

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

*80-річчю  
Національного авіаційного університету  
присвячується*

О. М. Скібіцький, В. В. Матвеев,  
В. І. Щелкунов, С. М. Подреза

# СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЯМИ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

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

Видавництво  
«Центр учбової літератури»  
Київ – 2016

УДК 65.012(075.8)  
ББК 65.290-2я73  
С 83

**Рецензенти:**

**Макаренко М. В.** – доктор економічних, професор, академік Транспортної академії України, ректор Державного економіко-технологічного університету транспорту;

**Любіч О. О.** – доктор екон. наук, заслужений економіст України, завідувач відділом координації бюджетно-податкової та грошово-кредитної політики Академії фінансового управління Міністерства фінансів України;

**Загорулько В. М.** – доктор екон. наук, професор, завідувач кафедри маркетингу та ресурсозабезпечення Національного авіаційного університету.

**С 83** **Стратегічне управління корпораціями.** [текст] навч. посіб. / Л. І. Скібіцька, В. В. Матвеев, В. І. Щелкунов, С. М. Подреза. – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 480 с.

**ISBN 978-617-673-426-0**

У навчальному посібнику подані основні матеріали для вивчення навчальної дисципліни «Стратегічне управління корпораціями», висвітлюються питання сучасної теорії та практики стратегічного управління для запобігання кризовим ситуаціям в підприємствах виробничої сфери, торгівлі та сфери послуг, питання управління опором змінам та стратегії використання людського потенціалу.

Проблеми стратегічного антикризового управління корпораціями, запобігання конфліктам, банкрутству, зменшення економічних, соціальних та моральних втрат, стратегії проведення організаційних змін та інновацій, опрацювання маркетингових стратегій для виживання на ринку, передбачення криз та управління ними, організація системи контролінгу висуваються на перший план для власників підприємств та менеджерів усіх рівнів, оскільки в жорстких ринкових умовах кризи є об'єктивними й неминучими, вони – етапи життєвого циклу підприємства, а отже є основним завданням стратегічного корпоративного менеджменту.

В додатках наведені навчальні тести, тести для контролю знань і питання до іспиту Ґрунтовний перелік основної і додаткової літератури складає 75 джерел.

Навчальний посібник призначений для студентів вищих навчальних закладів з економіко-підприємницьких спеціальностей, аспірантів, викладачів та менеджерів-практиків.

УДК 65.012(075.8)  
ББК 65.290-2я73

**ISBN 978-617-673-426-0**

© Л. І. Скібіцька, В. В. Матвеев, В. І. Щелкунов, С. М. Подреза., 2016.  
© «Видавництво «Центр учбової літератури», 2016.

ВСТУП.....	5
ТЕМА 1. ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	7
1.1. Сутність корпоративного управління.....	7
1.2. Основні риси сучасного корпоративного управління.....	11
1.3. Інтегровані корпоративні структури.....	21
1.4. Дотримання співвідношення корпоративних прав та інтересів різних груп акціонерів-інвесторів.....	27
1.5. Основні напрямки регулювання корпоративного сектору.....	32
ТЕМА 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЯМИ.....	41
2.1. Поняття і сутність стратегічного управління.....	41
2.2. Визначення місії та формулювання цілей корпорації.....	49
2.3. Види стратегічного управління.....	55
2.4. Вплив внутрішнього та зовнішнього середовища на стратегію корпорації.....	58
2.5. Поняття і процес стратегічного планування.....	64
2.6. Застосування методу SWOT-аналізу для опрацювання стратегічних альтернатив.....	72
2.7. Стратегічний аналіз.....	76
2.8. Вибір стратегії корпорації та контроль її реалізації.....	83
2.9. Методика формування й узгодження стратегічних варіантів.....	94
ТЕМА 3. СТРАТЕГІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЯМИ.....	104
3.1. Економічний механізм виникнення кризового стану виробничих систем. Місце антикризового управління в корпоративній стратегії.....	104
3.2. Кризовий стан корпорації як об'єкт управління.....	110
3.3. Теоретичне обґрунтування механізму управління корпораціями в кризовому стані.....	115
3.4. Сутність і класифікація методів антикризового управління.....	126
3.5. Створення системи антикризового управління корпораціями.....	130
3.6. Концепція побудови системи діагностики рівня кризового стану корпорації.....	137
3.7. Оцінка фінансових загроз виникнення кризи.....	142
3.8. Методичні підходи до аналізу кризи результату.....	147
3.9. Дослідження чинників стратегічної кризи корпорацій.....	149
3.10. Контролювання кризи.....	153
ТЕМА 4. ЕКОНОМІЧНА, КОМЕРЦІЙНА ТА ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ КОРПОРАЦІЇ.....	159
4.1. Поняття економічної стратегії.....	159
4.2. Стратегія продукту. Товарно-ринкова стратегія.....	162
4.3. Ресурсно-ринкова стратегія корпорації.....	191
4.4. Стратегія ціноутворення.....	193
4.4.1. Ціна як категорія ринкового господарювання. Класифікація та види цін.....	193
4.4.2. Процес ціноутворення в корпорації.....	198
4.4.3. Процес ціноутворення в корпораціях України.....	201
4.4.4. Способи ціноутворення на товар.....	202
4.4.5. Еластичні і нееластичні ціни на товар/послугу.....	206
4.4.6. Сучасна цінова стратегія корпорацій.....	208
4.4.7. Обґрунтування методологічних аспектів формування політики ціноутворення.....	213
4.4.8. Вплив ціни на економічні процеси та відносини.....	222
4.5. Інтеграційна стратегія корпорації.....	227
4.6. Планування фінансово-інвестиційної стратегії корпорації.....	232
4.7. Технологічна стратегія корпорації.....	250
ТЕМА 5. СТРАТЕГІЯ МАРКЕТИНГУ.....	257
5.1. Включення маркетингу в стратегічне управління корпораціями.....	257
5.2. Ринок та його роль в господарському механізмі суспільства та корпорації.....	262
5.3. Процес планування ринкової стратегії корпорації.....	266
5.4. Управління маркетингом в корпорації.....	273
5.5. Стратегії маркетингу.....	280

ТЕМА 6. СТРАТЕГІЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНОСТІ КОРПОРАЦІЇ.....	292
6.1. Поняття ризику, його особливості в сучасних умовах .....	292
6.2. Класифікація ризику .....	299
6.3. Основні підходи до управління ризиком в корпорації .....	304
6.4. Економічні ризики та економічна безпека підприємства. Стратегії соціально-економічної безпеки .....	312
6.5. Оцінка схильності системи управління до ризику .....	325
6.6. Методологія та система показників оцінки ризику в стратегічному управлінні корпораціями .....	328
6.7. Методи управління ризиком .....	337
6.8. Шляхи підвищення ефективності управління ризиком у корпорації.....	340
ТЕМА 7. КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ КОРПОРАЦІЇ.....	353
7.1. Розвиток концепції управління підприємством .....	353
7.2. Ключові характеристики стану підприємства .....	355
7.3. Оцінка конкурентоздатності підприємства.....	359
7.4. Внутрішні індикатори розвитку фінансової мікросистеми.....	360
7.5. Інвестиції як чинник підвищення конкурентоздатності підприємства .....	364
7.6. Аналіз управління операціями .....	366
7.7. Аналіз людського потенціалу підприємства.....	369
7.8. Аналіз рівня менеджменту в організації .....	372
7.9. Оцінка рівня культури підприємства .....	375
7.10. Інформаційне забезпечення системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства .....	376
ТЕМА 8. ПРОВЕДЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН.....	385
8.1. Природа та цілі організаційних змін .....	385
8.2. Передумови та чинники успішного проведення організаційних змін .....	388
8.3. Управління змінами в стратегії державної підтримки підприємництва .....	389
8.4. Взаємодія індивіда з групою .....	397
8.5. Використання працівників в управлінні для впровадження змін .....	399
8.6. Стратегія переборення опору змінам .....	405
8.7. Управління змінами як стратегія подолання криз в корпорації.....	410
8.6. Організація командної роботи .....	412
ТЕМА 9. ОРГАНІЗАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ.....	425
9.1. Сутність контролінгу, причини його виникнення й особливості розвитку в стратегічному управлінні корпораціями .....	425
9.2. Мета, предмет, методи і об'єкти системи корпоративного контролінгу .....	436
9.3. Оперативний контролінг в управлінні мікроекономікою.....	443
9.4. Децентралізована служба контролінгу як лінійна служба корпорації .....	446
9.5. Взаємозв'язок оперативного і стратегічного контролінгу .....	451
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ .....	457
ДОДАТКИ.....	460
ДОДАТОК А. Навчальні тести з дисципліни .....	460
ДОДАТОК Б. Питання для самостійного опрацювання, обмірковування і подальшого обговорення на практичних заняттях .....	466
ДОДАТОК В. Тести для контролю знань з дисципліни .....	467
ДОДАТОК Г. Екзаменаційні питання з дисципліни.....	478

*Стратегія — це коли в тебе закінчилися  
набої, але ти продовжуєш стріляти,  
щоб ворог ні про що не здогадався  
/жарт невідомого автора/*

Сучасний стан економіки України характеризується масштабними процесами соціально-економічного розвитку. Вони об'єднують в собі суперечливі процеси формування динамічних і конкурентоздатних ринкових структур, економічних відносин та інтересів, які можуть призвести до глибокої системної кризи. Її елементи впливають на всі сторони суспільного життя, мають соціальні наслідки і сприяють розвитку конфліктів.

Виходячи з цього, особливу актуальність набуває вивчення можливостей ефективного управління корпораціями в умовах кризи, загострюються питання визначення глибини кризи, дослідження причин її розвитку й контролю розподілу грошових коштів санації. Тому виникає необхідність в дослідженнях, які націлені на розробку системного підходу до управління підприємством в умовах кризи і підтримки необхідного організаційно-економічного статусу.

Менеджерам необхідно вміти передбачати результати втілення прийнятих управлінських рішень, оцінювати ступінь ризику ведення конкретного бізнесу, виявляти конкурентну перевагу підприємства, розробляти стратегію його розвитку, формувати та реалізовувати програми, які сприяють досягненню довготермінових цілей корпорації.

Вивчення дисципліни «Стратегічне управління корпораціями» передбачає набуття студентами теоретичних знань та практичних навичок з питань методології стратегічного планування та управління, створення гнучких систем управління в умовах адаптації підприємств до складних, динамічних, важко передбачуваних умов зовнішнього середовища.

Головною метою викладання та вивчення дисципліни «Стратегічне управління корпораціями» є формування у майбутніх менеджерів умінь формулювати місію та прийнятні варіанти стратегії корпорації, планувати конкретні стратегії за такими напрямками, як: фінанси, маркетинг, торгівля, надання послуг (виробництво), персонал, безпека; та вмінь контролювати реалізацію обраної стратегії.

Завданням вивчення дисципліни є поглиблення теоретичних знань та практична підготовка студентів з питань стратегічного управління корпорацією, вибору стратегічної позиції у конкурентній боротьбі, вибору і опрацюванню організаційної структури корпорації і системи управління в умовах стратегічних змін, аналізу і використання стратегічної інформації.

В сьогоdnішніх умовах для ефективного функціонування підприємства на ринку необхідно керувати впливом не тільки внутрішніх, але і зовнішніх, стосовно підприємства, факторів.

Постійні зміни в навколишньому середовищі диктують нові умови існування і забезпечення прибутку, отже, у результаті появи нових «вузьких місць», технологічних проривів тощо. змінюються, пристосовуючи до цих умов, сам стиль керування й управлінські концепції.

Наразі більшість підприємств не просто зазнають тимчасових утруднень, але вже давно й постійно балансують на самому краю прірви. Тому стає актуальною проблема пошуку й впровадження в практику таких форм і методів управління, використання яких дозволяло б не доводити справу до кризового стану підприємства, незважаючи на загальну несприятливу ринкову обстановку в Україні, а у випадку, коли результат виявився катастрофічними і мова вже йде про банкрутство, дозволило б підготувати й реалізувати програму оздоровлення, санації підприємства.

Ринкові реформи в Україні загострили проблему оздоровлення банкрутів через систему оперативного втручання в господарський процес, який розглядається з позиції санації підприємства.

Оперативні методи і стратегічне планування були після світової енергетичної кризи 1973 р. доповнені стратегічними методами управління, що взаємно поповнили один одного. Відкритий стиль управління, що спирається на сучасну техніку, уможливив пошук нових перспектив, підсилив творчий підхід і відповідальність, мобілізував нематеріальні мотивуючі цілі фірми.

Оперативні і стратегічні методи підсилюють вплив менеджменту на підтримку фінансової рівноваги й існування підприємства. Стратегічне управління корпораціями – це можливість моментального розпізнавання на відміну від конкурентів стратегічних «вузьких місць» економічного росту по іншу сторону часового обрію і своєчасна розробка відповідних контрзаходів по управлінню.

Від керівника, менеджера залежить виживання корпорації. Тому менеджер зобов'язаний вміти виявляти основні фактори, що впливають на його організацію. Він покликаний знайти й запропонувати найбільш раціональні способи реагування на впливи ризику, обумовленого невизначеністю зовнішнього середовища. Чим більше тут білих плям, тим більше ризик, тим складніше приймати ефективні рішення. Ризик є невід'ємним атрибутом ринкової діяльності.

Світова фінансово-економічна криза 2008-2010 рр. породила і системну кризу управління підприємствами та спричинила, поряд з іншими факторами, кризу цілих перспективних та стратегічно важливих галузей народного господарства України.

Криза поширює свій вплив на фінансовому, економічному і стратегічному рівні. За цих умов до основних проблем стратегічного управління корпорацією слід відносити: визначення зони і виду можливої кризи; наявний потенціал її подолання; побудову антикризової програми діяльності підприємства.

Виявлення глибини кризи залежить від глибини економічного аналізу діяльності підприємства. Ліквідність і стійкість, оборот і витрати, ціна і сміливість ринку доповнюються аналізом чинників і прогнозом перспектив їх зміни. Система мотивації персоналу і ступінь завантаженості виробничих потужностей зумовлює потенційні резерви подолання кризи.

Моніторинг чинників діяльності підприємств дозволяє знайти послідовність розповсюдження кризових явищ. Прикмети кризи, в першу чергу, виявляються на рівні фінансових показників. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства у поєднанні з моделями багатьох чинників дає можливість надати прогноз його розвитку в короткостроковому періоді. Елементи фінансової кризи впливають на результативні показники діяльності підприємства, обумовлюють стан стратегічного потенціалу щодо подолання кризи і характеризують ефективність реалізації стратегічних планів.

У міру розвитку ринкових відносин підсилюється конкуренція. Щоб вижити в цих умовах потрібно зважитися на впровадження технічних й інших нововведень, на сміливі, нестандартні дії, а це підсилює ризик. Приходиться змиритися з його невідворотністю, навчитися прогнозувати та оцінювати його, і не переходити за припустимі межі.

В зв'язку з відносним падінням прибутковості підприємств і можливих ускладнень в оплаті витрат виникає дефіцит коштів. Цей дефіцит збільшується, якщо кредитори вважають занадто небезпечним відновляти кредитування навіть при підвищеному відсотку, тому що зі зменшенням вартості власного капіталу підприємства ризик не повернення коштів збільшується. Дуже проблематичним стає можливість пролонгації кредитних договорів та їх реструктуризації. Так може виникнути криза ліквідності, і підприємство ввійде в стан «технічної неплатоспроможності». Вже на цьому шаблі можливе звернення кредиторів до суду з метою визнання факту банкрутства. Зниження прибутковості підприємства означає й зниження його ціни.

Зі взаємозумовленості чинника ризику і прибутку формується найважливіше фінансове поняття — механізм виникнення банкрутства.

Головна задача стратегічного управління корпораціями полягає в забезпеченні такого становища підприємства на ринку, коли про банкрутство мова йти не повинна, а упор робиться на подолання тимчасових труднощів, у тому числі й фінансових, за допомогою використання всіх можливостей сучасного менеджменту, розробки й практичної реалізації в кожному підприємстві спеціальної програми, яка має стратегічний характер, що дозволило б залишитися на плаву при будь-яких ринкових колізіях.

Зв'язок ризику і прибутку має фундаментальне значення для розуміння природи підприємництва, розробки ефективних методів його регулювання. У реальній економіці невизначеність стає джерелом або виграшу, або збитку. Причому виграш і надприбуток більш «щасливих» підприємств утворюється за рахунок збитків менш здібних. Тут варто мати на увазі не бухгалтерське трактування прибутку, а економічне, що враховує у витратах суми, пов'язані з «вартістю капіталу».

Діагностика стратегічного управління дозволила визначити пряму залежність стану менеджменту від ефективності реалізації стратегічних планів. Встановлено, що підприємства з консервативним стилем управління більше підвладні впливу кризових явищ. Це обумовлює потребу оперативно реагувати на зміну конкурентних сил, реалізувати стратегічні можливості, які відкриваються на ринку і обмежувати вплив зовнішніх загроз на діяльність підприємства.

Діалектика розвитку національного ринку товарів і послуг сприяє загостренню конкурентної боротьби за його сегменти. Об'єднання управлінських, економічних і маркетингових знань і навичок стає основним напрямком розробки стратегічних планів як потужних корпорацій, так і підприємств малого та середнього бізнесу. Отже, потрібні «нові» знання, «нові» люди, «новий» (економічний) тип мислення. Управляти стратегічними змінами зможуть лише менеджери-професіонали.

## ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

- 1.1. Сутність корпоративного управління.
- 1.2. Основні риси сучасного корпоративного управління.
- 1.3. Інтегровані корпоративні структури.
- 1.4. Дотримання співвідношення корпоративних прав та інтересів різних груп акціонерів-інвесторів.
- 1.5. Основні напрямки регулювання корпоративного сектору.

**Базові поняття:** корпоративне управління, корпоративні права, дивіденд, суб'єкти корпоративного управління, емітент цінних паперів, об'єднання осіб, об'єднання капіталів, форми державної корпоративної власності, інсайдерські системи управління, аутсайдерські системи, принципи корпоративного управління, міжнародні мережі з корпоративного управління, англо-американська модель корпоративного управління, західноєвропейська модель корпоративного управління, японська модель корпоративного управління, перехідна модель корпоративного управління, відкрите акціонерне товариство, закрите акціонерне товариство, цінні папери акціонерного товариства, акція, облигація, вексель, реєстр акціонерів, кооперація, концентрація, централізація, інтегрування «по горизонталі», вертикальне інтегрування, об'єднання на основі нерегулярної структури, об'єднання за інтересами, консорціум, картель, концерн, транснаціональні компанії, промислово-фінансова група.

### 1.1. Сутність корпоративного управління

Масова приватизація, що здійснюється в Україні, трансформувала тисячі великих і середніх підприємств у відкриті акціонерні товариства. Ефективне управління відкритим акціонерним товариством вимагає щільного співробітництва між акціонерами, їх представниками в Наглядовій раді й Правлінні.

**Корпоративне управління** (*Corporate Governance*) — це система виборних і призначених органів, що здійснюють керування діяльністю відкритих акціонерних товариств, що відбиває баланс інтересів власників і спрямована на забезпечення максимально можливого прибутку від усіх видів діяльності відкритого акціонерного товариства в рамках норм діючого законодавства.

У світовій економічній літературі категорія «корпоративне управління» використовується в широкому розумінні як управління корпораціями в інтересах власників. Причому в більшості випадків не проводиться жорстке розмежування між господарськими товариствами і державними. Таке поняття, як «корпоративна власність», у законодавчо-правовій базі України не використовується, а застосовується поняття «корпоративні права». На сьогодні не існує єдиного визначення корпоративного управління ні у зарубіжній, ні у вітчизняній науковій літературі. Часто під корпоративним управлінням розуміють загальний менеджмент, що не точно визначає його сутність. Іноді корпоративне управління подають як систему органів управління або сукупність організаційно-правових норм.

**Сутність системи управління корпорацією** полягає у визначенні її політики на тривалу перспективу, координації підрозділів і служб, стратегічній політиці персоналу, рішенні основних задач ведення бізнесу; при цьому окремі стадії управлінського процесу являють собою логічні зв'язки й утворюють комплекс постійно повторюваного управлінського циклу, для якого характерна прямий і зворотний зв'язок.

Корпоративне управління, насамперед, можна розглядати як управління корпоративними правами. Таке визначення є найбільш загальним, оскільки управління корпоративними правами стосується усіх їх власників, а ними є значна частина людей як у світі, так і в Україні.

**Корпоративні права** — це право власності на частку (пай) у статутному фонді (капіталі) юридичної особи, включаючи права на управління, отримання відповідної частки прибутку такої особи, а також частки активів у разі її ліквідації відповідно до чинного законодавства.

Отже, **корпоративне управління** — це процеси регулювання власником руху його корпоративних прав із метою отримання прибутку, управління корпоративним підприємством, можливих спекулятивних операцій з корпоративними правами, відшкодування витрат через отримання частки майна при його ліквідації. Суть корпоративного управління може бути більш конкретизована через визначення його суб'єктів і об'єктів.

Світовий досвід вказує на велику кількість власників тих чи інших видів корпоративних прав. Наприклад, у США власниками акцій є значна кількість громадян (більш як 25 млн. осіб), у цілому понад 50 млн. американців володіють цінними паперами корпорацій, банків, муніципальних і державних ор-

ганів. За даними вітчизняної «Економічної енциклопедії», тільки акціями в Швеції володіє кожний другий громадянин, у США та Англії — більше ніж кожний п'ятий, в Японії держателем акцій є кожний сьомий.

Якщо розглядати корпоративні права як найбільш загальний об'єкт корпоративного управління, то його можна визначити так: **корпоративне управління** — це механізм регулювання власником руху його корпоративних прав із метою отримання прибутку, управління корпоративним підприємством, можливих спекулятивних операцій з корпоративними правами, відшкодування витрат через отримання частки майна при його ліквідації; головною метою корпоративного управління є отримання частини прибутку, яку називають дивідендом.

**Дивіденд** — це частина прибутку (платіж), що проводиться на користь власника корпоративних прав, емітованих юридичною особою внаслідок розподілу частини її прибутку.

#### **Суб'єкти корпоративного управління**

З погляду регулювання руху корпоративних прав є чітко визначені суб'єкти корпоративного управління:

- окремі громадяни — власники корпоративних прав;
- власники та менеджмент окремого підприємства — емітента корпоративних прав або їх власника (підприємства також можуть бути власниками корпоративних прав);
- емітент цінних паперів — це юридична особа, яка від свого імені випускає цінні папери і зобов'язується виконувати обов'язки, що впливають з умов їх випуску. Права і обов'язки щодо цінних паперів виникають з моменту їх передачі емітентом або його уповноваженою особою одержувачу (покупцю) чи його уповноваженій особі. При цьому одержувачами (покупцями) таких корпоративних прав стають громадяни, інші юридичні особи (підприємства та організації), держава, які з цього моменту стають суб'єктами корпоративного управління;
- державні та недержавні органи, які здійснюють пряме або опосередковане регулювання руху корпоративних прав і діяльності підприємств, зокрема господарських товариств, а також є власниками як цілих майнових об'єктів, так і корпоративних прав;
- фінансові посередники.

Отже, суб'єктами корпоративного управління виступають власники корпоративних прав та деякі державні і недержавні регулятивні органи, менеджмент, працівники корпоративних підприємств, які беруть участь у корпоративному управлінні, регулюючи більш-менш важливі його напрями, фінансові посередники.

**Інвестори як суб'єкти корпоративного управління.** Не кожний емітент і не у кожному випадку емітує корпоративні права, оскільки багато видів цінних паперів не є свідченням корпоративних прав. Справа в тім, що корпоративні права є свідченням частки, або паю, у власності підприємства. Тому зрозуміло, що значна кількість цінних паперів, наприклад, облигації, векселі та інші цінні папери, випущені під відносини позики, не є свідченням корпоративних прав, оскільки вони не є часткою у власності емітента. Обмежені корпоративні права мають привілейовані акції, які не дають права управління акціонерним товариством. Отже, можна вважати, що кожний власник корпоративних прав є інвестором, але не кожний інвестор є власником корпоративних прав і тому не є суб'єктом корпоративного управління.

**Працівники корпоративних структур як суб'єкти корпоративних відносин.** Суб'єктами корпоративного управління виступають власники корпоративних прав. Проте вони не є єдиними в такій ролі. Річ у тім, що загальні норми управління створює держава, крім того, існує велика й важлива суспільна інституція фінансового посередництва, а також менеджменту, які беруть участь у корпоративному управлінні, регулюючи більш-менш важливі його напрями. Водночас можна вважати, що учасниками управлінських корпоративних відносин є також працівники корпоративних підприємств. Так, у законодавстві багатьох країн, що стосується діяльності корпоративних підприємств, є положення про роль працівників таких підприємств у прийнятті рішень. Норма про участь у голосуванні органів, що представляють трудові колективи, введена в законодавчу базу України стосовно акціонерних товариств.

**Відмінність корпоративного управління від загального менеджменту.** Корпоративне управління не відірване від загального менеджменту, воно є одним із його базових елементів і визначає насамперед погодження відносин власників і менеджерів. Корпоративне управління виділилось на певному історичному етапі соціально-економічного розвитку, коли відбулося відокремлення функцій управління від власності і коли почали виникати організаційні форми господарювання, що отримали назву акціонерних товариств, або корпорацій.

На сьогодні не існує жорсткого розмежування предмета вивчення загального менеджменту як системи економічних знань з організації та управління і предмета корпоративного управління. Предметом вивчення корпоративного управління не є безпосередньо виробництво, фінанси, ринки, значна частина кадрової політики. З погляду стратегії корпоративне управління націлене на забезпечення сталого розвитку корпорацій через формування найбільш ефективної організаційної структури. Ця структура ґрунтується на оптимальному співвідношенні компетенції і відповідальності учасників корпоративного управління.



Корпоративне управління розглядає здійснення господарських операцій працівниками й управління менеджерами, виходячи з найбільшої ефективності діяльності корпорації не тільки з погляду менеджменту організації, а й її власників. Але не завжди інтереси власників та корпорації збігаються. Тому корпоративне управління в системі загального менеджменту спрямоване на досягнення оптимального узгодження інтересів суб'єктів корпоративних відносин — власників, менеджерів, працівників, суспільства. Ці інтереси, як правило, різні, їх узгодження в корпораціях здійснюється через реалізацію повноважень і відповідальності.

**Корпоративні організаційні форми бізнесу.** В США під «корпорацією» розуміють правову форму бізнесу, яка відокремлена від конкретних осіб, що ним володіють. У розвинутих країнах світу товариства поділяються на *об'єднання осіб* та *об'єднання капіталів*.

До *об'єднань осіб* належать *повне і командитне товариства*.

В *об'єднаннях капіталів* домінує майновий елемент — *для участі в них потрібно зробити майновий внесок*. Тоді як персональні об'єднання передбачають особисту участь в управлінні, представництві, здійсненні функцій по виробництву, не персональні об'єднання такої участі не передбачають і базуються на об'єднанні капіталів. Корпорація має право юридичної особи і найбільш проявляється у формі акціонерного товариства.

Аналіз економіко-правової бази дає змогу виділити корпоративну форму капіталу як відокремлену, за якою власники мають обмежену відповідальність. Основна розмежувальна лінія між корпоративним і некорпоративним сектором пролягає у відділенні функцій розпорядження й обмеженій відповідальності.

В українській правовій базі поняття корпорації істотно відрізняється від загальноприйнятого у світі. Згідно із Законом України «Про підприємства» корпорації — це договірні об'єднання, створені на основі поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників.

Отже, об'єктами корпоративного управління є акціонерні товариства, а також та частина товариств з обмеженою відповідальністю, в яких управління відділене від власності. До корпоративних не належать приватні підприємства, а також такі товариства, як повне та командитне, оскільки тут немає жорсткого розмежування власників та управлінців (менеджерів) і не існує обмеженої відповідальності. Дискусійною залишається роль товариств із додатковою відповідальністю, віднесення їх до об'єднань капіталів і в цілому до корпорацій. Крім того, своєрідними об'єктами управління є державні підприємства, які в деяких випадках і видах мають риси, притаманні корпораціям.

**Корпоративні ознаки підприємства державного сектору.** Корпоративні риси мають деякі підприємства державного сектора. Частина підприємств державної форми власності є корпоративізовані (акціонерні товариства з 100 % державною власністю) або ті закриті акціонерні товариства, де 70 % належало державі, які пройшли етап корпоратизації, але не приватизувались. Управління такими підприємствами має свою специфіку, оскільки здійснюється правліннями, спостережними радами — органами, які характерні для акціонерних товариств.

Управління державними підприємствами зведене до контролю щорічних звітів підприємств і умов виконання трудових контрактів керівниками державних підприємств. Оперативна діяльність державних підприємств здійснюється ними самостійно. Такі державні підприємства не мають статутних фондів, поділених на паї, і тому до корпорацій їх можна віднести з надзвичайно великою умовністю.

Для державних підприємств поняття «корпорація» не можна застосувати, оскільки вони, не мають статутних фондів. Однак у них існує відокремлення процесу управління від власності і відповідно до цього можна вважати цю рису такою, що надає цим підприємствам корпоративних ознак. Тому вважати, що об'єктами корпоративного управління мають бути об'єкти державної власності, які являють собою цілісні майнові комплекси, можна лише з великою часткою умовності. До корпоративізованих підприємств та інших державних акціонерних товариств поняття «корпоративне управління» більше відповідає його суті і може бути прийнятним.

Умовність віднесення поняття «корпоративне управління» в державному секторі має певні особливості щодо стану державних підприємств в структурі країн трансформаційної економіки. У світовій практиці корпоративні структури характеризуються випуском корпоративних цінних паперів. Така форма руху фінансового капіталу не може використовуватись на казенних підприємствах. У світовій практиці корпоративне управління ототожнюється з управлінням великими підприємствами, тому багато фахівців вважають такі державні підприємства суб'єктами корпоративних відносин.

**Форми державної корпоративної власності.** Державна корпоративна власність представлена у двох формах. Це, по-перше, підприємства державної власності як цілісного майнового комплексу. Корпоративних рис вони набули в процесі корпоратизації, тобто створення закритих акціонерних товариств. Управління такими підприємствами має свою специфіку, оскільки здійснюється іноді правліннями, іноді — спостережними радами — органами, які характерні для акціонерних товариств.

Іншою формою державної корпоративної власності є власність у вигляді часток і паїв у статутних фондах недержавних господарських товариств. Відповідно управління такими частками є безпосереднім завданням корпоративного управління, його складовою, воно покладене на певні державні органи і має вивчатися з метою удосконалення їх діяльності.

Грунтуючись на цих формах державної корпоративної власності, об'єктом корпоративного управління може бути майно, передане до статутних фондів господарських товариств, акції акціонерних товариств, які перебувають у власності держави, державне майно, передане до статутних фондів холдингових компаній і фінансово-промислових груп, державне майно, передане в оренду тощо.

Державні корпоративні права можуть виникати як результат:

- закріплення за державою акцій відкритих акціонерних товариств, створених у процесі приватизації;

- корпоратизації державних підприємств;
- придбання корпоративних прав діючих товариств;
- участі в нових господарських товариствах, що створюються відповідно до норм Закону України «Про господарські товариства» та інших актів законодавства.

**Сутність зовнішньої сфери корпоративного управління.**

Довгостроковим загальним завданням системи корпоративного управління є забезпечення стабільної ефективної роботи корпорації. Як уже наголошувалось, така постановка питання начебто аналогічна підходам загального менеджменту. Проте слід зауважити, що система корпоративного управління відрізняється від загального менеджменту підприємства, оскільки її суб'єктами є не тільки професійні менеджери, а й власники корпоративних прав. По суті, ця проблема зводиться до створення умов оптимальної корпоративної поведінки власників і менеджерів. Оптимізація взаємодії менеджменту та власників у розвинутих країнах тривала довгий період, на певному етапі виникла потреба в нормативних, законодавчих та інших регуляторах, які б формалізували певні сторони такої взаємодії. Такими регуляторами стали насамперед державні законодавчі та підзаконні акти, впливи ринкового середовища, громадські інституції.

Для вітчизняної практики корпоративного управління, яке почало формуватись лише з появою недержавного сектора, представленого в основному господарськими товариствами, важливим є визначення форм і методів управління господарськими товариствами. Крім того, державні корпоративні права знаходяться у статутних фондах господарських, переважно акціонерних, товариств. Тому слід мати на увазі, що предметом корпоративного управління, крім його широкого розуміння як управління корпоративними правами, є управління не просто підприємствами, а певними господарськими товариствами з урахуванням особливостей їх організаційно-економічних форм. Оскільки корпоративна форма бізнесу базується на діяльності акціонерних товариств, а управління ними має свою специфіку у порівнянні, наприклад, з приватними чи державними підприємствами, то важливим є формування зовнішнього середовища регуляторного впливу на корпорації і внутрішнього механізму узгодження інтересів суб'єктів корпоративних відносин.

**Основні регулятори зовнішньої сфери корпоративного управління.** Корпоративне управління забезпечується на рівні державних органів, які створюють норми і правила корпоративного контролю, встановлюють відповідальність суб'єктів корпоративного бізнесу. Тому *державні органи загальної та спеціальної компетенції* є важливим зовнішнім елементом системи корпоративного управління.

Другим зовнішнім елементом корпоративного регулювання є *механізми ринкового контролю*. Для власників важливим наслідком корпоративного управління є отримання частини прибутку, підвищення курсової ціни акцій корпорації. Тому в системі корпоративного управління значну роль відіграють ринки продукції, а також фінансові ринки. Ринки продукції є чіткими індикаторами правильності корпоративної стратегії і тактики фірми, вони приводять до ліквідації неефективно діючих структур. Фінансові ринки є показниками стану корпорації на основі котирування корпоративних цінних паперів. Наявність фінансових ринків дає змогу власникам корпоративних прав позбутись їх у разі неефективного корпоративного управління. Третім елементом зовнішнього корпоративного управління є *громадські організації та засоби масової інформації*, які впливають на корпоративну стратегію й тактику. Існує досить розвинена система захисту інвесторів-акціонерів, яка крім державних органів представлена громадськими організаціями, що здійснюють певний нагляд за розвитком корпоративного сектора, впливають на прийняття рішень, особливо через засоби масової інформації. Корпоративна стратегія та культура знаходять своє відображення на сторінках преси і телебачення, дають досить часто орієнтири власникам корпоративних прав для здійснення ними відповідних дій — позбавляться від тих чи інших цінних паперів, збирати органи управління чи якимось впливати на їхню роботу, здійснювати інші заходи, що спрямовані на забезпечення своїх корпоративних прав.

**Чинники впливу на внутрішню сферу корпоративного управління.** Внутрішні елементи системи корпоративного управління залежать від:

1. *Наявності ефективних норм та процедур взаємовідносин власників та їх впливу на менеджмент підприємства.* Такі норми і процедури, як проведення загальних

зборів і прийняття ними рішень, визначення органів нагляду за діяльністю менеджерів у періоди між зборами, є надзвичайно важливими елементами корпоративного управління. Вони формуються частково із зовнішнього середовища — обов'язковими законодавче розробленими приписами і нормами та частково — з внутрішнього — створеними корпоративними документами, які мають правову силу на рівні господарського товариства і не суперечать законодавче визначеним нормам.

Законодавче визначені норми не можуть регулювати практично усі випадки не збігання інтересів серед власників, власників і менеджерів і рядових працівників, корпорації та державних, наприклад податкових, органів. У рамках законодавче визначених норм є багато специфічних положень, що не завжди співпадають з корпоративними приписами, які, в свою чергу, залежать від ступеня узгодженості інтересів суб'єктів корпоративного управління.» Справа в тому, що іноді дії в інтересах власників не завжди можуть бути виправдані з погляду ефективності корпоративного управління безпосередньо товариством як підприємством, бажання власників на якомусь етапі отримати максимальні дивіденди вступає у суперечність з необхідністю здійснення менеджментом кроків, спрямованих на завоювання нових сегментів ринків або технічне переобладнання підприємства. Прагнення персоналу підвищити рівень оплати праці за стабільних параметрів діяльності підприємства прямо знижує його прибуток, а отже, зменшує величину дивідендів власників, що викликає їх протидію.

Таких суперечностей па діючому підприємстві існує величезна кількість, через те системи внутрішньої сфери управління повинні якомога повніше охоплювати усі напрями господарської діяльності підприємства. Тому внутрішній елемент системи корпоративного управління включає також розроблені менеджментом і узгоджені з власниками приписи поведінки персоналу, оплати посадових осіб, формування фондів та виплати дивідендів, майнових угод, інших напрямів корпоративної та виробничої діяльності.

2. *Особливостей об'єктів регулювання.* Так, у невеликих господарських товариствах, наприклад товариствах з обмеженою відповідальністю, де оптимальною є наявність лише кількох власників, системи корпоративного управління значно відрізняються від системи управління акціонерних товариств з великою кількістю власників. Крім того, в самих акціонерних товариствах можуть бути розпорощені акції серед великої кількості власників, і для таких корпорацій управління є більш складним, ніж для фірм, навіть великих за обсягами виробництва, проте з кількома інвесторами-власниками. Вихід власників з господарського товариства, уступки ними своїх корпоративних прав залежать від виду господарського товариства і, з одного боку, визначаються корпоративним управлінням, а з іншого — впливають на саме корпоративне управління, яке використовується в них.

## 1.2. Основні риси сучасного корпоративного управління

*Професійно управляти — означає не заважати професіоналам працювати.*  
/Ріинат Ахметов/

У світі набули поширення дві управлінські системи корпоративного регулювання: інсайдерські та аутсайдерські.

*Інсайдерські системи управління:* власність сконцентрована в руках кількох осіб, які володіють великими частками корпоративного майна. Значна частина функцій управління здійснюється юридичними чи фізичними особами і менеджмент перебуває під їх прямим впливом. Інсайдери є і акціонерами, і менеджерами таких корпорацій. (Європа, Японія)

*Аутсайдерські системи:* широка акціонерна власність, яка є досить розпорощеною, прийняття рішень залежить від менеджерів, застосування різних форм перехоплення контролю за корпорацією. (США, Англія)

Проте наявність різних систем корпоративного управління не знімає існування однакових проблем: забезпечення інтересів дрібних інвесторів, суперечності між коротко- та довгостроковими інтересами інвесторів, між виконавчими та не виконавчими директорами, між різними групами інвесторів, у тому числі державними та іноземними.

В Україні сформувалась змішана, але з відчутними аутсайдерськими рисами система корпоративного управління. Аутсайдерський характер системи корпоративного управління в Україні пов'язаний з величезною кількістю дрібних власників корпоративних цінних паперів, які намагаються реалізувати свої права. Для України надзвичайно актуальним є створення своєї корпоративної системи регулювання, яка має не копіювати повністю системи інших країн, а відображати соціально-економічні особливості розвитку нашого суспільства.

**Сутність принципів корпоративного управління ОЕСР.** Організація Економічного Співробітництва та Розвитку (ОЕСР) спільно із Світовим банком, Міжнародним валютним фондом та іншими міжнародними інституціями ініціювала у 1998 р. глобальну програму по створенню універсальних стандартів та норм корпоративного управління, націлену на істотне поліпшення національних систем корпоративного управління. Ці міжнародні стандарти мали бути прийнятими урядами економічно розвинутих країн, міжнародними організаціями, діловими колами державного та приватного секторів економіки. У травні 1999 р. Рада ОЕСР прийняла Загальні Принципи корпоративного управління, під якими поставили свої підписи члени урядів усіх країн — членів ОЕСР. Цей документ містить роз'яснення щодо того, які конкретні проблеми повинні регулювати національні стандарти корпоративного управ-

ління і як забезпечити значне підвищення ролі інвесторів (акціонерів) в управлінні компаніями, у які вони вкладають свої кошти.

Принципи мають еволюційний характер і повинні переглядатися у світлі суттєвих змін обставин. Щоб зберегти конкурентоспроможність у середовищі, що змінюється, корпорації повинні оновлювати та коригувати свою практику корпоративного управління відповідно до нових вимог і можливостей.

Принципи корпоративного управління ОЕСР:

- Система корпоративного управління повинна захищати права акціонерів.
- Система корпоративного управління повинна забезпечувати однакове ставлення до акціонерів, включаючи дрібних та іноземних акціонерів.
- Система корпоративного управління має визнавати передбачені законом права зацікавлених осіб та заохочувати активне співробітництво між компанією та зацікавленими особами в створенні добробуту, робочих місць та забезпеченні фінансової стабільності підприємства.
- Система корпоративного управління має забезпечувати своєчасне й точне розкриття інформації з усіх найважливіших питань, що стосуються Акціонерного Товариства, включаючи його фінансовий стан, продуктивність, власність та управління.
- Система корпоративного управління має забезпечувати стратегічне управління компанією, ефективний нагляд за діяльністю виконавчих директорів з боку Ради, а також звітність цієї Ради перед компанією та акціонерами.

**Принципи корпоративного управління Міжнародної мережі з корпоративного управління.** Міжнародна мережа з корпоративного управління (ММКУ) як основну мету корпорації оголосила постійну оптимізацію доходів акціонерів із забезпеченням довгострокової життєздатності компанії шляхом ефективного управління та врахування інтересів зацікавлених осіб.

З погляду ММКУ для здійснення корпоративного управління важливі такі принципи:

- Надання достовірної, адекватної і своєчасної інформації, яка забезпечує акціонерам реалізацію їх прав власності.
- Існування правила: одна проста акція — один голос.
- Компанії повинні забезпечувати право власників голосувати.
- Рада директорів або Спостережна рада, як орган управління, повинні бути підпорядковані акціонерам. Переобрання членів органів управління має відбуватися на регулярній основі.
- Компанія повинна розкривати інформацію про особу, професійний або інший досвід, чинники, що впливають на незалежність і загальну кваліфікацію членів Спостережної ради та про порядок призначення посадових осіб.
- У радах має бути достатня кількість незалежних не виконавчих членів з відповідними знаннями і досвідом, їхні обов'язки повинні включати ефективний стратегічний контроль роботи правління, формування основних комітетів ради і вплив на діяльність ради в цілому.
- Відповідно незалежні не виконавчі члени повинні становити суттєву більшість.
- Комітети ради з питань аудиту, визначення винагороди та висунення кандидатів на провідні посади повинні складатися цілком або переважно з незалежних не виконавчих членів.
- Оплата праці членів ради і ключових виконавчих посадових осіб повинна відповідати інтересам акціонерів.
- Компанії повинні розкривати в річному звіті політику компанії стосовно винагороди і, бажано, розмір винагороди окремих членів органів управління та вищих посадових осіб, щоб інвестори могли судити, чи відповідає інтересам акціонерів політика та практика компанії стосовно оплати праці.
- Суттєві стратегічні зміни основної діяльності компанії не повинні провадитись без попереднього схвалення запропонованих змін акціонерами. Так само значні зміни в компанії, які по суті або за наслідками істотно розмивають акціонерний капітал або зменшують частки власності або права на володіння акціями існуючих акціонерів, не повинні запроваджуватися без попереднього затвердження акціонерами запропонованих змін.
- Практика корпоративного управління повинна зосереджуватися на постійній оптимізації операційної діяльності компанії та доходів акціонерів.
- Компанії мають дотримуватися усіх відповідних законів юрисдикції, у якій вони функціонують.
- Спостережні ради, які прагнуть досягти активного співробітництва між компаніями і зацікавленими сторонами, перш за все сприяють стабілізації економіки регіону, працевлаштуванню та охороні довкілля.

**Принципи корпоративного управління Європейського Банку Реконструкції та Розвитку.** Метою принципів, розроблених Європейським Банком Реконструкції та Розвитку (ЄБРР), є сприяння встановленню взаєморозуміння між корпораціями, кредиторами і інвесторами при ухваленні рішень про надання кредиту або вкладання капіталу шляхом впровадження раціональних ділових норм у корпоративну практику.

Основна увага у принципах ЄБРР привернута до відносин «зацікавлених сторін» та створення балансу їх інтересів у діяльності акціонерного товариства. Головними вважаються відносини з:

- клієнтами;
- акціонерами;

- постачальниками;
- громадськістю;
- державною та місцевою владою.

Розглянемо суб'єктів цих стосунків детальніше.

#### *1. Відносини з клієнтами.*

Найважливішою складовою успіху будь-якої компанії є наявність стабільних клієнтів — кредиторів та інвесторів, довіра яких базується на дотриманні правил:

- незмінно висока якість товарів та послуг і за конкурентно-спроможними цінами;
- гласність у взаємовідносинах із клієнтами і надання їм достовірної інформації про товари і послуги;
- урахування всіх аспектів обслуговування клієнтів, включаючи надійність послуг, дотримання термінів, оперативний розгляд скарг і активний збір відгуків клієнтів і реагування на них;
- довгострокові взаємовідносини із клієнтами і недопущення спекуляцій ринковою кон'юнктурою.

#### *2. Взаємостосунки з акціонерами.*

Акціонери є власниками компанії, тому вони повинні мати можливість контролювати діяльність керівництва корпорації і брати участь у прийнятті ключових рішень. До раціональних принципів корпоративного управління відносяться такі:

- юридичне закріплення в статуті компанії функцій і обов'язків керівних органів і акціонерів; а гласність правил голосування, складу акціонерів, особливо реальних власників великих пакетів акцій, для недопущення втрати контролю за ситуаціями, коли окремі акціонери можуть переслідувати конкретні цілі, що йдуть врозріз з цілями інших акціонерів;
- захист прав дрібних акціонерів стосовно втрати вартості їх акцій;
- порядок забезпечення достовірності списку акціонерів;
- систематичний і відкритий зв'язок з акціонерами шляхом надання їм належним чином перевіреної аудитором звітності, відомостей про діяльність компанії і роз'яснень основних рішень, прийнятих керівником, у складі річного звіту;
- дотримання правил проведення зборів акціонерів та надання достатньої інформації щодо прийняття рішень;
- чіткий розподіл повноважень між керівними органами корпорації, тобто правлінням, спостережною радою і загальними зборами акціонерів;
- обнародування особистих фінансових інтересів членів керівних органів корпорацій в угодах, пов'язаних з діяльністю компанії, і в інших ситуаціях конфлікту інтересів.

#### *3. Взаємовідносини з працівниками.*

Незважаючи на глибокі культурні і соціальні розходження між різними країнами в цьому питанні, є ряд основних принципів, яких дотримуються успішно діючі компанії у взаємовідносинах зі своїми працівниками:

- обов'язкове дотримання трудового законодавства;
- забезпечення необхідних норм охорони і гігієни праці;
- найм, оплата праці і просування по службі працівників без будь-якої дискримінації;
- дотримання права працівників на участь у профспілковій діяльності;
- ефективні системи консультацій із працівниками щодо умов праці й інших питань, що безпосередньо пов'язані із робочим місцем;
- турбота про добробут працівників у цілому, вчасне перерахування компанією обов'язкових або добровільних внесків у пенсійні фонди для працівників, забезпечення надійності пенсійних фондів.

#### *4. Взаємовідносини з постачальниками.*

Справедливість і гласність у взаємовідносинах з постачальниками — істотно важливі елементи ефективної корпоративної практики, оскільки вони створюють умови для забезпечення надійності відносин з постачальниками. Тому компанії повинні:

- дотримуватися чітких і гласних принципів закупівель;
- суворо карати працівників, що беруть хабарі;
- уникати справ з постачальниками, котрі намагаються спрямувати процес закупівель у русло власних інтересів;
- підтримувати суворо комерційні відносини з постачальниками, зокрема тими, що пов'язані з компанією спільною власністю;
- прагнути оперативно оплачувати рахунки постачальників;
- утримуватися від закупівель матеріалів, торгівля якими заборонена міжнародними екологічними й іншими конвенціями.

#### *5. Взаємостосунки з громадськістю.*

Оскільки будь-яка компанія є невід'ємною частиною місцевості, де вона розташована, правильно налагоджені відносини з громадськістю мають найважливіше значення. Компанії повинні:

- враховувати проблеми, що викликають стурбованість у місцевого населення;
- консультуватися у разі потреби з місцевим населенням і з відповідними групами, що виражають інтереси громадськості;

- враховувати вплив своєї діяльності на навколишнє середовище і дотримуватися всіх діючих природоохоронних законів і норм.

*б. Взаємовідносини з державними органами і місцевою владою.*

Найкращий спосіб збереження добрих взаємовідносин з державними органами для корпорації — це дотримання законів країни, де вони діють і платять податки. До основних принципів раціонального кредитування й інвестування відносяться:

- сплата всіх обчислених податків;
- дотримання всіх обов'язкових норм законодавства;
- наявність всіх державних дозволів і ліцензій, необхідних для діяльності корпорації;
- ведення справ з місцевими і центральними органами влади без особистої зацікавленості, не удаючись до хабарництва або неправомірних засобів впливу на прийняття адміністративних рішень.

У багатьох країнах перелічені принципи є тільки бажаною метою, тому що законодавча база не забезпечує умов для використання набутого міжнародною спільнотою досвіду. Для поліпшення інвестиційного клімату і подальшої лібералізації економіки необхідні відповідні дії уряду, які б сприяли втіленню міжнародної практики у юридичні, нормативні і бюджетно-податкові норми конкретної країни.

**Принципи корпоративного управління Конфедерації Європейських Асоціацій Акціонерів.** У 1990 р. питання корпоративного управління обговорювалися у декількох європейських країнах, а також поза межами Європи. Принципи групи «Євро-акціонери» так само, як і принципи ОЕСР, спрямовані на покращання правової, інституційної та регуляторної бази корпоративного управління, але є більш конкретними та детальними. Основних рекомендацій групи «Євро-акціонери», які стосуються цілей корпорації, розподілу прибутку, впливу акціонерів на ключові питання життєдіяльності компанії (реорганізація шляхом злиття та поглинання), реалізації права голосу акціонерів, отримання належної інформації, ролі органів управління визначено десять:

*Рекомендація 1.* Головною метою компанії повинна бути максимізація вартості акцій акціонерів. Компанії повинні чітко зазначати (в письмовій формі) свої фінансові цілі та стратегію і включити цю інформацію до своїх річних звітів.

*Рекомендація 2.* Рішення, що мають суттєвий вплив на природу, розмір, структуру та ризики компанії, а також на позиції акціонерів, повинні підлягати затвердженню акціонерами та прийматися річними загальними зборами.

*Рекомендація 3.* Акціонери більшості повинні робити попередні пропозиції щодо купівлі акцій акціонерів меншості у випадку, коли частка акціонера більшості перевищує певний рівень (від 25 % до 33,3 %). Вважається, що при забезпеченні цього рівня акціонер має контрольний пакет.

*Рекомендація 4.* Процеси злиття та поглинання повинні регулюватися. Відповідність вимогам цього регулювання повинна контролюватися. Якщо частка акціонера у компанії перевищує певний рівень, такий акціонер повинен зробити пропозицію щодо купівлі акцій акціонерів меншості на прийнятних умовах, тобто як мінімум за ціною, яка була сплачена за отримання контролю над компанією.

*Рекомендація 5.* Компанії повинні відразу розкривати інформацію, яка може мати вплив на ціну акцій, а також інформацію про акціонерів, частка яких стає більшою або меншою, ніж певний рівень (5 %).

*Рекомендація 6.* Інформація щодо порядку денного та інших питань, що відносяться до загальних зборів, повинна публікуватися вчасно. Протокол зборів повинен вестися призначеним секретарем та перевірятися незалежною особою або організацією. Аудитори також повинні бути незалежними та обиратися загальними зборами. Обговорення на загальних зборах має записуватися на плівку.

*Рекомендація 7.* Акціонери повинні мати можливість вносити пропозиції до порядку денного річних загальних зборів.

*Рекомендація 8.* Для надання акціонерам інформації, що має вплив на ціни, крім звичайних каналів, компанія повинна використовувати електронні засоби.

*Рекомендація 9.* Акціонери повинні мати право обирати членів принаймні однієї ради та приймати рішення про їх звільнення, до виборів — висувати кандидатів до членів ради.

*Рекомендація 10.* Членство у правлінні (виконавчі директори) та у спостережній раді (невиконавчі директори) слід обмежити строком до дванадцяти років. При цьому має бути не більше одного невиконавчого члена у Спостережній раді, який раніше входив до правління.

Слід створити спеціальний комітет для визначення розміру винагороди для директорів. Принципи, на основі яких визначається розмір винагороди, слід публікувати в річному звіті.

**Національні стандарти США у сфері корпоративного управління.** Орієнтирами міжнародних норм корпоративного управління стали національні стандарти США, що визначають характер корпоративного управління у багатьох країнах. Сутність цих принципів зводиться до максимальної відкритості і справедливості процесу корпоративного управління.

Американські експерти виділяють шість основних взаємозалежних принципів.

*1. Звітність.*

- Зобов'язання перед акціонерами. Члени ради директорів і менеджмент корпорації повинні бути підзвітні акціонерам. Рада директорів несе особливу відповідальність за розвиток стратегічного плану-

вання в корпорації таким чином, щоб підвищення вартості акцій на довгостроковій основі було домінуючим фактором у її діяльності.

- Наглядові ради і Ради директорів повинні мати можливість ефективного моніторингу діяльності менеджменту, а інвестори — можливість здійснення нагляду над правліннями.

- Оплата керівників компанії. Однією з найбільш ефективних форм звітності є узгодження інтересів менеджменту з інтересами акціонерів. Оплата праці керівників повинна бути пов'язана з довгостроковою діяльністю компанії.

## 2. Прозорість.

Відкритість. Дієвість і конкурентоспроможність ринку засновані на відкритості. Інвестори повинні почувати впевненість у ринку та в інформації, що він надає, а також у компаніях, у які вони вкладають свої інвестиції.

Стандарти звітності. Різні стандарти звітності заважають ефективному аналізу ситуації світовим інвесторам. Компанії повинні прагнути до використання загальноновизнаних міжнародних стандартів звітності.

Звіт про відповідність принципам взаємовідносин з акціонерами. На деяких ринках розробляються кодекси принципів взаємовідносин з акціонерами. Компанії, що працюють на ринках, де прийняті ці кодекси, повинні звітувати перед акціонерами про їх дотримання і обґрунтовувати будь-які відхилення від них.

## 3. Справедливість.

Справедливе ставлення. Компанії, що діють на ринку, повинні забезпечувати однакове ставлення до усіх акціонерів, включаючи іноземних інвесторів. Зокрема вони повинні поважати інтереси дрібних акціонерів і не починати дій, які заподіяли б їм значний збиток. А Одні акція — один голос. Кожна акція акціонерного капіталу корпорації повинна давати її власнику право одного голосу на зборах акціонерів.

## 4. Методика голосування.

Матеріали для голосування за дорученням. Матеріали для голосування за дорученням повинні бути чіткими, короткими і надавати акціонерам адекватну інформацію, Ідо дозволяє приймати па її основі рішення по розглянутих питаннях.

Підрахунок голосів. Результати голосування незалежно від форми (особисті або за дорученням) повинні бути акуратно підраховані й оприлюднені.

Технології. Варто застосовувати нові, більш прості і дешеві інформаційні технології в процесі голосування за дорученням.

## 5. Кодекси принципів.

- *Розробка.* Усі корпорації повинні розробити відповідний кодекс принципів взаємовідносин з акціонерами, які визнають директори і менеджмент корпорації. Ці кодекси мають чітко регламентувати відносини з акціонерами і зобов'язання перед ними. Такий кодекс повинен *стати нормою у практиці корпоративного управління на ринку.*

- *Застосування.* Після розробки кодексу корпоративного управління компанії повинні суворо дотримуватися його і доповідати акціонерам про будь-які відхилення.

- *Перегляд і удосконалення кодексу.* Учасники ринкових операцій повинні періодично переглядати кодекси, щоб стандарти корпоративного управління знаходилися на світовому рівні конкурентоспроможності.

## 6. Стратегічне планування.

**Стратегічні пріоритети.** Директори і менеджмент корпорацій повинні володіти довгостроковим стратегічним баченням, що, по суті, передбачає нарощування вартості акцій. Хоч стратегія і тактика в різних акціонерів відрізняються і за широтою інвестиційних обсягів, і за своїм характером, вони мають підтримувати менеджмент корпорації в прагненні протистояти бажанню досягти швидких результатів на шкоду стратегічним інтересам корпорації.

Акціонери повинні підтримувати дії менеджерів, які забезпечують високу прибутковість на довгостроковій основі.

**Англо-американська модель корпоративного управління.** Дана модель має розповсюдження в таких країнах: США, Велика Британія, Канада, Австралія, Нова Зеландія. Учасниками реалізації такої моделі є: акціонери, керівники, рада директорів, біржі і уряд.

Сутнісною характеристикою цієї моделі є:

- Широке представництво індивідуальних і незалежних акціонерів (аутсайдерів).
- Велика роль ринку фіктивного капіталу.
- Наявність інвестиційних і комерційних банків.
- Чітко розроблена законодавча база.

В структурі володіння акціями в моделі перевага надається індивідуальним і інституціональним інвесторам (Велика Британія — 65 %, США — 60 %). Моніторинг діяльності: переважно ринковий (за допомогою сигнальних функцій ринку фіктивного капіталу), а форма фінансування: дистанційна — через ринок цінних паперів. Перевага внутрішніх джерел фінансування.

В складі Ради директорів інсайтери — особи, що працюють у корпорації або тісно з нею зв'язані. Аутсайтери — особи, прямо не зв'язані з корпорацією. Кількість — від 13 до 15 осіб.

Стосовно законодавчої бази, то у США діють закони штату, федеральні закони, комісія з цінних паперів і бірж, а у Великій Британії — парламентські акти, колегія з цінних паперів і інвестицій.

До розкриття інформації існують такі вимоги: у США квартальний та річний звіт, що включає інформацію про директорів, володіння ними акціями, зарплати, дані про акціонерів, що володіють більш як 5 % акцій, відомості про можливі злиття і поглинання, а у Великобританії — піврічні звіти.

У процесі діяльності акціонерних компаній є дії, що вимагають схвалення акціонерів: обрання директорів, призначення аудиторів, випуск акцій, злиття, поглинання, зміни в статуті. У США акціонери не мають права голосувати за розміри дивідендів, у Великобританії це питання виноситься на голосування. Взаємини між учасниками: акціонери можуть здійснювати своє право голосу поштою або за дорученням. Інституціональні інвестори стежать за діяльністю корпорації (серед них інвестиційні фонди, аудитори).

**Західноєвропейська модель корпоративного управління.** Дана модель набула розповсюдження у Німеччині, Австрії, Нідерландах, Скандинавії, частково в Бельгії, Франції. Учасниками її реалізації є банк, правління, спостережна рада, працівники.

Сутнісні характеристики:

- ключова роль банків у представництві і контролі на рівні всіх компонентів корпоративного управління і фінансування;

- структура управління на основі контактів банків і корпорацій.

Структура володіння акціями: перевага банків і корпорацій, фінансові інститути контролюють понад 60 % акцій корпорацій. Моніторинг діяльності переважно банківський, на постійній основі.

Фінансування орієнтоване на контроль (опосередкований) — на основі контролю за прийняттям інвестиційних рішень та достатньої представленості банківського кредитування серед джерел фінансування.

Особливістю німецької моделі є двоступенева система управління: наявність спостережної ради та виконавчої влади. Спостережна рада призначає і розпускає правління, затверджує рішення керівника. Функції виконавчої влади полягають у формуванні та реалізації корпоративної політики, яка відповідає інтересам усіх груп акціонерів (функція управління й адміністрування). Кількість членів — від 9 до 20 осіб.

Законодавча база у даній моделі ґрунтується на захисті інтересів службовців, корпорацій, банків і акціонерів у системі корпоративного управління. Вона включає федеральні і місцеві закони, Федеральне агентство по цінних паперах.

Згідно із законодавством багатьох європейських країн корпорації повинні розкривати таку інформацію: піврічний звіт з вказаною структурою капіталу, дані про акціонерів, що володіють понад 5 % акцій корпорації, інформацію про можливі злиття і поглинання.

Схваленню акціонерів у німецькій моделі підлягають такі дії: розподіл доходу, ратифікація рішень спостережної ради і правління, вибори спостережної ради.

Взаємини між учасниками: більшість акцій німецьких корпорацій — акції на пред'явника. Банки розпоряджаються голосами за їх згодою. Неможливість заочного голосування. Обов'язковою є особиста присутність на зборах або доручення цього права банку.

**Японська модель корпоративного управління.** Корпорації Японії — це самодостатні, універсальні, багатогалузеві економічні комплекси, що включають у свою структуру фінансові установи (банки, страхові і трастові компанії), торговельні фірми, а також виробничі підприємства, що охоплюють повний спектр галузей підприємства.

Сутнісною характеристикою даної моделі є акцент на банківський та між-корпоративний контроль і представництво. Законодавство підтримує «кейрецу» (групи корпорацій, об'єднаних спільним володінням позиковими коштами і власним капіталом). Ключовий банк і кейрецу — це два основних елементи японської моделі, які одночасно дублюють і доповнюють один одного.

В японській моделі основними учасниками корпоративних відносин є ключовий банк, фінансово-промислова мережа, афілійовані корпоративні акціонери, правління, уряд.

Структура володіння акціями передбачає абсолютну перевагу афілійованих банків і корпорацій. Фінансові інститути контролюють більш ніж 70% акцій корпорацій, а представництво зовнішніх акціонерів незначне. Моніторинг діяльності переважно банківський і між-корпоративний.

Широке використання корпораціями залучених коштів — одна з складових японських економічних досягнень. Тому обов'язковим членом корпорації є головний банк. Фінансування орієнтоване на контроль за прийняттям інвестиційних рішень. Рада директорів практично складається з внутрішніх учасників, кількістю до 50 осіб. Держава також може призначити свого представника.

Законодавча база скопійована з американської. Уряд через своїх представників традиційно впливає на стан фінансових ринків, на стандарти корпоративного управління, на поведінку фінансових організацій і корпорацій.

Вимоги до розкриття інформації досить жорсткі на відміну від західноєвропейської моделі. Корпорації повинні розкривати таку інформацію: піврічний звіт з інформацією про структуру капіталу, членів ради директорів, зарплати, відомості про передбачувані злиття, зміни в статуті, список 10 найбільших акціонерів корпорації.



Схвалення акціонерів вимагають такі питання: виплата дивідендів, вибори ради директорів, призначення аудиторів, внесення змін до статуту, злиття, поглинання.

Японські корпорації зацікавлені в довгострокових, переважно афілійованих, акціонерах і учасниках. Річні збори акціонерів носять здебільшого формальний характер, і правління корпорації усі питання узгоджує заздалегідь.

**Перехідна модель корпоративного управління.** В країнах з перехідною економікою, до яких належать Україна, Росія та інші країни Центральної і Східної Європи, поки що не сформувалась стійка модель корпоративного управління, але вже можна говорити про своєрідну систему, яка поєднує риси англо-американської і німецько-японської моделей. Найголовнішими факторами, які обумовлюють напрям розвитку корпоративного управління у вказаних регіонах, є:

1. Основна проблема забезпечення ефективних механізмів перебудови економічної системи з адміністративної на ринкову. У перехідній моделі інвестори відіграють вирішальну роль у реструктуризації компаній, тому їм треба забезпечити ефективний і безпосередній контроль за вкладеними коштами. Найближчим часом не слід сподіватися на активне поживлення одного із найважливіших інструментів зовнішнього контролю — ринку цінних паперів, тому є необхідність пильного нагляду за управлінням всередині корпорації. Ця ситуація більш властива системі інсайдерів, ніж аутсайдерів.

2. Банківська система в країнах Східної Європи ще досить недосконала, і банки неспроможні виступати вагомими акціонерами, а також здійснювати активний контроль корпоративної діяльності за браком управлінського досвіду з питань управління корпоративною власністю, достатнього інвестиційного капіталу, досвіду оцінки кредитів і практики контролю за позичальниками.

3. Приватизаційні процеси в Східній Європі і особливо у країнах СНД проходили здебільшого повільно і стихійно, з порушеннями прав власників. Після приватизації з'ясувалося, що невідповідність нових власників до управління процесами перебудови підприємств загальмувала розвиток нових акціонерних товариств. Боротьба за власність ще не закінчилась, і справи до розвитку і ефективної діяльності промислових корпорацій ще не дійшли.

Як наслідок — неадекватне корпоративне управління й механізми контролю, втрата стимулів як для зовнішніх, так і для внутрішніх власників.

4. Законодавча база країн з перехідною економікою тільки формується, і повільні темпи реформ значного мірою обумовлені відсутністю або недосконалістю законів та нормативних підзаконних актів стосовно управління акціонерними товариствами, функціонування фондового ринку, взаємодії і вирішення конфліктів між усіма зацікавленими сторонами в корпоративних відносинах. Необхідно ще здійснити реформування системи державного регулювання відносин власності, правову, банківську, судову системи.

5. У постсоціалістичних країнах існує недовіра до акціонерної форми власності і пов'язана з цим неможливість залучення коштів вітчизняних та іноземних інвесторів для розвитку фінансово-господарської діяльності акціонерних товариств, що призводить до невдач у їх діяльності, конфлікту інтересів усіх учасників корпоративних відносин та погіршує економічну ситуацію в цілому.

6. У багатьох приватизованих підприємствах держава є акціонером. Користуючись державними механізмами впливу (оподаткування, ліцензування, різні види контролю тощо), вона реалізує інтереси держави всупереч інтересам інших зацікавлених осіб і самого акціонерного товариства, порушує принципи корпоративного управління (наприклад, при нарахуванні та сплаті дивідендів).

7. Управління новоствореними акціонерними товариствами у переважній більшості продовжує здійснюватись тими ж особами, які стояли на чолі державних підприємств. Нерідко у них не вистачає необхідних для ринкової економіки знань та умінь керувати саме акціонерним товариством. Вони продовжують займати керівні посади, реалізуючи свої власні інтереси всупереч інтересам більшості акціонерів.

8. Переважна більшість акціонерних товариств знаходиться у надзвичайно складному фінансово-економічному становищі, оскільки приватизаційним процесам не передувала реструктуризація підприємств (виробнича, фінансова, кадрова та маркетингова).

Наведені фактори впливають на орієнтацію українських акціонерних товариств на ту чи іншу модель корпоративного управління.

**Три етапи еволюції компаній.** Еволюція компаній — одна з провідних проблем сучасної теорії і практики менеджменту, оскільки саме еволюція інтегрує в собі все різноманіття аспектів роботи бізнес-структур. Чи існує еволюційна закономірність, що застосовна до корпорацій поза залежністю від того, в якій індустрії вони працюють? Щоб відповісти на це питання, насамперед необхідно вибрати основний критерій, за яким всі ці компанії повинні бути класифіковані.

Основним параметром, що характеризує життя корпорації, є доступ до капіталу. Взнявши ряд компаній з різних галузей і згрупувавши їх лише за принципом доступу до капіталу, можна переконатися, що всередині однієї групи у фірм виявляються подібними організація, культура, цілі, ризики і багато чого іншого. Що ж до еволюції, то тут закономірно виділяються три етапи.

**На першому етапі** знаходяться структури з доступом до капіталу від декількох сотень тисяч доларів до приблизно 3 млн. Їх іноді називають «гаражними» компаніями, тому що багато хто з них починалися в гаражах своїх засновників (наприклад *Apple*). Типовим джерелом фінансування на даній стадії

є інвестиції багатих індивідуальних інвесторів («інвестиційних ангелів»). Навіть у тих випадках, коли фірма заробляє гроші наданням якогось сервісу і реінвестує їх у свою же власну розробку, цілком адекватно розглядати реінвестування як те, що власники сервісної компанії є «інвестиційними ангелами» для самих себе. Великі за масштабами першого етапу інвестиції можуть бути також зроблені інвестиційними інститутами, названими венчурними капіталістами.

Типові компанії другого рівня мають доступ до капіталу від 10 до 100 млн доларів. А що ж у проміжку між \$3 і \$10 млн? Його не існує, тому що ми говоримо не про реально наявний баланс на рахунку компанії, а про те, на які розміри капіталовкладень вона може претендувати за загальноприйнятою ціною капіталу. Важко уявити собі ситуацію, коли фірма може взяти інвестицію в \$7 млн, а \$9 млн за більший пакет акцій їй ніхто не дасть. Це не означає, що компанія обов'язково стане ці інвестиції брати. В залежності від її стану на сучасний момент, вона може і не бути зацікавленою в додаткових капіталовкладеннях, але в неї є можливість їх одержати.

Дбайливо ставлячись до своїх акцій і не бажаючи невиправдано розмивати частку своїх попередніх інвесторів, компанії другого рівня зазвичай реалізують свій доступ до капіталу поетапно. Вони беруть перший раунд інвестування в обсязі до \$10 млн, другий раунд від \$10 до \$50 млн, а замість третього раунду, найчастіше, виходять на біржу (*IPO*) і одержують капітал у \$20–200 млн.

Неможливо точно провести межі, за якої корпорації стають компаніями третього рівня. Скажемо, «третьоетапними» є інститути з доступом до капіталу \$100–200 млн. Звичайно, це корпорації, акції яких продаються на біржі, але це не обов'язково. Частинами залишилися такі міжнародні гіганти як *Wall-Mart* і *SAS Institute*. Джерело потенційного фінансування не настільки важливе. Можна зробити *IPO* і на \$2 млн, при цьому залишаючись «першоетапною» корпорацією. Розглянемо деякі параметри, що характеризують життя компаній, та їхню залежність від етапу свого розвитку.

Тип менеджменту і стиль прийняття рішень визначені етапом розвитку компанії. В міру цієї еволюції рішення все менше залежать від випадкових обставин і все більше — від закономірностей попереднього розвитку. Менеджмент у свою чергу все менше відбиває індивідуальний дух «батька-засновника» і все більше стандарт індустрії.

На першому етапі еволюції компанії рішення приймаються ситуативно. Їх знаходять щораз заново. При цьому воля вибору максимально велика. Обране рішення відбиває стиль роботи і характер підприємця, і саме його індивідуальна здатність бути лідером визначає менеджмент компанії.

**На другому етапі** необхідно, щоб у компанії була опрацьована культура корпоративного життя. Якщо рішення продовжують приймати «від випадку до випадку», то фірма приречена, навіть якщо кожне з прийнятих рішень правильне. Введення корпоративної культури, тобто стилю прийняття рішень, який відбиває передісторію компанії, робить її менш залежною від того, хто конкретно вершить її долю.

При формуванні менеджменту на другому етапі еволюції відбуваються, як мінімум, два процеси.

По-перше, з'являється чіткий поділ обов'язків і зон відповідальності. Якщо на першому етапі говорять, що за щось відповідають *N* і співробітники що часто його по-партнерски підмінюють, то на другій стадії за те ж саме починає відповідати «менеджер такої-то ділянки». І якщо в даний момент таким менеджером є *N*, то він і буде приймати дане рішення, оскільки передоручити це стає все проблематичнішим.

Другою зміною в стилі роботи менеджменту є те, що індивідуальне лідерство творця і першого керівника компанії повинне замінитися авторитетом професійних менеджерів, коли кожний цілком відповідає за свою ділянку. Для засновника компанії (особливо недосвідченого) це психологічно дуже важкий момент. Але, якщо він буде прагнути продовжувати все контролювати сам, те саме він і стане «скляною стелею» для своєї ж власної компанії. Навіть якщо він досконально все знає і вміє — незабаром фірма припинить свій розвиток, тому що в боса все рівно залишається тільки сім днів по двадцять чотири години й обмежений обсяг пам'яті.

**На третьому етапі еволюції компанії** домінуючу роль починає грати відповідність корпоративної культури даного колективу вимогам до стилю, пропонованого біржею, а також писаним і неписаним законам фінансового ринку конкретної країни. Саме через невідповідність стилю, «третьоетапні» гіганти Заходу не дуже добре адаптуються до інших, що сильно відрізняються ринкам, наприклад, країн СНД. І навпаки, «третьоетапникам» з СНД краще виходити на ринки Заходу не «у чоло», а використовуючи спеціальні прийоми.

Фактори особистого престижу керівників вищої ланки «третьоетапних» корпорацій відіграють особливу роль. Як правило, на чолі великої американської компанії стоять випускники найбільш іменитих бізнес-шкіл. Ми не розділяємо точку зору, відповідно до якої їхній індивідуальний вплив на поточний хід подій всі скорочується, а вимоги того, щоб у них вірив ринок, усі збільшуються. Однак, ми згодні, що керівники великих «третьоетапних» компаній всі менший відсоток часу змушені присвячувати подіям усередині компанії (делегуючи це менеджерам нижчестоящої ланки) і все більший — позиціонуванню бізнес-структури в навколишньому світі, включаючи політичне лобіювання.

Однієї з улюблених тем корпоративного *PR* є індивідуальний стиль тієї або іншої фірми. Дійсно, індивідуальні особливості компаній існують. І проте, як усі кішки різні, якщо їх порівнювати між собою,

але досить схожі, якщо їх порівнювати із собаками, так і компанії, що розрізняються, одного рівня виявляють більше подібностей, ніж розходжень при порівнянні їх з компаніями інших рівнів.

**Стимулювання співробітників.** Загальновідомо, що в різних професіях з різною частотою зустрічаються люди тих або інших рис характеру. І мотивація роботи в них також різна. Подібний поділ відноситься і до компаній, що належать до різних рівнів.

Якщо перед вами стоїть завдання знайти побільше ентузіастів своєї справи, шукайте їх серед співробітників «першоетапних» компаній. Адаже не ентузіастові в таких умовах просто важко вижити, а тим більше пояснити самому собі, навіщо він тут працює. Найчастіше співробітниками «першоетапної» компанії є самі ж її засновники і ті, хто брав участь у винаходах і ідеях, які лежать в основі бізнесу. Це — люди, що запевняють всіх і самих себе, що спонукувані винятково прагненням матеріальної винагороди, але на практиці для них важливіше незалежний і цікавий стиль життя. Робота для них — одночасно хоббі. Статистично ймовірність того, що їх чекає успіх, мізерно малий. І вони могли б заробити більше, а працювати менше, якби пішли співробітниками в «третьоетапну» компанію. Але їм потрібно створювати своє, а не втілювати чуже. Їм хочеться вирішувати завдання, які вони ж самі і поставили. Вони готові просиджувати на роботі ночі і вихідні, але не здатні приходити на роботу «за дзвоником». Вони готові впокоритися з невідомістю завтрашнього дня і усвідомленням того, що компанія в будь-який момент може зникнути. А от дисципліна — не завжди є їхньою сильною стороною.

Основним стимулом співробітників компаній другого рівня є очікування винагороди. Проводячи співбесіду з потенційним співробітником компанії другого рівня, менеджер повинен бути радий, якщо той задає багато питань щодо бізнес-моделі фірми, поцікавився, чи виводив у минулому її стратегічний господарюючий підрозділ свою компанію на біржу, чи спробував зрозуміти, чи є в нього шанс допомогти компанії в тому, щоб зробити її мільйонером.

Такий співробітник знає, навіщо рухати фірму вперед. Він розуміє, що великі компанії звичайно дають більше гарантій, що робота буде і завтра. Аврари і стреси там трапляються рідше. Лояльність класичного співробітника «другоетапної» компанії тим більше, чим більше його віра в доленосну завтрашню винагороду, коли компанія вийде на біржу і він реалізує свої акції за великі гроші. Якщо такий співробітник перестає вірити в завтрашній успіх, він починає шукати кращу роботу.

Працівники «третьоетапних» компаній — це люди, які цінують стабільність і впевненість у завтрашньому дні. Їхня лояльність компанії обумовлена двома факторами.

*Перший* — реальна винагорода сьогодні. Звичайно єдине, що потрібно, щоб переманити їх в іншу компанію, — це запропонувати більшу зарплату без втрати в тривалості відпустки і страховках.

*Другий* фактор лояльності, зазвичай більш істотний для працівників старшого віку, — це впевненість у тому, що завтра не буде гірше, ніж сьогодні. Якщо компанія зуміла вселити впевненість, що працівникам дадуть доробити до пенсії і будуть платити корпоративну пенсію, то, навіть якщо «другоетапна» компанія запропонує 50-річному експертові великі гроші, він усе рівно добре подумає, чи погодитися на це.

Невміння глянути на добір кадрів і опрацювання системи стимулювання кризь призму еволюційних рівнів розвитку компанії найчастіше веде або до плинності кадрів, що гальмує прогрес фірми, або до необхідності платити більше, ніж можливо в даних умовах.

**Основні задачі корпорації.** Компанія — це багато-функціональний організм, у якому в кожний момент часу йде робота за різними напрямками. В залежності від стадії її розвитку відносна значимість цих процесів міняється. Розглянемо послідовність змін першочергових завдань.

Під час першого етапу свого становлення, компанія повинна:

- Встановити (особистий) контакт з інвесторами наступного раунду.
- Розробити прототип свого першого продукту.
- Розробити первісну бізнес-модель.

Природно, що основним фокусом компанії на даному етапі є технічна розробка (*R&D — research and development*). Адаже, якщо не з'явиться продукт, у що розумні інвестори стануть вкладати гроші і що взагалі маркетингувати? Проте, яким би прекрасним не був розроблений прототип продукту, він виявиться мертвнонародженим, якщо не буде відразу ж сполучитися з чітким уявленням, як і кому його маркетингувати.

Средньо-статистична корпорація з гарною бізнес-моделлю має більше шансів вижити, ніж фірма з добре задуманим продуктом. Більшість інтернетівських компаній, що розорилися, були добре зробленими продуктами без чітко визначеної бізнес-моделі. Тому розробка бізнес-моделі повинна передувати остаточному технічному завданню по створенню прототипу продукту. На практиці ж так виходить досить рідко.

Після того як технічне завдання сформульоване і профіль першого продукту окреслений, необхідно суворо заборонити собі по ходу справи додавати до нього додаткові поліпшення. Ідеї треба записувати на лист майбутніх завдань. Якщо розробники в процесі роботи відкривають для себе все нові несподівані можливості, до того ж, розмовляючи з потенційними споживачами, то продукт не буде дороблений у термін і в межах відведеного бюджету. Нові легко реалізовані пропозиції виникають швидше, ніж устигають утілюватися. І це поховало не одну тисячу компаній-початківців.

Ще одною типовою помилкою на старті є спроба створювати кілька родинних продуктів відразу. Навіть якщо їх можна зробити одночасно (що майже завжди є самообманом), перетворити це в бізнес одночасно не можливо. А якщо і можливо, то ви не зможете однією фразою відповісти на запитання інвесторів: «Так що ж буде вашим продуктом?» Не відповівши ж правильно інвесторам, ви згубите свій бізнес. А отже, всі додаткові продукти потрібно відкласти на наступні стадії розвитку компанії.

І нарешті, якщо ви створили прекрасний прототип продукту і чудову бізнес-модель і вам залишилося лише втілити все в життя, без фінансування цього не зробити. На жаль, інвестори не придуть до вас, не запропонують гроші і навіть не пустять до себе, якщо вони вас особисто не знають. Встановлення особистого контакту з представниками інвестиційних інститутів — необхідна умова виживання «першоетапної» фірми.

На другому етапі розвитку компанія повинна:

- Створити технологію серійного виробництва свого першого продукту.
- Почати формувати ринок свого першого продукту.
- Почати розробку додаткових продуктів, що будуть створені на базі першого і котрі компанія буде пропонувати своїм споживачам.
- Створити історію, переконливу для інвесторів наступного рівня. Почати роботу з андеррайтерами, що виведуть компанію на біржу, якщо споконвічна бізнес-модель передбачає *IPO*.

Для здійснення цього компанія повинна створити дієздатну бізнес-інфраструктуру, масштабоване виробництво і контроль якості, систему продажів і підтримки покупців. Відділи, що займаються цим, вирішують її долю. Розробка залишається важливою ділянкою, але перетворюється в «служницю». Наприклад, виробникам треба змінити конструкцію, щоб здешевити виготовлення товару або прибрати блок, що найбільше негативно позначається на показниках якості. Маркетологи теж можуть давати завдання розроблювачам, наприклад видозмінити конструкцію для такого-то сегмента ринку.

«Третьюетапна» компанія, якщо вона приватна, має задачею максимізувати прибуток від продажів сьогодні і захистити свій ринок від конкурентів завтра. Якщо компанія вийшла на біржу, то завданням стає максимізувати очікування ринку, збільшуючи тим самим ціну своїх акцій. У визначені моменти збільшувати ціну акцій і максимізувати прибуток — це не те саме, але це, скоріше, виключення, ніж правило.

Такі завдання обумовлюють ключову роль *PR*-відділів, структури продажів і маркетингу, а також виробництва, у якому відношення якості/ціна повинне бути не менше, ніж у конкурентів. Роль роботи з інвесторами, вірніше з представниками фінансового ринку, стає все менш залежною від негайних збігів обставин, але ніколи не втрачає своєї важливості. *R&D* же звичайно відходить на другий план.

**Етап розвитку компанії й еволюційний рівень продукції, що нею випускається.** Стадія розвитку компанії визначає, з якими продуктами, що знаходяться на різних рівнях свого технічного розвитку, вона може працювати.

Компанії першого рівня ефективні для роботи з технічними системами першого ж рівня. Звичайно діяльність такої компанії полягає в тому, що вона розробляє новий продукт.

Компанії другого рівня можуть працювати з продуктами, що є технічними системами як першого рівня, так і другого. «Другоетапні» компанії вміло доводять прототип до ринкового виробництва.

Компанії третього рівня прекрасно працюють з продуктами, що знаходяться вже на третьому рівні своєї технічної еволюції або, принаймні, на середині другого рівня. З продуктами першого рівня «третьоетапні» компанії працювати не можуть так само, як «першоетапні» фірми несумісні з продуктами третього рівня.

Але невже немає виходу з цього протиріччя між сьогоднішніми задачами і культурою «третьоетапних» компаній і стилем роботи, необхідним для створення «першоетапного» продукту, що є «кроком у завтра»? Вихід, зрозуміло, є і називається він по-російському «дочірнє підприємство», а по-англійському *subsidiary*. дочірнє підприємство — це «другоетапна» компанія, що створюється «третьоетапною» материнською фірмою з метою розробки якоїсь нової технології і/або продукту. Ніякого конфлікту між другим рівнем розвитку компанії і першим рівнем розвитку технічної системи немає. Вони прекрасно сполучаються. Коли ж «другоетапна» компанія розв'є продукт до рівня, прийнятного для роботи «третьоетапною» материнської компанії, продукт може бути в явному або не явному виді переданий туди.

Одним з лідерів ефективного створення ізольованих дочірніх компаній є корпорація *Intel*. Її філії створюються навіть не як формально відособлені фірми, а як автономні відділи, відділені від виробничої частини і практикуючі культуру, типову для «першоетапної» компаній.

**Згубна інвестиція.** Навіщо інвесторам і керівникам знати і розуміти етапи еволюції компанії? Продемонструємо значимість цього на прикладі, що викликав ледве не шок в інвестиційних професіоналів з *Wall Street*. Продемонструємо, що додаткова інвестиція в компанію, коли вона до цього не готова, може виявитися для неї згубною.

Розглянемо типовий для Америки хід подій. Так, з'явилася «гаражна» компанія з гарною ідеєю нового продукту. Інвестори вклали в неї \$3 млн. Компанія зробила працюючий прототип, розробила дизайн, з'ясувала, що продукт зможе виробляється за визначеною технологією на визначеному заводі і

навіть домовилася з першими потенційними покупцями. Запевнені інвестори приводять інвесторів наступного рівня, що вкладають \$30 млн.

Компанія переходить з першого рівня на другий. Вона наймає професійних менеджерів, які переводять майже всі параметри роботи з того, чим вони повинні бути на першому етапі корпоративного розвитку, у те, чим вони повинні стати для успішного другого етапу. Але, як говориться, «майже» не враховується. Досить дозволити хоча б одному параметру відставати, залишити його таким, яким він був на першому рівні, — і компанію почне морозити.

У відповідь на виниклі складності, як це часто трапляється, менеджмент біжить до інвесторів і кричить, що компанії не вистачає грошей. Він пояснює виникші труднощі тим, що вони не можуть збільшити те-то і те-то, найняти те-то і те-то тощо. Інвестори бачать, що, дійсно, багато чого робилося і робиться правильно (менеджери не забувають це продемонструвати у всій красі). Чи докопаються інвестори до дійсної причини проблеми — до того, що один з параметрів компанії залишився реально таким, яким він більш бути не повинен? Не виключено, але зазвичай цього не трапляється.

Що ж відбудеться, якщо інвестори, намагаючись захистити свої інвестиції, приймуть точку зору менеджменту і нададуть нові інвестиції мільйонів доларів так на 60? Це додаткове інвестування наблизить компанію до третього етапу, розширюючи пропасти тим часом параметри корпоративного життя, що так і залишилися «першоетапними», і тим, що потрібно тепер. І чим ширше ця прірва, тим скоріше компанія в неї «провалиться». Звідси випливає, що інвестиція, зроблена в компанію в момент, коли компанія до неї не готова, не захищає компанію, а, навпаки, прискорює її загибель.

### 1.3. Інтегровані корпоративні структури

Свою історію великі інтегровані структури ведуть з 70-х років XIX століття. Аж до початку 50-х років минулого сторіччя в розвинутих країнах панувала тенденція укрупнення виробництва, що супроводжувалася процесами інтеграції. Наслідком була поява безлічі різноманітних форм організації господарської діяльності. Інтегрування йшло шляхом вертикальної і горизонтальної консолідації капіталів, різні сполучення яких давали безліч варіантів побудови інтегрованих корпоративних структур (ІКС).

Основою для формування ІКС є принципи *кооперації, концентрації, централізації*.

*Кооперація* характеризується об'єднанням ресурсів таким чином, що в учасників виникають принципово нові можливості з реалізації якої-небудь функції. Наприклад, учасник А має патент, але не має фінансових ресурсів для виробництва продукту на підставі патенту, а учасник В має фінансові ресурси, але не має патенту.

*Концентрація* розширює можливості, пов'язані з ефектом масштабу.

*Централізація* надає учасникам можливість поліпшувати свої ринкові позиції за рахунок координації своїх зусиль.

Інтегрування організацій відбувається, як правило, на основі централізації чи концентрації, рідше — кооперації.

Взаємодія організацій на основі принципу кооперації здійснюється, як правило, у відносно простих формах і добровільно.

Кооперація підприємств характеризується: координацією виконуваних виробничо-господарських функцій; юридичною і господарською самостійністю окремих підприємств.

**У залежності від виду зв'язків між організаціями розрізняють три типи інтегрування:**

1. на горизонтальному рівні;
2. по вертикалі;
3. на основі нерегулярної структури.

**Інтегрування «по горизонталі»** являє собою об'єднання підприємств однакової ступені (*етапів*) виробництва чи збуту продукції.

**Вертикальне інтегрування** виникає шляхом об'єднання організацій низки послідовних ступенів (*етапів*) виробництва чи збуту продукції (*заготівельне підприємство — обробне — складальне*). Інтеграція може бути «прямою» — від початкових етапів виробництва до кінцевого і «зворотною» — у зворотній послідовності (*машинобудівне підприємство поєднується з металургійним заводом і гірничо-збагачувальною фабрикою*).

**Об'єднання на основі нерегулярної структури** містять як горизонтальні, так і вертикальні зв'язки, та включають організації різних галузей, ступенів виробництва і збуту продукції.

Найбільш широко зустрічаються наступні форми об'єднання.

**Об'єднання за інтересами** — оформлене угодою об'єднання інтересів двох чи більше підприємств для досягнення загальної мети без втрати самостійності. Юридичною формою об'єднання за інтересами виступає «договір про спільну діяльність».

Об'єднання за інтересами, як правило, виникають на горизонтальному рівні, при цьому не виникають відносини підпорядкування й відсутнє об'єднання капіталів.

Інтересами організацій у спільній господарській діяльності можуть бути:

- координація виробничих програм;
- підвищення серійності продукції;
- спільне використання патентів, відходів виробництва;
- взаємне інформування про господарські ситуації тощо.

Мета об'єднання за інтересами — підвищення рентабельності «своїх» організацій шляхом спільної реалізації задач, що раніше виконувалися окремо (дослідження, розробки, раціоналізація тощо).

**Об'єднання для виконання роботи** — об'єднання юридично і господарськи самостійних організацій, що має на меті спільне виконання визначеного завдання, здійснення одного чи обмеженого числа виробничих угод чи угод постачання.

Така форма інтегрування найчастіше утворюється в сфері промислового будівництва для виконання великих замовлень, окремих науково-дослідних проектів і розробок. Одним з мотивів їх створення є бажання розподілити ризик господарської діяльності.

Кооперація підприємств у цій формі, як правило, здійснюється на горизонтальному рівні, тобто об'єднуються підприємства подібних галузей.

**Консорціум** — тимчасове об'єднання організацій на договірних засадах для реалізації конкретного завдання, що вимагає мобілізації значних ресурсів, після виконання якого воно розпускається.

Історично консорціум є однією з форм зрощування банківського і промислового капіталу. Найчастіше утворюються консорціуми банків для спільного проведення великих фінансових операцій, посилення сукупної фінансової потужності і розподілу ризику між партнерами.

У промисловості консорціуми створюються для спільного здійснення великомасштабних проектів. Консорціум, як правило, не має спільного капіталу і не створює спільних виробництв. Майно, надане учасниками, управляється, як правило, на довірчих засадах. Консорціуми часто виникають у нових науко- і капіталоемних галузях промисловості чи на стику галузей.

В консорціумі організації цілком зберігають свою самостійність, підпорядковуючись спільному керівництву лише в частині договору.

**Картель** — об'єднання незалежних організацій, що припускає координацію маркетингової діяльності його учасників і окремих елементів бізнес-планування на договірних засадах. Власне, це угода про розподіл ринку в частині регулювання цін і умов збуту товарів і послуг.

**Основне призначення картелю** — забезпечення його членам панівного стану на ринку шляхом усунення чи обмеження конкуренції між ними.

В основі картелю лежить угода, що встановлює обов'язкові для всіх його учасників «правила гри»: умови торгових угод, найму робочої сили, обсяги виробництва і збуту продукції, рівень цін тощо.

Картельна угода звичайно містить різноманітні кількісні квоти, характер і склад яких визначається цілями картелю: квоти на ліміти кредитів, експорт продукції, частку в спільному капіталі тощо. Перевищення квот учасниками звичайно спричиняє штрафні санкції, недовиконання — заохочується премією.

В залежності від ступеня автономності й господарської свободи, наданої договором членам картелю, розрізняють картелі нижчого і вищого порядку.

Перші прямо регулюють тільки умови збуту і ділової активності учасників, не торкаючись безпосередньо процесів виробництва і збуту продукції.

Другі безпосередньо регулюють ціни, вид і обсяги виробленої членами картелю продукції, питання раціоналізації виробництва, використання патентів, форми і процеси збуту продукції тощо.

Наразі час ця форма об'єднання не має широкого поширення, що обумовлюється наступними основними причинами:

- ефективність картелів, як правило, нижче від монопольного становища на ринку (об'єктивний фактор);
- існуюче антимонопольне законодавство більшості держав стримує спроби утворення картелів (суб'єктивний фактор), що призвело до появи різновидів картельних спілок, які існують у прихованій формі — конвенцій, корнерів, рингів, джентльменських угод.

**Синдикат** — хитка форма об'єднання, що централізує структуру просування товарів і послуг на ринку, управлінням збутом, маркетингові плани в умовах загострення конкуренції.

Об'єднані в синдикат суб'єкти, зберігаючи свою юридичну і виробничу самостійність, втрачають комерційну. В синдикаті реалізація продукції всіх його членів, а також закупівля матеріальних ресурсів здійснюються пропорційно квотам через єдиний орган — контори зі збуту.

В чистому вигляді ця форма інтеграції нині практично не застосовується, хоча її основні риси часто зустрічаються в створюваних альянсах для одноразових інтервенцій з метою захоплення ринкових ніш.

**Концерн** — об'єднання організацій, що мають обмежену самостійність, єдине ядро власності і контролюючий орган; до складу концерну звичайно включається фінансова організація, однак вона відіграє підпорядковану роль.

Концерн може виникнути на базі відносин залежності чи як об'єднання рівноправних організацій-партнерів під єдиним управлінням.

На практиці склалися два підходи до утворення концерну:

- так званий «договірний концерн», що спирається на угоду про визнання однієї з організацій головною;

- «фактичний концерн», заснований на фактичному пануванні капіталів одного з членів об'єднання.

Як правило, однієї угоди для утворення концерну недостатньо. Загальною передумовою його створення є встановлення відносин панування одних організацій над іншими шляхом відповідної участі капіталів.

Єдине управління концерном може ґрунтуватися:

- на угодах підпорядкування одних організацій іншим;
- на включенні одних організацій до складу інших;
- на фактичному пануванні одних організацій над іншими.

Один зі шляхів створення концерну — виокремлення від головної організації «дочірніх», в яких вона бере участь із правом вирішального голосу.

Фактичне панування над членами об'єднання може бути досягнуте також шляхом утворення холдингу – акціонерного товариства чи товариства з обмеженою відповідальністю, що володіє контрольними пакетами акцій організацій концерну і здійснює тільки функції управління і керівництва. Головна відмінність холдингу від концерну — у відсутності угод як підстави для входження в холдинг, що характерне для концерну.

Концерн може бути створений внаслідок горизонтального і вертикального об'єднання організацій з вираженим виробничим ядром.

Цілі «горизонтального» концерну подібні цілям картелю – досягнення пануючих позицій на ринку, усунення конкуренції між його членами, проведення самостійної цінової політики.

«Вертикальний» концерн — об'єднання організацій, що здійснюють послідовні стадії (етапи) виробництва чи збуту продукції.

Концерни можуть мати також нерегулярну організацію і поряд з горизонтальними і вертикальними зв'язками поєднувати організації різних галузей, ступенів виробництва чи збуту продукції.

На чолі концерну звичайно стоїть правління, що вирішує принципові питання діяльності об'єднання, здійснює контроль і загальне управління його справами. Для оперативного-господарського управління концерном формується рада директорів.

Управління концерном впливає з принципу його побудови: материнська компанія — дочірні (залежні) фірми — формально незалежні від материнської компанії фірми, пов'язані договірними зобов'язаннями з учасниками концерну.

Однією з форм інтеграції, близької до концерну, є трест. Його учасники також цілком втрачають виробничу і комерційну самостійність і підпорядковуються єдиному управлінню.

Створення тресту здійснюється шляхом передачі контрольного пакета акцій раніше незалежних організацій чи довірчої угоди в так називану довірчу раду. Акціонери одержують сертифікат, що дає право на дивіденди, але не право голосу.

Загальний прибуток у тресті розподіляється відповідно до пайової участі раніше незалежних учасників.

Ця форма об'єднання через надмірну централізацію й обмеження самостійності учасників не знайшла поширення в сучасних умовах. До того ж, розподіл прибутку тресту відповідно до пайової участі його членів не дозволяє здійснювати централізовані інвестиції. В цьому відношенні стійкою формою, що реалізувала процес централізації капіталу, не завершений у тресті, став холдинг (концерн).

Розбіжності між об'єднаннями типу картель, синдикат і трест — насамперед у відносинах власності:

- у картелі й синдикаті — у загальному випадку різні власники;
- у тресті — одна юридична особа.

Також не одержали широкого поширення пули й альянси. Розподіл результатів діяльності пула між учасниками здійснюється відповідно до заздалегідь узгоджених квот. Поняття «альянсу» у сучасному менеджменті трактується подвійно:

- форма угоди, не підкріплена відносинами власності;
- загальне поняття різних видів об'єднань, звичайно міжнародних.

**Конгломерати** — об'єднання типу концернів, сфери бізнесу яких слабо пов'язані. Основна мета таких об'єднань — гнучке управління капіталами, спрямування їх у будь-які вигідні сфери, швидка ліквідація нерентабельних виробництв, ефективна реалізація надлишкових нагромаджень, мінімізація негативного впливу циклів ділової активності галузей.

**Транснаціональні компанії (ТНК).** Подальша концентрація виробництва і капіталу призводить до об'єднань міжнародного характеру, таких як транснаціональні (ТНК) і багатонаціональні (БНК) корпорації.

**ТНК** — це концерн, що функціонує на ряді національних ринків. ТНК не тільки реалізують продукцію на багатьох зовнішніх ринках, але і розміщують там свої виробничі потужності. Це дозволяє використовувати ті чи інші переваги економік різних держав (ресурси, робоча сила, податкове законодавство тощо) в інтересах ТНК, активніше здійснювати експансію на нові ринки.

**Промислово-фінансова група (ПФГ)** — об'єднання юридично самостійних взаємозалежних за капіталом організацій, що включає в себе спеціалізовані фінансові інститути, які цілком чи частково

об'єднали свої матеріальні і нематеріальні активи на договірних засадах з метою вирішення спільних завдань.

Види картелів та їх характеристики наведені в табл. 1.1:

Таблиця 1.1

**Види картелів (картельних угод)**

<i>Вид картелю</i>	<i>Характеристика</i>
Картель на умовах господарських угод	Договірні стосунки розповсюджуються на певні умови укладання господарських угод і торгових операцій (умови поставок, розрахунків, кредитування, гарантійних зобов'язань тощо). Головна увага в угодах надається, зазвичай, сфері витрат на транспортування та пакування продукції, торгових та інших скидок
Картелі по цінах Картелі з єдиною ціною продажу (збуту)	Угодою встановлюється єдина ціна продажу виробів, що випускаються учасниками картелю. Мета – усунення конкуренції на ринку. Втрати підприємств з найвищою собівартістю рівнем єдиної ціни або з прибутків інших підприємств. За надлишку виробничих потужностей застосовується квотування випуску продукції.
Картель з мінімальною ціною продажу (збуту)	Угода передбачає усунення цінової конкуренції між виробниками подібної продукції шляхом встановлення мінімальної ціни, нижче якої продавати виріб даного класу не можна. Допускається тільки підвищення ціни, конкуренція в сфері реклами, сервісу, «боротьба» за споживача.
Субмісійний картель	Створюється для усунення конкуренції між виробниками, що викликана державними чи громадськими замовленнями, які пропонуються на конкурсних засадах. Угодою забороняється приймати замовлення нижче узгодженої членами картелю ціни.
Картель з розподілу прибутку	Передбачає більш жорсткі договірні стосунки, ніж картель з узгодженням цін. Регулюються не тільки ціна та квоти виробництва, але й прибуток окремих підприємств розподіляється у встановленому порядку.
Картель із захисту товарного знаку (марки)	Створюється виробниками товарів з метою гарантування продажу виробів торгівлею за встановленою ціною. Якщо підприємство торгівлі продає товар нижче договірної ціни, всі члени картелю припиняють йому поставки.
Картель з метою отримання торгових чи інших скидок	Підприємства об'єднуються для отримання скидок, пов'язаних з гуртовою закупівлею і збутом продукції у великих кількостях.
Виробничий картель	Створюється для раціоналізації в сфері виробництва: нормалізації розмірів, форми, якості деталей, напівфабрикатів, типізації кінцевих виробів тощо.
Картель з розподілу замовлень та регулювання виробничих потужностей	Відіграє велику роль за умов кризи виробництва. Служить для розподілу замовлень між виробниками в умовах падіння попиту з метою недопущення перевиробництва і зниження цін. Можуть також обмежуватись виробничі потужності підприємств-членів картелю.
Картель зі збуту продукції	Найбільш жорстка і розвинута форма картелю. З метою дотримання членами картелю договірних цін і виробничих квот створюється централізована контора із збуту (придбання) товарів.
Синдикат	Здійснюється спільна політика в галузі реклами, збуту, раціонального розподілу замовлень всередині синдикату. Недолік – велика залежність окремих підприємств від керівництва синдикату, відсутність їх безпосереднього контакту з ринком. Створення суттєво обмежене законодавством.
Картель із сегменту ринку	Предметом угоди членів картелю є просторовий розподіл ринків збуту продукції, а також захист «своїх» сегментів ринку від проникнення віддалених конкурентів «зі сторони», особливо з товарами, на які низькі транспортні витрати.
Картель з нормалізації і типізації	Порівняно мало поширені.
Картель зі спеціалізації	Підприємства-виробники товару (послуг) на договірних засадах спеціалізуються на випуску виробів певного класу або типорозміру. Мета – усунення конкуренції між товаровиробниками в межах їхньої спеціалізації. Створюються в галузях електротехнічної промисловості та машинобудування.
Картель із використання патентів	Створюється для спільного використання та обміну патентами, раціоналізаторськими пропозиціями та отримання на цій підставі господарсько-економічної вигоди.

Декларовані цілі — технологічна чи економічна інтеграція для реалізації інвестиційних чи інших проектів і програм, спрямованих на підвищення конкурентноздатності і розширення ринків збуту товарів і послуг, підвищення ефективності виробництва, створення нових робочих місць.

Загальні закономірності формування ПФГ:

- широкий розвиток трастових відносин усередині групи;



- цілеспрямована концентрація власності, у тому числі шляхом перехресного володіння акціями;
- довгострокові перспективи інвестицій і власності на підставі високого рівня експертизи проектів;
- високий ступінь управлінської автономії і конкуренції членів групи при реалізації проектів;
- селективне втручання головних акціонерів з появою великих проблем;
- спільна реалізація функцій маркетингу продукції в умовах жорсткого суперництва вертикально інтегрованих груп.

Метою створення підприємницьких груп є прагнення ефективно впливати на ринок за допомогою контролю над виробничо-розподільним циклом з одного центру. Для підприємницьких груп характерна перевага вертикальної інтеграції, в той час як для ПФГ більш типовою є горизонтальна структура. Між учасниками групи розвиваються економічні і фінансові взаємозалежності, поділ і координація праці.

В табл. 1.2 наведені короткі характеристики перерахованих систем:

Таблиця 1.2

### Види і форми інтеграції підприємницьких структур та їх характеристики

<i>Види інтеграції</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Юридичний статус</i>	<i>Примітки</i>
<b>На основі принципу кооперації</b>			
Картель	Форма спілки підприємців на підставі картельної угоди, де встановлюються обов'язкові для всіх учасників умови господарської діяльності. Кожен учасник самостійно закуповує сировину і здійснює роботу з маркетингу та управління виробництвом	Учасники зберігають юридичну та господарську самостійність і керуються умовами картельної угоди	Довговічність залежить від фінансового стану учасників, рівня внутрішньої конкуренції та умов рівноваги партнерів
Консорціум	Форма інтеграції банків та підприємств на підставі картельної угоди для спільної реалізації великих (ресурсоемких) проектів з метою одержання монополно високих прибутків	Учасники повністю зберігають свою самостійність, але в межах встановленої мети консорціуму підкоряються єдиному керівництву	Зазвичай, тимчасове об'єднання учасників на термін досягнення встановленої мети
Інші об'єднання картельного типу	Господарська об'єднання для виконання замовлення, об'єднання за інтересами	Учасники зберігають юридичну та господарську самостійність	
<b>На основі принципу концентрації</b>			
<i>Трест</i>	Форма об'єднання підприємств, за якої здійснюється сильна централізація управління	Учасники повністю втрачають виробничо-комерційну самостійність. Управління здійснює один власник	Можуть бути як галузеві (класичні), так і міжгалузеві (комбінати)
Синдикат	Сукупність підприємств, об'єднаних договірними стосунками з метою централізації функцій забезпечення ресурсами та маркетингу (збуту продукції) на узгоджених умовах	Учасники зберігають юридичну та виробничу самостійність, але втрачають комерційну незалежність	Централізація функцій збуту дозволяє провадити єдину ринкову стратегію, а функції постачання – економити витрати
<i>Концерн</i>	Форма інтеграції науково-виробничих, торгово-збутових, організаційно-економічних та фінансових можливостей учасників для реалізації обраної стратегії розвитку	Учасники зберігають юридичну, але втрачають господарську самостійність	До складу, зазвичай, входить фінансовий інститут, що акумулює грошові кошти учасників
<i>Конгломерат</i>	Форма інтеграції господарських суб'єктів з яскраво вираженою диверсифікацією бізнесу і відсутністю синергійного ефекту, що об'єднані єдиною стратегією зростання	Учасники зберігають юридичну, але втрачають господарську самостійність	В основі стратегії частіше за все лежить підвищення ефективності використання фінансового капіталу та зменшення ризиків

Аналіз практики створення ПФГ дає підставу для виявлення факторів, вплив яких обумовлює формування інтегрованих корпоративних структур. Найважливіші серед них:

- розвиток фінансового капіталу;
- технологічні фактори;
- ринкові фактори;
- управлінські фактори.

Якщо класична схема виникнення фінансового капіталу має у своїй основі концентрацію виробництва і капіталу, то у вітчизняних умовах базою цього процесу стало подрібнення виробництва, що супроводжується поширенням акціонерної власності.

Об'єднання організацій у рамках ІКС будується на принципах вертикальної, горизонтальної та конгломератної інтеграції.

При горизонтальній інтеграції однопрофільних підприємств досягається зниження постійних витрат на одиницю продукції (ефект масштабу).

При вертикальній інтеграції об'єднання зусиль декількох технологічно взаємодоповнюючих виробничих одиниць призводить до якісного удосконалення результатів діяльності (ефект синергії), особливо в інноваційній сфері.

Інтегрування дозволяє підвищити ефективність інноваційної діяльності — діяльність венчурних фірм не настільки болісно відбивається на загальних результатах підприємницької діяльності (мінімізація ризиків).

**Ринкові фактори.** Інтеграційні процеси обумовлюють економію на масштабах діяльності. Суб'єкти, що поєднуються, мають власні ринкові ніші, розроблену політику просування товарів, налагоджені постачальницько-збутові мережі, апробовані результати маркетингових досліджень тощо. Це дозволяє скористатися всіма компонентами механізму реалізації ринкової стратегії в сукупності і на їх ґрунті розробити найбільш ефективний варіант позиціонування групи на ринку. Існує можливість усунення конкуренції між учасниками ІКС шляхом координації їх ринкової поведінки й одержання конкурентних переваг (ефект монополії).

Об'єктивною основою дії ринкових факторів формування ІКС є економія на трансакційних витратах. Погоджена політика групи призводить до скорочення числа угод, контрактів тощо. Це може дати економію і податкових витрат.

Прояв дії управлінських факторів полягає в координації використання позитивного ефекту всіх перерахованих вище факторів, тобто вони є механізмом адаптації великої інтегрованої структури до впливу середовища.

Особливо слід зазначити переваги інтеграції на етапі зростання організації — у нинішніх умовах вона є однією з основних умов виживання компанії. Об'єднання дозволяє раціоналізувати вкладення вільних ресурсів, що виникають завдяки незбалансованості зростання організації.

Акціонерні товариства за своєю природою мають статус емітента цінних паперів і тому на них поширює свою дію і законодавство про цінні папери і фондовий ринок:

- Закон «Про цінні папери і фондову біржу» від 18.06.1991 р.;
- Закон «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні» від 30.10.1996 р.;
- Закон «Про Національну депозитарну систему й особливості електронного обігу цінних паперів в Україні» від 10.12.1997 р. й інші нормативні акти.

Широко поширені в галузі корпоративного права і рекомендаційні норми. В основній своїй масі вони розробляються Фондом державного майна України і діють стосовно господарчих товариств, створених у процесі приватизації. Так, розпорядженням Фонду державного майна України від 5.05.1996 р. № 71-р затверджені зразки документів для створення відкритих акціонерних товариств і їх функціонування в післяприватизаційний період: Статут товариства, Регламент загальних зборів, Положення про наглядову раду, Положення про фонди товариства, Положення про порядок нарахування і виплати дивідендів, Положення про порядок ознайомлення акціонерів з інформацією тощо. Ці документи на практиці досить широко використовуються при складанні внутрішніх нормативних актів не тільки акціонерних товариств, що виникли в ході приватизації, але й інших товариств.

**Напрямки інтеграційної динаміки в корпоративному секторі.** Однією з форм об'єднання підприємств великого і малого бізнесу є франчайзингова організація. Підприємництво в такій структурі будується на підставі угод між франчайзером (великою організацією) і мережею дрібних фірм: велика організація постачає товари, послуги, рекламні продукти, технологію ведення бізнесу — дрібні фірми зобов'язуються здійснювати реалізацію товарів (послуг) франчайзера, маркетинг, менеджмент на узгодженій території стосовно певних товарних брендів, інвестувати в розвиток головної компанії частину свого прибутку.

Така організація ефективна для фірм, що виробляють продукцію, попит на яку залежить від споживачьких переваг, популярності товарного знаку, цін. Франчайзингове об'єднання дає добрі результати як інструмент координації діяльності дрібних фірм. Великий бізнес вимагає більш досконалих видів об'єднань.

Франчайзинг є однією з практичних форм реалізації концепції «мережових структур», що стає провідною темою менеджменту. Мережеві організаційні структури покликані використовувати нові методи адаптації до змін зовнішнього середовища.

«Мережеві (сіткові) структури» використовують методи стратегічного менеджменту в підприємницькій діяльності групи суб'єктів за допомогою формування мережі (з її вузлами, зв'язками, сферами накладення тощо) для досягнення загальних для партнерів цілей в умовах високої мінливості зовнішнього середовища.

Розрізняють два види мережних організацій:

1. сформовані навколо великої корпорації, що забезпечує упорядкованість дій формально незалежних дрібних фірм;

2. мережа без виразного лідера — стосунки організації засновані на взаємозалежності і їх приблизно рівному ринковому потенціалі.

Використання мережних структур не означає відмови від традиційних форм організації бізнесу — вони можуть бути включені до складу мережі. Одним з різновидів мережевої організації є бізнес-альянси. Створення альянсів найчастіше відбувається на ґрунті стабільних підрядних відносин, спільного підприємництва. Вони можуть бути прологом майбутніх дружніх злиттів.

Найбільше зростання стратегічних альянсів відбувається на міжнародному рівні, у рамках глобалізації діяльності компаній.

#### **1.4. Дотримання співвідношення корпоративних прав та інтересів різних груп акціонерів-інвесторів**

Як одну з найгостріших проблем в українській економіці можна виділити проблему формування й ефективного функціонування корпоративного сектора. Не варто доводити народногосподарську важливість, специфіку і складність керування підприємствами після їх роздержавлення, потрібно тільки згадати, скільки нормативних актів (Законів України, указів Президента і постанов Кабінету Міністрів України) було прийнято і скільки спеціальних державних заснувань вищої виконавчої вертикалі створено (Фонд державного майна України, Державна комісія з цінних паперів і фондового ринку, Національне агентство України по управлінню державними корпоративними правами, що уже розформоване), щоб проводити відповідну державну економічну політику. Однак результати аналізу всього комплексу проведених у державі і безпосередньо на самих корпоративізованих підприємствах заходів свідчать про слабкий суспільно-економічний ефект.

Однією з причин, що гальмують становлення нормативно-правової бази корпоративних відношень, є неглибоке розуміння проблеми формування і функціонування корпоративного сектора державними керівниками, що прямо або опосередковано впливають на створення державної економічної політики в цій області. Мається на увазі, що навіть ключові задачі корпоративного управління незалежно від використовуваного теоретичного інструмента трактуються вченими-теоретиками по-різному. Як правило, частіше усього корпоративне управління розуміють як захист від ненормованих дій (неефективної діяльності) найманих менеджерів. Розходження знаходиться в типах і глибині корпоративних відношень тих або інших категоріях потенційних учасників.

Деякі зарубіжні вчені вважають, що в такому вигляді українські акціонерні товариства (їх правова модель) в основному відповідають потребам малого і середнього бізнесу країн Європи. Щоб українські корпорації за своїми масштабами відносились до корпорацій міжнародного класу, слід значно підвищити концентрацію капіталу, що можна досягти лише при дійсній корпоративній структурі.

У вузькому розумінні корпоративне управління полягає в забезпеченні діяльності менеджерів щодо управління підприємством в інтересах власників-акціонерів. Деякі вчені розглядають корпоративне управління як шлях і способи, за допомогою яких усім зовнішнім інвесторам (власникам акцій і кредиторам корпорації) гарантовані прибутки на їх інвестиції. Деякі дослідники трактують корпоративне управління як захист і врахування інтересів фінансових і не фінансових інвесторів, що вносять свій внесок у діяльність корпорації (концепція співзасновників). До фінансових інвесторів частіше усього відносять працівників (що володіють специфічним досвідом саме для даної корпорації), постачальників (що придбали специфічне устаткування для корпорації), місцеві органи влади (що забезпечили інфраструктуру і фискальну політику, які відповідають інтересам корпорації).

Ступінь охоплення потенційних «об'єктів захисту» корпоративним управлінням визначається економічними, правовими, історичними й етичними тенденціями в конкретному товаристві. Водночас використання різних теоретичних підходів до проблеми корпоративного управління дозволяє більш повно оцінити окремі аспекти, з огляду на особливості перехідної економіки.

Підхід до корпоративного управління з позиції дослідження підприємства як господарського товариства дає широкий діапазон для практичних висновків, дійсних в умовах перехідної економіки. Відсутність розвинутої системи, що відповідає культурі і чіткого стандартного механізму виконання контрактів як каналів передачі «ряду повноважень» (прав власності) обумовлює масові порушення прав акціонерів, розвиток неринкових відношень економічних агентів, корупцію.

Конфлікт між менеджерами й акціонерами-аутсайдерами набуває гострий характер. Менеджери прямо або через посередників виступають як інсайтери і як аутсайтери корпорації (мається на увазі всі можливі трактування даних термінів). У науковій літературі визначення термінів «інсайдер» і «аутсайдер» є різноманітним:

- як внутрішні — працівники, менеджери і зовнішні — банки фонди і інші корпорації;
- із погляду глибини корпоративних прав — у холдингах або в перехресній схемі володіння;
- з погляду ступеня концентрації власності: інсайтери — великі («контролюючі») акціонери, аутсайтери — дрібні, портфельні акціонери;

- як внутрішні виконавці і незалежні керівники в складі унітарного або дворівневого органа керування.

Деякі дослідники відносять до інсайдерів усіх членів ради директорів, колегіального виконавчого органа товариства, осіб, що реалізують функції єдиного виконавчого органа товариства, а також акціонерів, що мають можливість визначати рішення, яке приймається товариством.

У цілому, незважаючи на поступову концентрацію власності і збільшення частки зовнішніх акціонерів у капіталі акціонерних товариств, вплив цих акціонерів у керування є неадекватним їхній частці в статутному фонді товариства. Найбільш важлива проблема — це проблема, що стосується активності й узгодження інтересів різних груп учасників корпоративних відношень: якщо управління підприємств і частина зовнішніх інвесторів намагаються зайняти активну позицію в рішенні стратегічних питань розвитку, то держава і працівники підприємств займають пасивну позицію.

Звідси виникає проблема концентрації корпоративної власності й економічної ефективності діяльності корпорації: якщо відбувається процес концентрації власності, то формується відносно прозора система корпоративного управління. Найбільш принциповим тут є питання про значення концентрації власності для підвищення ефективності діяльності корпорації і корпоративного управління в постприватизаційний період. Часто саме концентрація власності (концентрований контроль) у різних формах виступає як основний економічний механізм корпоративного контролю, що формує базу для реального впливу інвесторів, що підсилює правовий захист.

Наразі для України характерно те, що коли розмита система корпоративного контролю концентрується, то підприємство втрачає навіть середньострокові орієнтири розвитку і залишається без інвесторів. При такій «аморфній» системі навіть із реальною концентрацією контролю в будь-якого суб'єкта зникає як відповідальність за стан справ корпорації, так і контроль із боку акціонерів за «відповідальними особами». Отже, важливе значення має конкретність питання про ефективного (відповідального) власника.

В США проведено дослідження ефективності правових систем 49 країн світу з погляду захисту інтересів. Автори прийшли до висновку, що концентрація власності є реакцією на слабкий правовий захист інвесторів у рамках національної моделі управління. Високий рівень концентрації капіталу є свідченням слабо розвинутого ринку капіталів. Як показали результати проведеного дослідження, це пов'язано з тим, що слабкий правовий захист дрібних інвесторів не дозволяє компаніям мобілізувати необхідні ресурси. При «розмитості» прав власності паралізується інвестиційна активність: чим краще визначені і захищені права власності, тим менше ризик на ринку капіталів.

Дані висновки дуже актуальні для України. Можна припустити, що проблема притягнення інвестицій у корпоративний сектор не буде вирішена навіть після закінчення боротьби за контроль у нових корпораціях. Концентрація володіння може розцінюватися як спосіб адаптації нового власника, але не дає гарантій новим потенційним інвесторам в умовах не стабільної системи права власності і слабого правового регулювання. Це означає, що розвиток корпоративного сектора в Україні й інших країнах з перехідною економікою буде зв'язаний з постійним удосконаленням механізму захисту інвесторів і системи виконавчого права.

Найбільшою проблемою в постприватизаційний період для нових власників в умовах економічної кризи є відсутність державної підтримки приватизованих підприємств, а також можливості реструктуризації боргів. Не створено таких умов, щоб власники мали можливість закріпити придбану власність у процесі ефективної господарської діяльності. Однак, деякі акціонерні товариства використовують інвестиції неефективно, зокрема засоби, призначені для модернізації виробництва і поповнення оборотних коштів, направляють на погашення боргів.

Ефективне управління акціонерним товариством (АТ) вимагає тісного співробітництва між акціонерами, що керують органами товариства (правлінням, наглядацькою радою, ревізійною комісією) і владою на місцях.

Вищим органом управління АТ є загальні збори акціонерів. Великі акціонерні товариства, що нараховують по декількох тисяч акціонерів, що проживають у різних регіонах України і за межею, не мають можливості часто проводити загальні збори, однак не рідше раз у рік їх все ж варто скликати - така норма закону. Іноді власники вагомих пакетів акцій не реєструються при проведенні зборів, мотивуючи це тим, що рішення, що можуть бути прийняті, суперечать їхнім інтересам. Внаслідок цього збори можуть не відбутися через відсутність необхідного кворуму. Для забезпечення чіткого проведення загальних зборів доцільно, щоб власники великих пакетів акцій, представники органів місцевої влади і відповідних державних органів (при наявності державного пакета акцій) досягли компромісу, з огляду на при цьому права й інтереси інших акціонерів.

Іноді правління АТ, голови правлінь спеціально гальмують проведення перших загальних зборів акціонерів через невпевненість, що збори вирішать кадрові питання на їхню користь. Одним з інструментів узгодження інтересів всіх акціонерів і досягнення загальної цілі є ефективне управління товариством з обліком принципів корпоративного управління, на яких засновуються розподіл прав і обов'язків між акціонерами, контрольними органами і управлінням, звітність і відповідальність даних груп. На жаль, в Україні законодавче регулювання корпоративного управління не набуло характеру ро-

звинутої системи, зокрема не впроваджені закони, що адекватно і справедливо розподіляють права й обов'язки між акціонерами, менеджерами і контролюючими органами.

З цього приводу особливо варто виділити питання роботи наглядацьких рад. Наглядацька рада товариства є органом, що здійснює керування його діяльністю в період між загальними зборами акціонерів. Головна задача наглядацької ради перебуває в тому, щоб насамперед захищати інтереси акціонерів.

Як відомо, акціонер — учасник АТ. Право на цю участь засвідчується акціями, що належать акціонеру на правах власності. Володіння акцією гарантує акціонеру стандартний набір прав:

- право на частку в статутному фонді АТ;
- право на участь у керуванні справами АТ;
- право участі в розподілі прибутку АТ і одержання її частини у формі дивідендів;
- право брати участь у поділі майна АТ у випадку ліквідації останнього (ч.1 ст.1 Закону України «Про цінні папери і фондову біржу»).

Законом України «Про господарські товариства» за акціонерами закріплено додаткові права: на вихід із товариства, а також на одержання інформації про діяльність товариства, вносити пропозиції щодо порядку денного загальних зборів акціонерів і знайомитися з документами, пов'язаними з порядком денним загальних зборів в порядку, передбаченому ст. 43 Закону «Про господарські товариства».

За меншістю, тобто за акціонерами, які у сукупності володіють більш 10% голосів, додатково закріплюються права: вимагати включення додаткових питань до порядку денного загальних зборів акціонерів не пізніше 30 днів до дня його скликання; вимагати скликання позачергових зборів акціонерів, а якщо правління не виконує ці вимоги протягом 20 днів — самим скликати такі збори: призначити своїх представників для контролю за реєстрацією акціонерів для участі в загальних зборах; вимагати проведення позачергових ревізій.

Акціонери, таким чином, наділяються, здавалося б рівними правами, що гарантують захист їхніх інтересів щодо: участі в АТ, у тому числі в керуванні його справами, у розподілі прибутку товариства й одержанні її частини у виді дивідендів, що дорівнює участі в розподілі майна товариства у випадку його ліквідації. Однак названі гарантії не для всіх акціонерів діють в однаковій мірі. Відомо, що ступінь участі в акціонерному товаристві залежить від його частки в статутному фонді АТ: чим більше частка в акціонера, тим більше перепаде йому прибутку, що розподіляється між акціонерами у виді дивідендів, тим більше йому належить голосів у загальних зборах акціонерів; остання ж обставина дає реальний шанс управляти справами товариства, а не просто формально брати участь у загальних збори акціонерів без надії хоч яким-небудь способом вплинути на їх рішення.

Акціонерів прийнято ще іменувати інвесторами, оскільки вони відповідають вимогам, запропонованим Законом України «Про інвестиційну діяльність», як-то: є особами, що приймають рішення про вкладення власних, позикових чи притягнутих майнових або інтелектуальних цінностей в об'єкти інвестування; до останнього ж відноситься будь-яке майно (у тому числі статутний фонд АТ), цінні папери, інші об'єкти власності, майнові права. Акціонери-засновники можуть вносити в статутний фонд АТ у вигляді свого внеску будь-яке майно, цінні папери, майнові права, крім бюджетних засобів, засобів, отриманих у кредит або під заставу. Особи, що купують акції на вторинному ринку і за підпискою, оплачують їхню вартість, як правило, у грошовій формі.

В залежності від розміру участі і цілей, що переслідують інвестори при акціонерній формі інвестування, розрізняють: дрібних інвесторів, портфельних інвесторів, фінансових інвесторів, стратегічних інвесторів.

Інтереси різних груп акціонерів-інвесторів можуть збігатися, а часом бути діаметрально протилежними. Іншими словами, можуть конкурувати між собою. Можливості, і мають акціонери, також різні.

Акціонери — стратегічні інвестори, володіючи контрольним пакетом акцій, здатні контролювати діяльність АТ, проводити через своїх представників в органах товариства вигідні для себе рішення, що у той же час можуть торкатися інтересів і самого товариства, і інших груп акціонерів, і кредиторів АТ. Настільки ж широкі можливості для стратегічних інвесторів дає закріплений у законі принцип голосування на загальних зборах акціонерів: одна акція – один голос і принцип прийняття рішень на таких зборах: більшістю (простим, а по деяких питаннях — кваліфікованим) голосів, поданих на загальних зборах акціонерів; останнє ж визнається правомочним, якщо на ньому присутні акціонери, що володіють відповідно до статуту товариства більш 60% голосів.

Стратегічний інвестор може використовувати свої можливості щодо контролю над товариством на шкоду іншим учасників корпоративних відношень, якщо це відповідає його інтересам (у законодавстві Німеччини такий інвестор-акціонер одержав назву «контролююче підприємство»). Тому виникає проблема захисту зазначених осіб від зловживання стратегічним інвестором своїми можливостями по впливі на акціонерне товариство.

Фінансовий інвестор менше могутній, чим стратегічний, але, завдяки володінню значним пакетом акцій, може сам або через своїх представників здійснювати деякий (а в ряді випадків — значний) вплив на прийняття органами АТ рішень.

Портфельний інвестор частіше усього не володіє і цими можливостями, не говорячи вже про дрібного інвестора, що позбавлений якоїсь реальної можливості впливати на прийняття органами АТ рі-

шень, що торкають його інтересів. Консолідація ж дрібних акціонерів з метою придбання прав меншості дуже незначна через їхню роз'єднаність.

У зв'язку з цим виникає проблема правового забезпечення реалізації інтересів різних груп акціонерів-інвесторів, самого товариства, його кредиторів, найманих робітників, споживачів, а також недопущення зловживання акціонерами, що здійснюють контроль над акціонерним товариством, своїми можливостями на шкоду згаданім особам. Рішення більшості можуть носити дискримінаційний характер стосовно акціонерної меншості. Основні форми дискримінаційних дій такі: проведення реорганізації АТ на шкоду інтересам акціонерної меншості: повна капіталізація прибутку АТ, навіть коли є можливість виплатити дивіденди; виплата дивідендів у визначеній черговості.

Реорганізація АТ, створення ним інших підприємств можуть заподіяти істотний збиток економічним інтересам акціонерної меншості. Так, в Україні все більш поширюється практика створення приватизованими АТ дочірніх підприємств; наділені визначеним капіталом, вони відкривають власні рахунки, тобто одержують статус самостійних суб'єктів, що господарюють. Створення таких підприємств викликають декілька причин:

- блокування вільного використання рахунків АТ з боку державних органів;
- неефективність системи керування підприємством;
- зацікавленість власників контрольного пакета в створенні місць акумуляції й одержання прибутків, фактично недоступних для інших акціонерів.

Реалізація останнього мотиву означає, по суті, позбавлення акціонерної меншості права одержувати ті прибутки, що реально приносить акціонерний капітал. При цьому дочірні підприємства можуть створюватися під дуже пригожими приводами (зміцнення самостійності, підвищення економічної відповідальності структурних підрозділів тощо).

Реорганізація товариства, життєво необхідна для підприємства, сама по собі в принципі не повинна суперечити інтересам будь-яких акціонерів; однак немаловажне значення мають не тільки цілі, але і спосіб реорганізації, дотримання інтересів усіх без винятку власників акцій. А якщо реорганізація здійснюється шляхом поділу підприємства, наприклад, на два нових товариства, причому одне з них формується на базі перспективного (прибуткового) структурного підрозділу АТ, друге, навпроти, на базі безперспективного підрозділу, то фактично відбувається «вилучення мертвих клітин» підприємницького капіталу. Особи, що контролюють товариство, прагнуть залишити собі «живі клітини» підприємницького капіталу, а іншим акціонерам віддати те, що, цілком ймовірно, не принесе реальної користі ні найближчим часом, ні в перспективі. При цьому на нове, безперспективне підприємство можуть повісити усі борги, що були в АТ. Акціонери колишнього підприємства одержують паї тепер вже в капіталі знову створеного підприємства, але вони явно нерівноцінні за своєю вартістю. Відповідно до чинного законодавства, рішення питань, пов'язаних із реорганізацією АТ, створенням дочірніх підприємств, філій тощо, є винятковою компетенцією загальних зборів акціонерів. Причому для позитивного рішення питання потрібно набрати 3/4 голосів «за». Зовні ці норми виглядають як серйозний елемент врахування інтересів абсолютної більшості акціонерів, але фактично вони не забезпечують достатній захист інтересів інвесторів, що представляють акціонерну меншість. Тому необхідні додаткові заходи з боку держави, щоб підсилити захист інтересів акціонерної меншості. Мова йде, зокрема, про те, що акціонери, незгодні з рішенням загальних зборів по реорганізації й іншим зазначеним процедурам, повинні мати право жадати від АТ викупу їхніх акцій. Таку норму, ми думаємо, варто обов'язково включити в законодавство, що регулюють акціонерні відношення.

Іншою можливою формою дискримінації акціонерної меншості є невиклата дивідендів, незважаючи на відповідні фінансові можливості. У акціонерної більшості формується дуже складна система інтересів, не позбавлена внутрішніх протиріч. Акціонери зацікавлені в рості ринкової вартості своїх акцій, але в той же час хтось не бажає втрачати прибуток, а хтось — зменшувати капітал внаслідок виплати дивідендів, що негативно вплине на поточну ринкову вартість акцій. Таке протиріччя може дозволятися і шляхом переваги політики капіталізації прибутку.

Розподіл прибутку — це внутрішня прерогатива власників підприємства. Але тривалу повну капіталізацію прибутку АТ, небажання власників контрольного пакета акцій формувати дивідендний фонд, коли для цього є фінансові можливості, слід розглядати як некоректне поведження акціонерної більшості стосовно меншості. Адже багато індивідуальних інвесторів віддають свої засоби (шляхом придбання акцій), сподіваючись на одержання дивідендів. Якби засновники якогось відкритого АТ у повідомленні про випуск акцій відкрито заявляли, що в них немає намірів, наприклад, у плинні перших 5-ти років існування підприємства приймати рішення про виплату дивідендів, то, безперечно, дуже багато домашніх господарств утрималися б від придбання його акцій. Необхідно взяти до уваги, що дрібні непрофесійні інвестори не почувають себе підприємцями, навіть маючи статус співвласників АТ; вони просто довірилися іншим людям — засновникам товариства, його ключовим учасникам. Державі повинно впливати на поведження акціонерної більшості в даному питанні.

Одним з інструментів впливу держави на дивідендну політику підприємства служать податки. Дуже поширена думка з приводу даної проблеми полягає в тому, що необхідно використовувати податкові пільги для стимулювання ре-інвестиційних процесів, тобто трансформації дивідендного фонду у внутрішні інвестиції підприємства. Вважається, що в цьому випадку дивіденди - вони виплачуються додат-

ковими акціями — не повинні бути об'єктом оподатковування. Тобто податкове стимулювання спрямоване на вибір форми використання дивідендного фонду. Інтерес до форми використання може опосередковано впливати і на інтерес до створення дивідендного фонду. Прихильники іншої думки думають, що державі повинно стимулювати саме створення дивідендного фонду; такі міри розглядаються як підтримка акціонерного механізму притягнення засобів, у першу чергу, дрібних інвесторів. Врешті-решт, всі пропозиції пов'язані з регулюванням використання прибутку АТ.

Аналізуючи ці питання, спочатку розглянемо доцільність прийняття податкових інструментів для стимулювання інвестиційної активності. На перший погляд, усі заходи, здатні підвищити інвестиційну активність, корисні для економіки. Але це не завжди так. Все залежить від того, у якій фазі економічного циклу знаходиться економіка. Звернемо, зокрема увага на те, що західні економісти рекомендують своїм урядам коректувати економічну політику в залежності від даної обставини. З спеціальної літератури добре відома і такі типи економічної політики, як експансія і стримування. Перший передбачає, що державою на даній стадії економічного циклу здійснюються визначені міри, щоб стримати ріст попиту, зокрема, обмежити попит на інвестиційні товари. Таким чином, постійна присутність податкових пільг, покликаних начебто стимулювати інвестиційну активність підприємств, у якійсь мірі суперечить принципам забезпечення макроекономічної стабільності.

Розглянемо, наскільки результативним може бути вплив податкових пільг на дивідендну політику АТ, зокрема, на формування дивідендного фонду для подальшого його реінвестування. Ті автори, які наполягають на застосуванні податкових пільг, вважають АТ суб'єктом стимулювання заходів, що вирішує, наскільки вони відповідають інтересам, мотивам поведження власників контрольного пакета акцій. Поставимо питання так: який виграш може одержати акціонерна більшість від реінвестування дивідендів? Економічний виграш з'являється тоді, коли ринкова вартість однієї акції зберігається на колишньому рівні (припустимо й деяке її зниження). При цих умовах власники контрольного пакета акцій збільшує вартість свого багатства, причому не «віддають» іншим акціонерам навіть частини грошового прибутку АТ і зберезуть той же рівень контролю за підприємством. Тобто висока ліквідність і забезпечення визначеного рівня ринкових цін є тими головними умовами, при яких реінвестування дивідендів може принести реальний економічний виграш акціонерній більшості. Неважко уявити собі, що досягти таких умов абсолютна більшість українських АТ не в змозі. І виходить, вплив пільг на мотивацію акціонерної більшості навряд чи буде відчутним в реальних процесах. Вирішальне значення для власників контрольного пакета до реінвестування дивідендів мають й інші чинники, як-то: ринкові позиції акцій; складність фінансових і організаційних проблем, із якими пов'язане збільшення статутного фонду; можливий розмір приросту багатства від проведення зазначеної операції тощо. Потрібно врахувати й те, що збільшення реінвестуванням дивідендів може знизити загальний інтерес домашніх господарств до ринку акцій узагалі, тому що останнє сприймається в Україні насамперед як джерело одержання дивідендів у грошовій формі.

В цілому краще, якщо податки будуть мати нейтральний характер стосовно дивідендної політики в рамках АТ. Крім того, що зазначені пільги дуже слабо впливають на глибинні мотиви поведження ключових учасників акціонерного товариства, слід також прийняти до уваги такі моменти: по-перше, макроекономічне положення змінюється, тому економічна політика держави повинна відрізнятись достатньою гнучкістю, податки ж не можуть бути інструментом швидкого реагування в зв'язку з політичними чинниками (забезпечення стабільних «правил гри» суб'єктів підприємництва тощо). По-друге, усвідомлюючи значення акціонерного механізму притягнення інвестицій в економіку, потрібно пам'ятати те, що існують також й інші способи створення інвестиційних ресурсів — через банківську систему, випуск облігацій тощо. Тому буде логічно діяти так, щоб представники різних секторів фінансового ринку ресурсів і поведилися відповідно однаковим «правилам гри».

Найбільш прийнятною мірою захисту акціонерної меншості від дискримінаційної політики акціонерної більшості у використанні прибутку АТ було б встановлення обов'язкової квоти випуску оборотних акцій або норми обов'язкового викупу АТ акцій власного випуску в індивідуальних акціонерів, якщо товариство протягом 3 років, при наявності прибутку, не виплачує дивіденди. Наявність оборотних акцій у структурі випуску дозволяє, зокрема домашнім господарствам, вибрати таке інвестиційне рішення, при якому у випадку невдоволення діями акціонерної більшості був би реальний вихід — АТ зобов'язано викупити ці акції, повернути інвесторам кошти із врахуванням рівня інфляції і, можливо, ще якогось відсотка за використання засобами. Аналогічне призначення має й друга норма. Тут необхідно тільки зафіксувати мінімальний рівень рентабельності і дивідендного виходу, тому що не будь-який обсяг прибутку достатній для того, щоб формувати дивідендний фонд; тому потрібно установити визначену «межу» прибутковості, досягнення якого протягом 3 років і невплата при цьому дивідендів буде означати автоматичне вмикання норми обов'язкового викупу акцій при бажанні індивідуального акціонера. Щоб виключити можливість якихось маніпуляцій, варто зафіксувати норму мінімального дивідендного виходу (наприклад, 10% річних від номінальної вартості акцій). Із запропонованих двох варіантів захисту інтересів непрофесійних інвесторів перший виглядає більш простим для практичного використання і, можливо більш надійним.

Ще один дискримінаційний момент, що може виникнути у відношенні дрібних акціонерів у процесі функціонування АТ, — маніпуляція з черговістю виплати дивідендів. Ця проблема залишається поза

увагою фахівців, незважаючи на свою гостроту. Справа в тому, що процедура виплати дивідендів українськими АТ нерідко розтягується на тривалий, але не з вини акціонерів, час, іноді – на роки. Само собою зрозуміло, що дивіденди, отримані з різницею, наприклад, у рік, є неоднаковими: мова йде про реальну вартість грошей і упущеної можливості заробити на них додаткові кошти. Наприклад, емітент виплачує дивіденди інсайдерам за 2010, 2011 і 2012 роки, не розрахувавшись при цьому з деякими або всіма аутсайдерами за попередні роки. Збиток від маніпуляції емітента тільки у формі упущеної вигоди (тобто без обліку інфляційних втрат) буде дуже значний. Таким чином, керівники АТ, безумовно, не на шкоду інтересам власників контрольного пакету, визначили на свій розсуд черговість виплат дивідендів, «вийняв із кишені» у визначених акціонерів істотні суми.

Вирішити дану проблему можна тільки встановивши таку норму, відповідно до якої керівники-акціонери і власники найбільших пакетів акцій повинні одержати дивіденди в останню чергу. Це послужить реальним стимулом здійснення процедури виплати дивідендів у максимально можливо стислі строки, забезпечить дотримання інтересів дрібних акціонерів, припинить ганебну практику маніпулювання в дивідендній політиці.

Також необхідно введення наступних доповнень в акціонерне законодавство України:

*По-перше*, передбачити обов'язок стратегічного інвестора (контролюючого підприємства) компенсувати АТ збитки, заподіяні прийняттям рішення, нав'язаного стратегічним інвестором, а також фінансову відповідальність останнього по зобов'язаннях АТ, якщо воно буде визнано банкрутом із вини стратегічного інвестора;

*По-друге*, дати акціонеру право на незгоду з рішенням органів АТ, що торкаються інтереси акціонера. Це право стосується в наданні незгодному акціонеру права вимагати в товариства викупу належних йому (акціонеру) акцій по справедливій ціні у випадку, якщо товариством буде прийняте рішення, що суперечить інтересам акціонера, із питань, що визначені законом і статутом товариства і дають можливість на незгоду (наприклад, реорганізація АТ, позбавлення акціонера переваг, що дає йому членство в товаристві тощо). Деякі елементи права на незгоду вже закріплені за акціонерами приватизованих підприємств.

*По-третє*, закріпити за акціонером право подачі не тільки прямих (тобто в інтересах самого акціонера) позовів до товариства, його посадовим особам, але і непрямих позовів, що пред'являються акціонером в інтересах товариства до будь-якої особи, із вини якого товариству заподіяні збитки (якщо останнє ухиляється від пред'явлення такого позову), у тому числі до посадових осіб органів АТ, а також право колективних позовів, запропонованих акціонером до АТ, або посадовій особі органів товариства від імені всіх акціонерів, що знаходяться в аналогічному положенні.

Правове забезпечення реалізації інтересів різних груп акціонерів в акціонерному законодавстві необхідно для того, щоб акціонерні товариства працювали стабільно, з одного боку, мали б реальні можливості захистити свої інтереси, а, з іншого боку - були б обмежені в можливості зловживати своєю економічною владою в товаристві, яку дає володіння контрольним пакетом акцій і/або відповідним числом голосів у загальних зборах акціонерів. Подібні доповнення забезпечили б і додаткове залучення в акціонерні товариства дрібних інвесторів, що бажають з вигодою розмістити свої кошти без значного ризику їхньої втрати. А це, у свою чергу, сприяло б інвестуванню вітчизняної економіки за рахунок внутрішніх резервів.

## 1.5. Основні напрямки регулювання корпоративного сектору

Одним із найважливіших елементів зовнішньої сфери корпоративного управління є державне регулювання корпоративного сектору. Регулювання здійснюється органами загальної та спеціальної компетенції. На рівні законодавчих органів видаються правові акти, що мають силу закону і регламентують загальні основи функціонування корпоративного сектору. В Україні на рівні органів спеціальної компетенції це, наприклад, Комісія з цінних паперів та фондового ринку, яка видає підзаконні акти, що є обов'язковими приписами для учасників корпоративного управління. Так, законодавче визначені приписи щодо контролю господарських товариств, зокрема щодо ведення обліку та звітності. Причому обов'язковою нормою є те, що достовірність та повнота річного балансу і звітності товариства має бути підтверджена аудитором (аудиторською фірмою). Перевірки фінансової діяльності товариства, як і інших підприємств, здійснюються державними податковими інспекціями, іншими державними органами у межах їх компетенції, ревізійними органами товариства та аудиторськими організаціями.

Важливим напрямом корпоративного управління з боку держави є державне регулювання ринку цінних паперів, що передбачає реалізацію єдиної державної політики у сфері випуску та обігу цінних паперів та їх похідних, забезпечення рівних можливостей для доступу емітентів, інвесторів і посередників на ринок цінних паперів, дотримання учасниками ринку цінних паперів вимог актів законодавства, запобігання монополізації та створення умов розвитку добросовісної конкуренції на ринку цінних паперів, контролю за прозорістю й відкритістю ринку цінних паперів.



**Державне регулювання ринку цінних паперів** — це здійснення державою комплексних заходів щодо упорядкування, контролю, нагляду за ринком цінних паперів та їх похідних та запобігання зловживанням і порушенням у цій сфері.

Державне регулювання ринку цінних паперів здійснюється за такими напрямками (ст. 3 Закону України «Про державне регулювання ринку цінних паперів»):

- прийняття актів законодавства з питань діяльності учасників ринку цінних паперів;
- регулювання випуску та обігу цінних паперів, прав та обов'язків учасників ринку цінних паперів;
- видача спеціальних дозволів (ліцензій) на здійснення професійної діяльності на ринку цінних паперів та забезпечення контролю за такою діяльністю;
- заборона та призупинення на певний термін (до одного року) професійної діяльності на ринку цінних паперів у разі відсутності спеціального дозволу (ліцензії) на цю діяльність та притягнення до відповідальності за здійснення такої діяльності згідно з чинним законодавством;
- реєстрація випусків (емісій) цінних паперів та інформації про випуск (емісію) цінних паперів;
- контроль за дотриманням емітентами порядку реєстрації випуску цінних паперів та інформації про випуск цінних паперів, умов продажу (розміщення) цінних паперів, передбачених такою інформацією;
- створення системи захисту прав інвесторів і контролю за дотриманням цих прав емітентами цінних паперів та особами, які здійснюють професійну діяльність на ринку цінних паперів;
- контроль за достовірністю інформації, що надається емітентами та особами, які здійснюють професійну діяльність на ринку цінних паперів, контролюючим органам;
- встановлення правил і стандартів здійснення операцій на ринку цінних паперів та контролю за їх дотриманням;
- контроль за дотриманням антимонопольного законодавства та за системами ціноутворення на ринку цінних паперів;
- контроль за діяльністю осіб, які обслуговують випуск та обіг цінних паперів;
- проведення інших заходів щодо державного регулювання і контролю за випуском та обігом цінних паперів.

Державне регулювання ринку цінних паперів покладено на Державну комісію з цінних паперів і фондового ринку. Ряд функцій виконують Національний банк України та Національний депозитарій України.

**Нормативно-правове регулювання корпоративного сектору.** Корпоративні господарські товариства регулюються насамперед законами України «Про господарські товариства» і «Про цінні папери та фондову біржу», прийнятими ще у 1991 р., які з численними поправками діють і досі. Проект закону про акціонерні товариства розроблений давно, але не прийнятий. Проте оскільки акціонерні товариства є підприємствами юридичними особами, то підлягають такій самій нормативній базі, що й інші підприємства. Так, законодавче визначені приписи щодо контролю господарських товариств, зокрема щодо ведення обліку та звітності. Визначено, що товариство здійснює бухгалтерський облік результатів своєї роботи, веде статистичну звітність і подає її в установленому обсязі органам державної статистики. Причому обов'язковою нормою є те, що достовірність та повнота річного балансу і звітності товариства має бути підтверджена аудитором (аудиторською фірмою). Обов'язкова аудиторська перевірка річного балансу і звітності товариств з річним господарським оборотом менш як двісті п'ятдесят неоподатковуваних мінімумів доходів громадян проводиться один раз на три роки.

У системі корпоративного регулювання певне місце займають **саморегульовані організації** — добровільні об'єднання професійних учасників ринку цінних паперів, які не мають на меті одержання прибутку. Такі організації створюються для захисту інтересів своїх членів, інтересів власників цінних паперів та інших учасників ринку цінних паперів. Оскільки такі організації, входячи до системи корпоративного управління, є їх певним чинником, то вони реєструються органами державної влади. Що ж стосується таких організацій у системі функціонування акціонерного капіталу, то вони мають бути зареєстровані Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку. До саморегульованих організацій відносяться:

- фондові біржі,
- Національна асоціація дилерів по цінних паперах,
- клірингові корпорації,
- Рада муніципальних органів регулювання цінних паперів.

Основною метою державного регулювання корпоративного сектора є:

- реалізація єдиної державної політики у сфері випуску та обігу цінних паперів та їх похідних,
- створення умов для ефективної мобілізації та розміщення учасниками ринку цінних паперів (фінансових ресурсів) з урахуванням інтересів суспільства,
- отримання учасниками ринку цінних паперів інформації про умови випуску та обігу цінних паперів, результати фінансово-господарської діяльності емітентів, обсяги і характер угод з цінними паперами та іншої інформації, що впливає на формування цін на ринку цінних паперів,
- забезпечення рівних можливостей для доступу емітентів, інвесторів і посередників на ринок цінних паперів,
- гарантування прав власності на цінні папери, захист прав учасників фондового ринку,

- дотримання учасниками ринку цінних паперів вимог законодавства,
- запобігання монополізації та створення умов для розвитку добросовісної конкуренції на ринку цінних паперів,

- контролю за прозорістю й відкритістю ринку цінних паперів.

**Основні напрямки державного регулювання ринку цінних паперів.** У багатоманітності напрямків державного регулювання ринку цінних паперів можна виділити такі спільні риси:

- прийняття актів законодавства з питань діяльності учасників ринку цінних паперів,
- регулювання випуску та обігу цінних паперів, прав і обов'язків учасників ринку цінних паперів,
- реєстрація випусків (емісій) цінних паперів та інформації про випуск (емісію) цінних паперів,
- контроль за дотриманням емітентами порядку реєстрації випуску цінних паперів та інформації про випуск цінних паперів, а також умов їх продажу (розміщення).

**Важливими напрямками державного регулювання ринку цінних паперів та корпоративного сектора** є також розробка норм і контроль за дотриманням антимонопольного законодавства на ринку цінних паперів, контроль за системами ціноутворення, встановлення правил і стандартів здійснення операцій і контроль за їх дотриманням та інші елементи зовнішнього корпоративного управління.

До функцій державного регулювання можна віднести:

- створення системи захисту прав інвесторів і контролю за дотриманням цих прав емітентами цінних паперів та особами, які здійснюють професійну діяльність на ринку цінних паперів,

- контроль за достовірністю інформації, що надається емітентами та особами, які здійснюють професійну діяльність на ринку цінних паперів, контролюючим органам,

- видача спеціальних дозволів (ліцензій) на здійснення професійної діяльності на ринку цінних паперів та забезпечення контролю за такою діяльністю,

- заборона та припинення на певний термін професійної діяльності на ринку цінних паперів у разі відсутності спеціального дозволу (ліцензії) на цю діяльність і притягнення до відповідальності за здійснення такої діяльності згідно з чинним законодавством.

Як правило, за недотримання вимог законодавства встановлено *адміністративну відповідальність*. Наприклад, в Україні на юридичних осіб можуть накладатись такі штрафи:

- за випуск в обіг та розміщення незареєстрованих цінних паперів у розмірі до 10 000 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або в розмірі до 150 відсотків прибутку (надходжень), одержаних в результаті цих дій (на громадян чи посадових осіб — у розмірі від 50 до 100 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян);

- за діяльність на ринку цінних паперів без спеціального дозволу (ліцензії), отримання якого передбачено чинним законодавством, у розмірі до 5000 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (на громадян чи посадових осіб — у розмірі від 20 до 50 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян);

- за ненадання, несвоєчасне надання або надання свідомо недостовірної інформації — у розмірі до 1000 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (на громадян чи посадових осіб у розмірі від 50 до 100 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян);

- ухилення від виконання або несвоєчасне виконання розпоряджень, рішень про усунення порушень щодо цінних паперів — у розмірі до 500 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (на громадян чи посадових осіб — у розмірі від 20 до 50 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян).

Такі штрафи накладаються Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку, але стягуються лише в судовому порядку.

Державне регулювання корпоративного сектора та контроль за діяльністю учасників корпоративного сектора здійснюють Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку, Антимонопольний комітет, Фонд державного майна та інші визначені законодавством структури у межах своїх повноважень.

В Україні існує координаційний орган діяльності державних органів з питань функціонування ринку цінних паперів — Координаційна рада, до якої входять керівники державних органів, що у межах своєї компетенції здійснюють контроль або інші функції управління щодо фондового ринку та інвестиційної діяльності в Україні. Очолює Координаційну раду Голова Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку.

Основним органом спеціальної компетенції є Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку — державний орган, що має центральний апарат і територіальні органи. Цей орган має законодавче визначену структуру і напрями діяльності. Загальними напрямками його діяльності є:

- формування та забезпечення реалізації єдиної державної політики щодо розвитку та функціонування ринку цінних паперів та їх похідних в Україні,

- сприяння адаптації національного ринку цінних паперів до міжнародних стандартів,

- координація діяльності державних органів з питань функціонування в Україні ринку цінних паперів та їх похідних,

- здійснення державного регулювання та контролю за випуском і обігом цінних паперів та їх похідних на території України,

- дотримання вимог законодавства у цій сфері, застосування санкцій за порушення законодавства у межах своїх повноважень,
- сприяння розвитку ринку цінних паперів, узагальнення практики застосування законодавства України з питань випуску та обігу цінних паперів в Україні,
- розроблення пропозицій щодо його вдосконалення.

**Випадки необхідності надання згоди Антимонопольного комітету на дії господарських товариств.** Антимонопольному комітету надані досить широкі права, оскільки створення, злиття, приєднання, ліквідація господарюючих суб'єктів, придбання, набуття в інший спосіб у власність, одержання в управління (користування) часток (акцій, паїв), а також активів (майна) у вигляді цілісних майнових комплексів господарюючих суб'єктів чи структурних підрозділів господарюючих суб'єктів, оренда цілісних майнових комплексів господарюючих суб'єктів чи структурних підрозділів господарюючих суб'єктів провадиться тільки за його згодою або його органів. Це стосується не всіх підприємств, а тільки таких випадків, коли:

- створення господарюючого суб'єкта двома та більше засновниками (учасниками), якщо сумарна вартість активів або сумарний обсяг реалізації товарів, робіт, послуг цих засновників (учасників) за підсумками останнього фінансового року перевищує суму у валюті України, еквівалентну 12 млн дол. США за офіційним валютним курсом, який діяв на кінець останнього фінансового року, і при цьому не менш як у двох засновників (учасників) вартість активів або обсягів реалізації товарів не перевищує суму грошового еквівалента, що дорівнює 600 тис. дол. США на кожного;

- створення господарюючого суб'єкта двома та більше засновниками (учасниками), які діють на певному товарному ринку, якщо хоч один із них займає монополічне становище на ринку або якщо загальна частка засновників (учасників) на цьому ринку перевищує 35 відсотків, а також створення господарюючого суб'єкта, частка якого на певному товарному ринку явно перевищуватиме 35 відсотків;

- вступ одного або кількох господарюючих суб'єктів у об'єднання, якщо сумарна вартість активів або сумарний обсяг реалізації товарів цих господарюючих суб'єктів та об'єднання разом з його засновниками (учасниками) перевищує суму грошового еквівалента, що дорівнює 12 млн дол. США, або якщо хоч один із суб'єктів чи об'єднання займає монополічне становище на певному товарному ринку, або загальна частка засновників (учасників) об'єднання після вступу до нього цих господарюючих суб'єктів на певному ринку перевищуватиме 35 відсотків;

- злиття господарюючих суб'єктів або приєднання одного господарюючого суб'єкта до іншого, якщо хоч один із них займає монополічне становище на певному товарному ринку, в тому числі злиття або приєднання господарюючих суб'єктів, які діють на певному товарному ринку, якщо їх загальна частка на цьому ринку перевищує 35 відсотків.

Існують також інші вимоги, які стосуються не тільки господарських товариств, а й інших організаційних форм підприємств.

**Об'єкти, які підпадають під безпосереднє управління органів державної влади.** Управління державним корпоративним сектором в Україні можна поділити на три блоки:

1. створення загальної нормативно-правової бази функціонування економіки;
2. пряме управління державними підприємствами;
3. управління певною державною часткою статутного фонду господарських товариств.

Заходи, що належать до першого блоку, здійснюються органами центральної державної влади, які приймають рішення, що мають законодавчу силу. Заходи в рамках інших двох блоків впроваджуються лише органами виконавчої влади. При цьому слід пам'ятати, що має існувати перелік об'єктів, які підпадають під пряме управління державної влади. До таких об'єктів відносять:

- майно державних підприємств, установ і організацій, закріплене за ними на праві повного господарського відання або оперативного управління;
- акції (паї, частки), що належать державі у майні господарських товариств;
- майно підприємств, які перебувають у процесі приватизації;
- майно, передане у користування органам самоврядування;
- майно, яке не увійшло до статутних фондів господарських товариств, створених у процесі приватизації (корпоратизації) майна державних підприємств.

**Сутність «державної акціонерної компанії».** Державна акціонерна компанія є відкритим акціонерним товариством, у якому державі належить пакет акцій, що відповідно до законодавства забезпечує правомірність рішень загальних зборів акціонерів.

Державні акціонерні компанії створюються трьома основними шляхами:

1. акціонування державних підприємств, які відповідно до законодавства України не підлягають приватизації,
2. заснування державної акціонерної компанії,
3. придбання державою відповідних пакетів акцій у інших власників.

Від імені держави засновником та акціонером державної акціонерної компанії є визначений Кабінетом Міністрів України орган, уповноважений управляти об'єктами державної власності. У разі, коли державі належать усі акції державної акціонерної компанії, повноваження загальних зборів здійснює як єдиний акціонер відповідний орган, уповноважений управляти об'єктами державної власності. Якщо

державна акціонерна компанія створена шляхом акціонування державних підприємств, які відповідно до законодавства України не підлягають приватизації, недержавні інвестори можуть набувати право власності на акції додаткової емісії, що здійснюється за рахунок прямих інвестицій. Розмір такої емісії має забезпечувати правомочність рішень загальних зборів акціонерів.

Акції державних акціонерних компаній можуть бути передані в управління уповноваженим особам. Порядок та умови передачі в управління уповноваженим особам акцій державних акціонерних компаній визначаються урядом.

#### **Суб'єкти управління державними підприємствами і державними корпоративними правами.**

Основи управління державним корпоративним сектором закладаються на рівні Кабінету Міністрів України та інших уповноважених ним органів, Фонду державного майна України і в його складі Департаменту з управління державними корпоративними правами, Національної академії наук України, інших організацій. Сюди відносяться також юридичні та фізичні особи, які здійснюють функції з управління акціями (паями, частками), що належать державі у майні господарських товариств (уповноважені особи).

#### **Кабінет Міністрів України у сфері корпоративного управління**

- приймає рішення про передавання цілісних майнових комплексів підприємств, нерухомого майна, акцій (паїв, часток), що належать державі у майні господарських товариств, з державної у комунальну власність,

- дає згоду на передавання цього майна з комунальної у державну власність відповідно до законодавства України,

- приймає рішення про передавання об'єктів державної власності у користування самоврядним організаціям,

- приймає рішення про закріплення у державній власності пакета акцій акціонерних товариств, створених на базі їх майна, про термін закріплення цього пакета акцій у державній власності,

- подає на затвердження Верховної Ради України переліки об'єктів державної власності, які не підлягають приватизації, а також переліки об'єктів державної власності, віднесені Державною програмою приватизації до груп, приватизація яких здійснюється із залученням іноземних інвестицій,

- приймає нормативно-правові акти, пов'язані з управлінням об'єктами державної власності,

- здійснює інші повноваження щодо управління об'єктами державної власності.

#### **Фонд державного майна України:**

- здійснює повноваження власника державного майна в процесі приватизації, у тому числі повноваження з управління державними корпоративними правами;

- змінює організаційну форму державних підприємств у процесі приватизації;

- приймає рішення щодо подальшого використання державного майна, яке не увійшло до статутних фондів господарських товариств;

- виступає орендодавцем майна, яке перебуває у державній власності;

- забезпечує захист майнових прав державних підприємств, організацій, установ на території України та за її межами.

- вносить на розгляд Кабінету Міністрів України пропозиції щодо закріплення пакета акцій у державній власності;

- виступає від імені держави засновником господарських товариств, у тому числі спільних підприємств.

**Департамент з управління державними корпоративними правами** може здійснювати такі функції:

- призначення уповноважених осіб з управління державними частками, паями, акціями;

- укладання з ними угод та здійснення контролю за ефективністю їх роботи;

- формування разом з центральними органами виконавчої влади окремих переліків господарських товариств, у статутних фондах яких є державні корпоративні права та які є стратегічними об'єктами для економіки і безпеки держави, з урахуванням принципів діяльності згідно з технологіями вироблення кінцевого продукту.

Крім того, департамент має виконувати специфічні функції з управління державними корпоративними правами, зокрема, проводити нормативне та методичне забезпечення управління державними корпоративними правами, а також здійснювати контроль за ефективністю цього управління.

**Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку (ДКЦПФР)** — державний орган, що має центральний апарат і територіальні органи. Загальними напрямками його діяльності є:

- формування та забезпечення реалізації єдиної державної політики щодо розвитку та функціонування ринку цінних паперів та їх похідних в Україні,

- сприяння адаптації національного ринку цінних паперів до міжнародних стандартів,

- координація діяльності державних органів з питань функціонування в Україні ринку цінних паперів та їх похідних,

- здійснення державного регулювання та контролю за випуском і обігом цінних паперів та їх похідних на території України,

- дотримання вимог законодавства у цій сфері,

- захист прав інвесторів через застосування заходів щодо запобігання і припинення порушень законодавства на ринку цінних паперів,
- застосування санкцій за порушення законодавства у межах своїх повноважень,
- сприяння розвитку ринку цінних паперів, узагальнення практики застосування законодавства України з питань випуску та обігу цінних паперів в Україні,
- розроблення пропозицій щодо його вдосконалення.

Основними завданнями ДКЦПФР у сфері регулювання акціонерного капіталу є:

- встановлення вимог щодо випуску (емісії) і обігу цінних паперів та їх похідних,
- надання інформації про випуск і розміщення цінних паперів, у тому числі іноземних емітентів (з урахуванням вимог валютного законодавства України), які здійснюють випуск і розміщення цінних паперів на території України,
- встановлення порядку реєстрації випуску цінних паперів та інформації про їх випуск,
- висування за погодженням з Національним банком України додаткових вимог щодо випуску цінних паперів комерційними банками.

ДКЦПФР виконує такі функції:

- встановлює порядок та видає дозволи на здійснення діяльності з випуску та обігу цінних паперів, на депозитарну, реєстраційну, розрахунково-клірингову діяльність з цінними паперами та інші передбачені законодавством спеціальні дозволи (ліцензії) на здійснення окремих видів професійної діяльності на ринку цінних паперів;
- анулює ці дозволи (ліцензії) у разі порушення вимог законодавства про цінні папери;
- встановлює порядок складання звітності учасників ринку цінних паперів відповідно до чинного законодавства України;
- визначає за погодженням з Національним банком України особливості отримання комерційними банками дозволів на депозитарну та розрахунково-клірингову діяльність;
- визначає за погодженням з Міністерством фінансів України, а щодо діяльності банків на ринку цінних паперів — також з Національним банком України особливості ведення обліку операцій з цінними паперами;
- встановлює порядок і здійснює державну реєстрацію фондових бірж та позабіржових торговельно-інформаційних систем;
- призначає державних представників на фондових біржах, у депозитаріях та торговельно-інформаційних системах;
- координує роботи з підготовки фахівців з питань фондового ринку;
- встановлює кваліфікаційні вимоги щодо осіб, які здійснюють професійну діяльність з цінними паперами.

#### **Напрями діяльності Департаменту з управління державними корпоративними правами**

Фонд державного майна (через Департамент з управління державними корпоративними правами) може здійснювати такі функції:

- призначення уповноважених осіб з управління державними частками, паями, акціями;
- укладання з ними угод та здійснення контролю за ефективністю їх роботи;
- формування разом з центральними органами виконавчої влади окремих переліків господарських товариств, у статутних фондах яких є державні корпоративні права та які є стратегічними об'єктами для економіки і безпеки держави, з урахуванням принципів діяльності згідно з технологіями вироблення кінцевого продукту.

Оскільки на такий департамент можуть бути покладені прямі управлінські функції, то він міг би здійснювати управління господарськими товариствами через участь своїх представників у роботі органів управління цих товариств, приймати рішення щодо створення господарських товариств, у тому числі спільних підприємств, до статутних фондів яких передаються державні корпоративні права, вести реєстр та проводити оцінку державних корпоративних прав тощо. Крім того, департамент має виконувати специфічні функції з управління державними корпоративними правами, зокрема, проводити нормативне та методичне забезпечення управління державними корпоративними правами, а також здійснювати контроль за ефективністю цього управління.

Важливою ланкою механізму управління державними підприємствами та державними пакетами акцій є призначення уповноважених осіб. Так, Кабінет Міністрів України може делегувати повноваження з управління об'єктами державної власності міністерствам, іншим центральним та місцевим органам виконавчої влади, Раді Міністрів Автономної Республіки Крим, об'єднанням підприємств, організаціям. Уповноваженими особами можуть бути як юридичні, так і фізичні особи, які здійснюють управління акціями, частками, паями, що належать державі. Уповноважена особа може здійснювати управління державними корпоративними правами одного або кількох товариств.

Органи виконавчої влади, уповноважені здійснювати управління державними корпоративними правами, визначають представника, відповідального за управління державними корпоративними правами, з числа працівників їх центральних апаратів або підвідомчих їм органів.

Контроль за діяльністю своїх представників відповідні органи виконавчої влади здійснюють через прийняття від них звітів про результати їх діяльності та діяльності акціонерного товариства. Органи

виконавчої влади проводять аналіз діяльності товариства й ефективності виконання функцій представником, готують пропозиції щодо подальшого функціонування товариства й умов управління та інформують вищестоящі органи.

Призначення уповноважених осіб відбувається за конкурсом. Переможцем конкурсу визнається особа, яка запропонувала найкращі умови здійснення управління державними корпоративними правами або за однакових умов попросила меншу винагороду за виконання таких функцій. Передавання функцій на управління здійснюється після укладання договору між органом виконавчої влади, який отримав повноваження з управління відповідними державними корпоративними правами, та уповноваженою особою, яка бере на себе зобов'язання здійснювати від імені цього органу управління державними корпоративними правами.

В договорах регламентується багато аспектів діяльності уповноважених осіб. Проте з економічного погляду найважливішими є такі напрями діяльності:

- дотримання статуту товариства,
- фінансово-економічні результати діяльності підприємства,
- ефективність використання і збереження його майна,
- зобов'язання з погашення заборгованості підприємства,
- здійснення платежів до бюджету та відрахувань до пенсійного фонду,
- реалізація інвестиційної, технічної та цінової політики,
- забезпечення виробництва конкурентоспроможної продукції, виконання робіт, надання послуг,
- створення товариством дочірніх підприємств, філій та представництв, умови його реорганізації та ліквідації.

## Висновки до Теми 1

---

1. Корпоративне управління — це система виборних і призначених органів, що здійснюють керування діяльністю відкритих акціонерних товариств, що відбиває баланс інтересів власників і спрямована на забезпечення максимально можливого прибутку від усіх видів діяльності відкритого акціонерного товариства в рамках норм діючого законодавства.

Корпоративні права — це право власності на частку (пай) у статутному фонді (капіталі) юридичної особи, включаючи права на управління, отримання відповідної частки прибутку такої особи, а також частки активів у разі її ліквідації відповідно до чинного законодавства.

Отже, корпоративне управління — це процеси регулювання власником руху його корпоративних прав із метою отримання прибутку, управління корпоративним підприємством, можливих спекулятивних операцій з корпоративними правами, відшкодування витрат через отримання частки майна при його ліквідації. Суть корпоративного управління може бути більш конкретизована через визначення його суб'єктів і об'єктів.

Якщо розглядати корпоративні права як найбільш загальний об'єкт корпоративного управління, то його можна визначити так: корпоративне управління — це механізм регулювання власником руху його корпоративних прав із метою отримання прибутку, управління корпоративним підприємством, можливих спекулятивних операцій з корпоративними правами, відшкодування витрат через отримання частки майна при його ліквідації; головною метою корпоративного управління є отримання частини прибутку, яку називають дивідендом.

Не кожний емітент і не у кожному випадку емітує корпоративні права, оскільки багато видів цінних паперів не є свідченням корпоративних прав.

Кожний власник корпоративних прав є інвестором, але не кожний інвестор є власником корпоративних прав і тому не є суб'єктом корпоративного управління.

Суб'єктами корпоративного управління виступають власники корпоративних прав. Проте вони не є єдиними в такій ролі. В законодавстві багатьох країн, що стосується діяльності корпоративних підприємств, є положення про роль працівників таких підприємств у прийнятті рішень. Норма про участь у голосуванні органів, що представляють трудові колективи, введена в законодавчу базу України стосовно акціонерних товариств.

2. Наразі не існує жорсткого розмежування предмета вивчення загального менеджменту як системи економічних знань з організації та управління і предмета корпоративного управління. Предметом вивчення корпоративного управління не є безпосередньо виробництво, фінанси, ринки, значна частина кадрової політики. З погляду стратегії корпоративне управління націлене на забезпечення сталого розвитку корпорацій через формування найбільш ефективної організаційної структури. Ця структура ґрунтується на оптимальному співвідношенні компетенції і відповідальності учасників корпоративного управління.

Корпоративне управління розглядає здійснення господарських операцій працівниками й управління менеджерами, виходячи з найбільшої ефективності діяльності корпорації не тільки з погляду менеджменту організації, а й її власників. Але не завжди інтереси власників та корпорації збігаються. Тому

корпоративне управління в системі загального менеджменту спрямоване на досягнення оптимального узгодження інтересів суб'єктів корпоративних відносин — власників, менеджерів, працівників, суспільства. Ці інтереси, як правило, різні, їх узгодження в корпораціях здійснюється через реалізацію повноважень і відповідальності.

В країнах з перехідною економікою, до яких належать Україна, Росія та інші країни Центральної і Східної Європи, поки що не сформувалась стійка модель корпоративного управління, але вже можна говорити про своєрідну систему, яка поєднує риси англо-американської і німецько-японської моделей.

Отже, в Україні сформувалась змішана, але з відчутними аутсайдерськими рисами система корпоративного управління. Аутсайдерський характер системи корпоративного управління в Україні пов'язаний із величезною кількістю дрібних власників корпоративних цінних паперів, які намагаються реалізувати свої права. Для України надзвичайно актуальним є створення своєї корпоративної системи регулювання, яка має не копіювати повністю системи інших країн, а відобразити соціально-економічні особливості розвитку нашого суспільства.

3. Публічне (відкрите акціонерне) товариство — являє собою самостійну юридичну особу, створену для одержання прибутку від будь-яких видів діяльності, не заборонених законом.

Статутний фонд акціонерного товариства розподіляється на заздалегідь установлену кількість акцій рівної номінальної вартості. Акції надають їх власникам право здійснювати контроль за діяльністю акціонерного товариства, а також право на одержання частки в його прибутку. Кожен акціонер має право володіти будь-якою кількістю акцій, якщо інше не передбачено чинним законодавством.

Оскільки акціонерне товариство є самостійною юридичною особою, його власники (акціонери) не несуть особистої відповідальності по його зобов'язаннях (акціонерне товариство несе відповідальність за своїми обов'язками тільки усім своїм майном), за винятком випадків здійснення ними злочинів.

Треті особи й органи державного керування не мають права втручатися в діяльність акціонерного товариства, за винятком випадків, передбачених законодавством.

Основна мета діяльності акціонерного товариства — одержання прибутку. Конкретні цілі, форми і види діяльності викладаються в Статуті Товариства, затверджуваному Загальними зборами.

Для досягнення зазначених вище цілей Правління, від імені Товариства, укладає необхідні контракти і договори, проводить визначену кадрову політику, здійснює інші юридично значимі дії в межах повноважень, визначених у Статуті. Для досягнення поточних цілей досить корисним є наявність бізнес-плану.

4. Цінні папери — це грошові документи, що засвідчують право володіння або відносини позики, визначають взаємини між їх особою, що випустила, і їх власником і передбачають, як правило, виплату доходу у вигляді дивідендів або відсотків, а також можливість передачі грошових і інших прав, що випливають з цих документів, іншим особам.

У господарському обороті цінні папери мають визначену вартість і поряд із грішми служать засобом звертання і платежу, виконують роль кредитного інструмента і забезпечують спрощену передачу прав на різні блага.

Акція — цінний папір, що підтверджує пайову участь у статутному фонді Товариства та надає її власнику корпоративні права.

Установлене чинним законодавством поняття акції чітко визначає особливі майнові права її власника на частину прибутку Товариства, а також на частину майна у випадку його ліквідації. В інших випадках Товариство не зобов'язане повертати власникові акцій його внесок у статутний фонд Товариства і викупувати приналежні йому акції. Власник акції може здійснити повернення вкладених їм засобів шляхом продажу приналежних йому акцій на вторинному (біржовому, позабіржовому) ринку цінних паперів за ринковою ціною.

Чинне законодавство встановлює обмежену відповідальність власників акцій по зобов'язаннях Товариства, тобто у випадку банкрутства підприємства акціонер ризикує втратити тільки ті кошти, які внесені ним в обмін на акції Товариства.

Володіння акцією не передбачає наявності трудових відносин її власника із Товариством. Право на випуск акцій в Україні мають тільки акціонерні товариства.

Облігація — цінний папір, що свідчить про внесення її власником коштів і підтверджує зобов'язання відшкодувати йому номінальну вартість цього цінного папера в передбачений у ній термін з виплатою фіксованого відсотка (якщо інше не передбачене умовами їхнього випуску).

Відповідно до чинного законодавства акціонерні товариства можуть випускати облігації тільки після повної оплати усіх раніше випущених акцій. При цьому сума випущених облігацій не може перевищувати 25% від розміру статутного фонду. Для усіх без винятку видів підприємств не допускається випуск облігацій для формування і поповнення статутного фонду емітента, а також для покриття збитків, пов'язаних з його господарською діяльністю.

Вексель — безумовне грошове зобов'язання однієї сторони сплатити іншій стороні визначену суму грошей у визначеному місці й у визначений термін, він являє собою універсальний фінансовий інструмент, використовуваний як зручний засіб оформлення кредитно-розрахункових відносин. Вексельне звертання прискорює розрахунки і розширює можливості кредитування.

5. В залежності від розміру участі і цілей, що переслідують інвестори при акціонерній формі інвестування, розрізняють: дрібних інвесторів, портфельних інвесторів, фінансових інвесторів, стратегічних інвесторів.

Інтереси різних груп акціонерів-інвесторів можуть збігатися, а часом бути діаметрально протилежними. Іншими словами, можуть конкурувати між собою. Можливості, і мають акціонери, також різні.

Акціонери — стратегічні інвестори, володіючи контрольным пакетом акцій, здатні контролювати діяльність АТ, проводити через своїх представників в органах товариства вигідні для себе рішення, що у той же час можуть торкатися інтересів і самого товариства, й інших груп акціонерів, і кредиторів АТ. Настільки ж широкі можливості для стратегічних інвесторів дає закріплений у законі принцип голосування на загальних зборах акціонерів: одна акція – один голос і принцип прийняття рішень на таких зборах: більшістю (простим, а по деяких питаннях – кваліфікованим) голосів, поданих на загальних зборах акціонерів; останнє ж визнається правомочним, якщо на ньому присутні акціонери, що володіють відповідно до статуту товариства більш 60% голосів.

Стратегічний інвестор може використовувати свої можливості щодо контролю над товариством на шкоду іншим учасників корпоративних відношень, якщо це відповідає його інтересам (у законодавстві Німеччини такий інвестор-акціонер одержав назву «контролююче підприємство»). Тому виникає проблема захисту зазначених осіб від зловживання стратегічним інвестором своїми можливостями по впливу на акціонерне товариство.

Фінансовий інвестор менш могутній, ніж стратегічний, але, завдяки володінню значним пакетом акцій, може сам або через своїх представників здійснювати деякий (а в ряді випадків – значний) вплив на прийняття органами АТ управлінських (в т.ч. фінансових) рішень.

Портфельний інвестор частіше усього не володіє і цими можливостями, не говорячи вже про дрібного інвестора, що позбавлений якоїсь реальної можливості впливати на прийняття органами АТ рішень, що торкають його інтересів. Консолідація ж дрібних акціонерів з метою придбання прав меншості дуже незначна через їхню роз'єднаність.

Наразі гостро постає проблема правового забезпечення реалізації інтересів різних груп акціонерів-інвесторів, самого Товариства, його кредиторів, найманих робітників, споживачів, а також недопущення зловживання акціонерами, що здійснюють контроль над акціонерним товариством, своїми можливостями на шкоду згаданим особам. Рішення більшості можуть носити дискримінаційний характер стосовно акціонерної меншості. Основні форми дискримінаційних дій такі: проведення реорганізації АТ на шкоду інтересам акціонерної меншості; повна капіталізація прибутки АТ, навіть коли є можливість виплатити дивіденди; виплата дивідендів у визначеній черговості.

## Контрольні питання до Теми 1:

1. Дайте визначення поняттю «корпоративне управління».
2. Дайте визначення поняттю «корпоративні права».
3. Дайте визначення поняттю «дивіденд».
4. Хто є суб'єктами корпоративного управління?
5. Хто є емітентом цінних паперів?
6. Що таке корпоративне управління?
7. Що таке об'єднання осіб?
8. Що таке об'єднання капіталів?
9. Назвіть форми державної корпоративної власності.
10. Що являють собою інсайдерські системи управління?
11. Що являють собою аутсайдерські системи?
12. Перерахуйте принципи корпоративного управління.
13. Що являють собою міжнародної мережі з корпоративного управління?
14. Опишіть англо-американську модель корпоративного управління.
15. Опишіть західноєвропейську модель корпоративного управління.
16. Опишіть японську модель корпоративного управління.
17. Опишіть перехідну модель корпоративного управління.
18. Дайте визначення поняттю публічне товариство (відкрите акціонерне товариство).
19. Дайте визначення поняттю приватне товариство (закрите акціонерне товариство).
20. Що являють собою цінні папери акціонерного товариства?
21. Що таке акція?
22. Що таке облігація?
23. Що таке вексель?
24. Що таке реєстр акціонерів?
25. Що таке кооперація?
26. Що таке концентрація?
27. Що таке централізація,
28. Що являє собою інтегрування «по горизонталі»?
29. Що являє собою «вертикальне інтегрування»?
30. Охарактеризуйте об'єднання на основі нерегулярної структури.
31. Охарактеризуйте об'єднання за інтересами.
32. Що таке консорціум?
33. Що таке картель?
34. Що таке концерн?
35. Охарактеризуйте транснаціональні компанії.
36. Охарактеризуйте промислово-фінансові групи.



## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЯМИ

- 2.1. *Поняття і сутність стратегічного управління.*
- 2.2. *Визначення місії та формування цілей корпорації.*
- 2.3. *Види стратегічного управління.*
- 2.4. *Вплив внутрішнього та зовнішнього середовища на стратегію корпорації.*
- 2.5. *Поняття і процес стратегічного планування.*
- 2.6. *Застосування методу SWOT-аналізу для опрацювання стратегічних альтернатив.*
- 2.7. *Стратегічний аналіз.*
- 2.8. *Вибір стратегії корпорації та контроль її реалізації.*
- 2.9. *Методика формування й узгодження стратегічних варіантів.*

**Базові поняття:** *стратегія, середовище прямого впливу, стратегічне управління, середовище побічного впливу, носії інтересів фірм, SWOT-аналіз, місія корпорації, стратегічна позиція, цілевиявлення, ранжування стратегічних задач, ієрархія цілей, сильні сигнали, внутрішнє середовище корпорації, слабкі сигнали, зовнішнє середовище корпорації, стратегічні несподіванки; стратегічний план, бізнес-план, стратегічний синтез, маркетинг-план, тактичне планування, виробничий план, стратегічна інформація, організаційний план, стратегічний контроль, фінансовий план, глобальна стратегія фірми реалізація стратегії, стратегічне рішення, стратегічні зміни.*

### 2.1. Поняття і сутність стратегічного управління

«Знати щоб передбачати,  
передбачати щоб управляти»  
/Огюст Конт, французький філософ/

**Стратегія** (грецьк.) — *мистецтво полководця.*

Термін «стратегічне управління» введено у вжиток на стиці 60-70 рр. ХХ сторіччя для підкреслення різниці між поточним управлінням на рівні виробництва (торговельно-технологічного процесу) і керівництвом, що здійснюється на вищому рівні управління корпорацією

Розробкою питань стратегічного управління займалось багато авторів: Грангер (1971), І.Ансоф (1972р.), Шендел і Хаттен (1972), Ірвін (1974) та інші.

За висловом Г. Мінцберга: «Кожне визначення додає важливі елементи до нашого розуміння стратегії, спонукаючи нас ставити фундаментальні питання про організації та їхній розвиток узагалі».

В сучасній літературі можна виокремити дві основні концепції стратегії — *філософську та організаційно-управлінську.*

**Філософська концепція** наголошує на загальному значенні стратегії для корпорації. Тобто стратегію можна розглядати як філософію, якою повинна керуватися організація, що її має. З цієї точки зору стратегія це: позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток; інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє; процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур; відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.

Стратегію можна визначити як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається в корпорації свідомо чи стихійно.

Стратегію можна визначити також як найважливіший елемент самовизначення корпорації чи організації. У такому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, всі її переваги й недоліки, дає змогу більш ґрунтовно формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямків у стратегіях іншого типу.

**Організаційно-управлінська концепція** стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності корпорації.

Згідно з поглядами класиків стратегічного планування, до вище наведеного підходу наближається таке визначення: «стратегія — це загальний, всебічний план досягнення цілей». Ототожнення стратегії й плану впливає з теорії ігор, де стратегія — це план дій у конкретній ситуації, що залежить від вчинків опонента. Відомий спеціаліст зі стратегічного управління А. Томпсон поєднує планові засади стратегії з поведінковими аспектами організації.

Отже, стратегія:

- дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;
- є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем;
- формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;
- постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотний зв'язок;
- через багатоцільовий характер діяльності корпорації має складну внутрішню структуру, тобто можна ставити питання про формування системи стратегій у вигляді «стратегічного набору»;
- є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямків розвитку корпорації;
- є інструментом між-функціональної інтеграції діяльності корпорації, способом досягнення синергії;
- є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі корпорації, узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів і ланок організаційної структури управління;
- є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу;
- є фактором стабілізації відносин в організації;
- дає змогу налагодити ефективну мотивацію, контроль, облік та аналіз, виступаючи як стандарт, котрий визначає успішний розвиток і результати.

**Стратегія** — це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану та виживала у довгостроковій перспективі.

Отже, **стратегія** — це довгостроковий курс розвитку корпорації, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики.

Проте, найважливішою складовою стратегічного управління є реалізація стратегії, а не стратегічний план.

Дослідження підходів до визначення стратегії вказує на ототожнення понять «стратегія» і «стратегічне управління», оскільки, посилаючись на розглянуті вище погляди авторів, вони визначають стратегію як комплексний план, правила, прийоми, процедури, що є основою реалізації стратегії, тобто процесом управління по досягненню стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності господарюючого суб'єкта. У більшості випадків термін «стратегія» ототожнюється з планом перспективних дій, спрямованих на досягнення якісно нових цілей і дій.

Місце стратегії корпорації в управлінському циклі наведено на рис. 2.1:

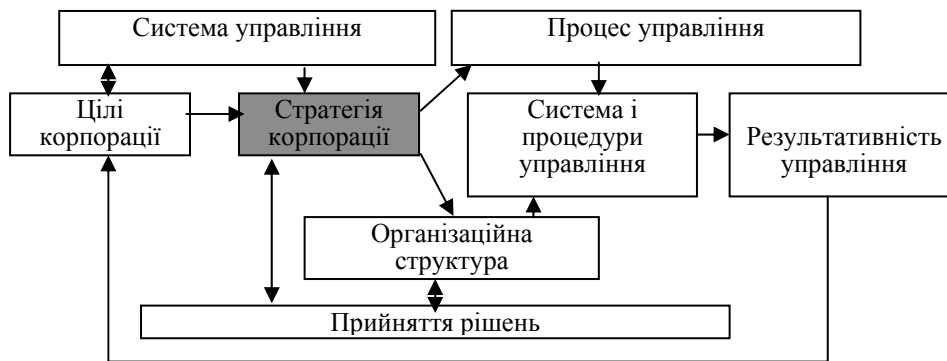


Рис. 2.1. Місце стратегії корпорації в управлінському циклі

Етапи стратегічного управління корпорацією наведена на рис. 2.2:

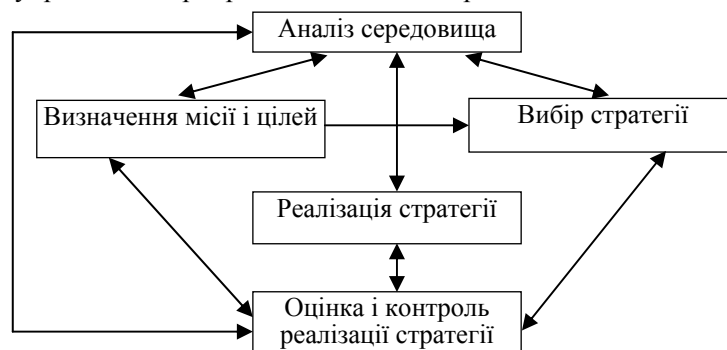


Рис. 2.2. Структурна схема стратегічного управління

Необхідність стратегічного управління викликана особливостями сучасного менеджменту, а саме:

1. Широка господарська самостійність, що забезпечує свободу прийняття рішень тим, хто відповідає за кінцеві результати функціонування корпорації на ринку;
2. Постійне корегування цілей і програм у залежності від стану ринку, змін у зовнішньому середовищі;
3. Орієнтація на досягнення запланованого кінцевого результату діяльності корпорації;
4. Оцінка управління в цілому тільки на основі реально досягнутих кінцевих результатів;
5. Використання сучасної інформаційної бази для різноманітних розрахунків при прийнятті управлінських рішень;
6. Проведення глибокого економічного аналізу кожного управлінського рішення;
7. Здатність розумно ризикувати й управляти ризиком.

Порівняння оперативного і стратегічного управління наведено в табл. 2.1:

Таблиця 2.1

### Порівняння оперативного і стратегічного управління

Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
<b>1. Місія, призначення</b>	Виробництво товарів і послуг з метою Отримання прибутку від їх реалізації	Виживання фірм в довгостроковій перспективі через встановлення динамічного балансу з оточенням, що дозволяє вирішувати проблеми осіб, зацікавлених в діяльності корпорації
<b>2. Об'єкт концентрації уваги менеджменту</b>	Погляд в середину корпорації, пошук шляхів найефективнішого використання ресурсів	Погляд в оточення корпорації, пошук нових можливостей в конкурентній боротьбі, відстеження і адаптація до змін в оточенні
<b>3. Врахування чинника часу</b>	Орієнтація на короткотермінову нову і середньо-термінову перспективу	Орієнтація на довготермінову перспективу
<b>4. Розбудова системи управління</b>	Функції і організаційні структури, процедури, техніка, технологія	Люди, система інформаційного забезпечення, ринок
<b>5. Підхід до управління персоналом</b>	Сприйняття працівників як ресурсу корпорації, як виконавців окремих робіт і функцій	Сприйняття працівників як основи корпорації, її головної цінності і джерела її процвітання
<b>6. Критерій ефективності управління</b>	Прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу	Своєчасність, адекватність і точність реакції корпорації на нові запити ринку і на зміни в оточенні

Оскільки **стратегія** — це *генеральна програма дій і розподіл (ранжування) пріоритетів і ресурсів корпорації* для досягнення її глобальних цілей — тобто це засіб досягнення цілей. а **метою стратегії** є визначення основних задач і напрямків діяльності корпорації, то стратегічне управління в кожний конкретний момент фіксує, що корпорація має робити в сьогоднішній день, аби досягти поставлених цілей у майбутньому, виходячи при цьому з того, що оточення буде змінюватися і умови життєдіяльності корпорації будуть змінюватися також.

Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу, ринки збуту, де діє підприємство; продукцію (послугу); ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну культуру.

**Ключові моменти сучасної системи поглядів на менеджмент визначають особливості стратегічного управління. Наразі ключові моменти поглядів на менеджмент такі:**

1. Проблема гнучкості (адаптації) до постійних змін зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище характеризується як сукупність змінних чинників, що перебувають за межами організації і не є сферою безпосереднього впливу з боку менеджменту. Щоб функціонувати, система повинна виробити здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі.

2. Застосування до управління ситуаційного підходу, відповідно до якого вся організація усередині корпорації є ні що інше, як відповідь на різні впливи ззовні. Центральний момент — ситуація, тобто конкретний набір обставин, що істотно впливають на роботу корпорації в даний період часу.

3. Корпорація — це соціальна система, ефективність якої залежить від головного її ресурсу — людини. Задача менеджерів – організувати ефективну спільну роботу, у процесі якої кожна людина здатна розкрити свій потенціал у максимальному ступені.

#### **Особливості стратегічного управління:**

1. Стратегічне управління не дає і не може надати точної картини майбутнього. Воно тільки опрацьовує описання бажаного майбутнього стану корпорації.

2. Стратегічне управління не зводиться до набору правил, процедур, схем стосовно того, що робити при вирішенні певних задач чи конкретних ситуацій в заданих умовах.

3. Наслідки помилок стратегічного передбачення та прогнозування мають тенденцію призведення до катастрофічного фіналу.

Чинники ефективності стратегічного управління підприємствами такі:

1. Воно орієнтує корпорація не на сьогодні, а на перспективу. Його мета – забезпечити не поточний успіх корпорації, а прискорений постійний розвиток в умовах конкуренції;

2. Рішення будь-яких управлінських завдань корпорації завжди зіставляється з вимогами стратегії його розвитку;

3. Найбільш діючі стимули, у т.ч. і матеріальні, дістаються працівникам, що вносять найбільшу частку в практичну реалізацію стратегічних цілей корпорації;

4. Основним документом, що визначає всі напрямки розвитку корпорації є стратегічний план.

Суть стратегії ринково орієнтованого виробництва виражена двома характеристиками (за М. Окландером):

1). товар не виробляється, доки на нього відсутнє замовлення конкретного споживача;

2). реакція на специфічний попит настільки швидка, наскільки це реально можливо.

Два основних прояви не стратегічного управління такі:

1. Коли корпорація планує свою діяльність виходячи з того, що оточення або не буде змінюватися, або ж ці зміни не матимуть якісного характеру.

2. Коли опрацювання програми дій починається з аналізу внутрішніх можливостей і ресурсів корпорації.

Все що може визначити корпорація на основі аналізу своїх внутрішніх можливостей – це яку кількість продукту вона зможе виробити і які витрати при цьому вона може понести. Яку кількість продукції і за якою ціною буде продано визначить ринок!

Головні обставини, що формують стратегічний менеджмент, як менеджмент в швидко змінних умовах:

- зростання інтенсивності конкуренції;

- зростання цін на сировину і матеріали через зменшення (обмеженість) природних ресурсів та зростання заробітної плати;

- скорочення життєвого циклу виробів, послуг;

- необхідність постійно збільшувати внутрішньо-фірмову гнучкість та адаптивність корпорації.

**Стратегія** являє собою *детальний всебічний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії корпорації і досягнення її цілей*

Більшість стратегій можна згрупувати за типами основних стратегій:

- Стратегією контролю над витратами

- Стратегією диференціації

- Стратегією фокусування

Детальніше альтернативні стратегії розглядаються в подальших розділах даного посібника.

**Стратегія управління.** В сучасній науці про управління відомо досить багато різних моделей управління корпораціями. Вибір тієї або іншої з них являє собою самостійне й досить важливе для успішної їхньої діяльності завдання. Однак не всі рішення, що стосуються системи й методів управління на корпорації, належать до стратегічних. Наприклад, конкретні персональні призначення керівників середньої ланки, встановлення посадових окладів, чисельності управлінського апарата є, безумовно, важливими, що й часом мають довгострокові наслідки, проте, вони можуть бути скоректовані або скасовані без особливих витрат ресурсів і, отже, не відносяться до стратегічних.

Найбільш значними є наступні групи стратегічних рішень, варіанти яких і визначають стратегію управління на корпорації:

- вибір характеру управління;

- визначення організаційної й управлінської структур;

- визначення механізму прийняття рішень на корпорації.

Почнемо з вибору типу управління. Під *типом управління* розуміється в даному контексті узагальнена характеристика управління з урахуванням його близькості до одного із двох полярних випадків: *стратегічного* або *оперативного управління*.

**Стратегічний менеджмент** заснований на уявленні про корпорацію як про відносно стабільну й віддособлену систему, що інтегрує в часі й в економічному просторі різні форми ресурсів і зусиль. В основі стратегічного управління лежать спроби менеджерів проникнути за межі керованого процесу або підсистеми, передбачити результати й фактори функціонування, запобігти несприятливим подіям і потрапляння в ризиковані ситуації. З позицій економічної безпеки стратегічне управління робить ставку на культивування «здоровіших» сторін даного корпорації, його внутрішню стабільність, здатність до самовідновлення у випадку небажаного впливу зовнішнього середовища.

**Оперативний менеджмент** базується на створенні й підтримці високої мобільності, керованості й реактивності керованих процесів і об'єктів на корпорації, негайному втручанні менеджера в хід роботи корпорації й миттєвої реакції керованого контуру. Тут культивуються гнучкість, швидкість реакції, переналаштованість елементарних виробничих і господарських процесів і в цілому відома несамотійність керованих елементів.

**Тактичний тип менеджменту**, що посідає проміжне становище між цими типами управління, орієнтований одночасно як на короткострокову реакцію на збурення у внутрішній або зовнішньому середовищі корпорації, так і на заходи, що їх попереджають, проте він не розрахований на тривалий період.

Тактичний менеджмент не ставить в основу стратегію фірми, хоча й не відмовляється від використання інформації про стратегію своїх контрагентів.

Відмінність між оперативним і стратегічним менеджментом можна продемонструвати за допомогою представлених нижче характерних рис японського й американського стилів управління:

США	Японія
Визначеність і конкретність завдань і способів їх виконання	Загальна вказівка, ескізний опис мети, відсутність регламентації способів досягнення
Короткострокова політика фірми	Довгострокова стабілізація корпорації
Ефективне використання ресурсів	Довгострокова програма економії ресурсів
Акцент на фінансові ресурси як провідну ланку успіху	Акцент на людські ресурси як провідну ланку успіху
Максимальна самостійність структурних одиниць	Міцні внутрішньо-фірмові зв'язки
Уявлення про майбутній стан корпорації як про «нову» фірму. Рух уперед до «нової» фірми	Уявлення про майбутній стан фірми як про розвиток позитивних сторін «старої» фірми. Рух уперед «старої» фірми

Традиційно японський стиль відносять до стратегічного, а американський – в основному до оперативного.

Наскільки популярний стратегічний тип управління у світі, не чи є він архаїчним? Обстеження, проведені в різних країнах, показують різну картину. Так, у Великобританії більше 70% обстежених фірм спирається на стратегічний стиль управління. Незважаючи на те що в США бум стратегічного планування припав на 70-і роки ХХ ст., в 90-х роках стратегічний менеджмент знайшов нові якості, пов'язані в ідейному плані з розвитком методології досягнення й збереження лідерства у висококонкурентних середовищах, а в технічному – зі створенням великих комп'ютерних експертних систем в області стратегічного планування.

Вибір типу управління значною мірою визначається технологічним типом корпорації і його розмірами. В табл. 2.2 наведені рекомендації з визначення найбільш ефективного типу управління залежно від технологічного типу й розмірів корпорації:

Таблиця 2.2

#### Рекомендації з вибору типу управління (менеджменту)

Технологічний тип корпорації	Розмір корпорації	Рекомендований тип менеджменту
<b>Кон'юнктурний</b>	Мале	Тактичний
	Середнє	Те ж
	Велике	Стратегічний
<b>Маркетинговий</b>	Мале	Тактичний
	Середнє	Стратегічний
	Велике	Те ж
<b>Технологічний</b>	Мале	Оперативний
	Середнє	Тактичний
	Велике	Стратегічний
<b>Із технологією, що перебудовується</b>	Мале	Стратегічний
	Середнє	Те ж
	Велике	Те ж

Реалізація обраного типу управління залежить від існуючих в корпорації організаційно-управлінських структур.

Під *організаційною структурою* розуміється розподіл корпорації на відносно самостійні підрозділи, для членів яких функціональні й неформальні зв'язки в цілому сильніше, ніж для членів різних підрозділів. При цьому принцип угруповання працівників для об'єднання в підрозділи може бути різним. Виділяються наступні способи групування працівників:

- за професійними знаннями і навичками (у цьому випадку відповідна організаційна структура може називатися «*професійною*»);
- за функціональними ознаками (*функціональна структура*);
- за видами виробленої продукції (*продуктова структура*);
- за технологічною ознакою (*технологічна структура*);

- за сегментами ринку споживання виробленої продукції (*споживча структура*);
- за місцезнаходженням (*дивізійна структура*);
- за їхньою участю в одному проекті (*тимчасова або проектна організаційна структура*).

Питання про оптимальну організаційну структуру не вирішується однозначно. Залежно від того, в якому ступені успішно працює корпорація, наскільки висока агресивність зовнішнього середовища, в якій стадії життєвого циклу перебуває попит на продукцію корпорації, які нинішній стан і бажаний тип колективу, – як сама організаційна структура, так і способи й фактори її зміни можуть бути різними. Основними є наступні полярні варіанти, між якими можна розмістити всі наявні тут можливості:

- структура, що слабо залежить від зміни зовнішніх або внутрішніх факторів («*механічна структура*»);
- структура, що суттєво залежить від зміни зовнішніх або внутрішніх факторів («*органічна структура*»).

Перший варіант доречний для випадків оперативного або тактичного типу управління, високої ролі виробничого досвіду в ефективності праці більшості працівників. Якщо ж мова йде про систему, яка само-організується, яка в змозі підтримувати свою внутрішню організацію, то тут рекомендується більш м'яка структура органічного типу.

Сукупність перерахованих розділів стратегії управління значною мірою визначає сутність тих рішень, які ухвалюються в процесі функціонування корпорації. Разом з тим є ще одна складова управління корпораціям, урахування якої необхідне для повного опису управлінської стратегії. Мова йде про механізм прийняття найважливіших рішень.

У сьогоднішній економіці, що не завершила вихід із так званої «шумової» стадії (Айкс, Рітерман, 1994), коли неправильна й незначуща інформація, характерна для не стабілізованої економіки, порівнянна з дійсною й корисною, ймовірність «стратегічної» (тобто допущеної при ухваленні стратегічного рішення) помилки різко зростає; її вартісна ціна стає порівнянною з активами корпорації, а способи формування варіантів рішень, їх відбір і взаємозумовленість – визначальними в діяльності керівництва корпораціями. Тому дослідження й класифікація організаційних механізмів формування й прийняття рішень набувають особливої важливості в низці проблем управління корпораціями перехідного періоду.

Система прийняття стратегічних рішень у корпорації може розглядатися як сукупність трьох складових:

1. *організаційного механізму прийняття рішень*, що визначає порядок ініціації, підготовки, обговорення й прийняття рішень у корпорації;

2. *системи інтересів осіб, пов'язаних з корпораціям* (працівників, власників, представників ділового й адміністративного середовища тощо), і урахування цих інтересів у процесі підготовки й прийняття рішень;

3. *інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень*.

Почнемо з аналізу організаційного механізму прийняття стратегічних рішень (МПСР). Основні компоненти цього механізму визначаються відповідями на наступні три групи питань.

*Група 1. Розподіл функцій у процесі прийняття рішень. Хто:*

- ініціює вирішення проблеми (порушує питання) (директор, хтось із функціональних керівників, лінійні керівники, працівники, зовнішні консультанти);
- готує (опрацьовує) рішення;
- обговорює можливі варіанти рішення;
- ухвалює рішення.

*Група 2. Розподіл інтересів у процесі прийняття рішень. У чийх інтересах ухвалюються основні рішення:*

- директор;
- директор і його «команда» (заступники);
- якість «керівництва корпорації»;
- колектив корпорації;
- ядро колективу;
- власники (акціонерів, власників паїв тощо);
- ділові партнері корпорації;
- представники адміністративного середовища;
- корпорація як функціональний суб'єкт в системі суспільного поділу праці;
- корпорація як носій виробничого потенціалу.

*Група 3. Порядок дій у процесі прийняття рішень. Як ухвалюються рішення:*

- у ході колегіального обговорення директором;
- у ході колегіального обговорення голосуванням;
- у ході колегіального обговорення на основі консенсусу (загальної згоди);
- директором після колегіального обговорення;
- директором одноосібно без колегіального обговорення.

До цієї ж групи відомостей про корпорації могли би бути віднесені більш глибокі питання, пов'язані із традиційно переважаючими в кожному підприємстві методами порівняння й відбору варіантів:

- які критерії порівняння застосовуються,
- яка інформація при цьому використовується,
- чи ведеться зіставлення з наявною стратегією тощо.

Однак, збір таких відомостей у сьогоденній ситуації в Україні практично неможливий, тому ідентифікація МПСПР спирається на відповіді перших трьох груп.

Залежно від комбінації відповідей на наведені питання формуються типові варіанти організаційних механізмів прийняття стратегічних рішень, спроба узагальненого опису яких наведена нижче.

*Абсолютно авторитарний (директорський) механізм* прийняття рішень припускає одноосібне прийняття рішень директором (генеральним директором), як правило, без консультацій з іншими працівниками корпорації.

*Авторитарний механізм* прийняття рішень характеризується вузьким складом осіб, що обговорюють рішення, слабким урахуванням їхньої думки, одноосібним вибором варіанту до виконання.

*Демократичний механізм* прийняття рішень характеризується відкритістю процесу ініціації проблем, показністю кола осіб, що обговорюють проблеми, колегіальними способами вибору і прийняття рішень.

*Олігархічний механізм* прийняття рішень характеризується різанням і важко-подоланою межею між обмеженою групою осіб, допущених до всіх чотирьох стадій процесу підготовки й прийняття рішень, й іншими учасниками виробництва – працівниками, власниками. Саме рішення може ухвалюватися колегіально. Олігархічний механізм посідає в певному змісті проміжне місце між авторитарним і демократичним, однак має й деяку специфіку, пов'язану з наявністю неминучих внутрішніх протиріч між членами олігархічної «команди». У зв'язку з цим даний тип механізму не відрізняється стабільністю.

*Стратегічний механізм* характеризується значною деперсоніфікацією процесу прийняття стратегічних рішень. Припускає наявність явна вираженої комплексної соціально-економічної стратегії корпорації як щодо стабільної системи взаємопов'язаних найважливіших рішень, що визначають у кожний теперішній момент напрямки і точки фокусування ресурсів і зусиль корпорації. Обговорення варіантів поточних рішень зводиться до питання відповідності їх комплексної стратегії корпорації або до необхідності перегляду стратегії (останнє – складний і дорогий для корпорації процес).

*Реактивний механізм* реалізується в умовах відсутності комплексної стратегії й мінімізації попередніх стадій прийняття рішень – підготовки й обговорення. Припускає швидку, але не завжди послідовну реакцію на вступників сигнали. Процес прийняття стратегічних рішень при такому механізмі відрізняється від прийняття тактичних і оперативних рішень.

Перейдемо до розгляду другої складової системи прийняття рішень – можливих варіантів розподілу інтересів, що враховуються в цьому процесі.

В значній мірі організаційний механізм прийняття рішень визначає й врахування інтересів у системі прийняття рішень. Разом із тим, тут можливі різні комбінації організаційних і ціннісних варіантів. Залежно від того, чий інтереси найбільшою мірою враховуються в ході процесу прийняття рішень, можна виділити наступні варіанти цільової структури системи прийняття рішень:

- *егоїстичний* – рішення спрямовані на забезпечення особистих інтересів дирекції (керуючої олігархії) або особисто керівника корпорації;
- *колективістський* – основним суб'єктом інтересів є трудовий колектив у цілому;
- *екстернальний* – рішення ухвалюються в інтересах зовнішніх для корпорації людей або органів (власників, спонсорів, суміжників тощо);
- *функціональний* – головною метою є найбільш повна реалізація соціально-економічного й техніко-технологічного потенціалів корпорації як функціонального елемента в системі суспільного поділу праці.

Кожному типу структури інтересів, що враховуються, відповідає один або кілька організаційних механізмів прийняття рішень. Оскільки пряму інформацію про структуру й пріоритети інтересів при прийнятті рішень одержати, цілком ймовірно, неможливо, був прийнятий наступний підхід:

- сконцентрувавши увагу на одержанні інформації про організаційну частину МПСПР,
- скласти питання, що дозволяють у результаті обстеження визначити, які механізми прийняття рішень функціонують на корпорації.

Після аналізу отриманих даних зробити висновок про найбільш імовірний тип структури реалізованих на корпорації і інтересах, ґрунтуючись на табл. 2.3:

Для виявлення особливостей механізму прийняття рішень спільно з фахівцями російського Інституту стратегічного аналізу й розвитку підприємництва в 1996 р. було проведено спеціальне обстеження 1256 корпорації промисловості. В результаті аналізу отриманої інформації виявилася наступна картина. Директор (генеральний директор) практично у всіх випадках здійснює ухвалення рішення або бере участь у цьому на фінальній стадії процесу. Значний (83%) у порівнянні з іншими (заступники директора – 43%, функціональні керівники – 33%, лінійні – 20%, представники зовнішніх власників – 15%) його внесок і в постановку тієї або іншої проблеми. Участь в опрацюванні й обговоренні проблем від-

носно скромна (пророблення – усього 20%) і суттєво поступається участі заступників і функціональних керівників. Штабні функції виконують в основному функціональні керівники й іноді лінійне керівництво (участь в опрацюванні й обговоренні найважливіших проблем лінійних керівників підтвердили близько половини респондентів). Що ж стосується участі представників колективу, власників і зовнішніх для корпорації консультантів, то вона вичерпується одиничними випадками.

Таблиця 2.3

**Варіанти відповідностей між варіантами врахування інтересів і типами організаційних механізмів прийняття рішень**

Тип механізму прийняття рішень	Варіанти врахування інтересів	
	Сполучний	Несумісний
Егоїстичний	Авторитарний	Демократичний
	Олігархічний	
Колективістський	Демократичний	Олігархічний
	Авторитарний	
Екстернальний	Авторитарний	Демократичний
	Олігархічний	
Функціональний	Олігархічний	Демократичний
	Авторитарний	

Висновки з аналізу даної інформації можуть бути сформульовані в такий спосіб.

**По-перше**, прийняття фінальних рішень є практично винятковою прерогативою «першої особи»; штабні функції покладені на функціональних керівників.

**По-друге**, постановка проблем також замикається на директорові, участь інших керівників невелика. Фактично це означає, що стратегічний маркетинг реально здійснюється також «першою особою».

**По-третє**, роль інших працівників корпорації, а також власників, партнерів і експертів у процесі прийняття стратегічних рішень незначна.

В цілому проведений аналіз показує наступне. Центральною в промислових корпораціях є фігура генерального директора. Він ухвалює рішення практично безконтрольно, у ряді випадків спираючись на думку деяких своїх заступників і функціональних керівників, що відіграють роль штабу. Частина рішень ухвалюється без належного опрацювання й аналізу наслідків, у тому числі аналізу ризику. Оскільки ініціатором постановки проблем, що вимагають вирішення, в більшості випадків є генеральний директор або рідше – його заступник, то частина проблем, що вимагають стратегічного реагування, вислизає від «уваги корпорації». Це належить у першу чергу до питань маркетингу, взаємозв'язків корпорації зі споживачами й постачальниками. По суті функції маркетингу виконує генеральний директор або його заступники, а не відповідні підрозділи.

Така ситуація не сприяє реалізації довгострокових інтересів корпорації, знижує поінформованість корпорації, не дає можливості вчасно помітити ринкові сигнали й підготуватися до змін у ринковому оточенні. Необхідно виокремлення в структурі корпорації функціональних одиниць, що відіграють роль «доглядачів вперед».

В обстежених корпораціях виявилися представлені всі типи організаційних механізмів прийняття стратегічних рішень («абсолютно авторитарний», «авторитарний», «демократичний», «олігархічний», «стратегічний», «реактивний»). По вибірці в цілому отримані наступні дані, що характеризують розподіл корпорації за типами механізмів прийняття рішень:

абсолютно авторитарний стиль	82 корпорації (7%)
авторитарний	571 корпорація (54%)
демократичний	67 корпорації (5%)
олігархічний	69 корпорації (5%)
стратегічний	226 корпорації (18%)
реактивний	426 корпорації (34%)

У дужках після числа корпорацій, що допускають віднесення до того або іншого типу механізму прийняття рішень, наведена процентна частка таких корпорацій у загальній кількості корпорацій, від яких отримані відповіді на всі питання, необхідні при визначенні типу механізму прийняття рішень.

Більш ніж у половині обстежених керівників корпорацій виявилися цілком вираженими риси *авторитарного стилю управління*, причому на малих корпораціях квітне не просто авторитарний, а по суті *диктаторський стиль управління*.



Низки стратегічних кадрових, цінових, структурних й інших помилок, що відбилися на результатах діяльності корпорації, можна було б уникнути, якби система прийняття рішень носила більш демократичний характер. Наразі думка колективу практично не відіграє ролі в прийнятті рішень. Між колективом і керівництвом є значний розрив, що підриває корпоративний дух. Система прийняття рішень потребує зміни головним чином у частині підвищення ролі стратегічного управління, впливу вибраної стратегії на життя корпорації, консолідації чинностей колективу в напрямку пошуку й реалізації конкурентних переваг корпорації.

## 2.2. Визначення місії та формулювання цілей корпорації

Оскільки місія і цілі служать орієнтиром для всіх наступних етапів розробки корпоративної стратегії, їх вибір є першим і найвідповідальнішим рішенням при стратегічному плануванні, результатом якого є визначені обмеження відповідно до напрямків діяльності, пов'язані з аналізом альтернатив її розвитку.

Залежно від масштабів намічених змін і встановленого терміну досягнення кінцевого результату цілі корпорації поділяються на короткострокові, або тактичні (результат очікується в найближчому майбутньому), середньострокові і довгострокові (стратегічні), для досягнення яких необхідно п'ять і більше років.

Цілей у корпорації може бути дуже багато, що викликає необхідність їх ранжирування. Воно полягає у виділенні головної цілі і додаткових, які нею визначаються. При цьому для досягнення головної цілі висуваються цілі другого рівня, для їх досягнення намічаються цілі третього рівня тощо.

Кінцевим результатом ранжирування є розробка дерева цілей, при створенні якого останні можуть групуватися за часовими інтервалами, функціональними і функціонально-часовими ознаками.

З усієї сукупності цілей насамперед виділяють основну, генеральну ціль, котру деякі автори (У. Кінг, Д. Клїланд) називають місією або програмною заявою організації (Ф. Котлер).

Генеральна ціль (місія) є найбільш широким за змістом і рівнем узагальнення умов і перспектив розвитку рішенням, що приймається керівництвом корпорації. Місія характеризує сутність об'єкта управління, мету його існування і властиве організації і сфері управління місце і призначення.

Глобальну (генеральну) ціль необхідно підкріпити комплексом заходів, що забезпечували б досягнення бажаного результату. У зв'язку з тим, що реалізація таких заходів вимагає визначеного часу і засобів, генеральна ціль містить у собі систему цілей щодо основних напрямків діяльності корпорації, орієнтованих на виконання нею своєї місії. Реалізація кожної з них пов'язана з розробкою власної стратегії.

Найбільш поширене визначення цілей на основі таких головних функцій промислової корпорації таке:

- виробничо-технологічної, що відображає основне призначення організації у виробництві даного виду (видів) товарів і послуг відповідної якості;
- господарсько-економічної, обумовленої необхідністю забезпечення рентабельної роботи корпорації;
- науково-технічної, пов'язаної з використанням можливостей НТП як умови виробництва конкурентоспроможної продукції;
- зовнішньоекономічної, що визначає поведінку організації на зовнішніх ринках збуту;
- соціальної, пов'язаної із забезпеченням відповідного рівня соціального захисту працівників;
- екологічної, обумовленої необхідністю наближення до мінімуму техногенного навантаження на природне середовище.

Визначення цілей корпорації ускладнюється браком загальноновизнаних методик. У вирішенні цього завдання перевага надається творчим, неформальним підходам. Водночас певне практичне значення мають такі загальні правила:

- цілі мають визначатися на основі відповіді на запитання, що таке виробничо-збутова діяльність корпорації (її бізнес), в якому напрямку вона розвивається і якою їй варто було б бути. Виявлені при цьому цілі визначають дії, спрямовані на реалізацію основного завдання корпорації;
- цілі мають бути реальними, стимулюючими до певних практичних дій, і поділятися на конкретні завдання, виконання яких може бути доручено відповідним особам. Таке членування є основою для оцінювання дій і стимулом для досягнення цілей;
- цілі мають забезпечувати можливість концентрації сил і засобів для їх практичного втілення. З усіх видів діяльності вони мають відображати саме ті фундаментальні проблеми, важливість яких виправдовувала б зосередження основних трудових, матеріальних і фінансових ресурсів для їх вирішення. Внаслідок обмеженості ресурсів і необхідності їх раціонального використання цілі повинні визначатися вибірково, з урахуванням реальних можливостей їх досягнення, а не охоплювати абсолютно все;
- визначаючи цілі, їх слід обирати декілька (з урахуванням взаємозалежних під-цілей). Спроба окреслити «єдину правильну ціль» зменшує коло пошуку і може повести у неправильному напрямку;
- необхідно забезпечувати узгодженість і взаємозв'язок між стратегічними і тактичними цілями, що сприяє безперервності процесу їх досягнення;

- опрацьовуючи й обговорюючи цілі, бажано широко залучати працівників корпорації, що є гарантією концентрації зусиль колективу на їх визначення, сприйняття і реалізацію.

Цілей у корпорації може бути дуже багато, що викликає необхідність їх ранжирування. Воно полягає у виділенні головної цілі і додаткових, які нею визначаються. При цьому для досягнення головної цілі висуваються цілі другого рівня, для їх досягнення намічаються цілі третього рівня тощо.

Кінцевим результатом ранжирування є розробка дерева цілей, при створенні якого останні можуть групуватися за часовими інтервалами, функціональними і функціонально-часовими ознаками.

З усієї сукупності цілей насамперед виділяють основну, генеральну ціль, котру деякі автори (У. Кінг, Д. Клівланд) називають місією або програмною заявою організації (Ф. Котлер).

Генеральна ціль (місія) є найбільш широким за змістом і рівнем узагальнення умов і перспектив розвитку рішенням, що приймається керівництвом корпорації. Місія характеризує сутність об'єкта управління, мету його існування і властиве організації і сфері управління місце і призначення.

Глобальну (генеральну) ціль необхідно підкріпити комплексом заходів, що забезпечували б досягнення бажаного результату. У зв'язку з тим, що реалізація таких заходів вимагає визначеного часу і засобів, генеральна ціль містить у собі систему цілей щодо основних напрямків діяльності корпорації, орієнтованих на виконання нею своєї місії. Реалізація кожної з них пов'язана з розробкою власної стратегії.

Залежно від масштабів намічених змін і встановленого терміну досягнення кінцевого результату цілі корпорації поділяються на короткострокові, або тактичні (результат очікується в найближчому майбутньому), середньострокові і довгострокові (стратегічні), для досягнення яких необхідно п'ять і більше років.

Найбільш поширене визначення цілей на основі таких головних функцій промислової корпорації таке:

- виробничо-технологічної, що відображає основне призначення організації у виробництві даного виду (видів) товарів і послуг відповідної якості;
- господарсько-економічної, обумовленої необхідністю забезпечення рентабельної роботи корпорації;
- науково-технічної, пов'язаної з використанням можливостей НТП як умови виробництва конкурентоспроможної продукції;
- зовнішньоекономічної, що визначає поведінку організації на зовнішніх ринках збуту;
- соціальної, пов'язаної із забезпеченням відповідного рівня соціального захисту працівників;
- екологічної, обумовленої необхідністю наближення до мінімуму техногенного навантаження на природне середовище.

Визначення цілей корпорації ускладнюється браком загальноновизнаних методик. У вирішенні цього завдання перевага надається творчим, неформальним підходам. Водночас певне практичне значення мають такі загальні правила:

- цілі мають визначатися на основі відповіді на запитання, що таке виробничо-збутова діяльність корпорації (її бізнес), в якому напрямку вона розвивається і якою їй варто було б бути. Виявлені при цьому цілі визначають дії, спрямовані на реалізацію основного завдання корпорації;
- цілі мають бути реальними, стимулюючими до певних практичних дій, і поділятися на конкретні завдання, виконання яких може бути доручено відповідним особам. Таке членування є основою для оцінювання дій і стимулом для досягнення цілей;
- цілі мають забезпечувати можливість концентрації сил і засобів для їх практичного втілення. З усіх видів діяльності вони мають відображати саме ті фундаментальні проблеми, важливість яких виправдовувала б зосередження основних трудових, матеріальних і фінансових ресурсів для їх вирішення. Внаслідок обмеженості ресурсів і необхідності їх раціонального використання цілі повинні визначатися вибірково, з урахуванням реальних можливостей їх досягнення, а не охоплювати абсолютно все;
- визначаючи цілі, їх слід обирати декілька (з урахуванням взаємозалежних під-цілей). Спроба окреслити «єдину правильну ціль» зменшує коло пошуку і може повести у неправильному напрямку;
- необхідно забезпечувати узгодженість і взаємозв'язок між стратегічними і тактичними цілями, що сприяє безперервності процесу їх досягнення;
- опрацьовуючи й обговорюючи цілі, бажано широко залучати працівників корпорації, що є гарантією концентрації зусиль колективу на їх визначення, сприйняття і реалізацію.

Поняття місії корпорації розкрито в табл. 2.4:

Таблиця 2.4

#### Поняття місії

1	В широкому розумінні місія — це філософія і призначення, сенс існування організації
2	В вузькому розумінні місія корпорації — це сформульоване визначення того, для чого і з якої причини корпорація існує, саме існування корпорації, що виявляє її відмінності від багатьох подібних
3	Задоволення споживача є місією і метою будь-якого бізнесу (П. Друкер)
4	Місія корпорації — виживання на ринку в довгостроковому періоді
5	Місія висвітлює чим є корпорація і якою вона намагається бути, визначає її відмінності від подібних

Місце визначення цілей серед етапів стратегічного планування бізнесу наведено на рис. 2.3:



Рис. 2.3. Місце ціле-виявлення у процесі стратегічного планування бізнесу

Оскільки місія і цілі служать орієнтиром для всіх наступних етапів розробки корпоративної стратегії, їх вибір є першим і найвідповідальнішим рішенням при стратегічному плануванні, результатом якого є визначені обмеження відповідно до напрямків діяльності, пов'язані з аналізом альтернатив її розвитку.

Питання для визначення місії корпорації наведені в табл. 2.5:

Таблиця 2.5

#### Визначення місії корпорації

Етапи	Ключові питання для визначення місії
1	Яку продукцію (товари, послуги) виробляє (чи вироблятиме) корпорація?
2	Хто є основними споживачами і яка продукція їм потрібна?
3	Чому вони купляють ваші товари (послуги)?
4	На яких ринках (сегментах ринку) планується оперувати?
5	Як планується задовольняти потреби потенціальних клієнтів?
6	Які існують конкурентні переваги?

Практика управління у ринкових умовах довела, що коли стратегія корпорації не перетворюється для персоналу в привабливий стимул (ціль), то у керівників крім матеріального залишаються лише примусові важелі – покарання, накази та інші адміністративні заходи, що у сучасних умовах все частіше виявляються марними. Але, корпорація сама по собі не має і не може мати цілей. Цілі мають окремі люди, які за допомогою корпорації намагаються їх досягти. Цільова основа в діяльності корпорації виникає тому, що вона є об'єднанням людей, які переслідують певні цілі.

Отже, ціле-встановленню передуює встановлення місії корпорації — основної причини її створення та функціонування на ринку. Місія визначає роздрібну пропозицію (що виробляти?) та цільовий ринок корпорації (де і кому це продавати?), та чим дана корпорація відрізняється від інших на цьому ж сегменті ринку?

Елементи формування місії наведено на рис. 2.4:

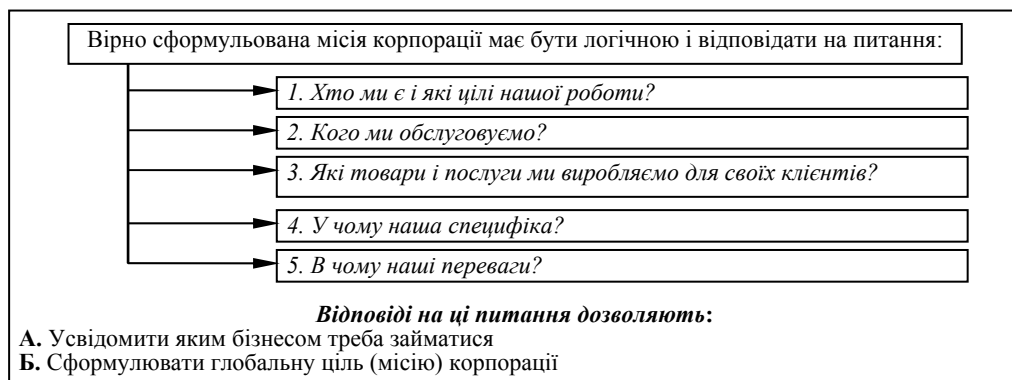


Рис. 2.4. Елементи формування місії корпорації

Чинники опрацювання місії корпорації наведені в табл. 2.6:

Таблиця 2.6

### Чинники опрацювання місії (за Ф. Котлером)

1	Історія корпорації, в процесі якої опрацьовано філософію корпорації, сформовано її профіль і стиль діяльності, визначено місце на ринку тощо.
2	Стиль поведінки і спосіб діяльності власників і менеджерів корпорації.
3	Стан середовища життєдіяльності корпорації.
4	Ресурси, що може задіяти корпорація для досягнення своїх цілей.
5	Відмінності і особливості корпорації, що виділяє її серед інших

Таким чином, після опрацювання місії корпорації можна переходити до визначення головної та наступних цілей, досягнення яких сприятиме реалізації місії, як «над-цілі» (глобальної цілі).

*Благо всюди залежить від дотримання двох умов:*

- 1). *вірного встановлення кінцевих цілей та*
- 2). *пошуку відповідних засобів, що ведуть до кінцевої мети»*

*/Аристотель/*

На діяльність організації, на визначення її місії і стратегії впливають інтереси людей (табл. 2.7):

Таблиця 2.7

### Носії інтересів, що впливають на місію корпорації

1	Власники організації, що створюють її задля використання результатів діяльності організації для вирішення своїх життєвих проблем.
2	Співробітники організації, що своєю працею забезпечують її життєдіяльність, створюють і реалізують продукт і просують та перероблюють ресурси, що стимулюють за свій труд компенсацію і вирішують за допомогою цієї компенсації свої життєві проблеми.
3	Споживачі продукту, що віддають їй свої ресурси (частіше за все гроші) в обмін на продукт, і які задовольняють цим продуктом свої потреби (вирішують проблеми).
4	Ділові партнери організації (контрагенти)
5	Місцеве співтовариство, що формує соціальне і екологічне середовище життєдіяльності організації
6	Суспільство в цілому (в першу чергу в особі державних інвестицій, що взаємодіють з організацією в поточній, правовій, економічній, морально-етичній сферах макрооточення), що отримує від організації частину створеного нею багатства для забезпечення суспільного благополуччя і розвитку, плодами якого поряд з іншими членами суспільства користується і сама організація.

Визначивши носіїв інтересів реалізації місії корпорації, розглянемо цілі її формування (табл. 2.8) та основні складові її формування (табл. 2.9):

Таблиця 2.8

### Цілі формування місії

1. Місія дає суб'єктам зовнішнього середовища загальне уявлення про те, що являє собою корпорація, до чого вона прагне, які засоби готова використовувати в своїй діяльності, яка її філософія. Сприяє формуванню і закріпленню іміджу корпорації в свідомості суб'єктів оточення.	
2. Вона сприяє єднанню співробітників корпорації і створенню духу тому що:	3. Вона створює можливість для вдосконалення управління тому що:
2.1. висвітлює для співробітників єдину мету і призначення корпорації	3.1. є базою для встановлення цілей корпорації, забезпечує їх несуперечливість, допомагає опрацюванню стратегії, визначає напрямки і припустимі межі функціонування корпорації
2.2. сприяє співробітникам в ідентифікації себе з корпорацією і виступає відповідною точкою в їх діяльності	3.2. дає загальний підхід до розподілу ресурсів корпорації і створює базу для оцінки їх використання
2.3. сприяє встановленню здорового психологічного клімату в колективі корпорації	3.3. розширює для працівника сенс і зміст його діяльності, що впливає на використання заходів мотивації

## Складові формування місії

1	Цільові орієнтири корпорації, що визначають задачі діяльності і мету такої діяльності і мету такої діяльності в довгостроковій перспективі
2	Сфера діяльності корпорації (який продукт і на якому ринку корпорація пропонує покупцям)
3	Філософія корпорації (цінності і вірування, що існують в організації)
4	Можливості і способи функціонування корпорації, що визначають в чому її сила і можливості для виживання в перспективі, яким способом і за яких технології, техніки і ноу-хау корпорація виконує свою роботу

Розглянемо поняття цілей (табл. 2.10), сфери встановлення (табл. 2.11), вимоги до них (табл. 2.12), процес встановлення (табл. 2.13):

Таблиця 2.10

## Поняття цілі корпорації

1.	Цілі — це конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним і на це націлена її діяльність
2.	Ціль — це бажаний стан об'єкту в майбутньому
3.	Ціль — це вихідна точка планування діяльності корпорації
4.	Ціль — це кінцевий стан, якого корпорація сподівається досягти в певний момент майбутнього, це ідеальне уявлення про майбутні рубежі корпорації

Таблиця 2.11

## Сфери встановлення цілей

<i>Доходи корпорації</i>	<i>Робота з клієнтами</i>	<i>Потреби і добробут співробітників</i>	<i>Соціальна відповідальність</i>
1.1. Прибутковість (обсяг прибутку, рентабельність, доход на акцію тощо). 1.2. Становище на ринку (частка ринку, обсяг продажу, частка ринку відносно конкурента, частка окремих продуктів в загальному обсязі продаж тощо). 1.3. Продуктивність (витрати на одиницю продукції, обсяг продукції на одиницю часу, матеріалоемність, віддача з одиниці виробничих потужностей тощо). 1.4. Фінансові ресурси (структура капіталу, обсяг обігового капіталу, рух коштів, кредитні лінії). 1.5. Виробничі потужності 1.6. Розробка, виробництво продукту, оновлення технології.	2.1. Швидкість обслуговування клієнтів. 2.2. Культура обслуговування. 2.3. Кількість скарг з боку покупців. 2.4. Застосовані до корпорації штрафні санкції контрагентів.	3.1. Зміни в організації і управлінні в показниках, що встановлюють завдання по сторонах організаційних змін. 3.2. Людські ресурси (прогули і невиходи на роботу, плинність кадрів, підвищення кваліфікації працівників). 3.3. Система мотивації. 3.4. Поліпшення умов праці.	4.1. Допомога суспільству. 4.2. Обсяг благодійності. 4.3. Терміни проведення благодійних акцій. 4.4. Безпека споживачів і суспільства. 4.5. Екологічна безпека життєдіяльності корпорації.

Таблиця 2.12

## Вимоги до цілей

1. Досяжність	2. Гнучкість	3. Вимірність	4. Зорієнтованість у часі
5. Конкретність	6. Сумісність (несуперечливість)	7. Прийнятність (в т.ч. морально-етична)	8. Письмове формулювання

Таблиця 2.13

## Процес встановлення цілей

<i>№ з/п</i>	<i>ФАЗА</i>
1	Виявлення і аналіз тенденцій і змін в оточенні
2	Встановлення цілей для корпорації в цілому
3	Побудова ієрархії цілей
4	Встановлення індивідуальних цілей

Наразі вченими опрацьована інформаційна модель управління виробничою діяльністю по визначенню пріоритетних цілей та завдань сучасної корпорації (рис. 2.5):

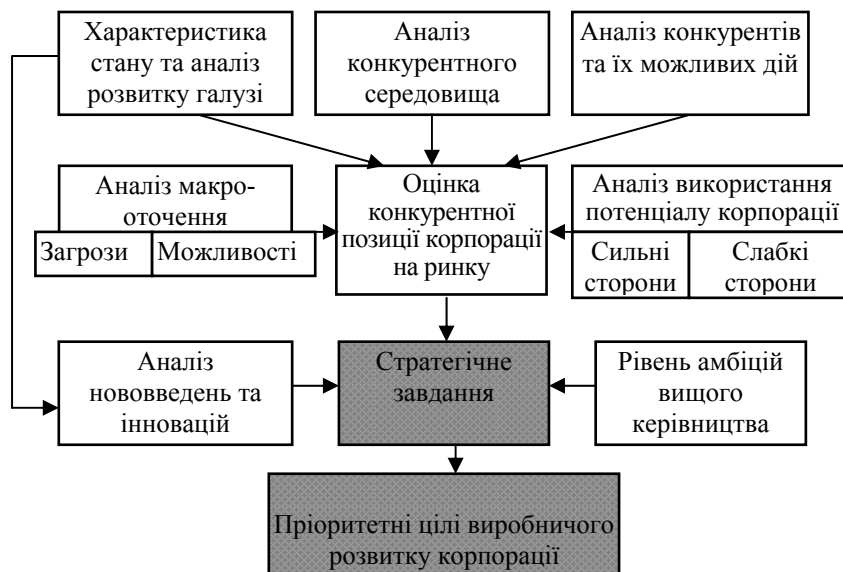


Рис. 2.5. Інформаційна модель управління виробничою діяльністю корпорації по визначенню її пріоритетних цілей та завдань

Правила для встановлення цілей перераховані в табл. 2.14:

Таблиця 2.14

#### Правила для встановлення цілей

1. Якщо цілі не сформульовані або не зрозумілі — існує небезпека здійснення дій, що не відповідають цілям корпорації.
2. Якщо цілі чітко визначені, то можливі конфлікти між ними можуть бути усунені в процесі узгодження цілей (досягнення консенсусу).
3. Чітке визначення критеріїв оцінки діяльності корпорації необхідно в усіх випадках, окрім ситуації, коли формальне їх делегування робиться для пропаганди, що скриває істинні цілі.
4. Основною ціллю корпорації є отримання установленого (запланованого) прибутку.
5. Встановлення не вірних цілей означає вирішення невірно сформульованих проблем, що може призвести до більшого марнотратства ресурсів, ніж неефективне вирішення вірно сформульованої проблеми.
6. Результативність процесу встановлення цілей залежить від того: 6.1. наскільки вірно сформульовані цілі; 6.2. наскільки широко про них інформовано персонал; 6.3. як стимулюється їх досягнення.

Отже, актуальність проблеми стратегічного управління існувала завжди, змінювалися лише методологічні й методичні підходи до неї. Сучасна теорія стратегічного управління корпораціями дозволяє визначити методологічні прорахунки ціле-покладання та їх причини (табл. 2.15):

Таблиця 2.15

#### Основні помилки при встановленні цілей і причини їх виникнення

№ з/п	Основні помилки в процесі ціле-виявлення	Причини виникнення помилок
1.	Встановлення невідповідних цілей	1.1. Обирається ціль, що виходить за межі місії корпорації, або така, що не забезпечує її реалізації 1.2. Перетворення засобу досягнення цілі в саму ціль
2.	Встановлення недосяжних цілей	2.1. Оцінка реальних можливостей корпорації з точки зору її ресурсів 2.2. Неадекватна оцінка корпорацією свого зовнішнього середовища
3.	Встановлення суперечливих цілей	3.1. Недостатня компетентність керівника 3.2. Невміле використання методу управління за цілями
4.	Вибір неадекватної системи винагород за досягнення цілі	4.1. Перед виконавцем поставлено не конкретні цілі 4.2. Завчасно не узгоджено систему винагород і ступінь досягнення цілі

### 2.3. Види стратегічного управління

*Чим більше передбачуваності,  
тим крупніше промахи.  
/О. Круглов/*

Ігор Ансофф виділяв види стратегічного управління в залежності від ступеню нестабільності зовнішнього середовища (табл. 2.16):

Таблиця 2.16

#### Три види стратегічного управління в залежності від ступеню нестабільності зовнішнього середовища (за І. Ансоффом)

1.	<i>Управління на основі екстраполяції.</i> Довгострокове планування в умовах невисокого ступеню нестабільності
2.	<i>Управління на основі передбачення змін.</i> Стратегічне планування, вибір стратегічної позиції при середньому ступеню нестабільності
3.	<i>Управління на основі гнучких експертних рішень.</i> Ранжування стратегічних задач, управління за слабкими сигналами; управління в умовах стратегічних несподіванок – використовується в умовах суттєвої нестабільності зовнішнього середовища

Наразі більшість науковців види стратегічного управління поділяють на:

- управління шляхом вибору стратегічних позицій,
- управління шляхом ранжування стратегічних завдань,
- опрацювання надзвичайних заходів при стратегічних несподіванках,
- управління за слабкими сигналами про можливі проблеми,

*Управління шляхом вибору стратегічних позицій* застосовується, коли прив'язка нових стратегій корпорації до накопиченого потенціалу обмежує можливості стратегічних дій, це дозволяє застосувати накопичений досвід

Модель управління шляхом вибору стратегічних позицій наведена на рис. 2.6:

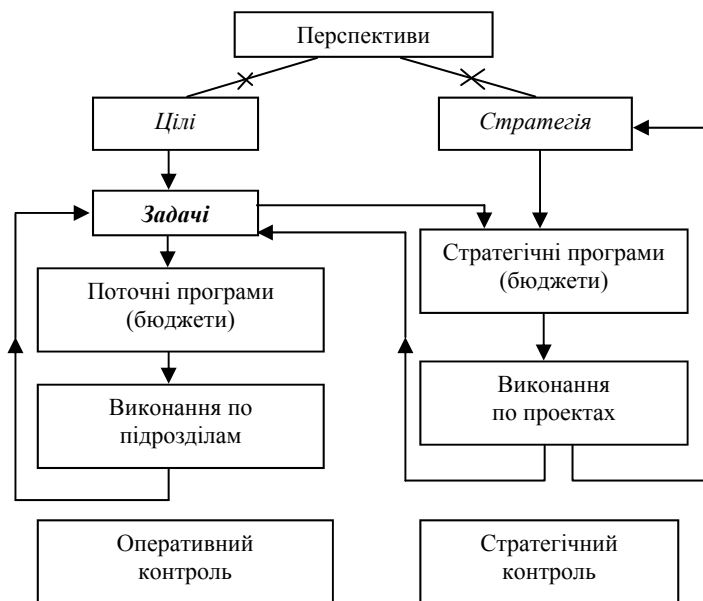


Рис. 2.6. Управління шляхом вибору стратегічних позицій

Таке управління не тотожне зі стратегічним плануванням (табл. 2.17):

Таблиця 2.17

#### Відмінності управління шляхом вибору стратегічних позицій від стратегічного планування

1.	Управління шляхом вибору стратегічних позицій доповнює планування потенціалу корпорації плануванням його стратегії, тобто планування розвитку всієї сукупності ресурсів комерційної (виробничої) системи доповнюється плануванням стратегії.
2.	В ході реалізації запланованої стратегії і планованого розширення ресурсів корпорації виникає необхідність систематичного переборення опору змінам з боку засвоєних джерел ресурсів для корпорації.

Управління шляхом ранжування стратегічних завдань застосовують для вирішення швидкоплинних проблем, які обумовлені поведінкою уряду, конкурентів, технічним процесам тощо. Модель процесу виявлення стратегічних задач наведена на рис. 2.7:

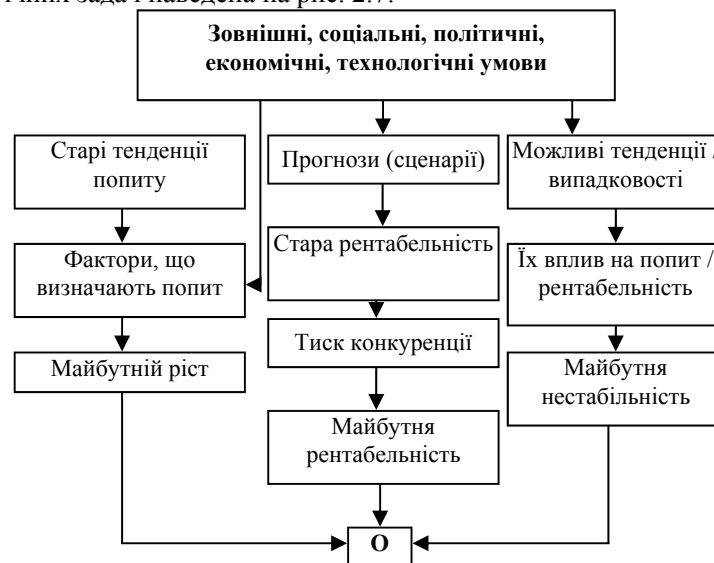


Рис. 2.7. Процес виявлення стратегічних завдань

Модель управління шляхом ранжування стратегічних завдань наведена на рис. 2.8:

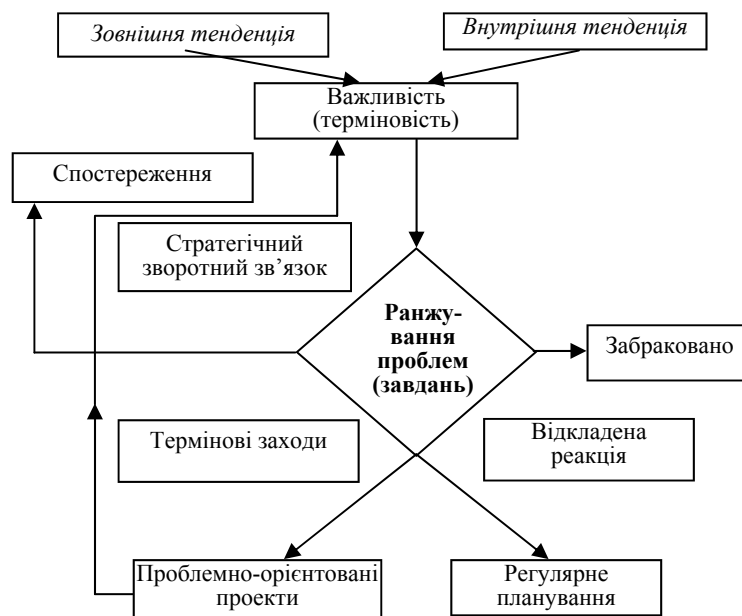


Рис. 2.8. Управління шляхом ранжування стратегічних завдань

Розглянемо етапи процесу управління шляхом ранжування стратегічних завдань (табл. 2.18):

Таблиця 2.18

**Процес управління шляхом ранжування стратегічних задач**

A	Встановлення потенційного нагляду (моніторинг) за всіма тенденціями в зовнішньому оточенні: ринковими, технічними, загальноекономічними, соціальними, політичними, кліматичними, екологічними
B	Результати аналізу цих тенденцій: оцінка терміновості рішень доповідаються вищому керівництву корпорації
C	Керівництво корпорації разом зі службою маркетингу, або службою перспективного розвитку розподіляє всі задачі на 4 категорії:
	1. Самі термінові та найважливіші задачі, що вимагають негайного розгляду 2. Важливі задачі середньої терміновості, що можуть бути вирішені в межах наступного планового циклу 3. Важливі, але нетермінові задачі, що вимагають постійного контролю 4. Задачі, що являють собою безпідставну тривогу і не варті подальшого розгляду
D	Термінові задачі передаються для вивчення та прийняття рішень відповідним підрозділам корпорації, або спеціально створеним оперативним групам
E	Прийняття рішень контролюється керівництвом на предмет можливих стратегічних і тактичних наслідків
F	Вище керівництво постійно переглядає і поновлює список проблем та їх пріоритетність



Опрацювання надзвичайних заходів при стратегічних несподіванках залежить від умов їх виникнення та прояву (табл. 2.19):

Таблиця 2.19

### Умови стратегічних несподіванок

1.	Проблема виникає несподівано і всупереч очікуванням
2.	Проблема виставляє нові задачі, що не відповідають минулому досвіду корпорації
3.	Нездатність вжити контрзаходів призводить або до фінансових збитків, або до зниження можливості отримання прибутку
4.	Існуюча технологія прийняття рішень на фірмі не дозволяє терміново вжити контрзаходів

Від цих умов залежить і алгоритм надзвичайного стратегічного управління (табл. 2.20):

Таблиця 2.20

### Система надзвичайних заходів при стратегічних несподіванках

1.	При виникненні стратегічних несподіванок починає працювати комунікаційна мережа зв'язків для надзвичайних ситуацій
2.	На період надзвичайного стану перерозподіляються обов'язки вищого керівництва: контроль за збереження морального клімату; звичайна робота з мінімальним рівнем зривів; вжиття надзвичайних заходів
3.	Введення мережі оперативних груп
4.	Проведення завчасних випробувань зв'язків між групами
5.	Проведення тренінгу взаємодії груп

Само поняття «несподіванки» означає, що її не було передбачено (або передбачити було неможливо) через нестачу інформації, кваліфікації/досвіду, або через саму стохастичність економічних процесів (табл. 2.21):

Таблиця 2.21

### Узагальнення змісту передбачення (за Ю. Солнишковим)

• Ототожнення передбачення з прогнозуванням: прогноз – це пошук можливих шляхів досягнення мети, а сукупність прогнозів – це варіанти планів, що розглядаються в процесі пошуку;
• Передбачати слід тільки значення некерованих або слабо керованих параметрів (чи подій), які потрібно спланувати;
• Передбачати потрібно події віддаленого майбутнього, тобто ті, що можуть відбутися за межами планового періоду.

**Сильні сигнали** — очевидні і конкретні проблеми, що виявлені в результаті спостережень.

**Слабкі сигнали** — всі інші проблеми, що відомі за ранніми та неточними ознаками.

При високому рівні нестабільності доводиться готувати рішення ще на стадії надходження слабких сигналів з оточення корпорації (рис. 2.9):

Рівні сигналів із зовнішнього оточення	Характер заходів по наростанню їх дієвості					
	Спостереження за зовнішнім оточенням <b>A</b>	Визначення відносної сили або слабко-сті сигналів <b>B</b>	Зниження зовнішньої стратегічної уразливості <b>C</b>	Підвищення гнучкості всередині корпорації <b>D</b>	Розробка підготовчих планів та їх здійснення <b>E</b>	Плани практичних заходів та їх здійснення <b>F</b>
I. Небезпека або нова можливість усвідомлюється						
II. Джерела небезпеки або нової можливості стають ясні						
III. Масштаби небезпеки або нової можливості приймають конкретні риси						
IV. Шляхи вирішення проблеми визначаються						
V. результати намічених контрзаходів передбачені						

Рис. 2.9. Дії корпорації за «слабкими сигналами» про виникнення (можливе виникнення) проблеми

*Висновок.* Аналіз діяльності корпорації у ринковій економіці дає змогу виокремити фактори, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії корпорації:

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

Схема процесу опрацювання стратегії корпорації наведена на рис. 2.10

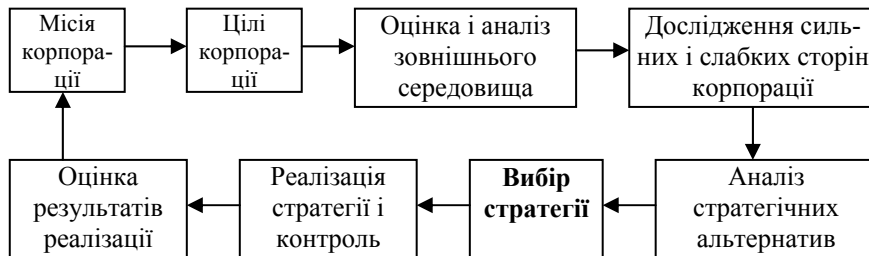


Рис. 2.10. Схема процесу опрацювання стратегії корпорації (за М. Месконом)

Отже, **формування стратегії розвитку корпорації** — це *реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності корпорації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) корпорації та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегії.*

## 2.4. Вплив внутрішнього та зовнішнього середовища на стратегію корпорації

*Догми спокійного минулого не будуть працювати в бурхливому майбутньому.  
Оскільки ми взялися за нову справу,  
ми маємо інакше мислити і діяти.  
/Авраам Лінкольн/*

Середовище діяльності корпорації — це наявність умов та факторів, які впливають на розвиток корпорації та вимагають прийняття управлінських рішень, спрямованих на пристосування до них.

Корпорація – це відкрита система, і її розвиток залежить від зовнішнього середовища. За висловлюванням Мартиненка М. М., раніше вчені-економісти вважали, що **зовнішнє середовище** – це *сукупність елементів, які не входять до складу корпорації, але значно на неї впливають.* Як він вважає, таке визначення не дає відповіді на наступні запитання:

1. Скільки різних елементів включає зовнішнє середовище?
2. Якими характеристиками визначається кожний елемент зовнішнього середовища?
3. Який зв'язок між цими елементами?

Так, Дж. Белл доводить, що **зовнішнє середовище організації** містить такі елементи як: *споживачі, конкуренти, урядові установи, постачальники, фінансові організації та джерела трудових ресурсів, релевантні відносно до організації.* Однак, такий підхід не розрізняє різних прошарків зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище діє безпосередньо не на кожен окрему організацію, а на всі одразу.

**Зовнішнє середовище** в стратегічному управлінні розглядається як *сукупність двох відносно самостійних підсистем: макросередовище та безпосереднє оточення* (так звані, відповідно, середовище непрямого впливу та середовище прямого впливу).

Якщо корпорація не буде орієнтуватися на зовнішнє середовище (економічне, політико-правове, соціально-культурне, екологічне, міжнародне тощо), то можуть виникнути такі загрози:

- 1) втрадиться почуття перспективи;
- 2) підвищиться ступінь ризику;
- 3) втрадиться орієнтир на потреби споживачів;
- 4) виникнуть труднощі збуту товарів;
- 5) настає загроза банкрутства.

Взаємозв'язок елементів зовнішнього і внутрішнього середовища корпорації наведено на рис. 2.11:

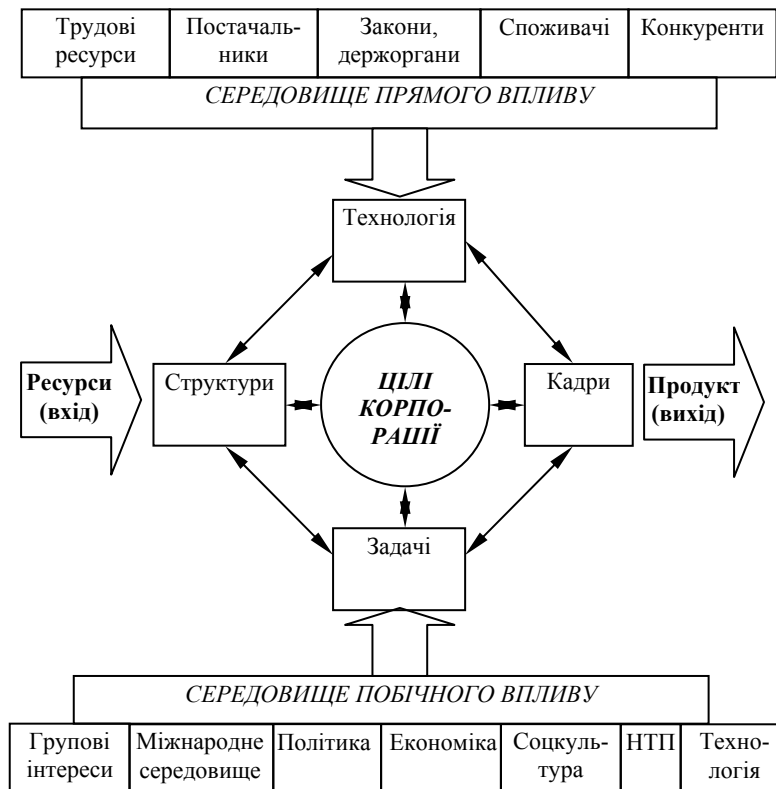


Рис. 2.11. Зовнішнє середовище прямого і побічного впливу та його зв'язок із внутрішнім середовищем корпорації

Найбільш повну та зрозумілу характеристику факторів зовнішнього середовища, зведену в табл. 2.22 наводять вчені Шершньова З. Є., Оборська С. В. у своєму підручнику «Стратегічне управління»:

Таблиця 2.22

#### Групування чинників зовнішнього середовища

№ з/п	Група чинників	Характеристика чинників зовнішнього середовища
1.	<b>Економічні</b>	пов'язані з загальною макроекономічною стабільністю у державі, станом економіки країни, рівнем інфляції, дефляції, станом грошового обігу і надійністю грошової одиниці, рівнем стабільності економічної кон'юнктури, механізмом роздержавлення та приватизації власності, демонополізації виробництва, розміри та темпи зростання чи зменшення ринку, стан фондового ринку, інвестиційні процеси, ставки банківського проценту, система цінотворень
2.	<b>Політичні</b>	впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду, стабільність уряду, державна політика приватизації або націоналізації, державний контроль і регулювання діяльності корпорації, рівень протекціонізму, рівень корупції державних структур, рівень економічної свободи держави
3.	<b>Соціально-демографічні</b>	впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію, ставлення держави до діяльності корпорації, громадська думка щодо діяльності корпорації, стан ринкової інфраструктури, її можливості забезпечення функціонування бізнесу, рівень конкуренції, відносини між корпораціям та громадськими організаціями, профспілкова активність
4.	<b>Технологічні</b>	пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, а також ноу-хау.
5.	<b>Конкурентні</b>	відбивають майбутні та поточні дії конкурентів, зміни в частках ринків, концентрації конкурентів.
6.	<b>Географічні</b>	пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і натуральними ресурсами (зокрема корисними копалинами), розміщення важливих промислових і сільськогосподарських центрів, стан екологічного середовища та його вплив на виробництво
7.	<b>Фінансові</b>	це система фінансування, кредитування, система оподаткування, податкові пільги, види державної фінансової підтримки, фінансова підтримка від спілок, рад, асамблей, та інших громадських об'єднань підприємців, фінансова допомога від спонсорів.
8.	<b>Ресурсні</b>	до яких відносяться: способи залучення початкового капіталу, система доступу до матеріально – технічних ресурсів, способи отримання виробничих площ, приміщень для офісу корпорації, система доступу до природних ресурсів, земельних ділянок, рівень дефіцитності ресурсів, що споживаються наявними корпораціями

№ з/п	Група чинників	Характеристика чинників зовнішнього середовища
9.	<b>Правові</b>	до яких належить: наявність правових гарантій насильницького відчуження власності, система нормативних документів щодо діяльності корпорації, її стабільність
10.	<b>Організаційні</b>	процедура створення корпорації, наявність обмежень щодо зайняття окремими видами діяльності, інформаційна та науково – методична підтримка корпорації, умови зовнішньоекономічної діяльності підприємців.
11.	<b>Психологічно-професійні</b>	це наступні чинники: психологічна готовність займатися виробничою діяльністю, емоційна мотивація та престижність підприємницької діяльності, наявність професійних знань та досвіду щодо заняття бізнесом, можливість отримати професійну підготовку, вимоги до кваліфікації, кадрів високотехнологічних виробництв, наявна та потенційна кількість робочої сили, кваліфікаційні характеристики робочої сили (якість робочої сили)

Аналіз стану зовнішнього середовища може здійснюватися за допомогою таких факторів:

- кваліфікованого персоналу;
- проведення маркетингових досліджень;
- розроблення бізнес-плану.

Загальний стан зовнішнього середовища може бути визначений за допомогою такої групи показників:

#### **1. Стан економіки та ринків (економічні фактори):**

- характер економіки та економічних процесів (у тому числі інфляція або дефляція);
- система оподаткування та якість економічного законодавства;
- масштаби економічної підтримки окремих галузей (корпорації);
- загальна кон'юнктура національного ринку;
- розміри та темпи зростання чи зменшення ринку;
- розміри та темпи зростання сегментів відповідно до інтересів корпорації;
- стан фондового ринку;
- інвестиційні процеси;
- ставки банківського проценту;
- система ціноутворення та рівень централізовано регульованих цін;
- вартість землі.

#### **2. Діяльність уряду (політико-інституційні фактори):**

- стабільність уряду;
- державна політика приватизації;
- державний контроль і регулювання діяльності корпорації;
- рівень протекціонізму;
- міждержавні угоди з іншими урядами;
- рішення уряду щодо підтримки окремих галузей;
- вимоги забезпечення рівня зайнятості;
- рівень корупції державних структур;
- рівень економічної свободи держави.

#### **3. Структурні тенденції**

- структура галузей національної економіки;
- виникнення нових галузей;
- згортання діяльності застарілих галузей;

#### **4. Науково-технічні тенденції**

- технологічні прориви;
- скорочення або продовження життєвого циклу технологій;
- питома вага наукоємних виробництв і продукції;
- вимоги до науково-технічного рівня виробництва, що забезпечує конкурентоспроможність;
- вимоги до кваліфікації кадрів високотехнологічного виробництва;
- вимоги до науково-технічного рівня конкурентоспроможної продукції.

#### **5. Природно-економічна складова:**

- природно-економічні умови;
- територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів;
- розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів;
- законодавство з економічних питань;
- стан екологічного середовища та його вплив на виробництво;

#### **6. Тенденції ресурсного забезпечення:**

- структура і наявність національних ресурсів;
- імпорт/ експорт;
- рівень дефіцитності ресурсів, що споживаються наявними корпораціями;
- доступність ресурсів (ціни та витрати на перевезення).

#### **7. Демографічні тенденції:**

- кількість потенційних споживачів( структура населення, зміни в групах та в їх доходах);
- наявна та потенційна кількість робочої сили;
- кваліфікаційні характеристики робочої сили (якість робочої сили).

#### 8. Соціально - культурна складова:

- сприяння / недовіра до приватного бізнесу;
- відносини корпорації - громадські організації;
- ставлення до іноземців;
- профспілкова активність.

#### 9. Міжнародне середовище:

- структура господарства країни;
- характер розподілу доходів;
- середній рівень заробітної плати;
- вартість транспортних послуг;
- інфляція та ставка банківського процента;
- обмінний курс валюти відносно країни-партнера;
- рівень ВНП;
- рівень податків.

Існує також інша класифікація факторів зовнішнього середовища, визначена професором Виноградським М. Д., за якою фактори зовнішнього середовища поділяються за ознаками, наведеними в табл. 2.23.

Таблиця 2.23

### Класифікація факторів зовнішнього середовища

Ознака класифікації	Групи факторів
У залежності від ступеню дії:	<p><b>1) Фактори прямої дії:</b></p> <p>1.1. законодавчо-нормативна база, за допомогою якої здійснюється регулювання діяльності корпорації;</p> <p>1.2. органи державної виконавчої влади і управління;</p> <p>1.3. постачальники;</p> <p>1.4. фінансово-кредитні установи;</p> <p>1.5. зовнішні інвестори;</p> <p>1.6. конкуренти;</p> <p>1.7. споживачі;</p> <p>1.8. імідж корпорації.</p> <p><b>2) Фактори непрямої дії:</b></p> <p>2.1 політичні фактори;</p> <p>2.2 науково-технічні досягнення;</p> <p>2.3 стан економіки країни, регіону;</p> <p>2.4 культурно-моральний рівень населення;</p> <p>2.5 стан розвитку зарубіжних ринків;</p> <p>2.6 просування товарів іноземного походження на вітчизняний товарний ринок;</p> <p>2.7 рівень психологічного сприйняття власника.</p>
За характером впливу:	<p>1) фінансово-економічні;</p> <p>2) організаційно-правові;</p> <p>3) соціально-психологічні.</p>
В залежності від ступеню дії:	<p>1) прямої дії;</p> <p>2) побічної дії.</p>
В залежності від ролі факторів у створенні клімату діяльності корпорації:	<p>1) стимулюючі;</p> <p>2) стримуючі.</p>
За сферою впливу:	<p>1) фактори макросередовища (зовнішні);</p> <p>2) фактори мікросередовища (внутрішні).</p>

Отже, макросередовище створює загальні умови функціонування корпорації та її становища. В більшості випадків макросередовище не носить специфічного характеру по відношенню до окремо взятої корпорації.

Проте, ступінь впливу стану макросередовища на різні корпорації неоднакова. Це пов'язано як з відмінностями у сферах діяльності організацій, так і з відмінностями у внутрішньому потенціалі організації.

Складові зовнішнього середовища взаємопов'язані, тобто зміни однієї (наприклад, політичної чи економічної) призводять до значних змін в інших (наприклад, у соціально-демографічній чи правовій). Мікро- і макросередовище функціонування корпорації подано на рис. 2.12:

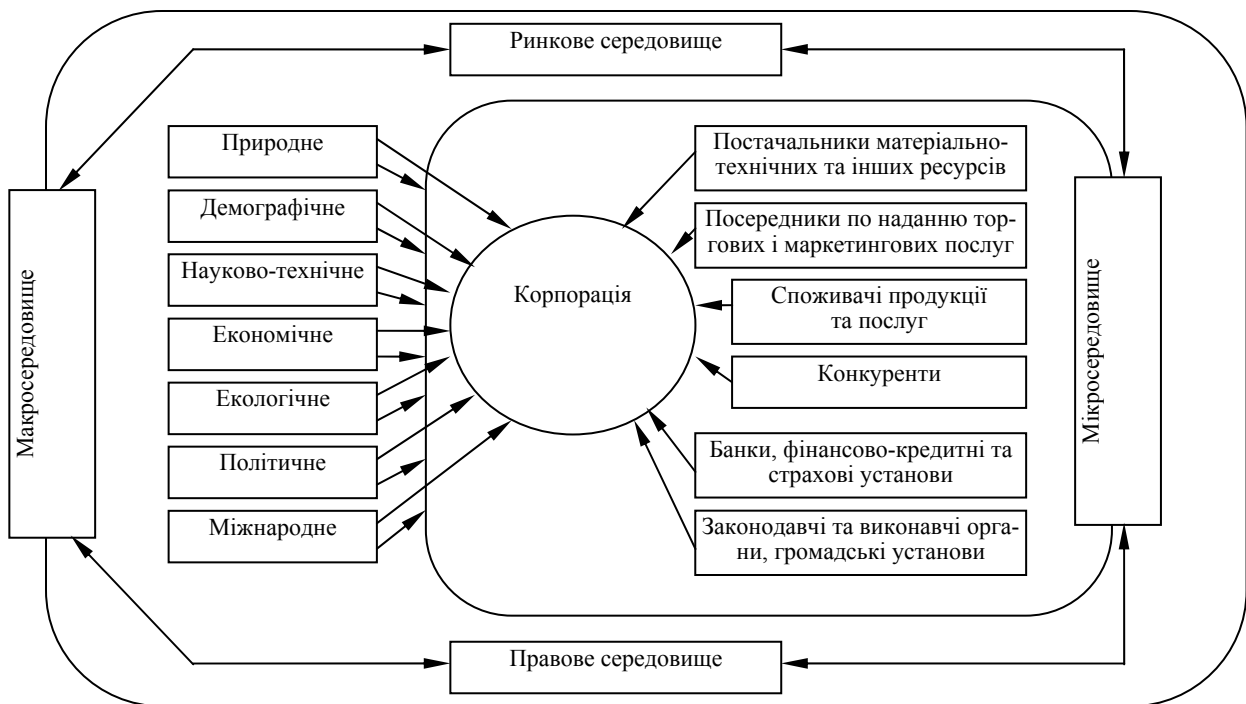


Рис. 2.12. Мікро- і макросередовище функціонування корпорації

Взаємодія корпорації із зовнішнім середовищем представлена на рис. 2.13:

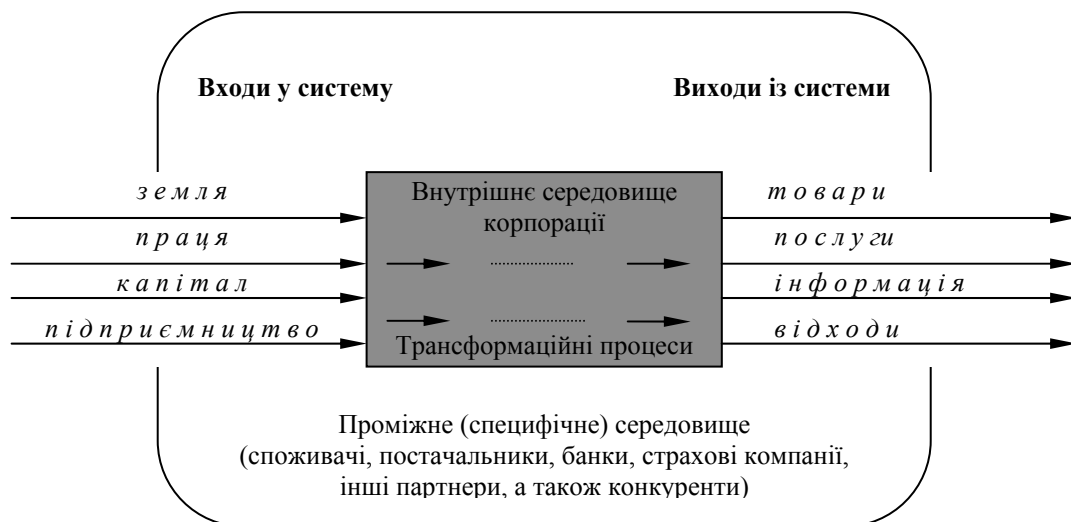


Рис. 2.13. Взаємодія корпорації із зовнішнім середовищем

Чинники зовнішнього середовища прямої і непрямой дії подані на рис. 2.14:

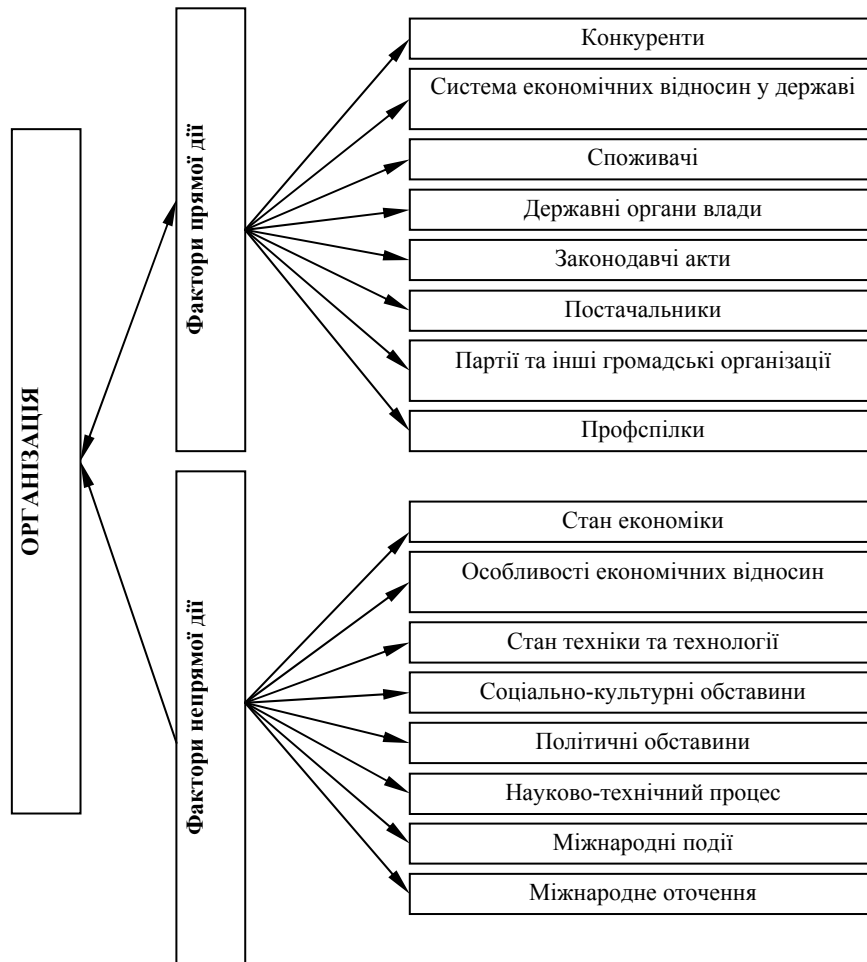


Рис. 2.14. Фактори зовнішнього середовища прямої та непрямої дії

Елементи зовнішнього середовища та взаємодію менеджера із зовнішнім оточенням ілюструє рис. 2.15:

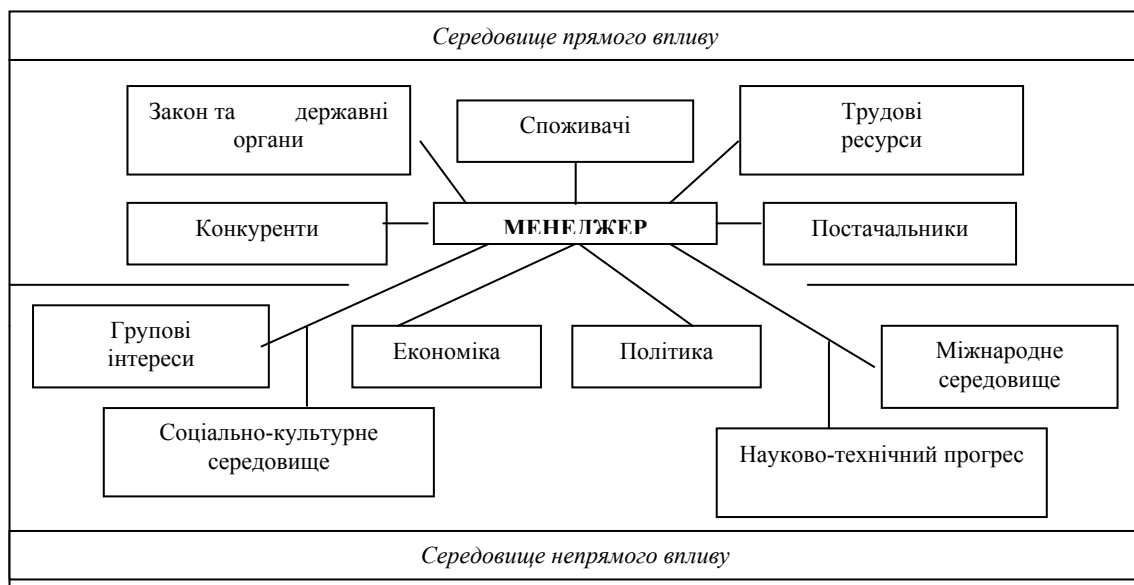


Рис. 2.15. Взаємодія менеджера із зовнішнім середовищем корпорації

Модель взаємодії організації із зовнішнім середовищем наведена на рис. 2.16:

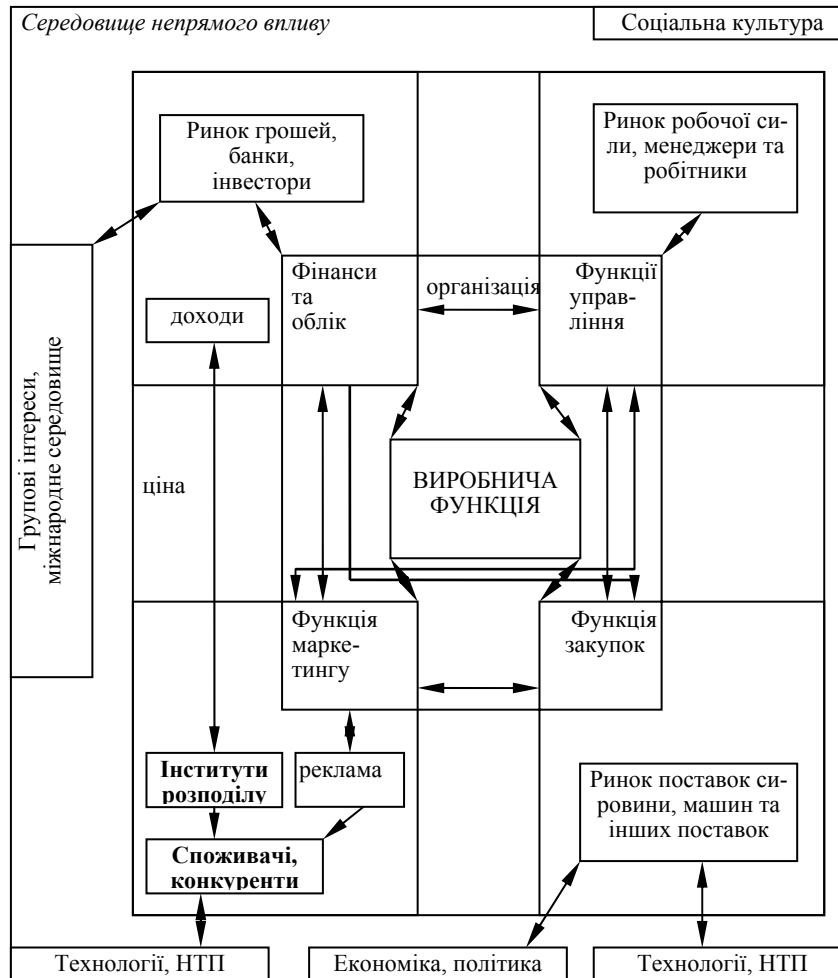


Рис. 2.16. Модель взаємодії корпорації із зовнішнім середовищем

## 2.5. Поняття і процес стратегічного планування

*Процес стратегічного планування є інструментом, що допомагає приймати управлінські рішення. Його задача — забезпечити нововведення і зміни в організації*  
/П. Лоранж/

Зміст планування як функції управління фірмою полягає у визначенні основних напрямків та пропорцій розвитку бізнесу з урахуванням матеріальних джерел його забезпечення та попиту ринку.

Стратегічні плани від інших планів та програм відрізняють:

- їх комплексний характер;
- їх практичну націленість;
- орієнтація на використання переваг корпорації.

Стратегія формується в рамках стратегічного планування, що є основним ядром стратегічного управління корпорацією, яке передуює етапу реалізації стратегії.

**Стратегічне планування** — сукупність дій і рішень керівництва, що мають призвести до розробки специфічних стратегій, призначених для допомоги корпорації в досягненні своїх цілей; це управлінський процес розробки стратегій, що сприяють виживанню корпорації в довготерміновій перспективі.

Сучасний темп збільшення обсягу знань настільки великий, що стратегічне планування — це єдиний спосіб прогнозування майбутніх можливостей. Воно забезпечує керівними органами можливість розробки плану на тривалий період. Стратегічне планування є також основою для прийняття рішень. Знання того, чого необхідно досягти в майбутньому допомагає уточнити найбільш доцільні шляхи дій.



Також треба звернути увагу на розгляд тактичних і стратегічних методах макроекономічного планування. Необхідно зразу відзначити, що одні й ті ж рішення одному здаються стратегічними, іншому — тактичними. Різниця між тактичним і стратегічним плануванням має такі аспекти:

1. Стратегічне планування пов'язане з рішеннями, наслідки яких проявляються протягом тривалого часу та які важко відмітити або виправити. Як правило стратегічне планування пов'язане з довгостроковими періодами, а тактичне — з короткими. Слід відзначити, що в господарській діяльності доводиться користуватися двома цими методами. Вони доповнюють один одного, як два боки однієї медалі.

2. Стратегічне планування характеризується широтою розмаху, а тактичне — певною вузькістю, хоча широта та вузькість — поняття відносні.

3. Тактичне планування займається вибором засобів для виконання намічених цілей. Цілі зазвичай задаються на вищому рівні управління. Стратегічне планування займається визначенням цілей та вибором засобів для їх реалізації.

Стратегічне планування — довгострокове, комплексне, зорієнтоване на кінцеві результати. Але для досягнення найбільшого успіху необхідне й тактичне, і стратегічне планування.

Своєрідність стратегічного планування як системи управління визначається його принципами, першим з яких є селективність при орієнтації на цілі глобального характеру. Поставивши питання про визначення генеральної мети діяльності, велика організація аналізує своє функціональне призначення в системі світового господарства й міжнародного розподілу праці незалежно від національних, регіональних кордонів.

Виробничо-господарська місія — набір певних параметрів, які описують характер зовнішнього для організації середовища, що дає змогу визначити певні стратегічні зони господарювання (СЗГ), окремі сегменти, достатні для проведення операцій. Аналіз поточних значень параметрів та їх прогноз дають можливість сформулювати стратегічний фокус — пріоритетний напрям, на який необхідно сконцентрувати увагу та ресурси.

Сфера пріоритетів має бути обмеженою, оскільки одночасна реалізація кількох стратегічних цілей реально нездійсненна.

Другим важливим принципом стратегічного планування є багатоваріантність планових розрахунків. Невідповідність між бажаною стратегічною метою та поточним станом корпорації визначається великою кількістю шляхів досягнення мети. Беручи до уваги фактори ризику та невизначеність розвитку зовнішнього середовища, вибрати єдину стратегію розвитку практично неможливо.

Наступний принцип — комплексність розробки стратегії. Він визначає, що кожний альтернативний варіант передбачає аналіз усіх без винятку питань його фінансової, ресурсної й організаційної забезпеченості, визначення та погодження часових та кількісних параметрів. Виділення ресурсів для досягнення тільки конкретної цілі гарантує стабільність реалізації стратегії, хоча обмежує можливість маневрування.

Вищезгадані принципи створюють основу специфічної для планування системи портфельного планування, яка використовується практично, коли з великої кількості альтернативних стратегій вибрана базова, а решта залишається в портфелі.

Розробка стратегії здійснюється по етапах, які включають усі необхідні елементи циклу прийняття управлінського рішення. Специфіка принципів стратегічного планування висуває на особливо важливе місце етап аналізу. Він включає: сукупність маркетингових досліджень — виявлення тенденцій розвитку ринків та їх сегментів, тестування, аналіз пробних продаж, визначення напрямків соціально-політичного та макроекономічного розвитку.

*Тобі ніколи не даються бажання без того,  
щоб не давалися сили здійснити його.  
Проте, можливо для цього тобі доведеться  
попрацювати.  
/Річард Бах «Ілюзії»/*

Стратегічний план повинен обґрунтовуватися значними дослідженнями і фактичними даними й охоплювати горизонт планування від 3 до 10 років.

Сам процес стратегічного планування подано на рис. 2.17:

Стратегічне планування складається з таких 6 етапів:

1. *Визначення задачі або місії корпорації, що являє собою чітко сформульовану причину існування корпорації.* До основних факторів, що визначають вибір місії корпорації, відносяться: історія корпорації і його культура, що включає інтереси та ціннісні установки власників і системи менеджменту; структура корпорації; якість керівництва.

2. *Формулювання цілей корпорації, що являють собою конкретні вираження його задач.* До основних факторів, що визначають вибір цілей корпорації, відносяться: стримуючі фактори і можливості середовища; потенціал зовнішнього середовища; внутрішні ресурси корпорації і вимоги акціонерів;

загальна культура корпорації. Для цілей повинні виконуватися наступні загальносистемні вимоги: досяжність, конкретність і вимірність, сумісність, орієнтація в часі.

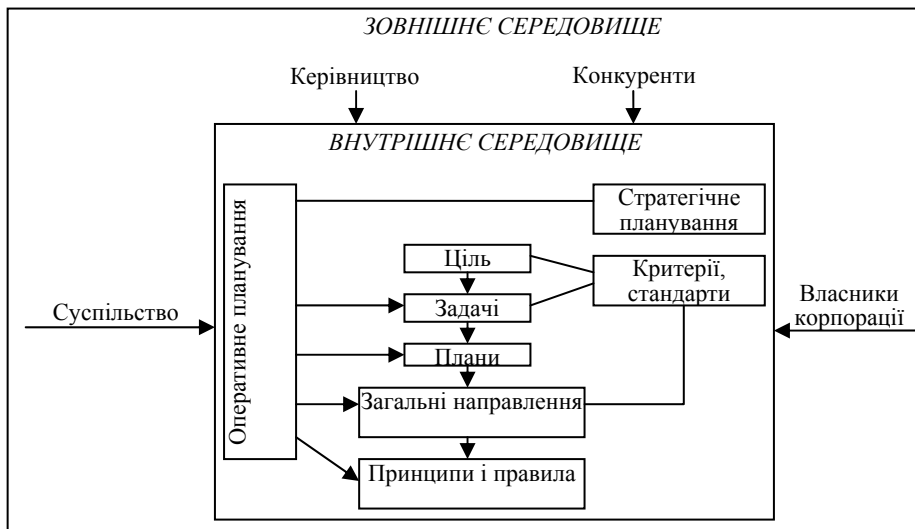


Рис. 2.17 Процес стратегічного планування

3. *Аналіз стану ринкового середовища.* У рамках даного етапу виявляється ринок обслуговування і оцінюється його привабливість; характеризуються сформовані ринково-виробничі відносини. До основних досліджуваних характеристик сегментів ринку відносяться: показники конкуренції (майбутні цілі конкурентів, оцінка поточної стратегії конкурентів, аналіз можливостей конкурентів, сильні і слабкі сторони конкурентів); характеристики середовища; техніко-економічні показники; ринкові характеристики (стан ринку, його основні тенденції й основні характеристики споживачів). Дані, отримані в результаті аналізу ринкового середовища, дозволяють оцінити привабливість ринку і закласти основу розробки стратегії розвитку корпорації.

4. *Виявлення й оцінка факторів мікросередовища і макросередовища, що впливають на стратегію корпорації.* Визначення факторів базується на виявленні безлічі груп відносин як всередині корпорації, так і зовнішніх — з постачальниками, конкурентами, посередниками і фінансовими організаціями, а також державними установами і засобами масової інформації.

5. *Формується стратегія розвитку портфеля проектів.* Вибір стратегії визначається наступними факторами: місія і цілі корпорації; внутрішня культура корпорації; фактори зовнішнього середовища; характеристики стратегій, що раніше використовувалися; поведінка акціонерів (для корпорації); прийнятні рівні ризику; загальна концепція корпорації; тимчасові обмеження на процедури прийняття стратегічних рішень.

6. *Здійснюються зміни стратегічного характеру в регульованих факторах, що є детермінантами загальної стратегії розвитку корпорації.* Частіше за все використовуваними детермінантами в процедурах стратегічного управління є: широта охоплення ринку; сегментація ринку; номенклатура продукції; методи реалізації продукції; якість продукції; ціни і рівні продажів продукції; продуктивність; ефективність діяльності корпорації.

Напрямки такого планування представлені на рис. 2.18:

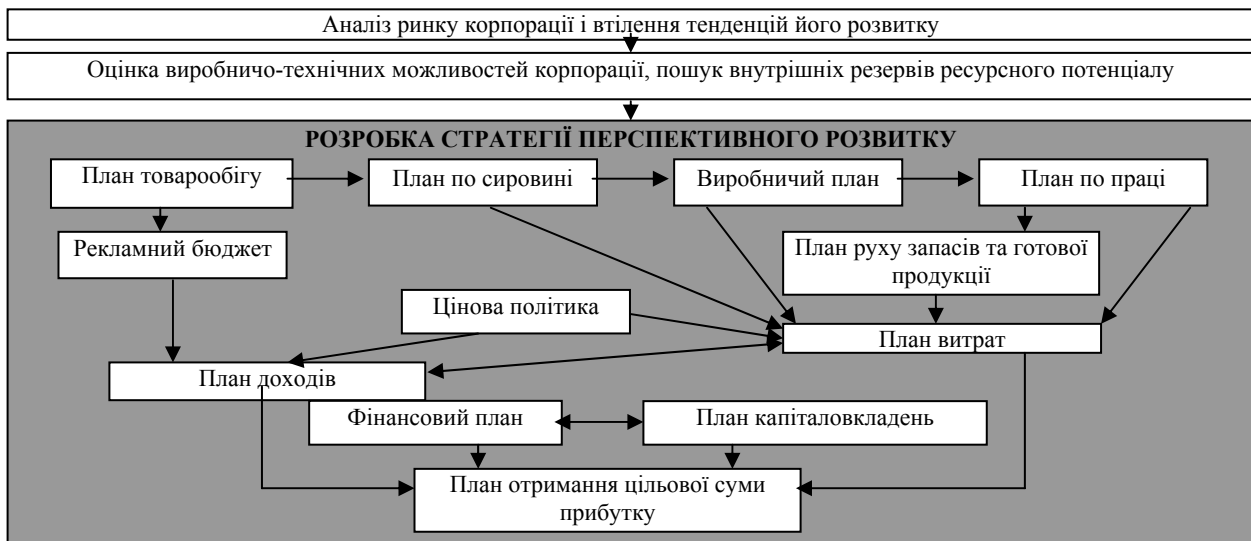


Рис. 2.19. Складові стратегічного плану

Планування — це замкнений цикл процедур, наведених на рис. 2.20:



Рис. 2.20. Схема замкненого циклу стратегічного планування

Основні види управлінської діяльності при стратегічному плануванні наведені в табл. 2.24:

Таблиця 2.24

**Основні види управлінської діяльності при стратегічному плануванні  
(за Лоранжем)**

<b>1</b>	Розподіл ресурсів	<b>2</b>	Адаптація до зовнішнього середовища
<b>3</b>	Внутрішня координація	<b>4</b>	Організаційне стратегічне передбачення

Ці процедури після вибору стратегії мають визначити ресурсне забезпечення її реалізації (фінансове — кошти, інвестиції; ергатичне — персонал, матеріальне — сировина, матеріали, комплектуючі; енергетичні — паливо, електроенергія; технічне — обладнання, механізми, виробничі та торговельні площі, технології, ноу-хау тощо). Після п'ятого етапу «стратегічний контроль» реалізації стратегії у випадках її не ефективності, або якихось недоліків приймається рішення щодо нового проведення першого етапу «ситуаційний аналіз».

Для опрацювання стратегічного плану необхідна інформація для висвітлення багатьох питань поточної і перспективної діяльності корпорації, яка визначає проблеми і задачі для їх зняття, рішення для виконанні цих задач і набір даних для їх опрацювання (рис. 2.21):

### Задачі/Проблеми • Рішення • Інформаційні аспекти



Рис. 2.21. Використання інформаційної системи в стратегічному плануванні

Вплив опрацьованої стратегії на діяльність корпорації наведено в табл. 2.25:

Таблиця 2.25

#### Вплив стратегії (що?) і дій (як?) на успішність функціонування корпорації (за Б. Тремором та Дж. Цимерманом)

Дії	Визначена стратегія	Невизначена стратегія
Ефективні	Визначена стратегія і ефективні дії привели до успіху в минулому і забезпечать успіх в майбутньому	Невизначена стратегія, але ефективні дії призвели до успіху в минулому, але успіх в майбутньому викликає сумнів
Неефективні	Визначена стратегія, але неефективні дії подекуди спрацьовували в минулому, можна очікувати посилення конкуренції	Невизначена стратегія та неефективні дії призвели до поразок в минулому, і такий самий результат слід очікувати в майбутньому

Для опрацьовання стратегічного плану необхідно визначити критерії для оцінки показників по основних напрямках діяльності корпорації (табл. 2.26):

**Система критеріїв по основних напрямках діяльності корпорації для визначення параметрів стратегічного планування її господарської діяльності**

<b>1.</b>	<b>Виробнича діяльність</b> 1.1. Обсяг виробництва 1.2. Обсяг реалізації послуг 1.3. Виробнича потужність корпорації 1.4. Стан торговельної мережі (розташування, доступність) 1.5. Загальні витрати обігу 1.6. Матеріальне і товарне забезпечення: 1.6.1. Обсяг надходження сировини, комплектуючих, матеріалів, енергоносіїв, товарів 1.6.2. Обсяг товарних запасів 1.6.3. Їх відповідність нормативам 1.6.4. Ритмічність поставки 1.7. Організація торговельних процесів і обслуговування споживачів
<b>2.</b>	<b>Фінансова діяльність</b> 2.1. Обсяг і структура статутного фонду 2.2. Інтенсивність інвестицій 2.3. Фінансовий стан і платоспроможність корпорації 2.4. Обіговий капітал і його використання 2.5. Структура і напрямки використання фінансових ресурсів корпорації
<b>3.</b>	<b>Кадрова робота</b> 3.1. Забезпеченість робочою силою (укомплектування штатів та їх відповідність потребам) 3.2. Продуктивність і ефективність праці 3.3. Рівень заробітної праці та соціальних виплат 3.4. Стабільність складу колективу (плинність кадрів та її причини)
<b>4.</b>	<b>Торговельно-економічна діяльність</b> 4.1. Асортиментна політика 4.2. Цінова політика 4.3. Рекламна діяльність 4.4. Організація господарських зв'язків (постачальники/споживачі), їх стабільність та ефективність 4.5. Характер комерційних угод та їх ефективність 4.6. Політичне формування торговельних націнок 4.7. Конкурентоспроможність продукції, що реалізується
<b>5.</b>	<b>Організаційна та управлінська діяльність</b> 5.1. Система планування 5.2. Оперативне управління 5.3. Професійний рівень керівників та фахівців 5.4. Раціональність організаційної структури управління 5.5. Інформаційне забезпечення і технологія управління

Принципова відмінність стратегічного планування від традиційного полягає в тому, що значення основних показників діяльності визначається не шляхом екстраполяції їх досягнутих параметрів, а на основі встановлених якісних цілей.

Розглянемо чинники, які безпосередньо впливають на зміст стратегічного плану в частині розробки продукту, а саме характер продукту:

1. Простий – складний.
2. Принципово нетрадиційний.
3. Призначений для споживання /виробництва.

Чинники, що визначають склад стратегічного плану наведені в табл. 2.27:

Таблиця 2.27

**Чинники, що визначають склад стратегічного плану**

1. Мета розробки стратегічного плану	2. Аудиторія, якій адресовано план	3. Обсяги бізнесу та фінансові потреби	4. Сфера майбутнього бізнесу
1.1. Отримання фінансування 1.2. Моделювання управління бізнесом 1.3. Вияснення всіх аспектів бізнесу 1.4. Контакти з партнерами по бізнесу 1.5. Розвиток управлінських якостей підприємця	2.1. Потенційні інвестори: 2.1.1. Банки 2.1.2. Венчурні компанії 2.1.3. Індивідуальні інвестори 2.1.4. Фонди підтримки підприємництва 2.2. Сам підприємець 2.3. Майбутні наймані робітники	3.1. Крупний 3.2. Середній 3.3. Малий	4.1. Виробництво 4.2. Надання послуг 4.3. Роздрібна торгівля 4.4. Оптова торгівля 4.5. Будівництво 4.6. Посередницька діяльність 4.7. НДДКР

Стратегічний план складається зі складових, за кожною з яких треба дати відповіді на певні питання, а саме:

### 1. Дослідження галузі корпорації та її продукції

- Яка динаміка обсягу продажу в даній галузі останнім часом?
- Які перспективи розвитку даної галузі?
- Скільки нових фірм виникло в галузі останнім часом?
- Які нові продукти освоєні в галузі останнім часом?
- Чим є Ваш продукт (послуга)? Його функціональне призначення
- В чому полягає унікальність Вашого продукту?
- Чи захищена Ваша продукція патентами, товарним знаком?
- Чи маєте Ви комерційні секрети, ноу-хау?
- Які існують можливості зростання Вашого бізнесу?
- Як планується реалізувати такі можливості?

### 2. Дослідження ринку

- Хто є потенційним споживачем вашої продукції?
- Як можна класифікувати ваших потенційних споживачів?
- Для якої групи споживачів ваша продукція найпридатніша?
- Де знаходяться ваші потенційні споживачі?
- Де розташована ваша корпорація (ваш бізнес)?
- Чому обрано саме це розташування?
- Приміщення власні, чи орендовані?
- Хто є вашими основними конкурентами?
- В чому полягає їх сила та слабкість?
- Які ваші порівняльні конкурентні переваги?
- Напрямки поліпшення вашого майбутнього конкурентного статусу
- Який загальний обсяг вашого цільового ринку?
- Який потенційний обсяг вашої роздрібно пропозиції?
- На яку кількість клієнтів ви розраховуєте?
- Скільки вашої продукції потрібно споживачам і чи зможуть вони її придбати?

### 3. Маркетинг-план

- На які властивості (переваги) продукції вашого бізнесу (якість, ціна, обслуговування, постачання, гарантії, після-продажний сервіс тощо) ви робите ставку?
- Яку стратегію ви будете використовувати при визначенні цін на свою продукцію?
- Як ваша цінова стратегія співвідноситься зі стратегією ціноутворення основних конкурентів?
- Які тенденції цінних змін склалися на аналогічну продукцію? З чим це пов'язано?
- Як ви збираєтесь продавати свою продукцію – через власну мережу, торгових агентів, посередників, оптові корпорації тощо?
- Чому обрані саме ці канали розподілу та їх вартість?
- Які засоби реклами передбачається застосовувати і чому?
- Яка буде вартість організації рекламної компанії?
- Яка буде організована служба сервісу та її вартість?
- Які спеціальні та додаткові послуги ви пропонуєте?
- Чи вважаєте ви сервісне обслуговування (гарантійне та після-продажне) як окрему частину вашого бізнесу?

### 4. Виробничий план

- Де буде вироблятися (реалізуватись) продукція - на діючому чи створюваному корпорації?
- Яка послідовність виконання виробничих (торговельних) та допоміжних операцій, тобто технологія?
- Яке обладнання для цього потрібне і де його придбати чи орендувати?
- Яка вартість придбання /оренди обладнання та суми амортизаційних відрахувань?
- Які види сировини, матеріалів (ресурсів) необхідні для встановлення продукції (її реалізації)?
- Де, у кого і на яких умовах такі ресурси будуть купуватись? Яка репутація постачальників? Чи є досвід співпраці з ними?
- Чи передбачено виробничу кооперацію з іншими корпораціями, з ким саме та на яких умовах?
- Які необхідні запаси ресурсів? Чи необхідні особливі умови їх зберігання?
- Які є потреби вашого бізнесу у виробничих та невиробничих приміщеннях?
- На яких стадіях виробничого процесу і якими методами буде проводитись контроль якості?
- Як буде забезпечена безпека вашої діяльності?

### 5. Організаційний план

- Яку юридичну фірму організації бізнесу обрано і чому?
- Якщо це товариство, хто є партнерами і умови установчого договору.
- Якщо це корпорація, хто є основним акціонером, та їхня частка статутного капіталу.
- Скільки акцій і якого типу (з правом чи без права голосу) емітовано? Скільки планується емітувати ще?
- Хто є членами ради директорів? Їхнє досє.

- Які кадрові потреби вашого бізнесу?
  - Керівний склад корпорації. Досьє на них.
  - Хто і як розподіляє обов'язки між членами керівництва корпорації?
  - Які умови і форми оплати праці керівного складу?
  - Залучення до роботи консультантів ззовні.
  - Організаційна структура (схема) управління корпорацією.
6. *Фінансовий план* (його складові наведені в табл. 2.28):

Таблиця 2.28

**Фінансовий план**

<p>А. Загальний обсяг продажу          Б. Вартість проданих товарів          В. Валовий прибуток (А - Б)          Г. Операційні витрати          Д. Операційний прибуток (В - Г)          Є. Проценти за кредит          Ж. Чистий прибуток до оподаткування (Д - Е)          З. Податок на прибуток          І. Чистий прибуток (Ж - З)</p>	<p>А. Наявні кошти на початок періоду          Б. Грошові надходження, в тому числі: виручка від продажу, суди та кредити, надходження за минулі продажі          В. Грошові виплати, в тому числі: закупка товарів, зарплата, нарахування та податки на зарплату, рентні платежі, комунальні послуги, реклама, страхові внески тощо          Г. Чистий потік готівки (Б - В)          Д. Наявні кошти на кінець періоду</p>	<p><b>А. Активи:</b></p> <p><u>Поточні активи:</u>          готівка, цінні папери, дебіторська заборгованість, матеріальні запаси, попередньо оплачені витрати, інші поточні активи</p> <p><u>Постійні активи:</u>          земля, споруди, обладнання, накопичена амортизація, нематеріальні активи</p> <p><b>Б. Пасиви:</b></p> <p><u>Поточні пасиви:</u>          кредиторська та податкова заборгованість, нарахування для виплати заробітної плати, інші пасиви</p> <p><u>Довгострокові пасиви:</u>          векселі до оплати, кредити під заставу майна, інші довгострокові пасиви</p> <p><b>В. Зобов'язання перед власниками:</b>          звичайні та привілейовані акції, нерозподілений прибуток</p>
--	--	---

7. *Оцінка ризиків*

- З якими типами ризиків пов'язаний ваш бізнес?
- Які ризики найбільш критичні у вашому бізнесі?
- Які типи ризиків найбільш вірогідні?
- Які джерела ризиків та причини їх виникнення?
- Коли найбільш ймовірно настання несприятливих подій?
- Які плануються заходи профілактики та усунення несприятливих подій (обставин)?
- Засоби мінімізації втрат від несприятливих подій.
- Як ви збираєтесь страхувати свій бізнес? Скільки коштів це вимагатиме?

Для стратегічного планування характерне використання типових класифікаційних угруповань окремих варіантів вибору напрямків і характеру розвитку. Формування стратегій припускає вибір одного з декількох (зазвичай не більш десяти) заздалегідь розроблених варіантів у тій або іншій сфері залежно від зовнішніх стратегічних факторів і зробленого раніше вибору.

В цілому комплекс стратегічного планування містить у собі наступні елементи:

- визначення класифікаційних ознак стратегічних варіантів;
- класифікацію стратегій;
- формування елементарних (базисних) стратегічних варіантів;
- визначення структури кількох базисних варіантів для їхнього комбінування при створенні комплексних варіантів;
- формування комплексних стратегічних варіантів;
- визначення критеріїв порівняння варіантів;
- аналіз і порівняння комплексних варіантів для визначення здійсненності й ефективності;
- вибір комплексної стратегії;
- визначення критеріїв для перегляду прийнятої стратегії;
- створення спрощених версій прийнятої стратегії для інформування різних категорій зацікавлених у діяльності корпорації осіб;
- розробка механізмів реалізації стратегії;
- розробка механізмів контролю відповідності прийнятих на корпорації рішень вибраної стратегії.

## 2.6. Застосування методу SWOT-аналізу для опрацювання стратегічних альтернатив

Стратегічне планування базується на проведенні досліджень маркетингового середовища корпорації, а його результатом є розроблена стратегія розвитку корпорації.

Для своєчасного виявлення ринкових змін в умовах турбулентності зовнішнього середовища та пристосування до них доцільно використовувати систему моніторингу та стратегічного аналізу маркетингового середовища. Так, виявлені в результаті аналізу можливості та загрози у зовнішньому оточенні, а також сильні та слабкі сторони корпорації служать інформаційною підставою для встановлення цілей на перспективу та визначення стратегій розвитку.

Одним із інструментів стратегічного аналізу виступає SWOT-аналіз, який широко використовується в зарубіжних корпораціях.

Скорочення **SWOT** походить від перших літер англійських слів *Strengths* (сили), *Weaknesses* (слабкості), *Opportunities* (можливості), *Threats* (загрози).

Генерування альтернативних стратегій розвитку корпорації на підставі SWOT-аналізу здійснюють спеціалісти відділу економічного аналізу та прогнозування корпорації, або спеціаліст зі стратегічного менеджменту. Проте вибір стратегії є прерогативою вищої ланки керівництва корпорації. SWOT-аналіз виступає основою для генерування стратегій корпорації.

В процесі SWOT-аналізу виявляються загрози та можливості, які можуть виникнути у зовнішньому середовищі, а також сильні та слабкі сторони, якими володіє корпорація.

Загальні визначення поняття SWOT-аналізу як інструменту стратегічного управління наведені в табл. 2.29:

Таблиця 2.29

### Поняття SWOT-аналізу

1. SWOT-аналіз — це один з основних етапів стратегічного планування, результати якого є основою для прийняття управлінських рішень в різних функціональних зонах корпорації (маркетинг, виробництво, фінанси, НДДКР, трудові ресурси, управління персоналом)
2. SWOT-аналіз — це основа генерування альтернативних стратегій розвитку корпорації, що ґрунтується на проведенні спільного вивчення зовнішнього оточення і внутрішнього середовища корпорації
3. SWOT-аналіз — це дослідження сильних і слабких сторін конкурентоспроможності корпорації, можливостей та загроз, характерних для конкретних умов її діяльності для виявлення максимальної кількості стратегічних проблем і наступного опрацювання стратегій
4. SWOT-аналіз — це <i>по-перше</i> — виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, <i>по-друге</i> — встановлення взаємозв'язків між ними, для подальшого використання при формуванні стратегії організації

Особливості SWOT-аналізу наведені в табл. 2.30:

Таблиця 2.30

### Особливості SWOT-аналізу як управлінського інструменту

1. Він є начальним етапом стратегічного планування для більшості фірм
2. Він є складовим етапом в процесі опрацювання стратегії корпорації
3. Він є інформаційною основою для формування стратегічних проблем і альтернативних стратегічних рішень у фірмі
4. Він передбачає спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовищ фірм
5. Він передбачає встановлення парних комбінацій між загрозами, можливостями в зовнішньому оточенні, з одного боку, і сильними та слабкими сторонами корпорації, з іншого
6. У центрі його уваги – чинники, що найбільше впливають на конкурентну позицію і конкурентні переваги корпорації
7. Він передбачає наступну послідовність дослідження чинників оточення: відстеження змін чинника → аналіз стану чинника → виявлення характеру впливу чинника на фірму → прогнозування можливих наслідків впливу чинника на фірму у перспективі
8. В ньому широко застосовуються експертні оцінки
9. Він передбачає обов'язкову бальну оцінку чинників макросередовища, безпосереднього оточення і внутрішнього середовища корпорації

Метою аналізу внутрішнього середовища корпорації є виявлення її внутрішніх сил для максимального використання зовнішніх можливостей та виявлення слабких сторін корпорації, які можуть ускладнити проблеми, що пов'язані із зовнішніми загрозами. Метод, за допомогою якого здійснюється діаг-



ностика внутрішнього середовища називається управлінським обстеженням. Внутрішнє середовище безпосередньо впливає на діяльність корпорації та визначає його потенціал.

Місце SWOT-аналізу в опрацюванні стратегії корпорації показано на рис. 2.22:

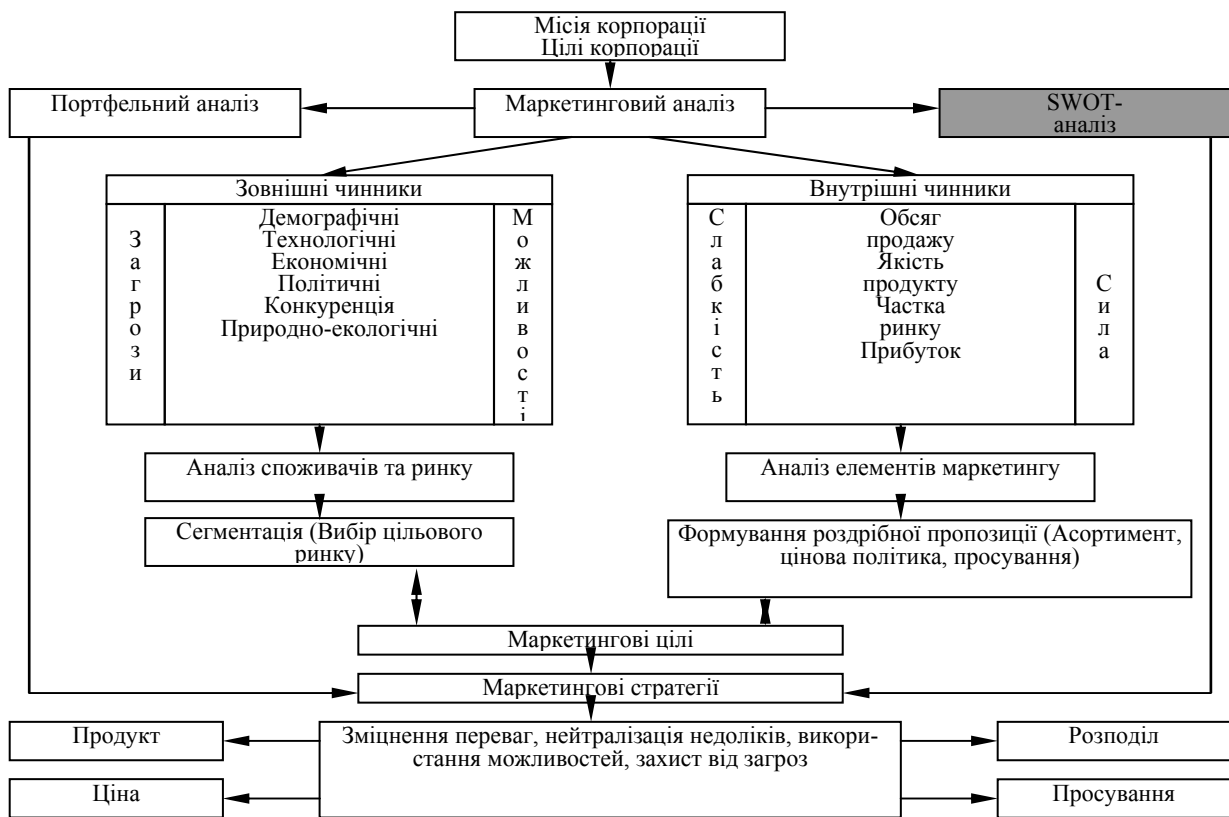


Рис. 2.22. Місце SWOT-аналізу в опрацюванні стратегії корпорації

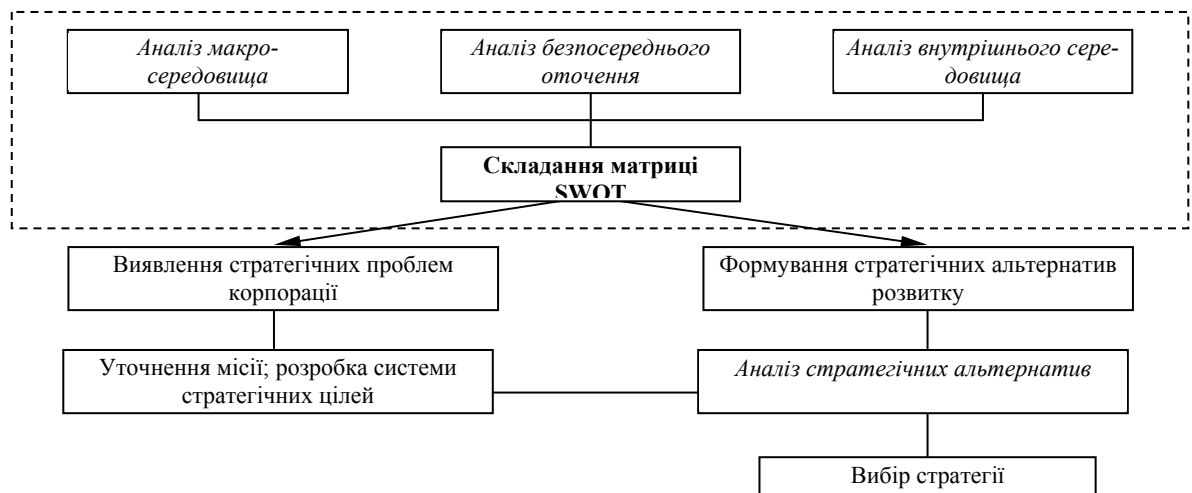
Методологія SWOT-аналізу передбачає проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища корпорації в *два основних етапи*:

**1 етап.** Виявлення можливостей і загроз у зовнішньому середовищі, а також сильних і слабких сторін корпорації. З цієї метою студенту необхідно провести аналіз середовища корпорації в такій послідовності:

- Аналіз макросередовища корпорації.
- Аналіз безпосереднього оточення корпорації.
- Аналіз внутрішнього середовища корпорації.

**2 етап.** Встановлення ланцюжків взаємозв'язку між можливостями, загрозами з однієї сторони і сильними, слабкими сторонами корпорації з іншої.

Схема процесу SWOT-аналізу та всі його етапи при виборі стратегії корпорації наведені на рис. 2.23:



2.23. Етапи SWOT-аналізу в процесі вибору стратегії корпорації

Орієнтовний перелік характеристик для SWOT-аналізу наведено у табл. 2.31:

Таблиця 2.31

**Орієнтовний перелік характеристик для SWOT-аналізу корпорації  
(за Томпсоном-Стріклендом)**

1	1	2	2
	<i>Сильні сторони</i>		<i>Слабкі сторони</i>
	1.1. Видатна компетентність 1.2. Адекватні фінансові ресурси 1.3. Висока кваліфікація 1.4. Добра репутація 1.5. Статус лідера на ринку 1.6. Винахідливість у стратегіях 1.7. Захищеність від конкурентного тиску 1.8. Сучасні технології 1.9. Переваги у витратах 1.10. Конкурентні переваги 1.11. Наявність ноу-хау та інноваційних можливостей 1.12. Надійний менеджмент		2.1. Відсутність чітких стратегічних напрямків 2.2. Слабка конкурентна позиція 2.3. Застаріле обладнання 2.4. Низька прибутковість 2.5. Нестача управлінських здібностей 2.6. Некомпетентність і низька кваліфікація 2.7. Поганий контроль за виконанням стратегії 2.8. Внутрішні виробничі проблеми 2.9. Вразливість щодо конкурентного тиску 2.10. Низька конкурентоспроможність 2.11. Незнання ринку та посередні маркетингові здібності 2.12. Нездатність фінансувати необхідні зміни в стратегії
3	<i>Можливості</i>	4	<i>Загрози</i>
	3.1. Вихід на нові ринки (сегменти) 3.2. Розширення виробничої лінії 3.3. Розширення асортименту у взаємно-поєднаних продуктах 3.4. Додання супутніх продуктів 3.5. Вертикальна інтеграція 3.6. Самовпевненість конкурентів 3.7. Прискорення зростання ринку 3.8. Можливість застосування кращої стратегії		4.1. Можливість появи нових конкурентів 4.2. Зростання продаж товарів-замінників 4.3. Гальмування зростання ринку 4.4. Неприятлива політика уряду 4.5. Зростаючий конкурентний тиск 4.6. Рецесія бізнесового циклу 4.7. Зміни в попиті споживачів 4.8. Неприятливі демографічні зміни 4.9. Зростання впливу покупців та постачальників

Слід зазначити, що аналіз зовнішнього середовища має пріоритет порівняно з аналізом внутрішнього середовища корпорації. Пріоритетність аналізу зовнішнього середовища обумовлена тим, що в умовах нестабільності зовнішнього оточення головні фактори успіху господарюючого суб'єкту знаходяться у його зовнішньому середовищі.

Зразковий перелік можливостей і небезпек зовнішнього середовища такий:

**Можливості:**

1. Вихід на нові ринки або сегменти ринку
2. Можливості розширення виробництва, збуту
3. Можливість вертикальної інтеграції
4. Прискорення росту ринку товарів номенклатури корпорації
5. Зменшення конкурентного тиску
6. Статичність конкурентного середовища
7. Можливість виходу на зовнішній ринок
8. Розвиток ринкових відносин
9. Стабільність в суспільстві
10. Можливість використання новітніх технологій, обладнання.
11. Збільшення частки трудових ресурсів з вищою освітою на ринку робочої сили.
12. Зниження податкових ставок.
13. Збільшення курсу національної валюти
14. Ріст доходів населення
15. Зниження темпів інфляції
16. Введення в дію сприятливого Закону України для підприємців
17. Сприятливі природні фактори
18. Послаблення позицій постачальників

**Загрози:**

1. Спад виробництва товарів номенклатури корпорації
2. Високі податкові ставки
3. Сповільнення росту ринку товарів номенклатури корпорації
4. Зниження курсу національної валюти
5. Нестабільність в суспільстві
6. Поява нових конкурентів
7. Посилення конкурентного тиску
8. Значна ступінь зміни потреб, смаків і вподобань покупців

9. Несприятливі демографічні зміни
10. Посилення позицій (торгової сили) покупців і постачальників
11. Несприятлива політика уряду
12. Моральне старіння діючої технології в сфері функціонування корпорації
13. Скорочення доходів споживачів
14. Збільшення темпів інфляції
15. Введення в дію несприятливого Закону України для підприємців

Отже, аналіз факторів зовнішнього середовища здійснюється з метою виявлення та передбачення потенційних можливостей та загроз для корпорації. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє своєчасно прогнозувати вплив зовнішніх загроз та можливостей на діяльність корпорації. Крім цього, аналіз зовнішнього оточення дозволяє своєчасно розробляти ситуаційні плани на випадок виникнення несподіваних обставин та формувати стратегію, яка дозволить досягти встановлених цілей на перспективу.

Складання матриці SWOT передбачає виявлення можливостей і загроз для корпорації (рис. 2.24), а також її сильних і слабких характеристик (рис. 2.25):

		МОЖЛИВОСТІ	
		ВЕЛИКІ	МАЛІ
<b>ЗАГРОЗИ</b>	МАЛІ	<b>СПРИЯТЛИВА</b> (зростання ринку супроводжується незначним ризиком виникнення загроз)	<b>УМОВНО СТАБІЛЬНА</b> (стабільність справ підтверджується незначними загрозами і незначними сприятливими тенденціями)
	ВЕЛИКІ	<b>ПРОБЛЕМНО СПРИЯТЛИВА</b> (сприятлива ситуація в умовах значних можливостей та великих загроз)	<b>СКРУТНА</b> (ситуація при незначних можливостях та при збільшенні загроз)

Рис. 2.24. Типові ситуації для корпорації з огляду на можливості і загрози зовнішнього середовища

		ПЕРЕВАГИ	
		ВЕЛИКІ	МАЛІ
<b>СЛАБКІ</b>	МАЛІ	<b>СПРИЯТЛИВА</b> (беззастережна перевага)	<b>УМОВНО СТАБІЛЬНА</b> (незначні переваги при незначних слабких сторонах)
	ВЕЛИКІ	<b>ПРОБЛЕМНО СПРИЯТЛИВА</b> (переваги окремих сильних сторін при істотних вадах)	<b>СКРУТНА</b> (відверто слабка позиція)

Рис. 2.25. Типові ситуації для корпорації залежно від співвідношення сильних і слабких її боків

Стратегічні дії корпорації, що впливають зі SWOT-аналізу наведені у табл. 2.32:

## Стратегічні дії корпорації, що впливають із SWOT-аналізу

Ситуації з огляду на вплив чинників зовнішнього середовища	Конкурентна ситуація			
	Беззастережна перевага	Перевага за окремими показниками	Середня позиція	Слабка позиція
<b>Сприятлива</b>	Інвестування	Інвестування, усунення власних слабких сторін	Інвестування, поліпшення конкурентних позицій	Усунення слабкості і рух за лідером
<b>Проблемно-сприятлива</b>	Інвестування, захист від загроз	Зосередження на сильних аспектах, уникнення загроз	Селективний розвиток, знаходження ринкових ніш, уникнення загроз	Відхід, вихід з ринку
<b>Умовно-стабільна</b>	Підтримка вибіркової діяльності	Підтримання діяльності, усунення слабких характеристик корпорації	Підтримання життєдіяльності	Усунення слабкості, рух за лідером

## 2.7. Стратегічний аналіз

Стратегічний аналіз (при правильному його застосуванні) виконує такі функції: *описову, роз'яснювальну та прогнозу.*

**Метою стратегічного аналізу є змістовний та формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямків його розвитку.** Отримані дані про об'єкт управління є базою для визначення загальної концепції та способів управління ним та для опрацювання стратегічних альтернатив корпорації (рис. 2.26):

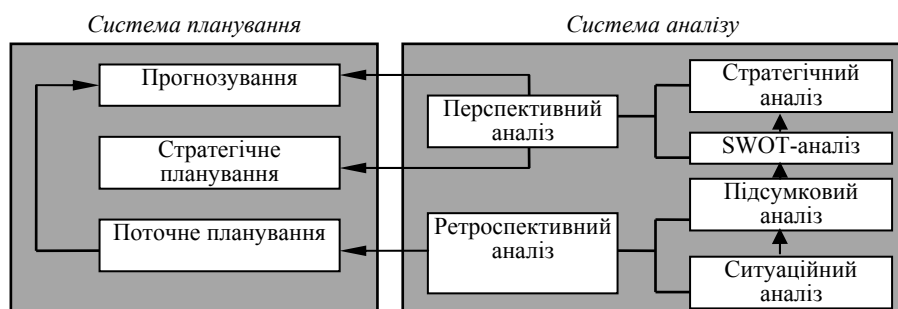


Рис. 2.26. Система планування та аналізу в корпорації

Стратегічний аналіз як вид аналітичної роботи є окремим елементом системи стратегічного планування який використовується в якості основи при прогнозуванні позиції корпорації на привабливих ринках.

Схему стратегічного аналізу ілюструє рис. 2.27:

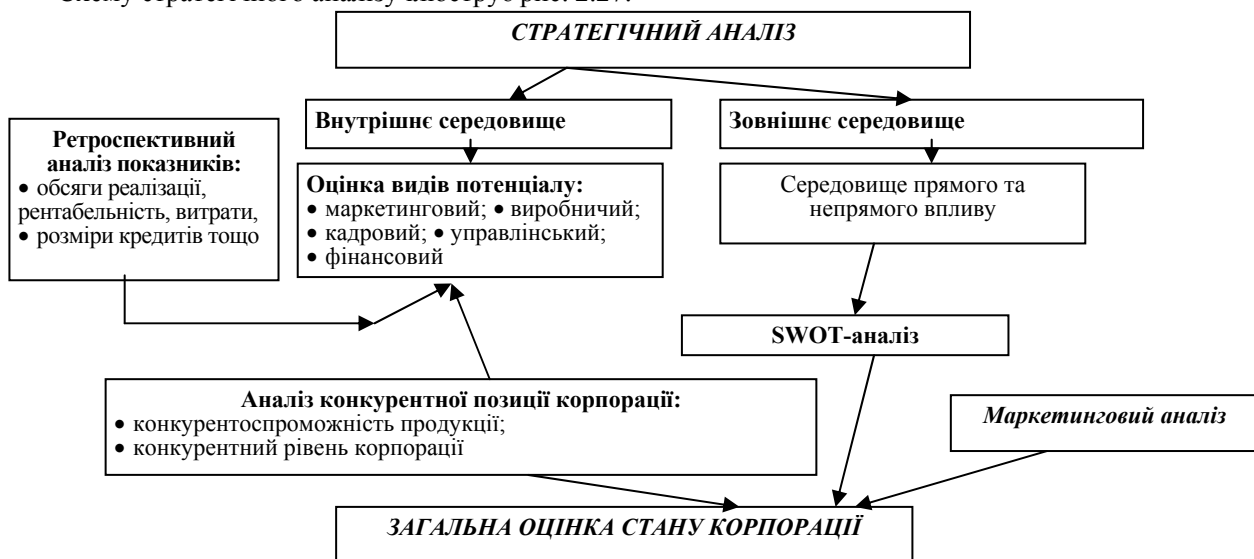


Рис. 2.27. Схеми стратегічного аналізу

Схема стратегічного аналізу корпорації наведена на рис. 2.28:

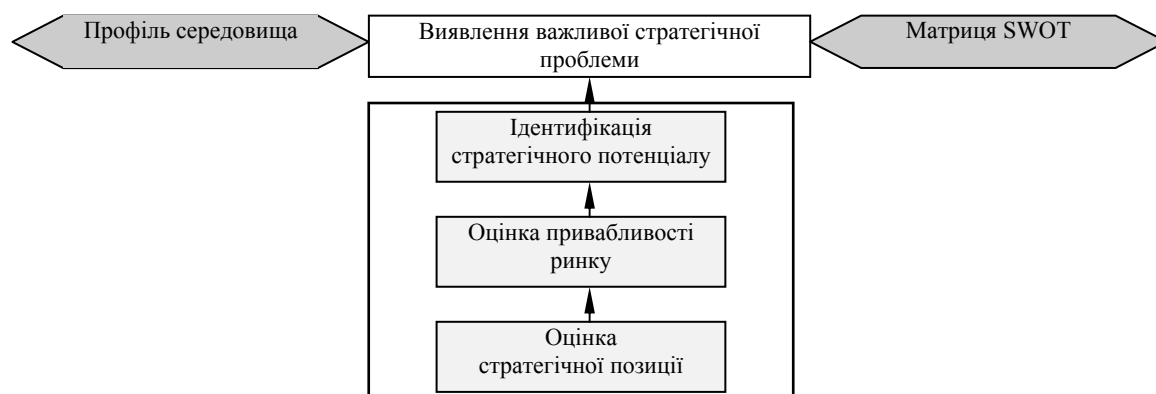


Рис. 2.28 Схема стратегічного аналізу корпорації (за Ігнат'євою І. А.)

Необхідно розрізняти цілі, предмет, основу, результати, інструменти і періодичність проведення SWOT-аналізу і стратегічного аналізу (табл. 2.33):

Таблиця 2.33

### Порівняльна характеристика SWOT-аналізу і стратегічного аналізу діяльності корпорації

Аспекти	SWOT-аналіз	Стратегічний аналіз
Ціль	Оцінка поточного стану корпорації і зовнішнього середовища з метою виявлення конкурентних переваг і можливості розвитку	Оцінка перспективного стану потенціалу корпорації і ринкових сегментів із метою виявлення стратегічної позиції і відповідного використання ресурсів для найкращого освоєння перспективних сегментів
Предмет аналізу	<ul style="list-style-type: none"> <li>внутрішнє середовище корпорації,</li> <li>зовнішні умови (чинники макросередовища і безпосереднього оточення)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ресурси і компетенції корпорації,</li> <li>характеристики привабливості ринкових сегментів</li> </ul>
Основа	для формування набору альтернативних стратегій	для вибору напрямку майбутніх інвестицій корпорації
Результати	<ul style="list-style-type: none"> <li>сильні, слабкі сторони,</li> <li>можливості і загрози,</li> <li>ринкова позиція, конкурентоспроможність, конкурентна позиція</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>стратегічний потенціал, стратегічні чинники успіху,</li> <li>стратегічна позиція,</li> <li>привабливість ринкових сегментів</li> </ul>
Інструменти	<ul style="list-style-type: none"> <li>PEST-аналіз,</li> <li>метод експертних оцінок,</li> <li>конкурентний аналіз,</li> <li>метод порівняння,</li> <li>«дерево цілей»,</li> <li>модель PIMS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>статистичний і дескриптивний аналіз,</li> <li>контент-аналіз,</li> <li>матриця Бостонської Консалтингової Групи,</li> <li>матриця Мак-Кінзі,</li> <li>модель Портера</li> </ul>
Періодичність проведення	в міру необхідності: <ul style="list-style-type: none"> <li>виявлення відхилень у реалізації стратегій у процесі контролю,</li> <li>протягом періоду реалізації стратегії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>зміна вищого керівництва корпорації,</li> <li>виникнення серйозної стратегічної проблеми у корпорації</li> </ul>

Отже, серед елементів стратегічного аналізу виділяють дві його основні складові:

1. діагностика зовнішнього середовища,
2. діагностика потенціалу корпорації.

Результатом стратегічного аналізу є системна модель об'єкта (корпорації) та його оточення.

Принципи, дотримання яких обумовлюють ефективність стратегічного аналізу це:

- комплексність і системність стратегічного аналізу;
- наступність результатів ретроспективного аналізу та SWOT-аналізу;
- використання достовірної й об'єктивної інформації в аналітичній роботі;
- обґрунтованість вибору набору аналітичного інструментарію.

Основні постулати стратегічного аналізу такі:

1. В результаті стратегічного аналізу складається комплексний прогноз розвитку корпорації, який є основою стратегічного планування.

2. Аналітичною основою прогнозування і стратегічного планування є перспективний аналіз. На відміну від ретроспективного аналізу, який припускає аналіз тільки внутрішнього середовища, перспективний же передбачає комплексний і всебічний аналіз не тільки корпорації, але його зовнішнього оточення.

3. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ корпорації в процесі стратегічного планування є аналітичною підставою правильності визначення місії, стратегічних цілей та стратегічних напрямків розвитку корпорації. Але зауважимо, що SWOT-аналіз дозволяє оцінити поточний стан корпорації і його зовнішнього середовища. Тоді як стратегічний аналіз спрямований на оцінку перспективного стану ресурсів корпорації і ринкових сегментів.

4. Результати SWOT-аналізу є основою для формування стратегічного плану корпорації, а результати стратегічного аналізу – для прогнозування стратегічної позиції корпорації на привабливих сегментах ринку, а також потенціалу стратегічного успіху.

У табл. 2.34 наведені інструменти стратегічного аналізу і результати їх застосування:

Таблиця 2.34

### Результати і рекомендовані інструменти стратегічного аналізу

<i>Етапи</i>	<i>Рекомендовані аналітичні інструменти</i>	<i>Результати</i>
Ідентифікація стратегічного потенціалу	<ul style="list-style-type: none"> <li>метод порівнянь</li> <li>дескриптивний аналіз</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>визначення портфеля стратегічних ресурсів</li> <li>визначення потенціалу стратегічного успіху</li> </ul>
Оцінка привабливості ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>експертні оцінки</li> <li>концепція СЗГ</li> <li>екстраполяція</li> <li>моделювання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>вибір перспективних ринків</li> <li>складання прогнозів розвитку привабливих ринків</li> <li>визначення можливих змін середовища, які впливають на розвиток корпорації</li> </ul>
Оцінка стратегічної позиції	<ul style="list-style-type: none"> <li>статистичний аналіз</li> <li>матриця «Мак-Кінзі»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>рішення про використання ресурсів корпорації на привабливих ринках у перспективі</li> <li>основа для пере-формулювання стратегій</li> <li>відповідність можливостей корпорації її конкурентному середовищу.</li> </ul>

Наразі не існує універсального набору методик, який би гарантував компанії здобуття інформації необхідної якості і в потрібному обсязі для розробки ефективної стратегії. Необхідно розуміти, що проведення аналізу не є самоціллю — його кінцевим результатом стають проекти рішень, в даному випадку — стратегічний план. Тому керівництву корпорації слід діяти таким чином: вибрати спершу декілька (чим менше, тим краще) методик стратегічного аналізу і почати їх застосовувати на практиці, причому робити це регулярно. Головне — не захоплюючись зайвим аналізом, перейти до етапу розробки стратегії і довести її до більш менш прийняттого варіанту.

Стратегічний вибір корпорації складається з таких етапів:

**I. Стратегічне бачення.** Це комплексне ідеалізоване представлення про майбутній образ своєї організації що включає:

- Чітке визначення місії;
- Розробку основних цілей;
- Створення цільового портрету корпорації.

**II. Оцінка стратегічної ситуації.** Це визначення реального широго стану зовнішнього і внутрішнього середовища організації що припускає:

- Оцінку небезпек і погроз;
- Аналіз величини відхилень від передбачуваного цільового портрета майбутнього стану організації;
- Визначення можливостей протидії виявленим погрозам.

**III. Виявлення стратегічних змін.** Це визначення необхідності коректування місії, цілей і в цілому майбутнього образу корпорації. До числа стратегічних змін відноситься:

- Планові зміни стратегії під впливом реальних змін зовнішнього середовища корпорації;
- Передбачувані зміни в результаті виконаних маркетингових і наукових досліджень і розробок;
- Частково передбачувані зміни виходячи з виявлених тенденцій розвитку та досвіду минулих років, прогнозованих формальними і не формальними методами подій і процесів;
- Непередбачені зміни пов'язані з форс-мажорними обставинами, природними катаклізмами.

**IV. Формування стратегічної позиції.** Це розробка і вибір з альтернативних варіантів генеральної стратегії розвитку організації, з огляду на стратегічне бачення ситуації і змін.

- Портфель продукції і замовлень на доступну для огляду перспективу (розвитку сегмента ринку, ступінь задоволення потреби, розвиток продукту);

- Ресурсні і функціональні можливості організації по реалізації заданої стратегії;
- Рівень необхідної агресивності для забезпечення тривалої тривалості конкурентоздатності корпорації.

**V. Опрацювання стратегічного поведіння.** Це визначення системи внутрішніх і зовнішніх взаємин цінностей і конкретних програм дій. Стратегічне поведіння передбачає:

- Передбачення і здатність до адаптації стратегії у відповідності зі стратегічними змінами;
- Зміни стратегій конкурентної боротьби в залежності від агресивності зовнішнього оточення;
- Протидія і керування опором стратегічним змінам.

**VI. Стратегічна сегментація.**

• Створення стратегічних господарських підрозділів (СГП). СГП – це філії і дочірні корпорації юридично відособлені і госпрозрахункові центри прибутку в структурі корпорації з різним рівнем самостійності, які що характеризуються:

- спільністю виконуваних технологічних переділів;
- затребуваністю на ринку результатів власного виробництва;
- територіальною спільністю;
- майновою відособленістю.

• Створення стратегічних зон господарювання (СЗГ). СЗГ – той регіон і сегмент ринку на якому реалізується продукція СГП;

- Створення зон стратегічних ресурсів (ЗСР). ЗСР – визначальний перелік і характеристики поставальників, тобто альтернативних джерел постачання ресурсами на конкурентно-конкурсних основах;
- Виявлення груп стратегічного впливу (ГСВ).

Для визначення альтернативних стратегій корпорації та опрацювання обраної необхідно проаналізувати чинники, які впливають на вибір остаточного її варіанту (табл. 2.35):

Таблиця 2.35

### Оцінка факторів, що впливають на вибір стратегії

Фактор		Оцінка впливу фактору
1.	Ризик	1.1. Рівень припустимого ризику для нормального функціонування корпорації 1.1. Передбачений рівень ризику в процесі реалізації стратегії
2.	Величина фінансових коштів	2.1. Величина наявних фінансових ресурсів 2.2. Передбачуваний обсяг фінансових коштів, що необхідно для реалізації стратегії
3.	Зовнішні чинники	3.1. Найбільш значущі чинники зовнішнього середовища для корпорації 3.1. Ступінь залежності корпорації від зовнішнього середовища
4.	Трудові ресурси	4.1. Рівень компетентності і кваліфікації персоналу, його відповідність процесу реалізації стратегії
5.	Ставлення персоналу до можливих змін	5.1. Можлива реакції персоналу на майбутні зміни 5.1. Ступінь готовності персоналу до ризику і інновацій
6.	Ставлення власників (менеджерів) корпорації до ризику і інновацій	6.1. Ступінь готовності до ризику, нововведень, різних змін в діяльності корпорації
7.	Чинники часу	7.1. Передбачуваний (прогнозний) період часу початку і тривалості реалізації стратегії
8.	Передбачувані результати діяльності після реалізації стратегії	8.1. Ймовірна зміна кількісних і якісних показників економічної діяльності корпорації

Правила вибору стратегічного рішення наведені в табл. 2.36:

Таблиця 2.36

### Правила вибору стратегічного рішення

Перспективи прибутку	Приріст видачі капіталовкладень	Рішення відносно:	
		Позиції на ринку	Капіталовкладень
Позитивний	Позитивний	Покращити / зберегти	Вкладати кошти
Позитивний	Нульовий	Зберегти / розширити	Реінвестувати прибуток
Позитивний	Негативний	Пустити на самоплив	Отримати максимальну користь
Нульовий	Негативний	Виходити повільно	Ліквідувати активи
Негативний	Негативний	Виходити швидко	Вийти з ринку

Альтернативи глобальних стратегій корпорації наведені на рис. 2.29:



Рис. 2.29. Альтернативи глобальних стратегій корпорації

Напрямки підприємницької стратегії наведені в табл. 2.37:

Таблиця 2.37

### Напрямки підприємницької стратегії корпорації

Підрозділи менеджменту	Напрямки стратегії	Основні задачі стратегії
1. Стратегічне планування	Стратегія в галузі досліджень і розвитку	<i>До-виробничі:</i> – виробничий інжиніринг; – НДДКР, дослідне виробництво; – розміщення виробничих запасів і організація постачання – виробниче планування, – прогноз
2. Виробничий менеджмент	Оперативна стратегія	<i>Попиту, графіки виробництва</i> – штатний розклад, – визначення чисельності і рівня кваліфікації персоналу; – виробниче навчання
	Стратегія людських стосунків	<i>В процесі виробництва:</i> – виробниче управління, визначення послідовності робіт; – корегування виробничих графіків; – контроль і управління якістю; – перестановки персоналу і переміщення обладнання – планування використання короткострокових фінансових ресурсів; – планування використання довгострокових фінансових ресурсів
3. Маркетинг	Маркетингова стратегія	- оцінка власних можливостей корпорації, її потенціалу, іміджу, системи сервісу; – формування маркетингових цілей на найближче і віддалене майбутнє; – доведення продукту до споживача і максимально можливий контроль над збутом; – розробка методів активного впливу на ринок, на споживачів, стимулювання збуту; – координація всієї маркетингової діяльності; – вивчення оточення і опрацювання заходів щодо послаблення заходів його негативного впливу; – комплексне дослідження ринку, поведінка споживачів, ступені насиченості товарами, позицій конкурентів;
4. Фінансовий менеджмент	Фінансова стратегія	– створення продукту (асортименту), що відповідає попиту споживачів; – аналіз можливого ризику; – управління активами корпорації; – управління пасивами (заборгованість, майно, що залишилося після задоволення претензій кредиторів)



Схема процесу вибору глобальної стратегії корпорації подана на рис. 2.30:



Рис. 2.30. Схема процесу вибору глобальної стратегії корпорації

Після вибору глобальної стратегії опрацьовуються альтернативні варіанти стратегій за схемою формування стратегії корпорації поданою на рис. 2.31:

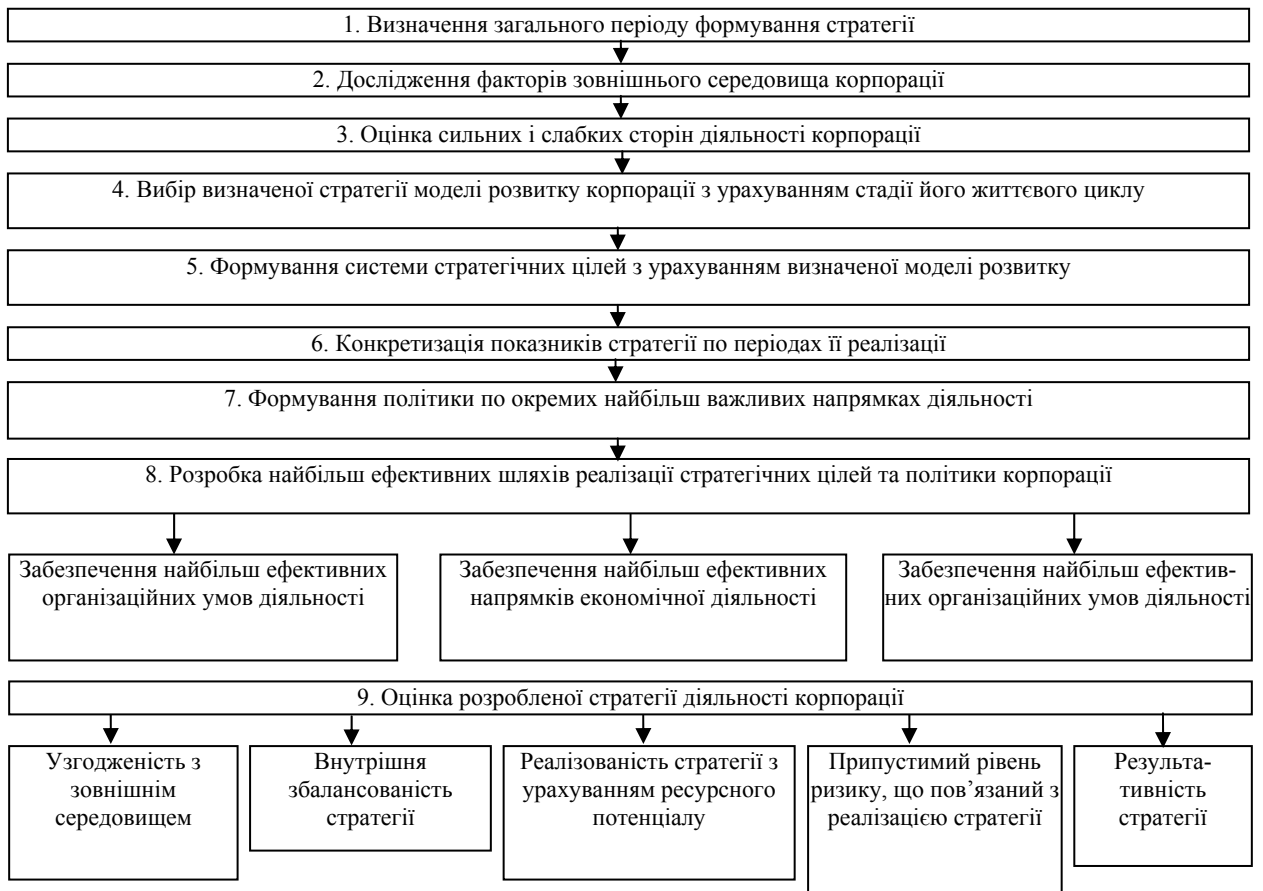


Рис. 2.31. Схема формування стратегії корпорації

Загальні структури виробничого, маркетингового і фінансового менеджменту корпорації наведені на рис. 2.32, 2.33, 2.34 відповідно:



Рис. 2.32. Загальна функціональна структура виробничого менеджменту корпорації



Рис. 2.33. Загальна структура маркетинг-менеджменту корпорації

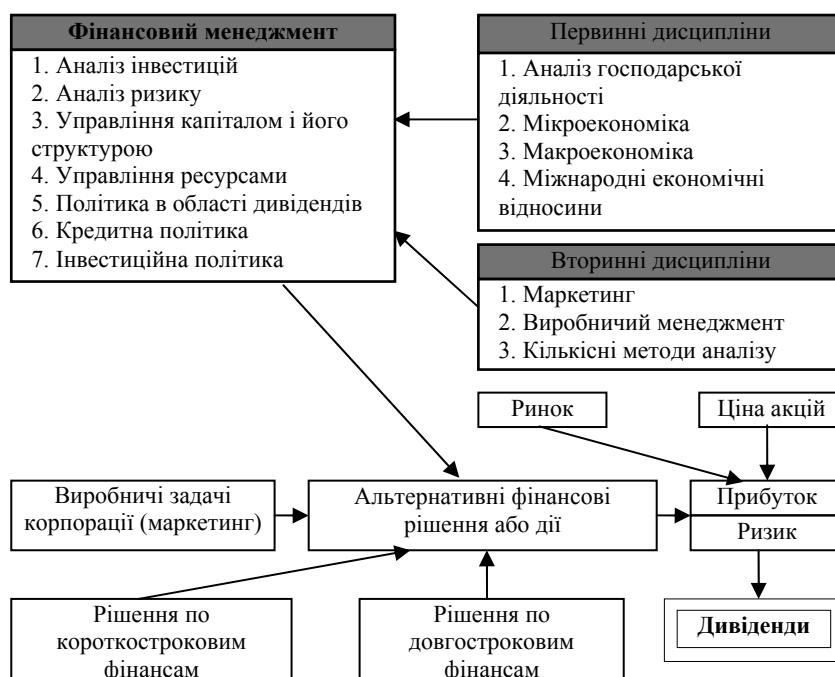


Рис. 2.34. Загальна структура фінансового менеджменту корпорації

## 2.8. Вибір стратегії корпорації та контроль її реалізації

*Є велика різниця між тими,  
хто знає свій шлях,  
і тими, хто ним іде.  
/О. Скібіцький/*

**Стратегія корпорації** — це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості.

### Класифікація та характеристика ділових стратегій.

#### 1. Інтегральні стратегії розвитку та скорочення.

##### Базові стратегії.

Ділові стратегії економічного зростання за рахунок розвитку ринку:

- широкої диференціації.
- сфокусованої диференціації.

Ділові стратегії розвитку продукції (товару):

- інноваційного підвищення якості товару,
- модернізації продукту,
- модифікації продукту,
- створення принципово нової продукції.

Ділові стратегії розвитку виробництва:

- стратегії спеціалізації,
- інтеграції,
- диверсифікації,
- ресурсозабезпечення (ресурсозбереження).

##### Еталонні стратегії розвитку корпорації.

#### 2. Еталонні стратегії зростання:

- стратегія концентрованого росту за рахунок розвитку своєї продукції та розширення свого сегменту ринку; стратегія вертикального інтегрального розвитку корпорації за рахунок оновлення продукції, технологій та ринку.
- стратегія вертикального інтегрального розвитку корпорації за рахунок посилення контролю під системами поставок ресурсів та реалізації продукції;
- стратегії горизонтальної диверсифікації,
- центрованої диверсифікації,
- конгломератної диверсифікації за рахунок оновлення продукції, технологій та ринку.

#### 3. Еталонні стратегії скорочення корпорації:

- стратегія скорочення малоприбуткового бізнесу;
- стратегія часткового скорочення витрат та обсягів виробництва;
- стратегія ліквідації.

### Вибір рівня агресії ділових стратегій.

#### Пасивні стратегії:

- стратегія реактивна,
- стратегія стабілізації.

#### Активні стратегії:

- стратегія передбачення,
- дослідна стратегія,
- творчі стратегії.

За змістом стратегія корпорації повинна охоплювати рішення в області структури й обсягів виробництва, поведінки корпорації на ринках товарів, сировини, капіталі, робочої сили та технологій, стратегічні аспекти внутрішньо-фірмового управління тощо. Верхній рівень становлять вісім наступних щодо самостійних напрямків (видів) стратегій:

1. *Товарно-ринкова стратегія* – сукупність стратегічних рішень, що визначають номенклатуру, обсяг і якість продукції, що випускається, і способи поведінки корпорації на товарному ринку.

2. *Ресурсно-ринкова стратегія* – сукупність стратегічних рішень, що визначають поведінку корпорації на ринку виробничо-фінансових і інших факторів і ресурсів виробництва.

3. *Технологічна стратегія* – стратегічні рішення, що визначають динаміку технологій корпорації і вплив на неї ринкових факторів.

4. *Інтеграційна стратегія* – сукупність рішень, що визначають інтеграційні функціонально-управлінські взаємодії корпорації з іншими корпораціями.

5. *Фінансово-інвестиційна стратегія* – сукупність рішень, що визначають способи залучення, нагромадження й витрати фінансових ресурсів.

6. *Соціальна стратегія* – сукупність рішень, що визначають тип і структуру колективу працівників корпорації, а також характер взаємодії з його акціонерами.

7. *Стратегія управління* – сукупність рішень, що визначають характер управління корпораціям при реалізації вибраної стратегії.

Останнім часом багато корпорації перебудовують свою внутрішню виробничо-технологічну й організаційно-управлінську структуру, здійснюють перерозподіл прав і обов'язків різних підрозділів і підсистем. У зв'язку із цим представляється доцільним на даному етапі розвитку економіки виділити додатковий розділ стратегії – стратегію реструктуризації.

8. *Стратегія реструктуризації* – сукупність рішень з приведення виробничо-технологічної й організаційно-управлінської структури у відповідність з умовами, що змінилися і стратегією функціонування корпорації.

На практиці розробка стратегії – це виконання наступних етапів:

1. уточнення границь корпорації, її ідентифікацію в господарському, діловому, адміністративному й інших середовищах у системі ринкової економіки;

2. аналіз стратегічного потенціалу корпорації;

3. визначення відповідно до потенціалу корпорації можливих зон господарювання;

4. аналіз ринку продукції в сфері, обумовленої стратегічним потенціалом корпорації, – зоні господарювання;

5. позиціонування корпорації в зоні господарювання;

6. визначення технологічної стратегії;

7. формування варіантів і вибір товарно-ринкової стратегії корпорації;

8. формування варіантів і вибір ресурсно-ринкової стратегії корпорації;

9. аналіз можливостей створення інтеграційної зони корпорації, визначення інтеграційної стратегії корпорації;

10. розробка фінансово-інвестиційної стратегії корпорації;

11. розробка варіантів і вибір соціальної стратегії корпорації;

12. визначення стратегії управління.

Ці етапи можуть повторюватися й коректуватися в ході формування стратегії. Однак, хотілося б підкреслити наступний принциповий момент: *у первісній, базовій послідовності етапів аналіз потенціалу корпорації повинен передувати аналізу ринку*. Це пов'язане з тим, що без знання потенціалу неможливо визначити, яка саме частина ринку повинна піддатися найбільш детальному дослідженню.

Як видно з наведеного переліку етапів, створення й впровадження стратегії – досить трудомістка процедура. Проте, значимість для корпорації цього процесу набагато перевершує витрати на його реалізацію. Справа в тому, що сам по собі процес осмислення ситуації, її колективне обговорення, розбір різних варіантів дій у тих або інших сферах діяльності корпорації приносять величезну користь, підвищують ступінь системності й обґрунтованості прийняття рішень і управління корпораціям у цілому. Немаловажне й те, що в процесі обговорення стратегії поліпшується менеджмент, консолідується колектив, знижується рівень протиріч в інтересах власників, менеджерів, працівників корпорації.

Уточнивши, таким чином, поняття комплексної стратегії корпорації й описавши загальну картину формування стратегії, можна зупинитися на ролі стратегії в житті корпорації. Ця роль, як показує дослідження функціонування найбільш просунутих фірм розвинених країн, неоднозначна. Виділяються наступні грані цієї ролі.

1. *«Стратегія як зразок»*.

Ця точка зору на стратегію розглядає її в ретроспективі. У певному змісті це найбільш важливий погляд на стратегію, тому що стратегії, які фактично реалізовані, поєднують результати всіх планів, рішень і дій, виконуваних корпораціям.

«Стратегія як зразок» – це реалізована стратегія, яка була осмислена й певним чином оформлена по закінченні деякого часу після її реалізації. Результатом цих дій є якийсь зразок стратегії, подібний зразкам продукції корпорації, що виставляються в демонстраційному залі. Цей зразок використовується надалі для формування інших стратегій, що враховують умови, які змінилися. Крім того, така стратегія визначає в значній мірі репутацію, імідж корпорації.

Низка таких стратегічних зразків на прикладі товарно-ринкової стратегії широко відома з історії найбільш успішних фірм, починаючи від зразку, що відображає філософію: «будь-який колір (автомобіля) підходить, аби тільки він був чорним». до зразку, що відображає підвищене увагу до реакцій ринку: поліпшена якість, диференціювання й цінова конкурентоспроможність; потреба в інновації й швидкій зміні. В останньому зразку явно відстежується концепція маркетингу.

«Стратегія як зразок» припускає ієрархічне уявлення у вигляді сукупності все більш детальних розробок: від грубого опису до докладного регламенту. Враховуючи існуючі особливості трансформації бізнесу, можна запропонувати наступний ланцюжок структурних змін, що відображає тенденції динаміки переміщення фокусу зусиль в «стратегічних зразках»: «виробництво — фінансування — збут — маркетинг — конкуренція — люди — інновації — відповідальність перед суспільством».

Подальший погляд на проблеми стратегічних зразків пов'язаний з моделюванням «кістяків корпорації» (структур управління корпорації) від простих до функціональних, дивізійних і матричних структур. Ці структурні зміни, на погляд багатьох закордонних економістів, повинні призвести до створення структур, які більш адекватні багатофункціональним зразкам стратегії, розроблювальним у корпорації в міру її зростання. Незважаючи на загальний тренд до зразків стратегій, що припускають у якості співробітників людей, «наділених довірою», «пов'язаних приналежністю до фірми», «що приймають на себе відповідальність у всіх вирішеннях проблем», останнім часом у теоретичних роботах на Заході й у практичній діяльності менеджерів, що належать до групи «антикризових лідерів» проявляються тенденції до повернення до більш «доцентрових» бюрократичних структур, властивих Україні до перебудови.

## 2. «Стратегія як влада».

С цієї точки зору стратегія розглядається як результат політичного процесу взаємодії всіх зацікавлених у виробництві осіб, що дає надзвичайні повноваження тим, хто покликаний реалізовувати цю стратегію. В загальному значенні й ті, хто має владу, й ті, хто прагнув би її мати, впливають на виробництво. В багатьох випадках фактична влада в корпорації неминуче розділена, і цей поділ зроблений незалежно від інтересів, принципів розвитку корпорації або ступеню демократії при прийнятті рішень. Влада дробиться просто тому, що ніхто з індивідумів не може контролювати всі бажані аспекти діяльності організації. Це вимагає, щоб лідери контролювали структуру зміни влади – спосіб заміни через якийсь час людей, які контролюють основні ресурси корпорації.

У середовищі світових інформаційних мереж останнього десятиліття природно виникає ситуація, при якій влада, розподілена між більшою кількістю людей, подій і інших явищ, може з'явитися де завгодно у взаємозалежному мережному зовнішньому середовищі й вплинути на внутрішній стратегічний розвиток фірми. Позиції влади дозволяють вузько визначати завдання управління адміністрацією й виробничими системами. Вони також полегшують конструювання систем планування за допомогою екстраполяцій і очікувань. Ситуації, при яких на обрії з'являються інші, не менш потужні суб'єкти, вимагають відповіді у вигляді «політичної угоди». Розподілена влада вимагає роздільного, строго спрямованого, обережного, турботливого управління, властивого менеджерам типу «проникливий перетворювач» і «антикризовий лідер».

Більшості вітчизняних корпорації має сенс будувати функціонально-організаційну структуру й відповідну стратегію з урахуванням виникнення гострих адміністративно-політичних або кримінальних ситуацій у будь-якій точці простору інтересів корпорації й необхідності адекватної реакції. Слід очікувати, що корпорація буде мати достатню владу стосовно одних груп зацікавлених осіб і недостатню – стосовно інших. Також слід очікувати, що загальна позиція влади корпорації буде змінюватися з часом у міру зміни індивідуальних відносин влади між групами зацікавлених у діяльності корпорації осіб. Кожна корпорація також є частиною суспільства з його досить розподіленою, що доходить до «економіки фізичних осіб», структурою влади й тому вимагає відповідного стилю управління й відповідної до зворотного зв'язку.

Рух у напрямку створення систем запобігання кризи повинен починатися з більш активного, системного інтервенціонізму корпорації в зовнішнє середовище, наповнене непередбачуваними елементами ринкової й адміністративної влади.

## 3. «Стратегія як конкурентна позиція корпорації».

Одна з основних цілей корпорації полягає в тому, щоб зайняти привабливу й продуктивну позицію в безпосередньому оточенні – позицію, що забезпечує приплив капітальних, людських й інших ресурсів і полегшуючу «відтік» (реалізацію) виробів і послуг замовникам й іншим клієнтам. При цьому, прийнятний випуск повинен здійснюватися поряд із забезпеченням необхідних для протікання внутрішніх процесів коштів і можливостей підтримки зовнішньої життєздатності. Такі теоретики конкурентної стратегії, як М. Портер, бачать основні завдання стратегії менеджменту в тому, щоб вибрати й підтримувати «виграшні» позиції в ринковій середовищі. Погляд на пошук конкурентних переваг як на основну мету управління корпораціям набуває все більш зростаючий вплив за останнє десятиліття. Ключ до стратегічного успіху з цієї позиції – це перевищення середньої віддачі від інвестицій за допомогою розробки й впровадження конкурентних стратегій.

Стратегія як конкурентна позиція – особливо важлива тема для лідерів типів «фахівець з політичних ризиків» і «жрець конкурентоспроможності». оскільки ця концепція, з одного боку, пов'язана з концепцією «стратегія як влада» а, з іншої, – здатна забезпечити менеджеру визнання його власної кваліфікації.

Деякою мірою цю концепцію можна знайти «між рядками» про вхідні бар'єри, владу постачальників, що укладають угоду тощо у концепції М. Портера. При цьому можна виявити, що по суті справи «політичний» і «конкурентоспроможний» аспекти становища корпорації не так вже й відрізняються, як це, можливо, видається. В ситуації, коли корпорація має більшу конкурентну силу, наприклад, у монополістичній ситуації, можна дозволити собі ігнорувати аспекти зовнішнього середовища й сконцентруватися на створенні ефективних структур управління, виробництва й планування. В міру того, як конкуренти стають більш сильними, керівництво й підрозділи корпорації, що забезпечують зворотні зв'язки, повинні зосередитися на задоволенні потреб найбільш важливих постачальників і замовників.

У дуже заплутаних ситуаціях керівництво повинне віддавати владу персоналу – воно просто не може досить швидко або ефективно керувати за допомогою централізованої системи управління персоналом. У такій макросистемі мережі поділу влади й стратегічний союзи – необхідні стратегії для досягнення успіху на багатьох фронтах.

Необхідно ще раз підкреслити потребу корпорації в множинних зворотних зв'язках.

Конкурентна перевага (вищезгадане перевищення середньогалузевої прибутковості) досягається за допомогою створення більшої різниці між собівартістю й продажною ціною, ніж у основних конкурентів. Це, у свою чергу, в ринкових умовах, при яких конкуренція постійно оновлює процеси й виробу, щоб вирватися вперед, вимагає постійної уваги до таких цілях як ефективність, задоволення вимог замовника, ріст частки виробу на ринку, а також потенціал інновацій. Ці завдання вимагають ускладнення зв'язків адміністрації, стратегічного планування розвитку, сфальцьованої організаційної структури, використання зобов'язань і полегшення мережного спілкування.

Слід зазначити, що в міру ускладнення зовнішнього середовища фундаментальна й прихована роль конкуренції в суспільстві починає оскаржуватися тими, хто сумнівається в адекватності конкурентної політики «успіху в хаосі» у вже хаотичному, що й володіє вбогими вільними ресурсами світі. Це питання акцентується тими, хто бачить основну небезпеку в наблизенні корпорації (точніше, багатьох корпорацій одночасно) до кризи шляхом посилення конкурентоспроможності за всяку ціну.

Незважаючи на те, що традиційний акцент у літературі з менеджменту робиться на ролі конкурентної переваги, ринкової влади корпорації як генератора продукції, концепція «позиції» повинна бути розширена й містити в собі «соціальну», «природну» і «етичну» позиції. Таким чином, концепція позиції могла б використовуватися для генерації корисних ідей при вирішенні деяких із критичних стратегічних проблем сучасного суспільства.

##### 5. «Стратегія як система мотивації й контролю персоналу».

Тут стратегія розглядається як квінтесенція особливостей перспективної системи мотивування персоналу, причому акцент робиться на динаміці цих систем у міру успіхів або провалів у діяльності корпорації. Стиль керівництва, структури, системи й процеси управління повинні також змінитися, щоб змінити застарілі елементи стратегічної конфігурації.

По суті, картина змін зовнішнього існування корпорації в контексті очікувань зацікавлених осіб як ряду еволюційних періодів, які передують і супроводжують пакети революційних змін, повинна мати адекватну й мобільну проекцію на систему управління персоналом. При цьому, революційні кризи переорієнтують корпорацію на нову стадію розробки системи мотивації з новим керівником у керма. Можна припускати, що далі кожен успішний керівник на початку еволюційного періоду сам є зародком наступної революції/кризи. Отже, відповідним чином повинна готуватися нова система мотивації й контролю персоналу для прийняття ними рішень.

##### 6. «Стратегія як реакція на зовнішні виклики».

В сучасний період швидких і частих несподіваних змін необхідна організаційно-функціональних підсистем в складі корпорації, яка займається пошуком, фіксацією й осмисленням стратегічних проблем корпорації в міру їх появи й розвитку. З цього погляду стратегія проявляється як один із внутрішньо-фірмових механізмів, що безупинно забезпечують адекватні відповіді на нові стратегічні проблеми й «виклики». Виникаючі проблеми формують «порядок денний» стратегічної діяльності в корпораціях – кожен проблему або виклик потрібно вивчати й парировати з достатньою ефективністю. Така система забезпечує єдиний підхід до вдосконалення «всеосяжної» компетенції стратегічного менеджменту й розробку адекватного підходу формування програм розвитку стратегічного менеджменту.

Розвиток елементів стратегічного управління економічними об'єктами різних рівнів і становлення так званого стратегічного стилю управління в нашій країні безпосередньо пов'язані з переходом від централізовано керованої економіки до ринкової. Практично повна самостійність у прийнятті не тільки оперативних (як деякою мірою було й раніше), але й довгострокових і важливих рішень дотепер ставить перед бізнесменами, керівниками корпорації складні проблеми. Труднощі у вирішенні цих проблем, часом невідповідність керівників різного рівня до прийняття обґрунтованих, зважених і продуманих стратегічних рішень є одним з важливих факторів таких процесів, як неплатежі, порушення договірних зобов'язань, зниження інвестиційної активності, уповільнення темпів НТП у народнім господарстві, загальний спад промислового виробництва тощо.

Можна стверджувати, що «якість» стратегічних рішень на мікроекономічному й місцевому рівнях служить серйозною перешкодою в реалізації продуктивного потенціалу трудових і матеріальних ресурсів України. Проте, наразі не відомо жодної цілісної системи стратегічного управління на вітчизняних корпораціях, що включає апробовані технологічні схеми розробки, реалізації й контролю стратегічних планів. Разом з тим, за наявними даними, багато керівників корпорації і вищий управлінський персонал на виробництвах усвідомлюють необхідність таких систем.

Розглянемо основні етапи розробки загальної стратегії розвитку корпорації (рис. 2.35):

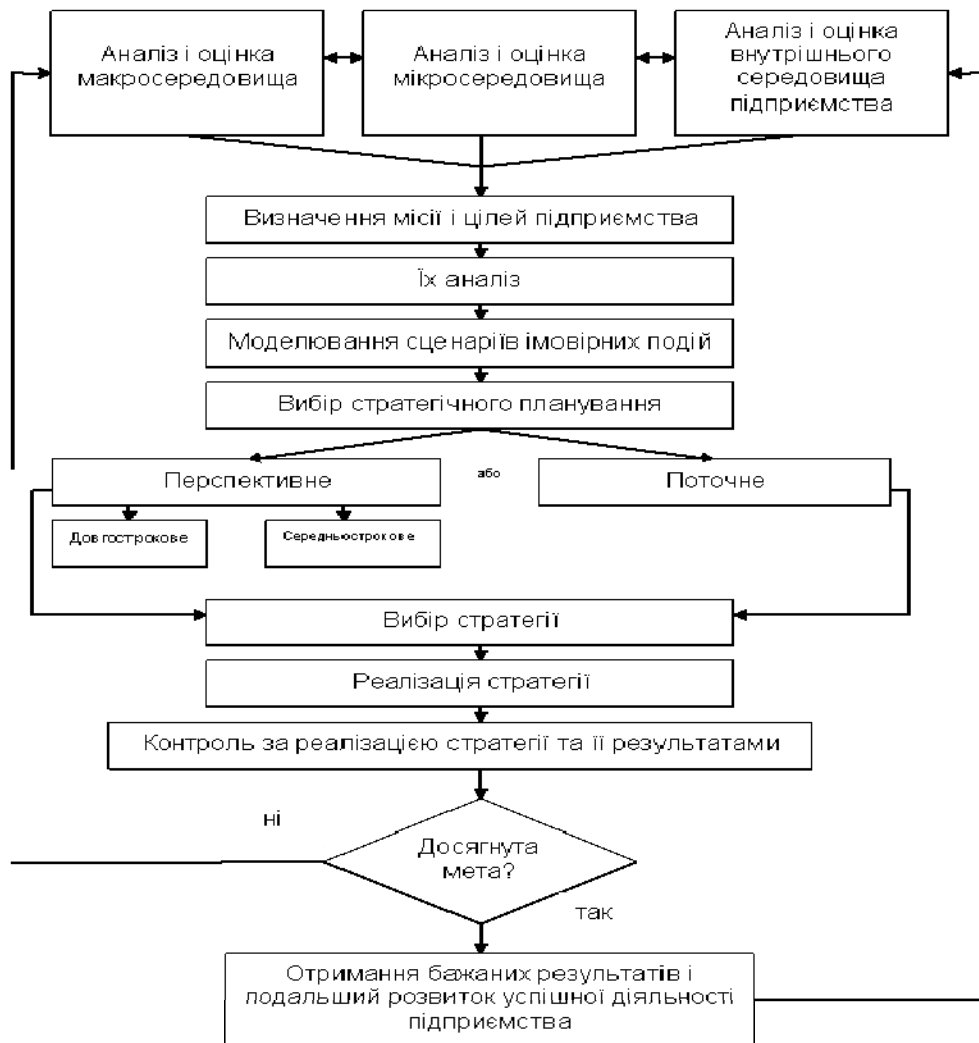


Рис. 2.35. Етапи розробки загальної стратегії розвитку корпорації

Організація розробки стратегії в корпорації передбачає відбір кадрів розробників, організацію їх роботи і контроль, зміну організаційної структури управління відповідно до потреб стратегічного менеджменту, розвитку в кадрів стратегічних здібностей та інформаційно-аналітичного забезпечення процесу розробки стратегії. Існує багато шляхів конкуренції та стратегій корпорації: виробнича, товарна, цінова, фінансова тощо. Але в основі будь-якої стратегії лежать (повинні лежати) конкурентні переваги. Стратегічне управління можна визначити як управління конкурентними перевагами. Конкурентна перевага — це становище фірми на ринку, яке дозволяє їй долати сили конкуренції та приваблювати покупців. Конкурентні переваги створюються унікальними матеріальними та нематеріальними активами, котрими володіє корпорація, тими стратегічно важливими для даного бізнесу сферами діяльності, котрі дозволяють перемагати у конкурентній боротьбі.

Основою конкурентних переваг, таким чином, є унікальні активи корпорації чи особлива компетентність в сферах діяльності, важливих для даного бізнесу. Конкурентні переваги, як правило, реалізуються на рівні стратегічних одиниць бізнесу та є основою ділової (конкурентної) стратегії корпорації.

При розробці стратегії необхідно, з однієї сторони, мати чітке уявлення про сильні та слабкі сторони діяльності корпорації, її позицію на ринку, а, з іншої сторони, розуміти структуру національної економіки в цілому та структуру галузі, в котрій працює корпорація. Стратегії складаються з ряду підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення як найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності. Поєднання загальних і загально-конкурентних стратегій залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції корпорації в середовищі, характеристик самого корпорації.

Розробка економічних стратегій розвитку корпорації стає все більш актуальним для українських корпорацій, які поставлені в умови твердої конкуренції як між собою, так і з іноземними корпораціями.

Хоча стратегічне планування саме по собі не забезпечує успіху, проте воно створює умови для виникнення ряду важливих і часто істотних сприятливих факторів для організації.

Таким чином можна зробити наступні висновки стосовно розробки та подальшого розвитку стратегії корпорації:

- стратегія корпорації складається з дій і підходів управлінського персоналу для досягнення визначеної мети діяльності;
- стратегія забезпечує (має забезпечувати) спрямованість і адаптованість дій корпорації в ринкових умовах;
- створення стратегії – це перш за все підприємницька діяльність;
- розробник стратегії більшою мірою має бути зорієнтований на зміни зовнішнього середовища, ніж на вивчення внутрішніх проблем корпорації;
- стратегія динамічна в процесі розвитку корпорації;
- стратегії корпорації частково видимі, а частково приховані від стороннього погляду;
- розробка стратегічного бачення і місії корпорації, визначення мети і вибір стратегії є головними завданнями вибору напряму розвитку організації.

В коло задач перспективного планування включаються розробка стратегічної орієнтації корпорації, визначення стратегічного потенціалу для забезпечення довгострокових конкурентних переваг на основі аналізу ринку та виявлення внутрішньо-фірмових ресурсів.

*Ви відповідаєте за наслідки свого вибору.  
/Августо Курі «Покупці мрії»/*

Опрацювання стратегії корпорації складається з послідовних етапів, наведених в табл. 2.38:

Таблиця 2.38

#### Етапи опрацювання стратегії діяльності корпорації на споживчому ринку

<b>1.</b>	<i>Аналіз зовнішнього середовища функціонування корпорації та її виробничо-технічних можливостей</i>
	1.1. Дослідження ринку діяльності корпорації та виявлення тенденцій його розвитку 1.2. Оцінка виробничо-технічних можливостей корпорації, її конкурентоспроможності, можливості використання внутрішніх резервів та ресурсів 1.3. Аналіз зовнішнього середовища функціонування корпорації 1.3.1. Аналіз макроекономічних процесів 1.3.2. Аналіз регулюючої діяльності держави 1.4. Дослідження регіону діяльності корпорації (частки в товарообороті, рівня монополізації, кількості корпорацій-конкурентів, їх позиції на ринку)
<b>2.</b>	<i>Визначення цілей та ключових проблем розвитку корпорації</i>
	2.1. Формування узагальнюючих якісних цілей діяльності корпорації 2.2. Дезагрегація, взаємне узгодження, конкуренція і кількісне визначення цілей
<b>3.</b>	<i>Опрацювання альтернативних варіантів розвитку корпорації</i>
	3.1. Перевірка відповідності встановлених цілей наявним можливостям корпорації, її ресурсам та потенціалу 3.2. У випадку невідповідності – опрацювання тактичних програм, націлених на ліквідацію дисбалансу
<b>4.</b>	<i>Оцінка та вибір стратегії розвитку</i>
	4.1. Перевірка реальності та здійсненності встановлених цілей та опрацьованих результатів їх досягнення. 4.2. Визначення відповідності ресурсів і потенціалу для реалізації стратегії
<b>5.</b>	<i>Складання програми дій та контроль її реалізації</i>
	5.1. Координація заходів для реалізації обраної стратегії 5.2. Конкретизація заходів на всіх рівнях управління 5.3. Визначення послідовності реалізації конкретних заходів (тактичне планування)

*Три основні завдання виконання стратегії корпорації такі:*

1.	Встановлення пріоритетності серед адміністративних задач з метою їх відповідності обраній стратегії
2.	Встановлення відповідності між обраною стратегією та внутрішньо організаційними процесами з метою орієнтації корпорації на здійснення цієї стратегії
3.	Вибір і приведення у відповідність до прийнятої стратегії стилю лідерства і підходів до управління корпорацією

Визначимо алгоритм діяльності вищого керівництва на стадії реалізації стратегії (табл. 2.39):



**П'ять послідовних етапів діяльності вищого керівництва корпорації  
на стадії реалізації стратегії**

1. Поглиблене вивчення стану середовища, цілей і опрацьованих альтернативних стратегій
1.1. Остаточне усвідомлення сутності визначених цілей, розроблених стратегій, їх коректності і відповідності одне одному, а також стану середовища. (На цій стадії можливі корегування). 1.2. Більш широке доведення ідей стратегії і змісту цілей до співробітників корпорації з метою залучення до їх реалізації.
2. Прийняття рішень щодо ефективного використання наявних ресурсів та їх розподілу
3. Прийняття рішень щодо організаційної структури управління (при необхідності - внесення змін)
4. Проведення необхідних змін
4.1. Складання сценарію можливого опору змінам 4.2. Проведення заходів по ослабленню опору змінам 4.3. Усунення або зменшення до мінімуму реального опору 4.4. Закріплення проведених змін
5. Перегляд плану реалізації стратегії (за необхідності)

*Формулювання стратегії – це пів-справи.  
Як примусити її працювати – ось питання.  
/О. Скібіцький/*

Основні сфери проведення стратегічних змін:

1. організаційна структура;
2. організаційна культура.

Процес реалізації стратегії за допомогою організаційної структури наведено на рис. 2.36:



Рис. 2.36. Процес реалізації стратегії за допомогою організаційної структури

Два основних правила успішної реалізації стратегії (за Александром):

1. Цілі, стратегії і плани мають бути детально доведені до співробітників, з тим, щоб вони не тільки усвідомили, що робить корпорація, але й самі були б залучені неформально в процес виконання стратегії, в тому числі в сприйняття зобов'язань перед корпорацією щодо реалізації стратегії
2. Керівництво повинно не тільки своєчасно забезпечувати надходження всіх необхідних для реалізації стратегії ресурсів, але й мати план реалізації у вигляді цільових установок і фінансувати досягнення кожної цілі

Процес реалізації обраної стратегії необхідно контролювати на всіх стадіях.

**Стратегічний контроль** – це процес забезпечення досягнення стратегічних цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають. Контроль може бути спрямований як на окремий вид діяльності організації, так і на всю їх сукупність.

В межах процесу контролю, модель якого наведена на рис. 2.37, можна виокремити три основні етапи:

- 1) вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації;
- 2) порівняння результатів реального виконання із заздалегідь встановленими стандартами;
- 3) реакція на порівняння (коригуючі дії).

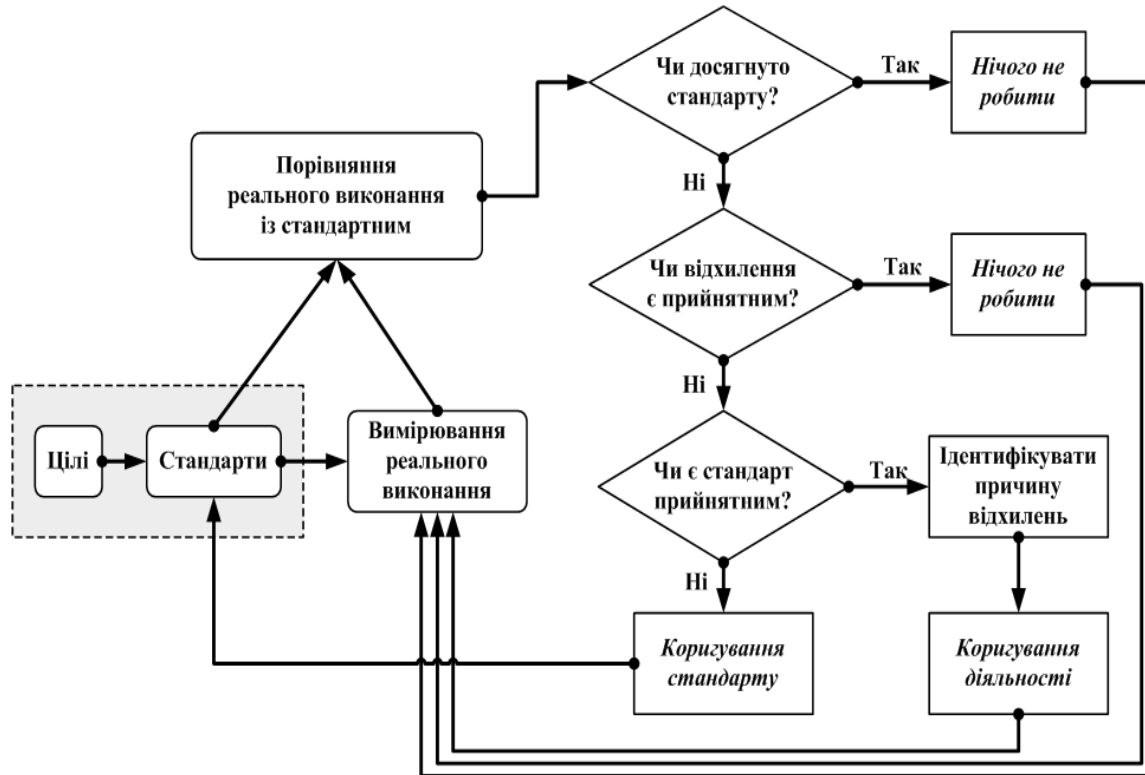


Рис. 2.37. Модель процесу контролю

Аналіз моделі процесу контролю свідчить, що власне процесу контролю передують встановлення стандартів.

Стандарти являють собою специфічні цілі, на підставі яких оцінюється прогрес щодо їх досягнення. Вони мають бути визначеними ще в процесі виконання функції планування.

Розглянемо характеристики трьох основних етапів процесу контролю.

**Етап 1. Вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації.**

У процесі вимірювання реального виконання робіт в організації виникає два ключових запитання: як вимірювати і що вимірювати ?

Менеджери зазвичай використовують чотири основних методи вимірювання (рис. 2.38):

- 1) особисті спостереження;
- 2) статистичні звіти;
- 3) усні звіти підлеглих;
- 4) письмові звіти підлеглих.

Кожний із зазначених методів має свої переваги та недоліки, тому їх спільне використання (комбінація) збільшує ймовірність отримання достовірної інформації. Розглянемо їхні переваги й недоліки.

1. Особисті спостереження виявляються у отриманні інформації про реальну діяльність підлеглих безпосередньо менеджером.

**Переваги:**

- відсутність фільтрації інформації;
- отримання ширшого кола інформації, яка непосильна для інших методів (ступінь задоволення роботою, ентузіазм тощо).

**Недоліки:**

- значний вплив особистих якостей менеджера;
- значні витрати часу;
- негативна реакція підлеглих (сприйняття особистого контролю менеджера як прояву недовіри).

<i>Назва методів</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
① <i>Особисті спостереження</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність фільтрації інформації</li> <li>2. Отримання широкого кола інформації</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вплив особистих якостей</li> <li>2. Значні витрати часу</li> <li>3. Негативна реакція підлеглих</li> </ol>
② <i>Статистичні звіти</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Згрупованість і упорядкованість інформації</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обмеженість окремими сферами діяльності</li> <li>2. Низька оперативність</li> </ol>
③ <i>Усні звіти підлеглих</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока оперативність</li> <li>2. Хороший зворотний зв'язок</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Фільтрація інформації</li> <li>2. Труднощі із документуванням</li> </ol>
④ <i>Письмові звіти підлеглих</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Легка каталогізація (можливість посилання)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низька оперативність</li> <li>2. Формальний характер інформації</li> </ol>

Рис. 2.38. Характеристика основних методів вимірювання

2. Статистичні звіти набувають ширшого застосування в управлінському контролі внаслідок використання комп'ютерних технологій.

**Переваги:**

- згрупування і упорядкованість інформації у вигляді розрахунків, таблиць, схем, рядів динаміки тощо;
- легка каталогізація, можливість посилання.

**Недоліки:**

• інформаційна обмеженість (зосередженість лише на окремих, хоча і ключових сферах діяльності організації);

- низька оперативність отримання інформації.

3. Отримання інформації на нарадах, в особистих бесідах, розмовах по телефону – це все приклади усних звітів підлеглих. За перевагами та недоліками цей метод подібний до особистих спостережень.

**Переваги:**

- висока оперативність отримання інформації;
- хороший зворотній зв'язок.

**Недоліки:**

- фільтрація інформації;
- труднощі з документуванням інформації для наступної звітності.

4. Письмова звітність. Її характеристики подібні до звітності статистичної.

**Переваги:**

- легка каталогізація;
- можливість посилання.

**Недоліки:**

- низька оперативність отримання інформації;
- формальний характер інформації.

Зазначені переваги та недоліки вимагають комплексного використання усіх методів вимірювання у практичній діяльності менеджера.

Не менш важливим є правильний вибір об'єктів контролю, оскільки він впливає на ставлення працівників до того, що контролюється.

Деякі зі сфер контролю є загальними для всіх менеджерів незалежно від рівня і сфери їх діяльності, а саме:

- 1) напрямки діяльності підлеглих;
- 2) задоволеність працівників роботою;
- 3) виконання параметрів бюджетів.

Решта об'єктів контролю є специфічними для відповідних рівнів та сфер менеджменту (для менеджерів маркетингової, фінансової, кадрової та інших служб).

Деякі види діяльності важко піддаються кількісній оцінці. У таких випадках менеджеру доводиться шукати суб'єктивні вимірники. Зрозуміло, що вони мають суттєві недоліки, але це краще, ніж зовсім не мати стандартів та ігнорувати функцію контролю.

### **Етап 2. Порівняння результатів реального виконання із встановленими стандартами.**

На цьому етапі встановлюється ступінь відхилення реального виконання від стандарту. Принципово важливим є визначення прийнятного рівня відхилень, адже саме випадки його перевищення є об'єктами діяльності менеджера.

Особливої уваги вимагає спрямованість відхилень.

### **Етап 3. Реакція на порівняння.**

На заключному етапі процесу контролю менеджер має обрати один з трьох варіантів дій як реакцію на результати порівняння:

- 1) нічого не робити;
- 2) коригувати діяльність підлеглих;
- 3) коригувати стандарти діяльності.

Перший варіант застосовується у випадках, коли результати реального виконання відповідають стандартам або відхилення від стандартів знаходяться в межах прийнятного.

Якщо відхилення перевищують допустимі межі, здійснюється коригування. Однак спочатку необхідно з'ясувати причини надмірного відхилення від стандартів, а саме:

1) не реалістичність стандартів (їх завищення або заниження). Значна розбіжність між результатами діяльності підлеглих та стандартом де-мотивує працівників. У таких випадках необхідно коригувати самі стандарти, а не діяльність, пов'язану із їх досягненням. Найбільш складною при цьому є проблема зниження стандарту;

2) недоліки у діяльності підлеглих. У цьому випадку менеджер має вдатись до коригування їх діяльності: зміни стратегії, організаційної структури, практики винагородження, програм навчання, перепроектування робіт, перестановки працівників. Ще до початку коригуючих дій менеджер має обрати також їхній характер:

- а) оперативні, спрямовані на негайне виправлення наслідків;
- б) стратегічні, що усувають причини виникнення відхилень.

Менеджерам часто бракує часу на стратегічні коригування, тому вони постійно «гасять пожежі». Ефективні менеджери, навпаки, з'ясовують причини відхилень, оцінюють переваги їх ліквідації і заздалегідь здійснюють коригування.

Створення і використання систем контролю в організації часом викликає так званий дисфункціональний ефект, який призводить до:

- 1) намагання підлеглих виглядати краще за критерієм, що контролюється;
- 2) маніпулювання даними контролю.

У більшості випадків основною причиною появи дисфункціонального ефекту є відсутність системи комплексних показників оцінки діяльності працівників. Якщо, наприклад, контролюються лише кількісні результати роботи, слід очікувати зниження якісних параметрів, оцінювання лише процесу, а не результатів діяльності призводить до імітації бурхливої діяльності на шкоду досягненню цілей організації.

Предмет контролю реалізації стратегії корпорації по підсистемах системи менеджменту наведено в табл. 2.40:

Ефективна система контролю реалізації стратегії має відповідати певному набору критеріїв, серед яких можна визначити:

1. *Точність.* Система контролю, яка генерує неточну інформацію, призводить до управлінських помилок і витрат зусиль на вирішення проблем, яких взагалі не існує. Точність означає, що система контролю повинна бути достовірною, такою, що продукує реальні дані.

2. *Своєчасність.* Найкраща інформація мало чого варта, якщо вона не надійшла своєчасно. Тобто система контролю повинна вчасно забезпечувати менеджера інформацією, скорочувати часовий інтервал між подією і її відображенням у контролюючих інформаційних потоках.

3. *Економічність.* Означає, що результати здійснення контролю повинні бути більшими за витрати, пов'язані з його впровадженням. З метою мінімізації витрат менеджерів слід порівнювати (зіставляти) витрати на контроль із вигодами, що від нього очікуються.

## Предмет контролю реалізації стратегії корпорації по підсистемах системи менеджменту

№ з/п	Підсистема системи менеджменту	Предмет контролю
1.	Наукове обґрунтування системи	1.1. Наявність і достовірність прогнозу циклів відтворення і прибутковості товарів (послуг) 1.2. Застосування наукових підходів і принципів менеджменту
2.	Цільова підсистема	2.1. Ринкова стратегія корпорації 2.2. Дерево цілей корпорації на перспективу 2.3. Нормативи конкурентоспроможності товарів на конкретних ринках 2.4. Показники якості та ресурсоемності товарів корпорації і конкурентів на поточний момент і на перспективу 2.5. Показники організаційно-технічного рівня виробництва корпорації та конкурентів на поточний момент і на перспективу 2.6. Економічна ефективність системи управління корпорацією
3.	Функціональна підсистема	3.1. Обґрунтованість складу функцій управління 3.2. Наявність нормативно-методичних документів, що регламентують порядок опрацювання та реалізації стратегії корпорації
4.	Забезпечувальна підсистема	4.1. Обґрунтованість нормативів витрат ресурсів на конкретних товарах (послугах) та стадія їх життєвого циклу. Джерела надходження ресурсів 4.2. Наявність і дієвість організаційно-технологічних проєктів реалізації цілей системи менеджменту, механізму її функціонування
5.	Зовнішнє середовище	5.1. Параметри макросередовища 5.2. Параметри розвитку інфраструктури регіону життєвості корпорації 5.3. Параметри мікросередовища корпорації
6.	Керуюча підсистема	6.1. Обґрунтованість існуючої організаційної і виробничої структури корпорації 6.2. Структура, кваліфікація і забезпеченість кадрами 6.3. Соціально-психологічні методи підвищення ефективності управління 6.4. Методи оптимізації управлінських рішень

4. *Гнучкість*. Система контролю повинна бути спроможною враховувати зміни та вміти пристосовуватися до них.

5. *Зрозумілість*. Система контролю, яку важко зрозуміти (усвідомити), може бути причиною помилок підлеглих і навіть ігнорування ними самого контролю.

6. *Обґрунтованість критеріїв*. Стандарти в системі контролю мають бути обґрунтованими (виваженими). Завищені стандарти знижують мотивацію. Більшість людей не бажає отримати ярлик «некомпетентності», говорячи начальнику, що він вимагає забагато. Стандарти повинні підтягувати виконавців до вищих показників діяльності, але не демотивувати працівників.

7. *Стратегічна спрямованість*. Менеджмент не здатний контролювати все, що робиться в організації. Навіть, якщо б і міг, то витрати на контроль перевищували б вигоди від нього. Отже, менеджери мають вибирати для контролю об'єкти (сфери), які є стратегічними. З цієї точки зору контроль має концентруватися:

- на відхиленнях, що трапляються найчастіше;
- на відхиленнях, що завдають найбільшої шкоди;
- на факторах, які піддаються впливу менеджера (які менеджер спроможний змінювати, коригувати).

8. *Особлива увага виняткам!*

9. *Чисельність критеріїв*. Як менеджери, так і підлеглі намагаються виглядати кращими за критеріями, які контролюються. Якщо контроль здійснюється з використанням одного єдиного критерію, то зусилля підлеглого будуть спрямовані на намагання виглядати краще саме за цим стандартом. Використання кількох критеріїв контролю забезпечує подвійний позитивний результат:

- кількома критеріями важче маніпулювати;
- наявність кількох критеріїв руйнує прагнення виглядати краще за одним із них.

10. *Підтримка коригуючих дій*. Система контролю має не лише сигналізувати про відхилення, але і підказувати, які саме коригуючі дії можна запровадити для виправлення ситуації. Це досягається, наприклад, встановленням стандарту типу «якщо...— тоді...».

Модель процесу контролю виконання стратегії наведена на рис. 2.39:



Рис. 2.39. Модель процесу контролю виконання стратегії

## 4.9. Методика формування й узгодження стратегічних варіантів

Розглянемо ієрархічний структурований перелік видів і можливих варіантів стратегії корпорації, а також зразкову методику послідовності етапів розробки її стратегії. Цей перелік – своєрідна «стратегічна карта», використання якої в процесі бізнес-планування й управління дозволяє суттєво полегшити формування й зробити більш обґрунтованим вибір комплексної стратегії корпорації.

Верхній рівень, як уже відзначалося, становлять вісім напрямків (видів) стратегії:

1. Товарно-ринкова стратегія.
2. Ресурсно-ринкова стратегія.
3. Технологічна стратегія.
4. Інтеграційна стратегія.
5. Фінансово-інвестиційна стратегія.
6. Соціальна стратегія.
7. Стратегія управління.
8. Стратегія реструктуризації.

Наступні за верхнім рівнем «стратегічного дерева» стратегічні варіанти представлені нижче.

### 1. Товарно-ринкова стратегія

#### 1.1. Товарна стратегія

*Номенклатурна стратегія. Вибір типу номенклатури:*

- моно-номенклатурне виробництво
- домінантно-номенклатурне виробництво
- полі-сегментна номенклатура виробництва
- зміна номенклатурного типу корпорації.

*Асортиментна стратегія. Вибір типу асортиментів:*

- широко-асортиментне виробництво
- вузько-асортиментне виробництво
- середньо-асортиментне виробництво
- зміна асортиментного типу виробництва.

*Стратегія відновлення номенклатури виробництва:*

- розширення (скорочення) номенклатури за рахунок технологічно близьких до створюваних видів продукції
- розширення (скорочення) номенклатури за рахунок близьких до місця споживання створюваних видів продукції
- розширення (скорочення) номенклатури за рахунок продукції, одержуваної за допомогою додаткової обробки продукції
- розширення (скорочення) номенклатури за рахунок не пов'язаних з виробленими видів продукції.

*Стратегія масштабів виробництва:*

- розширення масштабів виробництва
- скорочення масштабів виробництва
- збереження масштабів виробництва.

*Стратегія якості продукції:*

- лідерство на профільну продукцію
- мінімальна якість профільної продукції
- середньогалузевий рівень якості профільної продукції.

## **1.2. Ринкова стратегія**

*Стратегія вибору структури ринку збуту продукції:*

- моно-сегментний ринок збуту
- доміантно-сегментний ринок збуту
- полі-сегментний ринок збуту
- зміна типу структури ринку збуту продукції.

*Стратегія ринкової експансії:*

- розширення охоплюваного сектора товарного ринку
- скорочення сектора ринку
- збереження сектора ринку.

*Стратегія ринкової конкуренції на товарному ринку:*

- концентрація зусиль на завоюванні споживача
- концентрація зусиль на рекламі продукції
- концентрація зусиль на відносинах з конкурентами.

*Стратегія ціноутворення:*

- ціноутворення на базі рівня витрат:
  - ціноутворення на базі індивідуальних витрат на дану продукцію
  - ціноутворення на базі витрат виробництва
- ціноутворення на базі рівня попиту:
  - цінове лідерство
  - ціноутворення за принципом «перегони за лідером»
  - мінімізація цін
  - компенсаційне ціноутворення.

## **2. Ресурсно-ринкова стратегія**

### **2.1. Ресурсна стратегія**

*Стратегія обсягу ресурсних запасів:*

- формування довгострокового запасу ресурсів
- формування короткострокового запасу ресурсів
- формування середньострокового запасу ресурсів.

*Стратегія якості ресурсів:*

- лідируюча якість
- мінімальна якість
- середньогалузева якість.

### **2.2. Стратегія на ринку ресурсів**

*Стратегія вибору структури постачальників ресурсів:*

- моно-сегментний ринок постачальників
- доміантно-сегментний ринок постачальників
- полі-сегментний ринок постачальників
- перехід від одного типу ринку постачальників до іншого.

## **3. Технологічна стратегія**

• Стабільна технологія проведення профільної продукції як основа функціонування («технологічний тип корпорації»)

• Відсутність стабільної технології («кон'юнктурний тип»)

• Освоєння технології, відповідної до майбутніх запитів ринку при активній ринковій політиці («маркетинговий тип»)

• Відновлення технології на базі власних результатів НДДКР

• Відновлення технології на базі запозичених результатів НДДКР

• Відновлення технології з обліків технологічних розривів.

## **4. Інтеграційна стратегія**

*Стратегія вертикальної інтеграції:*

- консолідація (приєднання)
- франчайзинг
- угруповання (обмін правами)
- цільова пролонгація договорів про права й поставки.

*Стратегія горизонтальної інтеграції*

*Стратегія діагональної інтеграції.*

## **5. Фінансово-інвестиційна стратегія**

### **Стратегія залучення зовнішніх фінансових ресурсів**

*Стратегія вибору структури джерел коштів:*

- концентрація (зменшення числа) джерел зовнішніх коштів
- диверсифікованість джерел зовнішніх коштів
- відмова від залучення зовнішніх фінансових коштів.

*Стратегія вибору строків одержання кредитів і позик:*

- концентрація в часі одержання коштів
- поступове одержання коштів.

*Стратегія повернення притягнутих коштів:*

- концентрація в часі повернення коштів
- поступове повернення отриманих коштів.

*Стратегія інвестування наявних коштів:*

- стратегія активної участі у фінансові (фондових) спекуляціях. вибір типу портфеля цінних паперів
- мінімальна участь у фінансових (фондових) спекуляціях
- використання коштів для розвитку власного виробництва
- самостійна реалізація інвестиційних проектів
- створення консорціуму для реалізації інвестиційних проектів.

## **6. Соціальна стратегія**

*Стратегія чисельності працівників:*

- повномасштабний колектив
- мінімально необхідний колектив
- проміжний розмір колективу.

*Стратегія взаємозамінності працівників:*

- індивідуальна спеціалізація працівників
- високий ступінь взаємозамінності працівників
- внутрігрупово взаємозамінність працівників.

*Стратегія диференціації працівників:*

- високо-диференційований (за ставленням керівництва до працівників і оплаті їхньої праці) колектив
- однорідний колектив
- частково диференційований колектив.

*Стратегія ступеня патерналізму посібника з відношення до колективу:*

- максимальний патерналізм
- мінімальний патерналізм, повна відособленість керівництва від колективу
- груповий або частковий патерналізм.

*Стратегія вибору соціального типу колективу:*

- колектив, у якому положення кожного працівника визначається його відносинами з керівництвом (колектив типу «згряя»)
  - тимчасове співтовариство людей, вимушено пов'язаних тільки функціональною спільністю («автобус»)
  - колектив, пов'язаний неформальними дружніми відносинами взаємодопомоги, спільності інтересів («родина»)
  - співтовариство людей, позбавлених індивідуальних функціональних відмінностей, що й направляються лідером («череда»)
  - постійне співтовариство працівників, положення яких визначено індивідуальними функціональними обов'язками («вулик»).

## **7. Стратегія управління**

### **7.1. Тип управління**

- стратегічний характер управління
- тактичний характер управління
- оперативний характер управління.

### **7.2. Організаційна структура**

*Ступінь впливу факторів на організаційну структуру:*

- структура, що слабо залежить від зміни зовнішніх або внутрішніх факторів («механічна структура»)
- структура, що залежить від зміни зовнішніх або внутрішніх факторів («органічна структура»).

*Принцип структуризації колективу корпорації:*

- угруповання працівників по професійних знаннях і навичкам (професійна структура)
- угруповання працівників за функціональними ознаками (функціональна структура)
- угруповання працівників за видами виробленої продукції (предметна структура)
- угруповання працівників за технологічною ознакою (технологічна структура)



- угруповання працівників за сегментами ринку споживання виробленої продукції (споживча структура)
- угруповання працівників за місцезнаходженням (дивізіональна структура)
- угруповання співробітників за їхньою участю в одному проекті (тимчасова організаційна структура, матрична, проектна).

### 7.3. Управлінська структура

- Ієрархічна структура підпорядкування на базі єдиноначальності (лінійна структура управління)
- Ієрархічна структура підпорядкування на базі єдиноначальності зі спеціальними підрозділами для підготовки рішень (лінійно-штабна структура)
- Структура підпорядкування по функціональній ієрархії (функціональна структура)
- Структура подвійного лінійного й функціонального підпорядкування (лінійно-функціональна структура)

### 8. Стратегія реструктуризації

#### *Організаційно-технологічна реструктуризація:*

- перегруповання технологічних операцій за територіальною ознакою
- перегруповання операцій за складом перероблюваних ресурсів
- перегруповання операцій за технологічною ознакою
- перегруповання операцій за продуктовою ознакою
- вторинне перегруповання за горизонтальною ознакою
- вторинне перегруповання за вертикальною ознакою
- змішане перегруповання.

#### *Організаційно-управлінська реструктуризація:*

- перегруповання функцій управління по характеру їх реалізації ( перехід до функціональної структури)
- перегруповання управлінських функцій за продуктовою ознакою ( перехід до дивізіональної структури)
- перехід до змішаного угруповання управлінських функцій ( перехід до комбінованої структури).

#### *Реструктуризація прав і відповідальності підрозділів:*

- формування групи негоспрозрахункових підрозділів, що виконують завдання керівництва корпорації
- формування групи госпрозрахункових і фінансованих за рахунок корпорації підрозділів
- формування «центрів фінансової відповідальності» (само-фінансованих і самокерованих підрозділів)
- виділення підрозділів (створення, залучення) у якості дочірніх і залежних корпорації
- виділення підрозділів (створення, залучення) у якості самостійних корпорації, пов'язаних з даним інтеграційними відносинами.

#### *Реструктуризація активів:*

- звільнення корпорації від не використовуваних активів
- збереження на корпорації й пошук способів ефективного застосування не використовуваних у цей час активів.

#### *Реструктуризація колективу:*

- збереження не повністю завантаженого колективу
- приведення складу колективу у відповідність із існуючої в цей час потребою.

#### *Автономність реструктуризації:*

- самостійне здійснення корпораціям реструктуризації
- погоджене здійснення реструктуризації із групою територіально близьких корпорацій
- погоджене здійснення реструктуризації із групою корпорацій даної галузі
- погоджене здійснення реструктуризації з групою корпорацій-суміжників.

Включення наведених у даному переліку елементарних стратегічних варіантів у цілісну стратегію корпорації, зрозуміло, не може здійснюватися довільно. В конкретній соціально-економічній ситуації можна говорити про оптимізацію складу й вибору варіантів стратегії корпорації. На основі даного переліку для кожного конкретного бізнесу повинна бути сформована, обговорена й прийнята своя, специфічна для цього бізнесу, *комплексна стратегія*, що враховує як особливості вітчизняної макроекономічної ситуації, так і стан галузевого й регіонального оточення корпорації, а також її внутрішній потенціал. Методика такого формування описується нижче на прикладі послідовності проведення заходів і процедур, пов'язаних з розробкою основних напрямків найважливішого елемента стратегії корпорації – товарно-ринкової стратегії. Досвід показує, що в сучасних умовах процес формування, аналізу, узгодження й відбору стратегічних варіантів найкраще проводити за участю «стратегічних консультантів», що спеціалізуються на розробці стратегії корпорацій. Разом з тим, формування стратегії не може бути повністю доручене яким б то ні було зовнішнім консультантам, а повинне опрацьовуватись керівництвом, колективом, власниками корпорації за допомогою консультантів (з використанням їхніх досвіду, знань, методичних навичок тощо).

Спочатку опишемо загальну логіку опрацювання (послідовність етапів), а потім більш докладно розглянемо зміст кожного із запропонованих етапів. Найкращою представляється така послідовність етапів розробки товарно-ринкової стратегії в конкретній корпорації:

1. Організаційна підготовка процедури стратегічного планування.
2. Настановні співбесіди з керівниками корпорації.
3. Уточнення керівниками своїх позицій і бажаних варіантів стратегії розвитку.
4. Вироблення погоджених уявлень про цільові орієнтири розвитку корпорації.
5. Обговорення можливостей формування варіантів товарно-ринкової стратегії відповідно до цільових орієнтирів і з урахуванням аналізу потенціалу корпорації.
6. Вироблення частково погоджених з особами, що беруть участь у розробці стратегії, її варіантів.
7. Порівняльна оцінка варіантів і вибір найкращого (у тому або іншому змісті) варіанта стратегії.
8. Аналіз обраного варіанта, його деталізація, визначення першочергових завдань з реалізації.

Розглянемо методіку проведення цих етапів більш докладно на прикладі формування елементів товарно-ринкової стратегії.

*Етап 1. Організаційна підготовка процедури стратегічного планування.* Для успішного здійснення процедури стратегічного планування необхідно завчасно (не менше ніж за тиждень до початку настановних співбесід):

- сповістити керівників корпорації про необхідність формування коротких (не більше 1 сторінки) пропозицій щодо стратегії розвитку корпорації, вказавши на перевагу колективних пропозицій;
- сповістити весь колектив корпорації про початок робіт зі стратегічного планування й запропонувати всім зацікавленим працівникам сформулювати свої пропозиції щодо стратегії (у короткій формі, не більше 1 сторінки) і передати призначеному для їхнього збору представнику адміністрації; тут також корисно підкреслити перевагу колективних пропозицій;
- запропонувати не пізніше ніж за 2 дні до оголошеного строку початку настановних співбесід (планових сесій) заявити про своє бажання брати участь у стратегічному плануванні всім авторам пропозицій, підкресливши, що, що подав пропозиція не обов'язково особисто брати участь у плановій сесії;
- зареєструвати отримані пропозиції відповідальним представником адміністрації й передати керівництву корпорації для ознайомлення з ними консультантів і всіх учасників процедури стратегічного планування.

*Етап 2. Настановні співбесіди з керівниками корпорації.* Призначення даного етапу – опрацювання погодженої «мови», ознайомлення керівництва (як функціональних, так і лінійних керівників) з основними категоріями, за допомогою яких здійснюються розробка, обговорення й вибір варіанта стратегії розвитку корпорації.

До таких категорій у першу чергу належать орієнтири й напрямки розвитку, варіанти стратегії, критерії оцінки варіантів, відносна важливість критеріїв.

У ході настановних співбесід із групами керівників (й інших працівників корпорації, що виявили інтерес до стратегічного планування, що є лідерами тих або інших статусних або неформальних груп працівників корпорації) консультанти роз'яснюють учасникам нарад зміст згаданих понять, відповідають на запитання, ставлять перевіірочні запитання, необхідні для контролю правильності розуміння використуваних понять.

До відомості учасників співбесід доводять також загальну логіку і зміст наступних етапів роботи, роз'яснюють призначення й особливості організації окремих етапів. При цьому дуже важливо пояснити, яку роль відіграє й може зіграти стратегія в реальному житті корпорації, переконати в необхідності витратити час і зусилля для її спільної розробки.

Оскільки зміст настановних співбесід припускає досягнення достатньо щільного контакту консультантів і майбутніх стратегічних плановиків, такі заняття доцільно проводити відносно невеликими групами по 7-8 людей, щоб вони не здобували характеру публічних лекцій, які припускають зовсім інший тип взаємин ведучих і слухачів.

Важливий елемент настановних співбесід – визначення «репрезентативної групи», тобто юридичних і фізичних осіб (включаючи власників, керівництво, колектив), чиї інтереси виражають інтереси всієї корпорації в цілому і повинні враховуватися в першу чергу при розробці стратегії.

Етап настановних співбесід залежно від числа керівників, що приймають в них участь, повинен зайняти мінімум 2-3 робочих дні.

*Етап 3. Уточнення керівниками своїх позицій і бажаних варіантів стратегії розвитку.* Даний етап, так само як і наступні етапи (4 – 6), реалізується у формі спільного засідання (наради) всіх учасників процесу стратегічного планування. Поєднання достатнє великої кількості людей вимагає для забезпечення дієвості процедури чіткої організації всієї роботи, дисципліни в реалізації окремих дій і кроків.

Досягнення цих умов припускає:

- участь у процедурах першої особи корпорації, що забезпечує суворе проходження у встановленому порядку, без відхилень і відходів в інші етапи й процедури;
- ясне знання учасниками логіки й послідовності обговорюваних питань;
- бажання учасників досягти кінцевого результату;

- наявність «домашніх заготовок», опрацьованих на попередньому етапі індивідуально або в групах (при цьому групи, як було відзначено вище, повинні створюватися не за формальними ознаками, а виникати у результаті процесу самоорганізації їхніх учасників).

Створення погоджених уявлень про цілі розвитку корпорації відповідно до перерахованих умов здійснюється у формі вибору учасниками певного типу цільового стану з наступним уточненням (конкретизацією) опису такого стану.

Типи стратегічних варіантів, з безлічі яких проводиться відбір на даному етапі, можуть бути задані наступним переліком.

А. Збереження досягнутих позицій на старих ринках збуту продукції в економічних умовах, що змінилися.

Б. Збільшення обсягів продажів продукції при збереженні пропорцій між, що випускаються продуктами й збереженні географії ринків.

В. Збільшення обсягів продажів продукції при зміні пропорцій між продуктами, що випускаються й збереженні географії ринків.

Г. Збільшення обсягів продажів продукції при зміні пропорцій між продуктами, що випускаються й зміні географії ринків.

Д. Збільшення обсягів продажів продукції при збереженні пропорцій між продуктами, що випускаються й зміні географії ринків.

Е. Збільшення обсягів продажів продукції за рахунок освоєння нових видів продуктів при збереженні географії ринків.

Ж. Збільшення обсягів продажів продукції за рахунок освоєння нових видів продуктів при зміні географії ринків.

З. Зменшення обсягів продажів продукції за рахунок згортання виробництва деяких із продуктів, що випускаються.

Вибір типу стратегічної мети може здійснюватися учасниками процедури планування шляхом голосування після короткого (не більш півгодини) обговорення, у ході якого висловлюються аргументи на користь того або іншого варіанту. Ідеальний випадок – досягнення (або вже наявність) консенсусу; найгірший випадок – поділ голосів на приблизно однакові за чисельністю групи між незбіжними типами цілей.

У проміжних ситуаціях рішення може ухвалюватися більшістю голосів, у найгіршому випадку рішення може бути прийняте першою особою, якій в наступній роботі необхідно буде звернути саму серйозну увагу на консолідацію керівного складу корпорації, зміцнення корпоративної єдності, взагалі на розвиток корпоративної культури корпорації.

*Етап 4. Вироблення погоджених уявлень про цілі розвитку.* При дотриманні сформульованих вище організаційних умов, реалізація даного етапу націлена на встановлення субординації критеріїв, за якими учасники процедури будуть здійснювати оцінку й відбір варіантів стратегії.

Під критеріями в даному контексті розуміються ознаки (властивості) варіантів стратегії, за значеннями яких останні зіставляються один з одним для визначення серед них найкращого.

Зразковий (вихідний) перелік критеріїв, за якими зазвичай оцінюються варіанти стратегій, це:

- ступінь (рівень) досягнення цільових орієнтирів корпорації;
- економічна ефективність;
- надійність реалізації;
- соціальна прийнятність;
- екологічна прийнятність;
- технологічна здійсненність.

Даний перелік не є остаточним, він може бути доповнений за спільним рішенням суб'єктів стратегічного планування або можуть бути уточнені (конкретизовані) окремі формулювання критеріїв тощо. Рішення ухвалюються голосуванням після короткого обговорення.

Відносна важливість критеріїв може бути виражена або впорядкуванням їх по спаданню значущості, або призначенням оцінки значимості кожного за шкалою від 1 до 10. Спочатку вирішується питання про форму вираження відносної важливості критеріїв, потім відповідно про конкретну значимість кожного із критеріїв. Необхідні пояснення за змістом критеріїв дають консультанти в ході настановних співбесід, а у випадку потреби – в ході даного етапу процедури вибору варіанта стратегії.

*Етап 5. Обговорення можливостей формування варіантів товарно-ринкової стратегії відповідно до цілей корпорації й з урахуванням аналізу її потенціалу.* На даному етапі обговорюються обмеження, що враховуються при формуванні варіантів, відкидаються свідомо нереалістичні й не відповідні до прийнятих напрямків розвитку корпорації. По суті це один з найбільш складних етапів, тому що саме тут різноманіття реальної дійсності й реалізованих можливостей повинне перетворитися в обмежену кількість цілком конкретних варіантів розвитку корпорації. Методика проведення даного етапу залежить від ступеня просунення суб'єктів стратегічного планування в розумінні загальних основ планування і його стратегічної специфіки. У випадку, якщо цей ступінь невеликий, основну роль при формуванні варіантів змушені брати на себе консультанти. Це, однак, повинне бути зроблене з максимальним тактом, щоб не виключати з творчого процесу представників корпорації.

*Етап 6. Опрацювання частково погоджених варіантів стратегій.* Досвід показує, що вихідне різноманіття конкретних стратегічних варіантів може бути шляхом уточнень, узагальнень або перевизначень зведене до порівняно невеликого числа ясно виражених варіантів (не більш 10).

Саме в цьому й полягає головне призначення даного етапу. Якщо вихідна безліч розроблених і представлених на нараду варіантів відразу вкладається в згадані кількісні рамки, завдання етапу зводяться до оприлюднення суті кожного варіанта й добору його короткої назви (девізу) або присвоєнню номера.

Суть пропонованого варіанта товарно-ринкової стратегії у взаємозв'язку з іншими елементами стратегії повинна бути розкрита, як мінімум, за наступними параметрами:

- передбачувані зміни в номенклатурі (ріст випуску одних продуктів, скорочення інших, освоєння нових видів);
- бажана географія ринків, групи споживачів;
- оцінка капіталовкладень, джерел фінансування;
- строки реалізації проектів перетворень.

Як бачимо, деякі елементи варіанта виходять за рамки даного виду стратегії; їх розгляд випереджає (і полегшує) вибір варіантів фінансово-інвестиційної (Тема 4, п. 4.6) й інших видів стратегій.

Перераховані вимоги до варіантів стратегій повідомляються учасникам процедури в ході настановних співбесід. Особливо підкреслюється необхідність вказівки авторських оцінок за всіма названими параметрами. Якщо автор (індивідуальний або колективний) утрудняється самостійно оцінити якийсь із них, такі оцінки повинні бути спільно вироблені в ході даного етапу.

Важлива вимога до проведення цього етапу – свідомо відмова від критики своїх висловлень і пропозицій інших учасників. Іншими словами, останні можуть тільки ставити запитання з приводу неясних моментів, уточнювати деталі, спільно виробляти відсутні оцінки параметрів варіантів, якщо такі є, на решті, пропонувати якісь нові варіанти, ідеї яких виникли в ході здійснення даного етапу процедури. Критикувати ж раніше оприлюднені варіанти не рекомендується.

Після закінчення доцільно оголосити велику перерву або взагалі перервати процедуру до наступного дня. В ході цієї перерви консультанти, якщо буде потреба, займаються аналізом і узагальненням оприлюднених варіантів, представляючи їх у формі, зручній для наступної роботи, і намагаючись скоротити кількість варіантів до зазначених вище меж (не більш 10). Обговорення більшої кількості варіантів навряд чи може бути продуктивним, вони із труднощами одночасно втримуються у свідомості стратегічних плановиків, що дратує їх і негативно позначається на якості й обґрунтованості визначення критеріальних оцінок варіантів, а отже, і на обґрунтованості самого вибору кращого варіанта.

*Етап 7. Оцінка варіантів і вибір найкращого варіанта стратегії.* Даний етап складається із двох під-етапів: оцінки варіантів стратегій по кожному з вироблених раніше критеріїв і власне вибору. Краще, якщо при цьому буде використана система комп'ютерної підтримки прийняття рішень або стратегічного планування.

Перший під-етап полягає в колективному визначенні рівня кожного варіанту по кожному з критеріїв у відповідних до цих критеріїв шкалах. Результируюча оцінка розраховується як середня з індивідуальних оцінок. Отримані оцінки вводяться в систему й становлять вихідні дані для наступної роботи системи. Система базується на ідеї й алгоритмі так званого методу поступок.

Роботу із системою на вибір варіанта стратегії розвитку корпорації на основі як формалізованих даних, вироблених у ході попередніх етапів описуваної процедури, так і неформалізованих даних, що становлять інформаційне середовище процесу прийняття стратегічних рішень, доцільно покласти на керівника корпорації, оскільки вона може закладати дій (пов'язаних з корекцією вихідних формалізованих даних), які входять у виняткову сферу компетенції керівництва.

*Етап 8. Аналіз обраного варіанту, його деталізація й визначення першочергових завдань.* Найбільше доцільно, щоб роботи даного етапу виконувалися спочатку консультантами, які, виходячи з основних положень обраного варіанту стратегії, розвертають і деталізують його відповідно до методології й методики стратегічного планування в сукупність варіантних дій (програм і підпрограм), здійснення яких керівниками корпорації дозволить почати реалізацію обраної стратегії.

Результати такого попереднього опрацювання – сукупність адресних рекомендацій – обговорюються потім з керівництвом корпорації й виконавцями з метою одержання необхідних роз'яснень, уточнення й коректування самих рекомендацій. На цій основі виконавці потім самостійно формують плани дій з реалізації своїх завдань у рамках єдиної обраної стратегії розвитку корпорації.

В цілому проведення всіх етапів розробки товарно-ринкової стратегії корпорації (аналогічним чином розробляються й інші розділи стратегії) займає 7 – 9 робочих днів. При необхідності ця робота може здійснюватися й у режимі «мозкової атаки», що дозволяє провести її за 3 – 4 дні. Разом з тим, потрібно врахувати, що квапливі дії в стратегічних питаннях недоцільні навіть досвідченим «стратегам», а для менш досвідчених спроби скорочення строків призведуть до різкого погіршення якості плану. Ціною же стратегічної помилки в цей час може стати існування самого корпорації.

1. Стратегія — це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану та виживала у довгостроковій перспективі.

Отже, стратегія — це довгостроковий курс розвитку корпорації, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики.

Формування стратегії розвитку корпорації — це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності корпорації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) корпорації та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій.

Стратегію можна визначити також як найважливіший елемент самовизначення корпорації чи організації. У такому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, всі її переваги й недоліки, дає змогу більш ґрунтовно формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямків у стратегіях іншого типу.

Актуальність проблеми стратегічного управління існувала завжди, змінювалися лише методологічні й методичні підходи до неї.

Практика управління в ринкових умовах довела, що коли стратегія корпорації не перетворюється для персоналу в привабливий стимул (ціль), то у керівників крім матеріального залишаються лише примусові важелі — покарання, накази та інші адміністративні заходи, що у сучасних умовах все частіше виявляються марними. Але, корпорація сама по собі не має і не може мати цілей. Цілі мають окремі люди, які за допомогою корпорації намагаються їх досягти. Цільова основа в діяльності корпорації вникає тому, що вона є об'єднанням людей, які переслідують певні цілі.

Стратегія економічного розвитку — це сукупність головних цілей і основних засобів їх досягнення. Стратегічне планування — єдиний спосіб прогнозування майбутніх можливостей, що допомагає уточнити найбільш доцільні шляхи дій. Аналіз поточних значень параметрів і їх прогноз дають можливість сформулювати стратегічний фокус — пріоритетний напрямок, на якому необхідно сконцентрувати увагу й ресурси. Сфера пріоритетів корпорації повинна бути обмеженою, оскільки одночасна реалізація декількох стратегічних цілей реально нездійсненна.

Важливим принципом стратегічного планування є багатоваріантність планових розрахунків. Невідповідність між бажаною стратегічною метою й поточним станом визначається більшою кількістю шляхів досягнення мети. Беручи до уваги фактори ризику й невизначеність розвитку зовнішнього середовища, вибрати єдину стратегію розвитку практично неможливо.

Велике значення має комплексність розробки стратегії, оскільки кожний альтернативний варіант передбачає аналіз усіх без винятку питань його фінансової, ресурсної й організаційної забезпеченості, визначення й узгодження тимчасових і кількісних параметрів. Виділення ресурсів для досягнення тільки конкретної мети гарантує стабільність реалізації стратегії, хоча й обмежує можливість маневрування.

2. Ціле-встановленню передують встановлення місії корпорації, основної причини її створення та функціонування на ринку. Місія визначає роздільну пропозицію (що виробляти?) та цільовий ринок корпорації (де і кому це продавати?), чим дана корпорація відрізняється від інших на цьому ж сегменті ринку?

Таким чином, після опрацювання місії корпорації можна переходити до визначення головної та наступних цілей, досягнення яких сприятиме реалізації місії, як «над-цілі» (глобальної цілі).

3. Середовище діяльності корпорації — це наявність умов та факторів, які впливають на розвиток корпорації та вимагають прийняття управлінських рішень, спрямованих на пристосування до них.

Звичайно, кожне підприємство має як спільні зовнішні елементи, так і особисті. Одна із головних функцій менеджера — це визначення елементів зовнішнього середовища та способів реагування на зміни.

Якщо корпорація не буде орієнтуватися на зовнішнє середовище (економічне, політико-правове, соціально-культурне, екологічне, міжнародне тощо), то можуть виникнути такі загрози:

- 1) втратиться почуття перспективи;
- 2) підвищиться ступінь ризику;
- 3) втратиться орієнтир на потреби споживачів;
- 4) виникнуть труднощі збуту товарів;
- 5) настає загроза банкрутства.

Проте, ступінь впливу стану макросередовища на різні корпорації неоднаковий. Це пов'язано як з відмінностями у сферах діяльності організацій, так і з відмінностями у внутрішньому потенціалі організації.

Складові зовнішнього середовища взаємопов'язані, тобто зміни однієї (наприклад, політичної чи економічної) призводять до значних змін в інших (наприклад, у соціально-демографічній чи правовій). Як зазначалося, найбільш доцільним підходом до вивчення загального середовища є системний підхід, який дає змогу відслідковувати не лише зміни в межах окремих складових, але й їхній взаємний перехресний вплив.

Всі корпорації залежать від зовнішнього середовища непрямої дії, яке як правило знаходиться поза впливом менеджера. Але слід зазначити, що окремі корпорації розвиваються і досягають успіху, а інші банкрутують в одних і тих самих умовах.

4. Види стратегічного управління поділяються на:

- управління шляхом вибору стратегічних позицій,
- управління шляхом ранжування стратегічних задач,
- опрацювання надзвичайних заходів при стратегічних несподіванках,
- управління за слабкими сигналами про можливі проблеми,

5. Стратегічне планування — сукупність дій і рішень керівництва, що мають призвести до розробки специфічних стратегій, призначених для допомоги корпорації в досягненні своїх цілей; це управлінський процес розробки стратегій, що сприяють виживанню корпорації в довготерміновій перспективі.

Зміст планування як функції управління фірмою полягає у визначенні основних напрямків та порцій розвитку бізнесу з урахуванням матеріальних джерел його забезпечення та попиту ринку.

Стратегічні плани від інших планів та програм відрізняють:

- їх комплексний характер;
- їх практичну націленість;
- орієнтація на використання переваг корпорації.

Стратегія формується в рамках стратегічного планування, що є основним ядром стратегічного управління корпорацією, яке передує етапу реалізації стратегії.

Принципова відмінність стратегічного планування від традиційного полягає в тому, що значення основних показників діяльності визначається не шляхом екстраполяції їх досягнутих параметрів, а на основі встановлених якісних цілей.

Найважливішою складовою стратегічного управління є реалізація стратегії, а не стратегічний план.

Стратегічне планування базується на проведенні досліджень маркетингового середовища корпорації, а його результатом є розроблена стратегія розвитку корпорації.

6. Для своєчасного виявлення ринкових змін в умовах турбулентності зовнішнього середовища та пристосування до них доцільно використовувати систему моніторингу та стратегічного аналізу маркетингового середовища. Так, виявлені в результаті аналізу можливості та загрози у зовнішньому оточенні, а також сильні та слабкі сторони корпорації служать інформаційною підставою для встановлення цілей на перспективу та визначення стратегій розвитку.

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

Одним із інструментів стратегічного аналізу виступає *SWOT*-аналіз, який широко використовується в зарубіжних корпораціях.

Стратегічний аналіз (при правильному його застосуванні) виконує описову, роз'яснювальну та прогностичну функції.

7. В коло задач перспективного планування включаються розробка стратегічної орієнтації корпорації, визначення стратегічного потенціалу для забезпечення довгострокових конкурентних переваг на основі аналізу ринку та виявлення внутрішніх ресурсів. Три основні задачі виконання стратегії корпорації такі:

- Встановлення пріоритетності серед адміністративних задач з метою їх відповідності обраній стратегії.
- Встановлення відповідності між обраною стратегією та внутрішньо організаційними процесами з метою орієнтації корпорації на здійснення цієї стратегії.
- Вибір і приведення у відповідність до прийнятої стратегії стилю лідерства і підходів до управління корпорацією

8. Результатом стратегічного планування є документ, що описує цілі і стратегію корпорації. Ці матеріали можуть мати наступну структуру (за розділами):

- стратегія розвитку фірми;
- резюме;
- основні передумови формування стратегії;
- основна мета і критерії її досягнення;
- загальне формулювання призначення (місії) корпорації і перелік критеріїв;
- конкретні цільові настанови на плановий період: ринкові; виробничі; фінансово-економічні; соціальні;
- пріоритетні напрямки діяльності (стратегія) розвитку корпорації:
  - загальне формулювання;
  - маркетингова політика: продуктова; цінова; політика конкурентної боротьби; інші пріоритети (принципи роботи з покупцями, постачальниками, регіонами, рекламна політика тощо);
  - виробничо-технологічна політика;
  - організаційно-кадрова політика;

- інноваційна політика, пріоритети програми розвитку;
- фінансово-економічна політика;
- інші пріоритети;
- зведення наскрізних пріоритетів і правил прийняття рішень;
- оцінка зовнішнього середовища і його змін;
- оцінка внутрішнього середовища;
- сильні і слабкі сторони корпорації, зміни, що загрожують або сприяють зміни;
- оцінка потенціалу корпорації;
- основні альтернативні стратегії, обґрунтування і правила вибору стратегії, що рекомендується.

9. На сучасному етапі розвитку в Україні відбувається трансформація всього комплексу економічних, громадських, владних відносин. І дуже важливо, щоб ці зміни проходили найбільш ефективним шляхом, із урахуванням чітко визначених, науково обґрунтованих пріоритетів. Сьогоднішні тенденції, які спостерігаються в зовнішньому середовищі й усередині нашої країни, зумовлюють необхідність і доцільність розробки загальної економічної стратегії розвитку діяльності корпорації, організацій, органів влади та місцевого самоврядування України.

Найбільш доцільним підходом до вивчення загального середовища є системний підхід, який дає змогу відслідковувати не лише зміни в межах окремих складових, але й їхній взаємний перехресний вплив.

Всі корпорації залежать від зовнішнього середовища непрямої дії, яке, як правило, знаходиться поза впливом менеджера. Але слід зазначити, що окремі корпорації розвиваються і досягають успіху, а інші банкрутують в одних і тих самих умовах.

## Контрольні питання до теми 2:

1. Назвіть передумови посилення стратегічного характеру управління корпорацією.
2. Дайте визначення стратегічного менеджменту.
3. Опишіть структуру стратегічного менеджменту.
4. Перерахуйте функціональні галузі застосування стратегічної політики в корпорації.
5. Які етапи виділяють у розвитку стратегічного управління?
6. Опишіть особливості моделей стратегічного менеджменту в зарубіжних країнах.
7. Що означає термін «стратегія»?
8. Які визначення стратегії Ви знаєте?
9. Назвіть види загальних стратегій корпорації.
10. Які Ви знаєте види стратегії зростання?
11. Які Ви знаєте види стратегії скорочення?
12. Які зовнішні фактори обмежують вибір прийнятної стратегії корпорації?
13. Які внутрішні фактори обмежують вибір прийнятної стратегії корпорації?
14. Дайте визначення SWOT-аналізу як стратегічного інструментарію.
15. Охарактеризуйте SWOT-аналіз як основу для генерування альтернативних стратегій розвитку корпорації.
16. Назвіть особливості SWOT-аналізу.
17. З яких етапів складається процес SWOT-аналізу?
18. Дайте визначення стратегічного контролю.
19. Що передбачає оцінка стратегії, яка реалізована?
20. Який показник використовується як головний критерій оцінки реалізованої стратегії корпорації?
21. Дайте визначення поняття «стратегічне планування».
22. Назвіть основну відмінність стратегічного планування від довгострокового планування.
23. З яких розділів складається стратегічний план корпорації?
24. Які основні завдання вирішуються в процесі стратегічного планування?
25. Як сприймається місія у широкому розумінні?
26. Як сприймається місія у вузькому розумінні?
27. Назвіть складники місії корпорації.
28. Яку роль відіграє місія у системі стратегічного менеджменту?
29. У чому різниця між місією та кредо корпорації?
30. Дайте визначення стратегічним цілям корпорації.
31. Назвіть сфери встановлення стратегічних цілей на корпорації.
32. Назвіть фактори, які впливають на вибір певного підходу до організації стратегічного планування на корпорації.
33. Які фактори аналізуються в процесі дослідження зовнішнього середовища корпорації?
34. У розрізі яких сфер діяльності корпорації здійснюється аналіз його потенціалу?
35. Визначте поняття «сильних» та «слабких» сторін корпорації.
36. Що складає результат аналізу зовнішнього оточення та внутрішнього середовища корпорації?
37. Опишіть зміст матриці SWOT.
38. Дайте визначення поняття «конкурентні переваги» корпорації.
39. З яких етапів складається процес визначення конкурентних переваг?
40. Які базові стратегічні підходи (матриці) використовуються в процесі генерування стратегічних альтернатив розвитку корпорації?

## СТРАТЕГІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЯМИ

- 3.1. Економічний механізм виникнення кризового стану виробничих систем. Місце антикризового управління в корпоративній стратегії.
- 3.2. Кризовий стан корпорації як об'єкт управління.
- 3.3. Теоретичне обґрунтування механізму управління корпораціями у кризовому стані.
- 3.4. Сутність і класифікація методів антикризового управління.
- 3.5. Створення системи антикризового корпоративного управління.
- 3.6. Концепція побудови системи діагностики рівня кризового стану корпорації.
- 3.7. Оцінка фінансових загроз виникнення кризи.
- 3.8. Методичні підходи до аналізу кризи результату.
- 3.9. Дослідження чинників стратегічної кризи корпорацій.
- 3.10. Контролювання кризи.

**Базові поняття:** криза, антикризове управління, економічна стратегія корпорації, криза збуту, криза діяльності, криза платоспроможності, фінансова криза, криза менеджменту, криза організації (або організаційної структури управління), стратегічна криза, криза прибутковості, ліквідність, криза ліквідності, стратегічна криза, криза результату, прихована криза, фінансова нестійкість, фінансова криза, явне банкрутство, легка криза, глибока криза, катастрофа, санація, системи діагностики кризового стану корпорації, діагностика банкрутства.

### 3.1. Економічний механізм виникнення кризового стану виробничих систем. Місце антикризового управління в корпоративній стратегії

*Якщо ви розумієте, що щось не в порядку, ви можете зрозуміти, як цей порядок навести*  
/Др. Сеусс/

Криза корпорації є переломним моментом в послідовності процесів, подій і дій. Проте, серед економістів немає єдності поглядів щодо природи кризових явищ і об'єктів управління ними.

Глибина кризового стану і тривалість періоду, протягом якого він настає, залежить від:

- співвідношення кількості і сили вихідних економічних явищ;
- числа і ступеня впливу агентів зовнішнього і внутрішнього середовища;
- інтенсивності процесу виникнення проміжних економічних явищ;
- співвідношення і сили проміжних явищ по кожному чиннику стану фірми;
- значимості кожного чинника стану фірми конкретно для даної корпорації і даної галузі національної економіки.

Тому **метою антикризового управління** — є розробка і першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних чинників, які інтенсивно впливають на завершальне явище, що призводять до кризового стану.

Тут варто звернути увагу на ще одну принципово важливу обставину: *сполучення стратегії і тактики антикризового управління*. Складність цієї проблеми полягає в тому, що, з одного боку, стратегічні рішення, спрямовані на запобігання кризи, повинні бути прийняті і реалізовані на ранніх стадіях управління, коли процес просування до кризи ще не набув кумулятивного характеру і тому ще не став незворотним. З іншого боку, рішення, прийняті на ранніх стадіях, базуються, як правило, на дуже слабких і тому не завжди достовірних сигналах про виникнення несприятливих тенденцій.

Тактичні рішення, на відміну від стратегічних, приймаються на основі більш повної і точної інформації, що відбиває актуальний (на даний момент) стан виробничої системи. Однак часу для докорінної перебудови діяльності фірми з метою запобігання кризи або дуже мало, або немає зовсім. Мова в цьому випадку йде або про надзвичайні заходи по недопущенню кризи, які ще можливо реалізувати в короткій період, або про заходи, спрямовані на вихід із кризи, що вже настала.

Графічно сполучення стратегічного і тактичного підходу до антикризового управління подане у вигляді областей запобігання, недопущення і виходу з кризи (рис. 3.1):



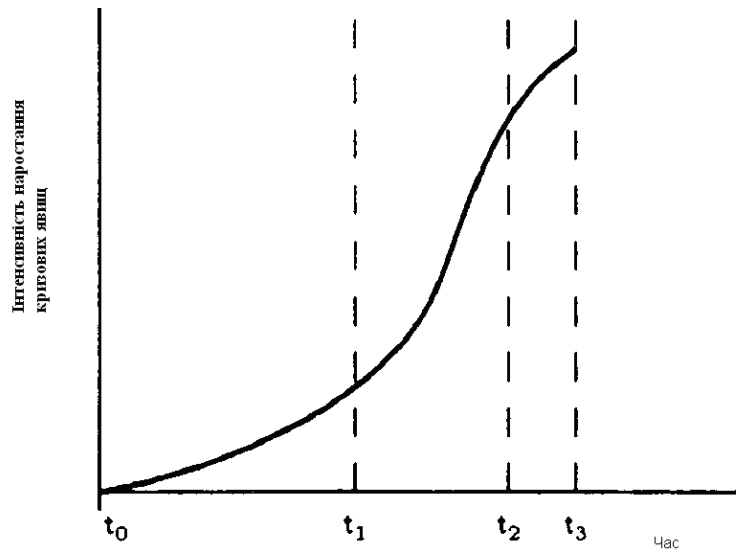


Рис. 3.1. Інтенсивність наростання кризових явищ.<sup>1</sup>

[ $t_0, t_1$ ] — область стратегічних рішень по запобіганню кризового стану;

[ $t_1, t_2$ ] — область надзвичайних тактичних рішень по недопущенню кризового стану;

[ $t_2, t_3$ ] — область тактичних рішень по виході з кризового стану;

$t_i$  — момент вибору місії фірми.

Як видно зі схеми, в області [ $t_0, t_1$ ] інтенсивність наростання кризових явищ мала, що може викликати неадекватну реакцію суб'єкта управління виробничою системою на слабкі сигнали про виникнення несприятливих тенденцій у зовнішньому і внутрішньому середовищі фірми. Інакше кажучи, на ці сигнали просто не звернуть уваги, мотивуючи це необхідністю вирішення найважливіших поточних завдань по виконанню місії фірми. На цьому етапі звичайно керуються рекомендаціями по управлінню шляхом ранжування стратегічних завдань. Недостатня увага до слабких сигналів, що поступають на цій стадії, може викликати важкі стратегічно важливі наслідки для фірми.

В області [ $t_1, t_2$ ] відбувається кумулятивне наростання інтенсивності негативних впливів, що ведуть до швидкого банкрутства фірми. Тут доцільно застосовувати метод управління в умовах стратегічних несподіванок.

В області [ $t_2, t_3$ ] виявлено фактичний кризовий стан, у який потрапила фірма. Цей висновок робиться на основі аналізу чергового балансу фірми, що фіксує стан неспроможності (банкрутства) фірми. В цьому випадку мова йтиме про вибір найліпшої політики виходу з кризи.

Реальне втілення описаного процесу можливо лише при організації постійного спостереження за чинниками стану фірми і мережами, що характеризують «канали зв'язку» між вихідними і завершальними економічними явищами в механізмі виникнення кризового стану.

Економічна стратегія фірми складається з елементів, найважливішим із яких, що узагальнює практично всі розділи стратегічної програми технічного і соціального розвитку фірми, є стратегія запобігання неплатоспроможності (банкрутства) фірми. Взаємопереплетення елементів економічної стратегії не дозволяє досить строго елімінувати стратегію антикризового управління з економічною стратегією, додати антикризовому управлінню особливі, тільки йому властиві риси. Вся економічна стратегія в сукупності повинна носити випереджаючий, запобігаючий характер. Необхідно не тільки удосконалювати прогнозування, але одночасно підвищувати готовність керівників враховувати довгострокові прогнози, незважаючи на їхню невизначеність, розпливчастість і неповноту.

Кризова ситуація вимагає застосування надзвичайних і нестандартних заходів.

Зазвичай визначають дві категорії надзвичайних заходів по виходу з кризи

1. *Заходи, які застосовуються з тим, щоб призвести діяльність фірми у відповідність до дискретних змін у її стосунках із зовнішнім оточенням (у динаміці) та її системою цінностей.* Такими заходами, що змінюють обличчя фірми, та сприяють впровадженню в практику нового «способу життя», є проникнення фірми в нові сфери бізнесу, відмова від поточної предметно-виробничої спеціалізації фірми, її істотна реорганізація і впровадження систем стратегічного планування. Ці дії називаються стратегічними заходами.

2. *Заходи, що не призводять до зміни звичних відношень.* Проте вони досить радикальні й передбачають:

- проведення незвичайно широких кампаній по стимулюванню збуту,
- різке зниження цін для поживлення ослаблого попиту,

<sup>1</sup> Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. / Под ред. Градова А.П. – СПб.: «Специальная литература», 1996.

- великомасштабне списання основного капіталу,
- ліквідація великих запасів застарілих товарів,
- заміна застарілого обладнання, обмеження наймання робочої сили,
- припинення програм підвищення кваліфікації керівних кадрів,
- скорочення витрат на наукові дослідження і дослідно-конструкторські розробки (НДДКР).

Ці дії називаються надзвичайними оперативними заходами.

У багатьох випадках кризові ситуації в розвитку фірми практично неможливо усунути. Вони приходять як об'єктивні явища, що відбивають циклічний характер розвитку соціально-технічних систем (рис. 3.2):

<b>КРИЗИ В ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ</b>			
За об'єктами		За тривалістю	За масштабами
		і глибиною розповсюдження	
Способу виробництва	Поточні, Короткострокові (4-3 років)	Індивідуальні	Циклічно-повторювані
Виробничих сил	Середньострокові (раз на 8-10 років)	Локальні	Ірегулярні
<b>Робочої сили</b>			Випадкові
Засобів виробництва			Кризи росту
Енергетичної бази	Інвестиційні (раз в 20 років)	Регіональні	Кризи розпаду
Форм організації виробництва			Ізольовані
Виробничих відношень	Довгострокові (раз в 40-60 років), затяжні	Національні	Кумулятивні
Власності			Що резонансно взаємодіють з іншими
Обміну			
Розподілу	Кризи способу виробництва (раз в декілька століть), вікові	Світові (глобальні)	
Структури відтворення			
Окремих сфер відтворення			

Рис. 3.2. Класифікація криз в економіці

У розвитку будь-якої організації існує імовірність настання кризи, що обумовлюється не тільки помилками в стратегії управління, недостатньою увагою до проблем розвитку або поразки в конкурентній боротьбі, але і такими об'єктивними чинниками, як:

- коливання ринкової кон'юнктури,
- періодична модернізація технологій,
- зміни в організації виробництва,
- зміна персоналу,
- зміна зовнішніх економічних умов,
- політична обстановка.

Ефективне управління корпораціями, які знаходяться в кризовому стані, є однією з основних задач менеджменту в Україні. Процес управління корпораціями обумовлює необхідність використання єдиних теоретичних і методологічних підходів. З цією метою використовуються основні теоретичні поняття («криза», «економічна криза», «стадія кризи», «класифікація і види кризи», «чинники»).

Кризовий стан корпорації як об'єкт управління припускає необхідність розгляду структурно-логічної схеми кризи і її основних складових. Розвиток кризових ситуацій може привести або до ліквідації корпорації, або до успішного подолання кризи.

Напрямок розвитку кризи багато в чому залежить від якості управління корпораціями, тому прийнято досліджувати механізм управління корпораціями в кризовому стані в контексті взаємодії підсистем інформаційно-вирішальних центрів управління кризою. Як критерій оцінки стратегії кризи пропонується застосовувати комплексні інтегровані показники використання ресурсів.

Результативність антикризового управління в значній мірі залежить від вживаної моделі механізму управління кризою на підприємстві.

Для розгляду перерахованих проблем використовуються загальнонаукові методи логічного аналізу, теоретичного узагальнення, системного підходу.

Криза є неминучим явищем будь-якого сучасного ринку, який часто оперує неспроможністю як ринковий інструмент перерозподілу капіталу і відображає об'єктивні процеси структурної перебудови економіки. Незапланований і обмежений в часі процес, який в змозі істотно вплинути або навіть зробити неможливим функціонування корпорації, представляє загрозу для її мети і місії.

Кризовий процес є розвитком, який впливає на наявну структуру зв'язків і відносин і наново їх формує. Необхідність його поділу на різні стадії обумовлена тим, що виникає потреба теоретичного визначення моменту і часу застосування заходів щодо здійснення впливу на кризу, недопущенню її розвитку і подолання.

Кризу не можна розглядати як статичний стан. Грунтуючись на естві кризи, представленому в більшості досліджень, вважаємо, що він є процесом, який протікає протягом якогось періоду часу. Проміжки між початком і завершенням кризи бувають різній тривалості.

З одного боку, існують тривалі, слабо прискорені кризові процеси. З іншого, — несподівано виникаючі, високої інтенсивності і з коротким терміном розвитку. Криза може виявитися під час гармонійного розвитку корпорації і носити характер непереборної катастрофи або виникнути відповідно до припущень і прогнозів. В окремих випадках криза виявляється несподівано, тобто без якого-небудь попередження для фахівців корпорації.

В період функціонування корпорації можуть відбуватися різні відхилення, які можуть швидко привести до небажаного розвитку і поставити під загрозу існування корпорації.

Якщо негативний розвиток був своєчасно виявлений, то можна прийняти адекватну корекцію курсу на нормальний розвиток. Для розробки такої корекції необхідні чіткі знання про процес кризи і етапи його розвитку.

Типовими для кризової ситуації є два варіанти виходу з неї: або ліквідація корпорації як екстремальна форма або успішне подолання кризи (рис. 3.3):

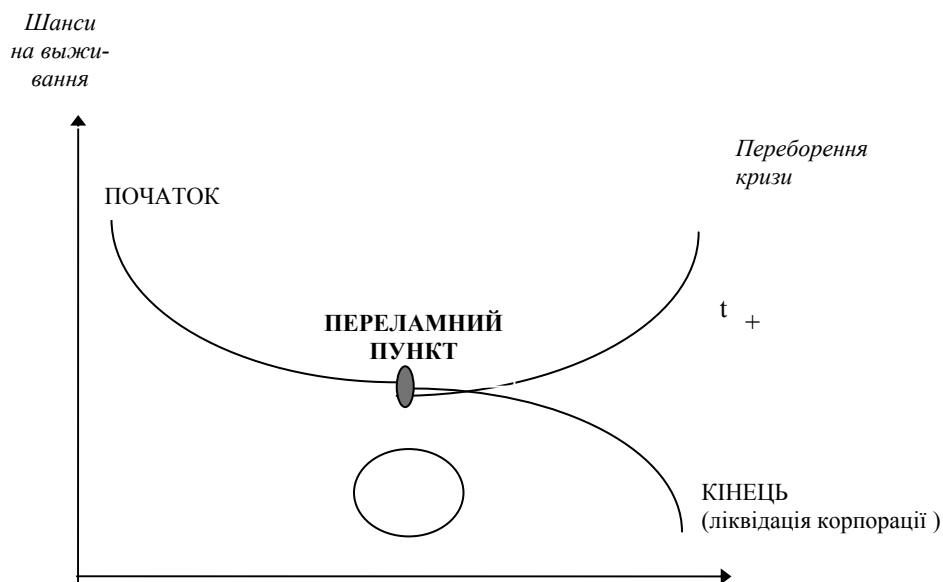


Рис. 3.3. Динаміка кризи корпорації

На рис. 3.4. представлені стадії кризового процесу з погляду можливостей глибини його розвитку і потенціалу корпорації щодо його подолання:

Криза корпорації як процес починається у фазі потенційного (стадія 1), тобто тільки можливого, але ще не реального.

Через відсутність достовірних симптомів кризи даний стан корпорації характеризується як паранормальний. Потенціал подолання кризи значно перевищує вимоги до її подолання, а інтенсивність реальних деструктивних дій кризи мінімальна. В цей період зароджуються кризові процеси на підприємстві, але їх загроза незначна.

Стадія латентного розвитку кризи (стадія 2) характеризується прихованими ознаками, дію яких не можна подолати технологічно-функціональним управлінням корпорацією. Раннє розпізнавання дозволяє на цій стадії надати активну дію на латентну кризу за допомогою попереджувальних заходів. На даній стадії є в наявності у корпорації потенціал подолання кризи, як правило, не використовується в повному об'ємі. Невиконання менеджментом вимог по локалізації кризи приводить до настання наступної його стадії.

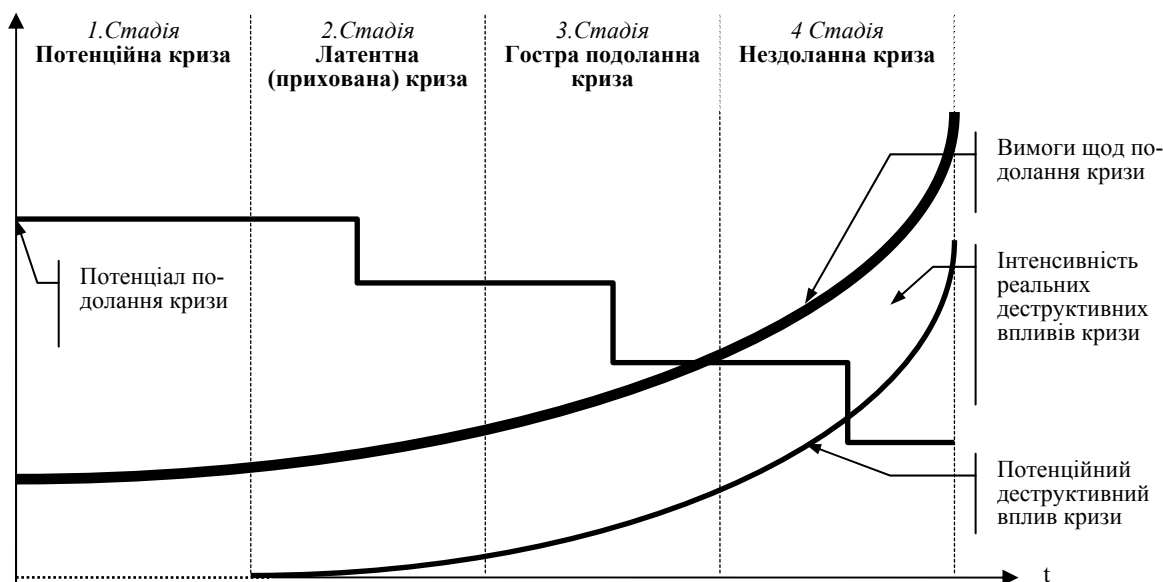


Рис. 3.4. Стадії процесу розвитку кризи

На етапі гострої переборної кризи (стадія 3) корпорація безпосередньо відчуває викликану кризою негативну дію. Посилюється інтенсивність реальних, направлених проти корпорації деструктивних дій, що викликає різкий брак і тиск часу, складність і невідкладність ухвалення рішень. При подальшому недоліку альтернативних дій, через вичерпання наявного в наявності часу, значно підвищуються вимоги по знаходженню дієвих шляхів рішення проблем (чинників подолання кризи). На цьому етапі для подолання кризи потрібна мобілізація всіх ресурсів корпорації. Резерви, що є у корпорації, виснажуються. Вона ще має в своєму розпорядженні потенціал по подоланню гострої кризи, але він дуже обмежений. При цьому підвищуються до межі вимоги до якості управлінських рішень, а заходи щодо подолання кризи повинні дати ефект за дуже незначний проміжок часу.

Якщо не вдається приборкати гостру кризу, то корпорація вступає в летальну стадію розвитку кризи (стадія 4), яка закінчується ліквідацією корпорації. На цьому етапі вимоги для подолання кризи значно перевищують наявний у корпорації потенціал. Подолання кризи неможливе через відсутність ресурсів для проведення реабілітаційних заходів, екстремального сильного тиску часу й інтенсивності направлених проти корпорації деструктивних дій, що посилюється.

Таким чином, аналіз існуючих точок зору дозволяє припустити, що природа кризи дотепер є однією з самих спірних теоретичних проблем. З одного боку, це пов'язано з її руйнівним характером. Відбувається деформація соціально-економічних відносин і пропорцій розподілу ресурсів, що склалися, в господарському процесі. Інший бік кризи — оздоровча, вона стимулює процеси оновлення основного капіталу і пошук шляхів зниження витрат, що дозволяє підтримувати і в майбутньому збільшувати стрімко спадаючі в період депресії доходи корпорації.

Життєздатність корпорації як мікроекономічної системи обумовлюється дотриманням певних «параметрів життєздатності», під якими розуміються найважливіші характеристики внутрішнього стану корпорації, порушення яких призводить його до економічної загибелі — самостійної або примусової ліквідації.

Параметри життєздатності:

- наявність чистих активів корпорації (різниця між ринковою вартістю наявних активів і об'ємами зобов'язань);

- наявність активів для забезпечення виконання зобов'язань щодо повернення позикового капіталу і забезпечення необхідного рівня ліквідності активів, які фінансуються за рахунок позикових засобів;

- забезпечення фінансової рівноваги, тобто здібність до генерації грошових надходжень в об'ємах і в терміни, достатні для фінансування грошових витрат, пов'язаних з операційною, інвестиційною діяльністю корпорації;

- забезпечення беззбиткової діяльності або досягнення цільових показників господарсько-фінансової діяльності відповідно поставленій стратегічній меті і задачам корпорації (частіше за все, це забезпечення отримання певного цільового рівня рентабельності власного капіталу і (або) об'ємів прибутку).

Життєздатний стан господарської системи має місце тільки у разі забезпечення всіх чотирьох параметрів.

Виникнення кризи призводить до порушення цих параметрів. Кризові явища, які виникають в процесі функціонування корпорації, можуть охоплювати всі «параметри життєздатності», тоді такий стан визначається як системна криза. Якщо вони виникають в межах окремих елементів і (або) унаслідок форс-мажорних обставин, але без погіршення режиму функціонування всієї системи — це локальні кризи.

Локальні прояви кризових явищ:

- *криза збуту*, викликана невідповідністю об'єму і структури продукції, що виробляється, до об'єму і структури попиту покупців;
- *криза діяльності*, пов'язана з скороченням або захопленням конкурентами стратегічної зони господарювання, тобто відповідності між можливостями виробничої системи і їх реалізацією в рамках вибраної ніші ринку, асортиментної або регіональної політики;
- *фінансова криза*, яка проявляє себе в неможливості отримання необхідних фінансових ресурсів, причиною якого є невідповідність між фінансовими характеристиками використання капіталу на даному підприємстві (прибутковістю і ризиком інвестування (кредитування) і вимогами, які висуваються фінансовим ринком і його суб'єктами;
- *криза менеджменту*, пов'язана з невідповідністю стилю, форм і засобів управління корпораціями його існуючому статусу, стратегічній меті господарювання, якості персоналу тощо;
- *криза організації* (або організаційної структури управління), причиною якої є невідповідність між організаційно-правовою формою господарювання, формою власності, внутрішньою організаційною структурою управління і об'ємом діяльності корпорації, характеристиками його ресурсного потенціалу;
- *криза платоспроможності*, яка визначається як невідповідність між грошовими доходами і витратами корпорації, яке приводить до періодичної або постійної неможливості фінансування діяльності і виконання прийнятих зовнішніх зобов'язань.

Звідси витікає, що кризові явища в діяльності корпорації є моментом різкого загострення розбіжностей, які виникають в процесі взаємодії окремих елементів мікроекономічної системи (корпорації) між собою та із зовнішнім оточенням.

Класифікація криз (за А. Терещенком):

1. стратегічна криза (якщо на підприємстві зруйнований виробничий потенціал і відсутні довгострокові чинники успіху);
2. криза прибутковості (перманентні збитки вихолощують власний капітал і це приводить до незадовільної структури балансу);
3. криза ліквідності (корпорація є неплатоспроможною або існує реальна загроза втрати платоспроможності).

Між ними існують щільні причинно-наслідкові зв'язки: стратегічна криза служить причиною кризи прибутковості, яка призводить до втрати корпораціями ліквідності.

Нерівномірність розвитку кризових явищ спонукає дослідників до визначення окремих стадій в цьому процесі. Базаров Г. З. пропонує виділяти такі стадії кризи як: *прихована криза, фінансова нестійкість, явне банкрутство*. Проф. Бланк І. О. вірогідність банкрутства і засоби реагування на кризові явища диференціює залежно від масштабу кризового стану, який визначається як: *легка криза, глибока криза, катастрофа*.

Три фази кризи (за А. Терещенко):

1. фаза кризи, яка безпосередньо не загрожує функціонуванню корпорації (за умови перекладу його на режим антикризового управління);
2. фаза, яка загрожує подальшому існуванню корпорації і вимагає негайного проведення фінансової санації;
3. кризовий стан, який не сумісно з подальшим існуванням корпорації і приводить до його ліквідації.

Завершальним явищем розвитку кризи всі вчені вважають загрозу банкрутства (неспроможність) корпорації, економічною характеристикою якої є неможливість проведення повного розрахунку за зовнішніми зобов'язаннями.

Основні ознаки кризи:

- Криза є переломним моментом в зміні подій і дій, що розвивається.
- Криза створює ситуацію, при якій величезне значення грає своєчасність і невідкладність вживання відповідних заходів.
- Загрозі схильна мета і цінності суб'єкта.
- Наслідки носять важкий характер для майбутнього задіяних в ньому учасників.
- Криза вносить невизначеність в оцінку ситуації і вимагає розробки необхідних альтернатив по їх подоланню.
- Знижується контроль над подіями і їх впливом на господарський процес.
- До мінімуму скорочується час для ухвалення рішення, що викликає стрес і, часто, розгубленість у керівників корпорації.
- Міняються внутрішні і зовнішні економічні відносини, підвищується соціальна напруга серед персоналу.
- Найявної у розпорядженні менеджменту інформації, як правило, недостатньо.

Враховуючи інтереси корпорації як суб'єкта мікроекономічної системи і держави в цілому, запропоновано розглядати кризовий стан корпорації як об'єкт управління. З цією метою побудована структурно-логічна схема виникнення кризи по якій проведена подальша діагностика несприятливих тенденцій, що склалися в діяльності корпорації.

### 3.2. Кризовий стан корпорації як об'єкт управління

*Коли справи йдуть погано, в самий  
найближчий час вони підуть ще гірше.  
/Закони Мерфі/*

Розвиток української економіки супроводжується закономірностями економічного циклу. Корпорації прагнуть укріпити свої позиції на ринку за рахунок реформування систем управління ресурсами. Необхідність докорінних змін економічного механізму функціонування корпорації викликана посилюванням вимог конкурентного середовища до якості і ефективності менеджменту.

Зусилля менеджменту направлені на вирішення стратегічних і тактичних проблем, які мають специфічні форми прояву. Проблемний характер носять соціальні відносини з приводу зміни норм споживання і купівельної здатності грошей. Їх вплив позначається на життєвому циклі продукту і корпорації в цілому, що згодом може привести до загострення суперечностей. Серед них слід зазначити надлишок виробничих потужностей, що призводить до перевиробництва і падіння цін; відбувається масова ліквідація підприємств, зростання безробіття. В результаті цього настає економічна криза.

Розвиток кризи на рівні мікроекономічної системи структурно ділиться на три фази:

1. Прихована криза (або криза ефективності),
2. Криза платоспроможності,
3. Криза розрахунків (загроза банкрутства, неплатоспроможність).

*Перша фаза* — криза ефективності (прихована криза). Характерними ознаками цієї стадії є зниження ефективності діяльності корпорації, яке виявляється через негативну динаміку показників прибутковості обороту і капіталу, тривалість операційного і фінансового циклу корпорації, його ринкову вартість. Причиною зниження ефективності є отримання збитків спочатку від проведення окремих господарських операцій, потім — в окремі тимчасові періоди, і поступово — в цілому за наслідками господарсько-фінансової діяльності. Спочатку збитки, які виникають, покриваються за рахунок внутрішніх резервів: нерозподіленого прибутку минулих періодів, ліквідної частини власного капіталу. Поступово внутрішні резерви протидії поточної збитковості вичерпуються, що обумовлює перехід до наступної фази розвитку кризи.

*Друга фаза* — криза платоспроможності. Характерними ознаками цієї фази кризи є як періодичний, так і продовжується дефіцит грошових коштів корпорації для виконання ним своїх зобов'язань і фінансування своєї поточної діяльності. Зовнішнім проявом такого положення є виникнення ситуації неплатоспроможності, яка характеризується затримкою в часі здійснення поточних платежів (порушення термінів сплати у зв'язку з недостатністю грошей на розрахунковому рахунку), сплатою економічних санкцій (штрафів, пені) за невчасні розрахунки, появою простроченої кредиторської заборгованості і непогашених кредитів і позик.

Поглиблення кризових явищ у фазі «криза платоспроможності» характеризується поступовим переходом від статичної неплатоспроможності (виникає періодично, «технічне банкрутство») до динамічної, від грошової неплатоспроможності — до майнової, від боргової — до загальної. Тобто відбувається накопичення і поглиблення розбіжностей між попитом і пропозицією грошових коштів, між потребою їх витрачання і можливістю генерації або іммобілізації.

*Третя фаза* — криза розрахунків по боргах (загроза банкрутства, фінансова неспроможність). Поглиблення кризи неплатоспроможності обумовлює виникнення ситуації банкрутства.

Залежно від виду корпорації, її структури, інноваційного і ресурсного потенціалу фази розвитку кризи можуть бути різній тривалості, інтенсивності і мати наслідки різного ступеня тяжкості. Це обумовлює необхідність розгляду структурно-логічної схеми виникнення і розвитку кризи.

Для визначення і формалізації структурно-логічної схеми виникнення і розвитку кризи на підприємстві слід розглянути об'єкт кризи як єдину господарську систему ринкового середовища (рис. 3.5):

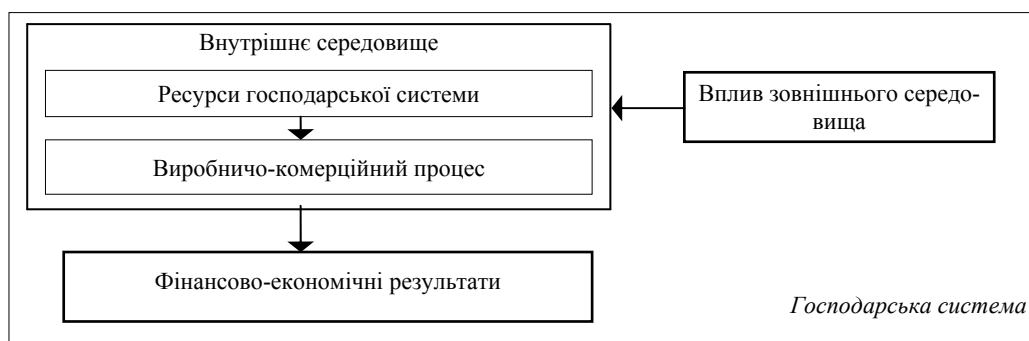


Рис. 3.5. Складові господарської системи

Структурно-логічна схема кризи є ланцюгом послідовних економічних явищ. Під їх впливом починається процес розвитку одного за іншим, в певній послідовності, ланцюжки взаємозалежних економічних подій, в кінці яких настає завершальне явище — кризова ситуація.

Об'єктивні чинники зовнішнього середовища, з погляду їх дії на суб'єкт, слід групувати по *можливостях і загрозах*. Ступінь їх впливу може бути різним, але завжди носитиме протилежний характер. Упущені можливості або загроза, що зростає, виступатимуть як каталізatori розвитку кризи на підприємстві. Угрупування можливостей і загроз здійснюється на основі даних моніторингу ринку, які повинні охоплювати основні економічні характеристики галузі. До уваги слід приймати:

- темпи зростання ринку,
- його географічні характеристики і структуру,
- можливості економії на масштабах виробництва і обігу
- капіталоемність стратегічних зон господарювання.

Конкурентне середовище, яке характеризується напруженістю конкурентної боротьби між постачальниками товарів і послуг, посилює необхідність аналізу стратегії конкурентів і прогнозування їх вірогідних дій в майбутньому. Треба відстежувати і враховувати також зовнішній вплив на господарський процес, а саме:

- зміни у складі споживачів і способах використання товарів і послуг,
- упровадження нових продуктів і технологій,
- зміни в системі маркетингу,
- розповсюдження ноу-хау і зростаюча глобалізація галузі,
- зміни в законодавстві, політиці і суспільних цінностях

Цей вплив може бути дуже значним.

В умовах гостро конкурентного ринку стає переважаючою точкою зору, що вирішальною передумовою конкурентоздатності є людський потенціал. У зв'язку з цим йде орієнтація на:

- висококваліфіковану й ініціативну робочу силу,
- безперервність процесу збагачення знань і кваліфікації,
- гнучкість організації праці,
- делегування відповідальності (і повноважень) зверху вниз,
- партнерські відносини між учасниками діяльності.

Організація праці колективу базується на здатності менеджера:

- чітко розподіляти обов'язки між працівниками,
- визначати і ставити конкретні задачі,
- відбивати їх кількісними і якісними параметрами,
- визначати час, необхідний для практичної реалізації конкретного завдання;
- забезпечити інформаційну базу і необхідні технічні та інші засоби,
- конкретизувати послідовність виконання завдань, виходячи з їхньої терміновості і важливості.

Отже, вміння працювати з людьми значною мірою залежить від особистих якостей менеджера, від його здатності виявити індивідуальні особливості характеру кожного співробітника.

Параметри фінансових ресурсів визначаються ступенем залежності корпорації від стану оборотних коштів корпорації і джерел їх фінансування, що привертаються. Однією з найважливіших умов фінансової самостійності корпорації, основою раціональної організації фінансів і оперативного управління господарською діяльністю є наявність власних обігових коштів. Достатня маневреність капіталу значною мірою забезпечує виробництво, постачання і збут продукції, матеріальну зацікавленість і відповідальність корпорації за збереження ресурсів.

Взаємодія ресурсів реалізується у виробничому процесі господарської системи. Її поведінка залежить від ступеня ефективності розподілу і використання наявних ресурсів, а також якості управління цими ресурсами. В основі взаємодії ресурсів лежить філософія бізнесу, етичні переконання, особисті амбіції і ставлення до ризику.

Ціннісні орієнтації формують зміст і структуру виробничих процесів, в основі яких лежить суб'єктивний чинник. До основних процесів на підприємстві відносяться виробничо-технологічний, постачання і логістика, маркетинг, інвестування в модернізацію устаткування, розробка нових видів товарів і послуг та їх фінансування. Управління процесами в господарській системі складається з наступних основних функцій: планування, організація, мотивація і контроль. Від їх якісного стану залежить загальна ефективність виробничого процесу, кінцеві результати діяльності і рівень потенціалу подолання кризи на підприємстві. Потоки матеріальних і фінансових ресурсів, які проводяться в господарській системі і поставляються нею в зовнішнє середовище, визначають конкурентну позицію корпорації.

Конкурентна позиція корпорації може бути визначена часткою ринку або іміджем корпорації на ньому, кількістю споживачів і станом попиту, ступенем диференціації товару, а також технологічними і інноваційними перевагами.

Зміну траєкторії розвитку корпорації можна розглядати через її фінансово-економічний стан. В цілому, під фінансово-економічним станом розуміється здатність ринкового суб'єкта фінансувати свою діяльність. Він характеризується забезпеченістю ресурсами, необхідними для нормального функціону-

вання корпорації, доцільністю їх розміщення і ефективністю використання, станом фінансових взаємосуєунків з іншими юридичними і фізичними особами, платоспроможністю і фінансовою стійкістю.

Відповідно до рівня надійності і стійкості фінансового стану корпорація може знаходитися в одній з наступних зон: зона стабільного розвитку, зона ризику виникнення кризи на підприємстві і зона кризи. Дані зони мають граничні значення економічних показників, які визначають рівень фінансово-економічного стану корпорації. Вважаємо, що цей рівень можна оцінити за допомогою наступних станів:

- стійкий,
- передкризовий,
- криза корпорації, з якої можна вийти, реалізувавши комплекс заходів фінансового і організаційного оздоровлення,
- банкрутство корпорації, як непереборна криза.

Природно, що у своєму розвитку корпорація прагне стійкого стану, який для кожної господарської системи може бути оцінений індивідуально. При моніторингу траєкторії розвитку корпорації можливі невеликі відхилення руху як в позитивну (наближення до усталеного стану), так і в негативну сторону (виникнення кризової ситуації).

Таким чином, виникнення причин кризової ситуації в господарській системі може відбутися в області вхідних ресурсів або в області виробничій — комерційного процесу. Для визначення конкретних причин, що призвели до кризи, необхідно визначити основні складові структурно-логічної схеми кризи.

Це стратегічна криза, криза результату і фінансова криза. Спочатку корпорація оперує поняттям «потенціал досягнення успіхів», який зводиться до отримання запланованого рівня доходів, рентабельності й витрат. Але потенціал поступово вичерпується, що призводить до відсутності заміни застарілим товарам і послугам, які давали добрий оборот. Така корпорація знаходиться в стані *стратегічної кризи*, яка характеризується неефективністю виробничого процесу, а також застарілою системою управління, неадаптованою до внутрішніх і зовнішніх умов, що змінилися. Окрім низької технічної і технологічної оснащеності виробничого процесу, причинами кризи можуть виступати неефективність маркетингової політики корпорації у вивченні споживацького попиту, а також перебої в постачанні і просуванні товарів і послуг на ринок збуту.

*Криза результату* виникає тоді, коли зниження обороту по застарілому лідер-продукту приводить до підвищення витрат на його складування. Він характеризується уповільненням зростання виручки, відсутністю прибутку, неефективністю виробничої і фінансової діяльності корпорації. Криза наступає при низькому рівні рентабельності виробництва і характеризується зростанням збитків в результаті виробничої і господарської діяльності корпорації. Причиною виникнення кризи результату виступають помилки в області управління витратами і організації господарського процесу на підприємстві.

*Криза ліквідності* в класичному значенні виникає через невідповідність структури оборотних коштів джерелам їх фінансування на підприємстві. З іншого боку, він може бути класифікований як *фінансова криза*, яка характеризується неплатоспроможністю корпорації у зв'язку із дефіцитом грошових коштів, унаслідок чого виникає розбалансованість активів і пасивів, яка визначається за допомогою коефіцієнтів ліквідності.

До ознак фінансової кризи належать:

- випереджаюче зростання кредиторської заборгованості в порівнянні із зростанням ліквідних оборотних активів,

- негативний показник власного оборотного капіталу,
- негативний грошовий потік.

Причинами виникнення фінансової кризи є:

- неплатежі, що ростуть, за відвантаженими товарами або наданими послугами,
- робота корпорації з ненадійними партнерами,
- наявність невиправданого великого складського запасу сировини, матеріалів і готової продукції.

Наприклад, в корпорації «Х» сфери комунікаційних послуг — це зайві каналні ємності і потужність комутаційного устаткування, які відволікають з обороту власні кошти. В цих умовах корпорація здійснює неефективні довгострокові фінансові вкладення, які також є відволіканням засобів з обороту. Іншими словами, виникнення фінансової кризи обумовлено неефективним управлінням структурою оборотного капіталу і джерелами його фінансування.

Основною ознакою настання стратегічної кризи є зниження конкурентоспроможності вироблюваних товарів і послуг, зменшення обсягів продажів, зростання невиправданих витрат виробництва і реалізації, а також негативний ефект масштабу.

Слід зазначити, що своєчасне виявлення кризи, її фази і глибини, підвищує ефективність управлінських рішень.

Основним чинником, що визначає глибину кризи, є рівень виникнення причин кризової ситуації, тобто механізм якого виду кризи запрацював і призвів до виникнення кризової ситуації.

Інтегруючи складові кризи, пропонується наступна структурно-логічна схема кризового стану корпорації (рис. 3.6):



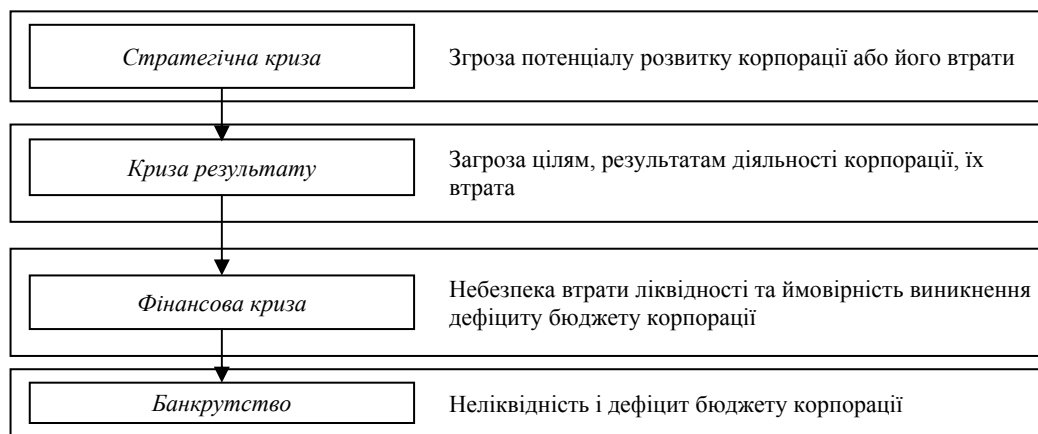


Рис. 3.6. Структурно-логічна схема кризи в корпорації

Така структурно-логічна схема розвитку кризи корпорації дозволяє констатувати існування наступної закономірності. Кожне подальше економічне явище дає сигнал більшої сили і тієї ж спрямованості, що і попередні. Проте, така проста залежність навряд чи відображає істотно складніші і суперечливі процеси, що відбуваються в реальній практиці господарювання. Тому необхідний постійний контроль за ланцюжком, ініційованим тим або іншим початковим економічним явищем, що дозволить своєчасно знайти характер і глибину дії початкового явища на подальші.

Найглибша і складно переборна криза виникає при зародженні її на виробничо-технологічному рівні. Вона визначена як стратегічна криза.

Аналіз причин і глибини кризи слід проводити в зворотній послідовності по відношенню до процесу розвитку кризи (рис. 3.7):

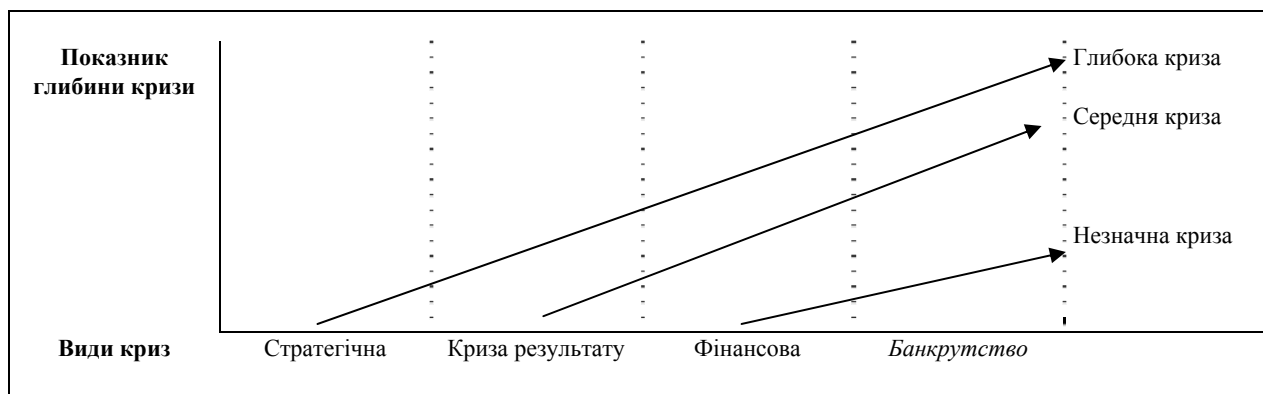


Рис. 3.7. Глибина кризового стану

Основні причини та фактори виникнення кризових ситуацій та банкрутства наведені на рис. 3.8: Середньою за глибиною є криза, що почалася на стадії кризи результату і яка переростає у фінансову кризу.

Відносно легко переборюваною і незначною є фінансова криза, яка виникає внаслідок тимчасових ускладнень і нестачі фінансових ресурсів.

Чинник (лат. *faktor* – той, що робить, обумовлює) – рушійна сила будь-якого процесу, яка визначає його характер або характерні ознаки. В економічних дослідженнях під чинником прийнято розуміти умови, які є необхідними і визначальними для даного процесу (явища), а також причини, які безпосередньо обумовлюють його виникнення або отриманий результат.

Необхідною передумовою для виявлення потенційних проблем та їх локалізації є усвідомлення чинників (причин) кризи, перш ніж ситуація стане катастрофічною.

Загальна класифікація кризових чинників:

- залежно від місця їх виникнення;
- залежно від слідств прояву;
- залежності від ступеня впливу в межах кожної групи можуть бути визначений основні і другорядні кризові чинники;
- залежно від ступеня взаємообумовленості;
- залежно від часу дії;
- залежно від підходу до визначення.



Рис. 3.8. Основні причини та фактори виникнення кризових ситуацій та банкрутства

Критерієм розподілу на ці групи є ступінь впливу на виникнення кризових явищ і ситуації банкрутства.

Найважливіше значення в процесі дослідження має виділення груп зовнішніх і внутрішніх кризових чинників, виділення різноманітних підгруп в межах будь-якої з них.

Розглядаючи кризовий стан як об'єкт управління, вважаємо, що розвиток кризи можна розглядати як результат взаємної і комплексної дії трьох найважливіших чинників.

Загальні причини виникнення кризи в управлінні корпораціями такі:

1. незадовільне (некомпетентне) керівництво, яке є первинним внутрішнім чинником і головною першопричиною розвитку кризи. Виділяють такі недоліки керівництва, які зумовлюють кризовий тип менеджменту: владний склад керівників, недостатні знання керівництва; незбалансована адміністративна команда; відсутність стратегічного підходу; слаба дисципліна; аморальність і недостатність ентузіазму;

2. зміни кон'юнктури;

3. недостатній контроль, який проявляє себе в трьох аспектах: відсутність планування і необгрунтоване ухвалення рішень;

4. недостатній фінансовий контроль;

5. недостатність маркетингових зусиль. Доведено, що для ефективної роботи корпорації керівник повинен:

- оцінювати кон'юнктуру, в якій діє компанія, надаючи першочергову увагу зовнішнім чинникам;
- оцінювати наявність ресурсів;
- встановлювати мету і визначати стратегію діяльності корпорації;
- розробляти довгострокові і короткострокові програми дій для досягнення поставленої мети.

6. неузгодженість дій:

- брак фінансових ресурсів;
- глибоке залучення;
- висока структура витрат.

Незнання або неможливість якісно і своєчасно виконувати ці функції підштовхують корпорація до неминучого краху.

Типовими помилками в цій сфері є:

- недостатній бюджетний контроль;
- невикористовування планів руху грошової готівки;
- неповна інформація про рентабельність виробництва і реалізації окремих видів продуктів;
- недостатній контроль за кредиторами;
- надмірні витрати;
- недостатність маркетингових зусиль для розширення об'ємів збуту;
- дисбаланс дій. Зовнішнім проявом впливу цього чинника є:

- недостатність власного капіталу, у зв'язку з обмеженістю фінансових ресурсів засновників і (або) нездатністю до самофінансування;

- надмірна залежність від кредитних ресурсів або перевищення кредиту як джерела капіталу і можливої втрати контролю над частиною бізнесу;
- «глибока залученість», під якою розуміється висока питома вага умовно-постійних витрат, перш за все, на оплату позикового капіталу. За цих умов корпорації вимушені частину валового доходу направляти на фінансування позикового капіталу;
- неефективна структура витрат (перевага умовно-постійних витрат) унаслідок високих відсотків, низькій продуктивності праці або надмірних інвестиціях до основних фондів (постійні активи), негативної дії ефекту операційного важеля при скороченні об'ємів виробництва;
- «перерозвиток» бізнесу, тобто ситуація, у якій бізнес розширяється швидше, ніж його можливість фінансувати себе. Вартість залучення позик в умовах критичної структури капіталу критично зростає, що і може зумовити збитковість діяльності;
- здійснення великих інвестиційних проєктів, особливо, якщо у разі невдачі відноситься під удар весь власний капітал;
- отримання значних форс-мажорних збитків за наслідками проведення окремих господарсько-фінансових операцій, які зумовлюють одночасну втрату великого об'єму власного капіталу, яка не може бути швидко відновлений.

У залежності від джерела формування грошового потоку виділяють кризові чинники, які пов'язані з операційною, інвестиційною і фінансовою діяльністю. Ця класифікація враховує взаємозв'язок між розвитком кризи і джерелами формування грошових потоків, яка дає можливість визначити «зони уваги» — окремі напрями діяльності корпорації, неефективність яких приводить до неплатоспроможності.

Таким чином, узагальнений підхід до визначення стану кризи в розвитку корпорації дає підставу стверджувати, що криза корпорації є переломним моментом в послідовності господарських процесів, подій і дій. Типовою для розвитку кризової ситуації є або ліквідація корпорації, як екстремальна форма, або успішне подолання кризи.

Напрямок розвитку кризових процесів багато в чому залежить від якості управління корпораціями. Висока компетентність антикризового менеджменту дозволяє, з одного боку, визначити конкретні об'єкти управлінської дії, з іншою, своєчасно надавати ефективну дію на локалізацію кризових процесів.

Основними складовим структурно-логічної схеми кризи слід рахувати стратегічну кризу, кризу результату і фінансову кризу. Перераховані складові обумовлюють необхідність теоретичного обґрунтування механізму управління корпораціями в кризовому стані.

### 3.3. Теоретичне обґрунтування механізму управління корпораціями в кризовому стані

Механізм управління кризою є системою впливу суб'єкта на об'єкт управління з метою досягнення бажаного результату.

Етапи та чинники антикризового управління наведена на рис. 3.9:

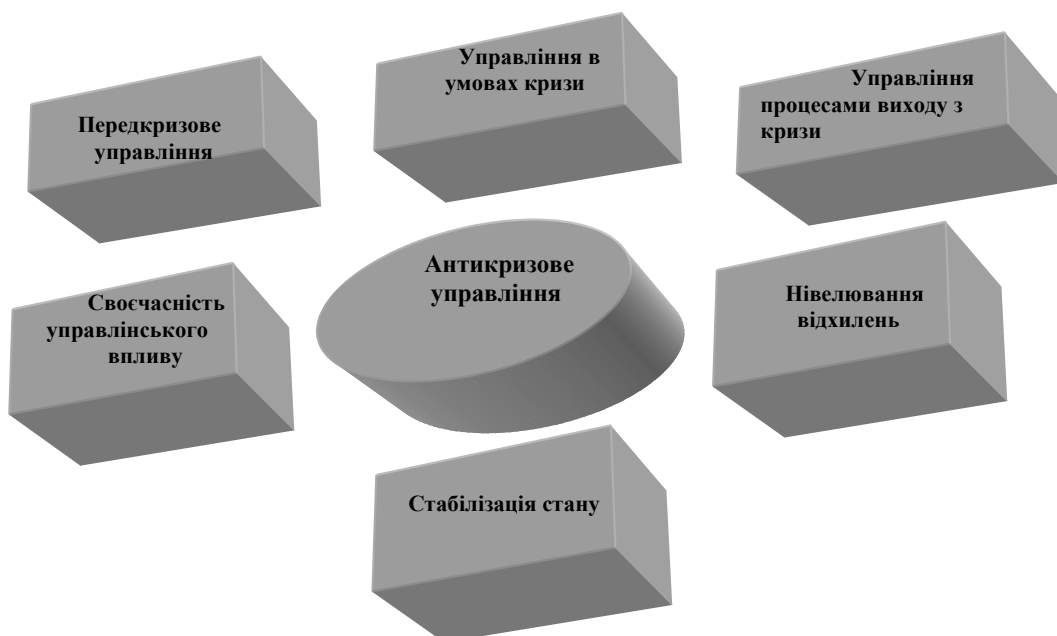


Рис. 3.9. Етапи та чинники антикризового управління

Система включає сукупність елементів, внутрішня взаємодія яких призводить цей механізм в рух. Механізм вбудований в загальногосподарську систему і є його складовою частиною. Діалектична суперечність полягає в тому, щоб визначити необхідність застосування і місце даного механізму в господарській системі.

При абстрактному визначенні механізму управління кризою слід розглядати як систему організації господарського процесу. Вона представлена комплексом взаємно доповнюваних і взаємозалежних чинників, кожному з яких властиві власні форми управлінської дії.

Тривалість окремих фаз та етапів кризової ситуації визначається її типом, джерелами та причинами, а також факторами несподіваності загрози та розмірами збитків. З цих позицій можна відзначити, що загальним завданням менеджменту кризових ситуацій є недопущення чи пом'якшення етапу шоку від настання кризи, скорочення тривалості етапу відкату назад та прискорена адаптація і стабілізація ситуації.

Схема управління кризовими ситуаціями на підприємстві наведена на рис. 3.10:



Рис. 3.10. Управління кризовими ситуаціями в корпорації

*Упоратися можна з будь-якою проблемою.  
Головне – її усвідомити.  
/О. Скібіцький/*

Результатом вивчення теоретичних проблем сутності, рівня кризи, її характерних ознак як об'єкту управління стала розробка механізму управління корпораціями в кризовому стані, який ґрунтується на взаємодії систем інформаційно-вирішальних центрів. Сутність інформаційно-вирішальних центрів розглянуто в дослідженні як комплекс взаємозалежних і взаємодоповнюючих елементів системи, кожному з яких властиві власні форми управлінської дії.

Структура інформаційно-вирішувальних центрів управління кризою представлена трьома підсистемами: фінансової кризи, кризи результату і стратегічної кризи (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

## Система інформаційно-вирішувальних центрів управління кризовою ситуацією

Інформаційно-вирішувальні центри	Вид кризи		
	стратегічна	результату	фінансова
<i>Ресурси корпорації</i>			
Матеріальні ресурси	<b>Пряма дія</b>		Непряма дія
Трудові ресурси	<b>Пряма дія</b>		
Фінансові ресурси	<b>Непряма дія</b>		Пряма дія
<i>Напрямки діяльності</i>			
Наукові дослідження і дослідно-конструкторські розробки	<b>Пряма дія</b>		Непряма дія
Виробництво	Пряма дія		Непряма дія
постачання і логістика	Пряма дія		Непряма дія
<b>Маркетинг</b>	<b>Пряма дія</b>		
Обслуговування	<b>Непряма дія</b>		Пряма дія
Реінвестування	<b>Непряма дія</b>		Пряма дія

Їхній взаємозв'язок виражається в логічній послідовності прояву кожного центру в діяльності корпорації.

Для кожної корпорації існує межа росту обсягів діяльності. При цьому одні й тіж процеси можуть як стимулювати розвиток, так і гальмувати його.

Підсистема інформаційно-вирішувальних центрів фінансової кризи представлена сукупністю методів формування фінансів корпорації. Фінансові ресурси, отримані з власних і позикових джерел, прямують на формування оборотних коштів, які відносяться до основних детермінантів фінансової кризи.

Механізм управління корпораціями у кризовому стан та сукупність інформаційно-вирішувальних центрів стратегічної кризи наведено на рис. 3.11.

Наведена схема дозволяє зробити висновок про ефективність діючої стратегії і, як наслідок, вірогідності настання стратегічної кризи.

Отже, механізм управління кризою включає послідовне виконання функцій управління, що дозволяє досягти певного економічного ефекту. Зміст і набір функцій, здійснюваних в процесі управління, залежать від типу організації, її розмірів, сфери діяльності, рівня і якості управлінської ієрархії і інших чинників. Проте, як указував А. Файоль, для всіх рівнів управління на підприємстві характерний наявність однорідних видів діяльності. Порядок і послідовність їх виконання залежать від ступеня впливу зовнішнього середовища і результатів господарської діяльності корпорації

Тактика управління кризовими ситуаціями в корпорації представлена на рис. 3.12:

Оскільки в джерелах фінансування корпорації основним питанням є управління структурою фінансування оборотного капіталу, остільки дотримання певних пропорцій використання оборотного капіталу дозволяє досягти мінімізації витрат корпорації на управління ними.

Оборотні кошти, представлені товарно-матеріальними цінностями, грошовими коштами і дебіторською заборгованістю, забезпечують господарські потреби корпорації і можливості реінвестування засобів.

Таким чином, основна складність локалізації фінансової кризи на підприємстві полягає у виборі між альтернативними джерелами фінансування господарської потреби і напрямками використання оборотних коштів.

Поєднання в обороті корпорації власних і позикових джерел є економічною необхідністю і обумовлено характером виробництва, специфікою кругообігу виробничих фондів і планомірною організацією безперервності процесу виробництва і реалізації.

Мобільність оборотних коштів і зміна тривалості робочого періоду і періоду обігу впливають на структуру джерел оборотних коштів. Формування оборотних коштів тільки за рахунок власних джерел, виходячи з максимальної потреби, неминуче призведе до створення надлишків товарно-матеріальних запасів, а при мінімальній потребі — до їх нестачі. Це обмежує можливості планування і стимулювання раціонального використання оборотних коштів, а також викликає необхідність в загальному підвищенні їх розміру для забезпечення безперервності процесу виробництва і реалізації.

Тому, за рахунок власних коштів корпорація формує нормовані оборотні кошти лише в мінімально необхідних розмірах. Для задоволення ж загальної потреби слід розглядати можливості використання позикових джерел.

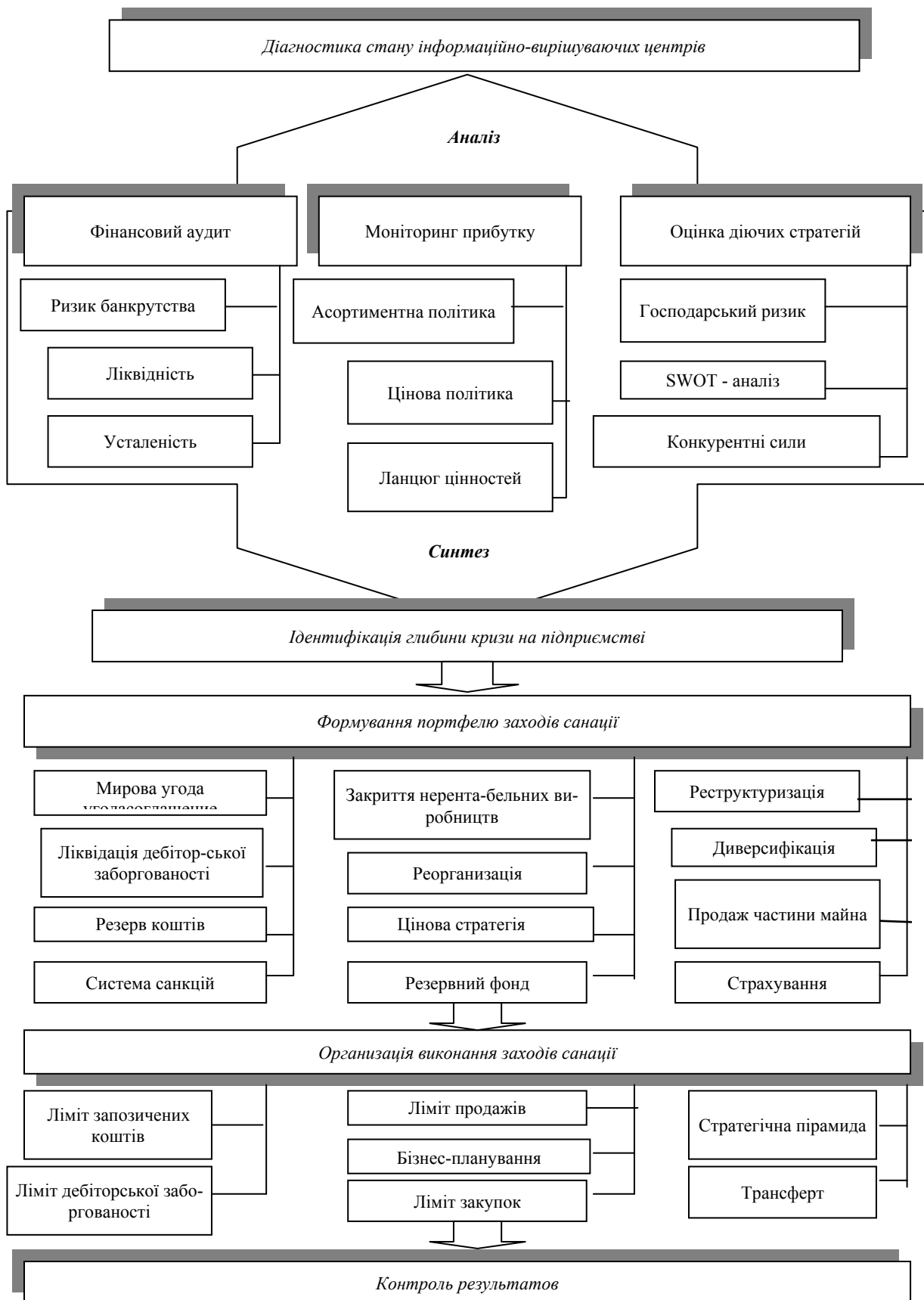


Рис. 3.11. Механізм управління корпораціями у кризовому стані та сукупність інформаційно-вирішувальних центрів стратегічної кризи

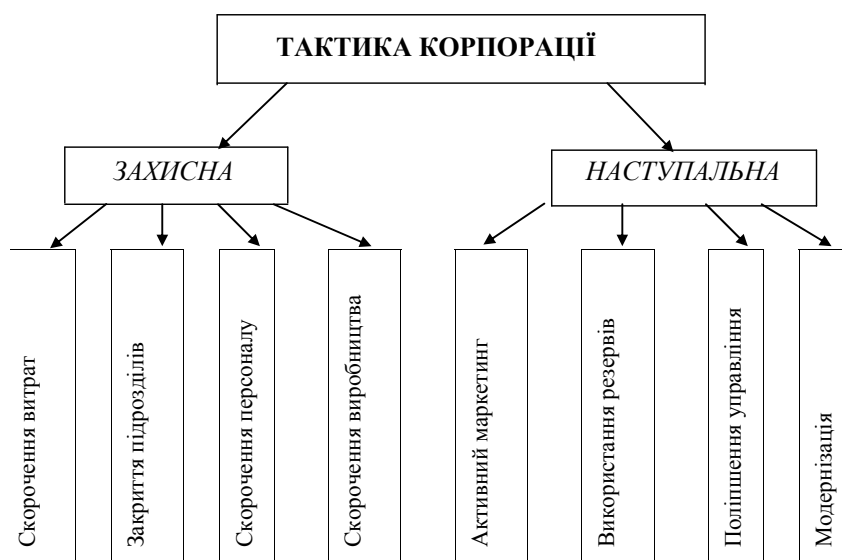


Рис. 3.12. Тактика управління кризовими ситуаціями в корпорації

Економічна доцільність формування оборотних коштів за рахунок власних джерел витікає з принципів комерційного розрахунку як методу господарювання. Власні обігові кошти забезпечують підприємству оперативну самостійність у виробничій і фінансовій діяльності і створюють необхідну матеріальну зацікавленість в раціональному їх використуванні. Засоби, отримані з власних джерел фінансування, дозволяють задовольнити потребу корпорації в товарно-матеріальних цінностях і грошових коштах, а також компенсувати частину дебіторської заборгованості.

Управління матеріальними активами в умовах кризи направлено на забезпечення необхідного їх обсягу і мінімізацію витрат, пов'язаних з формуванням виробничих запасів. Параметричний ряд управління складається з:

- обґрунтування потреби в окремих видах активів, нормування їх обсягу,
- збільшення числа постачальників матеріальних активів,
- раціоналізації господарських зв'язків з постачальниками,
- розширення закупівель необхідних матеріальних активів з відстроченням платежу,
- оцінки економічних наслідків різних комерційних пропозицій про покупку матеріальних активів і вибору найефективніших з них,
- розробки оптимальних графіків і маршрутів завезення товару,
- визначення і обліку ступеня ризику морального старіння і фізичного зношення запасів в процесі їх зберігання.

Особливу актуальність в цьому випадку придбавають питання маркетингового менеджменту на підприємстві, увага якого концентрується на вивченні попиту на товари або послуги, на вдосконаленні методів проведення цієї роботи, формуванні виробничої програми, відповідної об'єму і структурі попиту, на розробці і реалізації системи стимулювання попиту і після-продажного обслуговування.

Ефективна маркетингова діяльність сприяє збільшенню грошових надходжень, які забезпечують платоспроможність корпорації.

Управління грошовими коштами побудовано на оптимізації їх використування і захисті від інфляційного впливу. Для вирішення проблеми захисту засобів від інфляційного знецінення необхідний контроль за залишком засобів на рахівниках корпорації і матеріалізація надлишку, а також використування ефективних інструментів короткострокового інвестування тимчасово вільних засобів.

Збільшення обсягу реалізації товарно-матеріальних цінностей і рівномірність надходження грошових потоків дозволяє оптимізувати загальний розмір дебіторської заборгованості. Поліпшення якості управління дебіторською заборгованістю досягається шляхом всебічної оцінки партнерів корпорації, які реально або потенційно є його дебіторами. В параметричному ряді управління дебіторською заборгованістю враховується їх організаційний статус, ділова репутація, майновий і фінансовий стан, період роботи і сума боргу, який надається одному дебітору для зниження ризику фінансових втрат у разі невиконання ним своїх зобов'язань.

Зниження рівня дебіторської заборгованості досягається шляхом поточного контролю виконання дебіторами своїх зобов'язань по погашенню заборгованості, інформування їх у разі затримки платежів, а так само шляхом проведення ефективної претензійної роботи Маркетинговим менеджментом застосовуються системи цінкових знижок при виконанні зобов'язань в рамках позначеного терміну і використуються різні форми рефінансування дебіторської заборгованості. Визначення в договорах з дебіто-

рами максимального терміну оплати за товари і послуги з договірної ціни, використання фіксованих в твердій валюті цін, обов'язкове включення в договірні умови штрафних санкцій за прострочені платежі дозволяють захистити дебіторську заборгованість від інфляційного впливу і уникнути фінансових втрат.

До інформаційно-вирішальних центрів фінансової кризи відносяться монетарні і немонетарні активи корпорації, обіг яких приносить економічний ефект і створює внутрішні джерела рефінансування. Оптимізація структури оборотних активів і джерел їх формування робить позитивний вплив на формування прибутку корпорації. З другого боку, можуть з'являтися сигнали про понаднормативні активи і активи корпорації, які не використовуються в господарському обороті, підвищують витрати на їх утримання і приносять збитки. Корпорація входить в стадію кризи результату.

Під результатом господарської діяльності слід розуміти внутрішнє джерело формування фінансових ресурсів корпорації. Від його розміру залежить потенційна можливість створення фондів виробничого і соціального розвитку, резервного і інших спеціальних фондів. Фондації забезпечують майбутній розвиток корпорації, а в екстремальних ситуаціях є основним джерелом фінансової підтримки корпорації. Таким чином, криза результату впливає, в першу чергу, на прибуток корпорації, її стан в динаміці.

При цьому слід враховувати, що досягнення довгострокової мети стійкого розвитку може припустити упущену вигоду в короткостроковому періоді, а реалізація функції управління кризою результату здійснюється через розробку цілеспрямованої комплексної політики управління прибутком. Організаційні структури забезпечують ухвалення і реалізацію управлінських рішень по формуванню і використуванню прибутку на різних рівнях, формують ефективні інформаційні системи, які забезпечують обґрунтовування альтернативних варіантів управлінських рішень.

Конкретизація функцій управління кризою результату в значній мірі визначається галузевими особливостями корпорації, її розмірами, а також організаційно-правовими формами діяльності.

Критерієм високої якості сформованого прибутку слід вважати ефект, отриманий від операційної діяльності і реального інвестування. В рамках операційної діяльності основним інформаційно-вирішальним центром управління кризою результату повинен бути ступінь диференціації продукції корпорації і витрати на її виготовлення.

Механізм управління корпораціями у кризовому стані та сукупність інформаційно-вирішувальних центрів стратегічної кризи наведено на рис. 3.13:

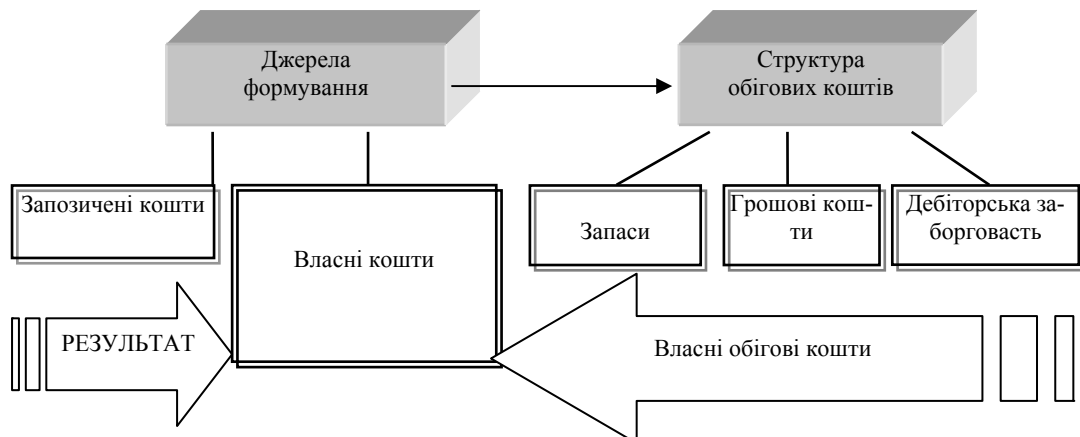


Рис. 3.13. Підсистема об'єктів управління фінансовою кризою

Побудова підсистеми кризи результату вимагає формування інформаційно-вирішальних центрів управління. Така систематизація об'єктів управління, з одного боку, повинна відображати функціональну спрямованість цього управління, а, з іншого, – характеризувати якість управлінської дії. Підсистема об'єктів управління кризою результату наведена на рис. 3.14:

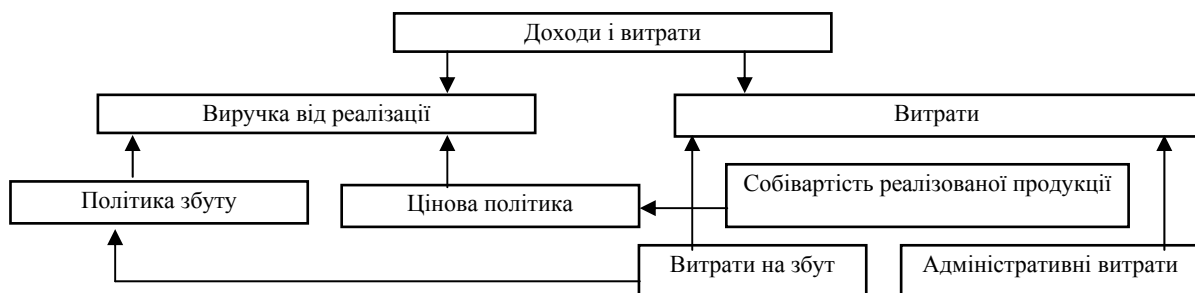


Рис. 3.14. Підсистема об'єктів управління кризою результату



Дослідження диференціації продукції дозволяють відстежити логічний взаємозв'язок фінансової кризи і кризи результату. Диференціація продукції, як інформаційно-вирішальний центр кризи результату, є політикою управління матеріальними активами корпорації. Вона будується на задоволенні купівельних потреб шляхом надання широкого асортиментного ряду товару або послуг.

Компенсація купівельної цінності товару або послуги здійснюється за допомогою ціни, яка повинна покрити витрати корпорації і забезпечити отримання прибутку.

Параметричний ряд управління витратами корпорації може бути побудований на основі класифікації витрат по економічних елементах або використовуючи концепцію ланцюжка цінностей. За економічними елементами витрати діляться на матеріальні, амортизаційні відрахування, витрати на оплату праці і соціальні відрахування і інші витрати. Вказана схема обліку формування характеризує структурне співвідношення основних її елементів, але при цьому не враховується ресурсний чинник, якість виконання і відношення корпорації до диференціації.

Управління витратами на основі концепції ланцюжка цінностей дозволяє систематизувати витрати корпорації по основних напрямках виробничо-функціональної діяльності. При побудові ланцюжка цінностей ресурси корпорації структуруються по виконуваних функціях, які умовно ділять на основні і додаткові. До основних функцій діяльності корпорації рекомендується відносити діяльність по розробці нових зразків товарів або послуг, які дозволяють розширити диференціацію, їх виробництво, маркетинг, доставку і сервіс.

Наступні (після витрат на виробництво) витрати на просування синтезують власний параметричний ряд. Просування товарів і послуг на ринок включає діяльність по доставці, маркетингу, продажам і обслуговуванню. Акуратність і точність виконання замовлень, дослідження, інформування і обслуговування ринку є ключовими критеріями якості управління даною ланкою ланцюжка цінностей.

Причини кризи можуть генеруватися зростанням витрат в будь-якій ланці ланцюжка. Так на стадії дослідно-конструкторських розробок зростання витрат може відбутися за рахунок упущень в дизайні товару і його споживачьких характеристиках, неточному визначенні сфери кінцевого використання і застосування товару, збільшенні часу на розробку нових виробів і відсутність можливості вторинної переробки. Для виробничого процесу характерний власний параметричний ряд елементів. До нього включаються якість і скорочення термінів життя товару, низький рівень безпеки і зниження економічності використання продукції.

*Під додатковими витратами в концепції розуміється виконання адміністративних функцій.* Блок адміністративних витрат включає витрати на управління трудовими ресурсами і витрати на загальне управління корпораціями. Витрати на загальне управління ділять на витрати, пов'язані з управлінням структурними складовими і на витрати, пов'язані з майстерністю управління.

Управління структурними складовими в умовах кризи ґрунтується на зниженні витрат на масштабах виробництва, які можуть бути виявлені або створені практично в будь-якій ланці ланцюжка цінностей. Відсоток завантаження потужностей виступає якісним критерієм досліджуваної сукупності. За допомогою аналізу рівня постійних витрат в структурі загальної собівартості одиниці продукції встановлюється ступінь «недозавантаження» виробничих потужностей і перспективи коректування планів корпорації.

Детальне обґрунтування екстремальних планів включає вивчення обґрунтування можливостей підвищення ефективності праці, оновлення технологічного устаткування, підвищення якості, що поставляються на ринок товарів і послуг для прискорення виробничих процесів і підвищення якості вироблюваної продукції, придбання зразків конкурентів і вивчення фахівцями технології їх виробництва, отримання приватної інформації від постачальників, консультантів і колишніх працівників конкуруючих фірм. Управлінська дія розповсюджується на координацію зв'язків із зовнішнім оточенням, що реалізується за рахунок додаткових вимог до продукції, її якості, що поставляється, спеціальним умовам поставки і обслуговування, а також вимог до упаковки.

Схема управління кризою результату наведена на рис 3.15:

Виявлення можливостей і їх сумісне використання виробничими одиницями усередині корпорації можуть створити значну економію витрат. Сумісні дії структурних підрозділів корпорації можуть допомогти забезпечити економію на масштабах виробництва, скоротити час на створення нової технології і досягти більш повного завантаження виробничих потужностей.

Управління майстерністю виконання якістю діяльності будується на перевагах і недоліках першопрохідників. Іноді розширення асортиментного ряду за рахунок нових споживчих якостей товарів і послуг значно дешевше, ніж це коштуватиме послідовникам. Бути першопрохідником часто вигідніше, ніж йти із запізненням. Але якщо технологія розвивається швидко, вигідніше почекати, поки з'явиться устаткування другого або третього покоління, яке дозволить мінімізувати помилки диференціації продукції. Комплекс типових помилок диференціації продукції може виступати каталізатором кризових процесів на підприємстві. Диференціація характеризується широтою асортименту, позицій в кожній асортиментній групі, їх глибиною і структурним співвідношенням в загальному об'ємі продажів.

Проблема формування асортименту товарів або послуг пов'язана зі встановленням співвідношень між «старими» і «новими» товарами, товарами одиничного і серійного виробництва. Формуванню асортименту передують розробка корпораціями асортиментної концепції. Вона є направленою побудовою

оптимальної асортиментної структури, товарної пропозиції, при цьому за основу приймаються, з одного боку, споживачські вимоги (запити) певних груп, а з іншою, — необхідність забезпечити найефективніше використання корпораціями сировинних, технологічних, фінансових і інших ресурсів з тим, щоб провести товари з низькими витратами.



Рис 3.15. Схема управління кризою результату

Політика управління асортиментним набором будується на формуванні відмінних якостей або специфічних властивостей товару або послуги, престижності і відмінностях в дизайні і обробці, якості і технічному лідерстві. Надійність і безпека використання продукції стає основною умовою безризикового управління асортиментним набором. Корпорація може докласти значні зусилля по диференціації. Як наслідок, відбувається невинуватене зростання ціни на продукцію. Встановлюючи високі ціни, корпорація прагне компенсувати вартість додаткових характеристик товару.

Агресивність політики диференціації може призвести до великих цінових розривів у вартості власної продукції у порівнянні з конкурентами і виникнення внутрішньої конкуренції. Типовими проблемами для даної ситуації, як правило, є незрозуміння покупцем споживачьких характеристик товару, які можуть значно перевершувати існуючі потреби. Ігнорування просування відмінних ознак нових товарів (послуг) і орієнтація тільки на матеріальні атрибути може спричинити за собою зниження доходів корпорації і перемикання покупців на товари конкурентів.

Таким чином, управління інформаційно-вирішальними центрами кризи результату представлено політикою диференціації продукції на підприємстві і станом витратного механізму.

За інформаційно-вирішальними центрами кризи результату слідують центри *стратегічної кризи*.

Під **стратегією** розуміють *набір певних правил і принципів, метою реалізації яких виступає оптимальне використання ресурсів організації для досягнення поставленої мети і виконання місії*.

Стратегічна криза може проявити себе унаслідок реалізації одного з безлічі конкурентоздатних підходів до бізнесу.

**По-перше**, слід враховувати, що стратегія, фактично, є планом управління компанією, направлений на зміцнення її позицій.

**По-друге**, довгострокова діяльність корпорації направлена на задоволення споживачьких запитів. І останнє, — це досягнення поставленої мети.

Вибір стратегії означає, що із всіх можливих шляхів розвитку і способів поведінки, що відкриваються перед компанією, вирішено вибрати одне, в якому корпорація розвиватиметься і здійснюватиме свою місію. Під «місією» слід мати на увазі причину існування цієї компанії в суспільстві. Отримання прибутку, як об'єкт управління кризою результату, виступає як внутрішня проблема, вона не є місією, але отримати її можна лише, задовольнивши які-небудь потреби суспільства, тобто здійснивши яку-небудь місію. Це визначає єство і внутрішній зміст інформаційно-вирішувальних центрів стратегічної кризи.

На підприємстві завжди залишається певний ступінь сумнівів в майбутньому, і менеджмент не може передбачити всі стратегічні наслідки наперед і слідувати наміченим маршрутом, не вносячи змін.

Стратегічна криза може проявити себе як наслідок реалізації запланованих дій або ігнорування внесення необхідних поправок у разі непередбачених обставин. Отже, управління підсистемою стратегіч-

ної кризи запропоновано розглядати як єдність запланованих дій і швидких рішень по адаптації до нових досягнень науки і техніки, і нової диспозиції на полі конкурентної боротьби.

Корпорація може зіткнутися з двома небезпеками при визначенні інформаційно-вирішальних центрів в процесі управління стратегічною кризою.

*Перша* — це застаріла стратегія. Швидко змінна ситуація на ринку і відхід корпорації від ринкових реалій, приведуть до краху.

*Друга* — образ мислення равліка, направлений всередину компанії. Здатність ризикувати і міняти стратегічний курс виступає основним критерієм якості стратегічного управління. Помилки криються в поверхневому вивченні ринкових тенденцій або ігноруванні думки клієнтів, а так само ринкових подій, що відбуваються за межами корпорації, вважачи їх незначними. Управління концентрується на рішенні внутрішніх проблем: організаційних процесах і процедурах, звітах і їх крайніх термінах, політиці компанії, кадрових питаннях. Відповідно стратегічні дії, що робляться менеджерами, орієнтовані на внутрішні проблеми корпорації і розробляються відповідно до консервативних підходів, що цілком влаштовує внутрішні політичні коаліції і безпечно як в організаційному відношенні, так і з погляду кар'єри. Стратегії, розроблені «з середини», не повністю відірвані від галузі, в якій працює компанія, і від конкурентної боротьби, але не можна сказати також і те, що вони враховують тенденції ринку і запити клієнтів. Більш того, рішення зовнішніх проблем часто приносяться в жертву врегулюванню внутрішніх суперечок, відсутності координації і неузгодженості.

В основі механізму управління підсистемою стратегічної кризи лежить порівняння ринкових показників з показниками конкурентів, що обґрунтовує необхідність оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу і реалізації адаптивної політики корпорації до зовнішнього середовища функціонування.

Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу будується на системі показників ефективності, проводиться за трьома складовими і включає розрахунок показників віддачі і рентабельності матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Ці ресурси зіставляються з доходами корпорації і прибутком.

Для аналізу матеріальних ресурсів використовуються показники фондододачі і рентабельності основних фондів, які дозволяють зробити висновок про віддачу матеріальних ресурсів.

Ефективність обігових коштів аналізується на основі показників їх оборотності і рентабельності.

Ефективність використання трудових ресурсів оцінюється на основі показників продуктивності праці і прибутку на одиницю фондації оплати праці. Комплексність оцінки ресурсного потенціалу полягає в розрахунку інтегральних показників, які дозволяють врахувати як соціальні результати діяльності корпорації, так і кінцеві результати.

Розглянутий підхід дозволяє оцінити якість управління ресурсним потенціалом, але ще не дає можливості сформулювати загальну критеріальну оцінку стратегічної кризи. Така оцінка стратегічної кризи може бути визначена шляхом розрахунку комплексного інтегрального показника використання ресурсів (Істр. криза) за наступною залежністю:

$$I_{стр. криза} = \sqrt[3]{I_{оф} \times I_{ос} \times I_{тр}} \quad (3.1)$$

де  $I_{оф}$  — інтегральний індекс оцінки ефективності основних фондів;

$I_{ос}$  — інтегральний показник оцінки ефективності оборотних коштів;

$I_{тр}$  — інтегральний показник оцінки ефективності трудових ресурсів.

Вважаємо, що значення узагальнюючого комплексного показника в межах від 0 до 1 означатиме ризик настання стратегічної кризи, оскільки указує на зниження інтегральної ефективності використання ресурсного потенціалу корпорації.

Причини стратегічної кризи можуть бути закладені на рівні основних економічних показників галузі. Управління корпораціями може мати свій в розпорядженні неточні дані про масштаби ринку, конкурентів, а також їх стратегічні можливості. Слід враховувати темп зростання ринку і стадію, на якій він знаходиться. Складність управління полягає у визначенні виду ринку, на якому функціонує корпорація. Масштаби виробництва, вид продукції, можливості входу і виходу в ринок стають основними детермінантами стратегічної кризи.

З другого боку слід враховувати динамічний чинник конкурентного середовища, який представлений конкурентними силами ринку і основними групами рушійних сил.

П'ять конкурентних сил (за М. Портером)

1. Суперництво між продавцями.
2. Наявність товарів/послуг-замінників.
3. Інвестиційна привабливість галузі.
4. Вплив покупців.
5. Вплив постачальників.

Суперництво (конкуренція) усередині галузі може робити істотний вплив на показники діяльності корпорації. Число конкурентів і темп зростання політу, витрати покупців при переході з одного товару на інший і задоволеність конкурентами власною часткою ринку може провокувати стратегічну кризу на підприємстві.

Рівень прибутку корпорації стимулює перелив капіталу з інших галузей або розробку нових товарів-замінників. Економія на масштабах виробництва, доступ до ноу-хау, прихильність споживачів до торгових марок, доступ до каналів збуту, тарифи і нетарифні угоди визначають параметричний ряд управління стратегічною кризою.

Основні групи рушійних сил господарської системи зосереджені в області довгострокових тенденцій економічного зростання, складі споживачів і способах використання товару. Внутрішній потенціал компанії представлений можливостями упровадження нового товару і технологічними змінами, змінами в системі маркетингу, структурі витрат і продуктивності праці, застосуванням управлінської відповідності. Система якості повинна відповідати міжнародним стандартам якості, суспільним цінностям і способу життя споживачів.

Таким чином, результати комплексної оцінки параметричного ряду стратегічної кризи дозволяють охарактеризувати положення корпорації в порівнянні з конкурентами, порівняти конкурентні рушійні сили галузі і синтезувати модель механізму управління кризою на підприємстві, засновану на взаємодії інформаційно-вирішальних центрів фінансової кризи, кризи результату і стратегічної кризи.

Функціональні блоки механізму управління наступні:

- діагностика стану інформаційно-вирішальних центрів,
- формування портфеля заходів санації,
- організацію виконання заходів щодо санації і контролю за результатами процедур санації.

Взаємодія блоків побудована з використанням причинно-наслідкових елементів аналізу і структурно-логічного синтезу організаційно-економічних процесів корпорації.

Основною умовою функціонування механізму управління кризою є ефективне виконання функцій управління. Природно, ми не можемо говорити про управління як про пульсуючу діяльність, що набирає силу в кризових моментах і зникаючої в інших. Управління — це постійний і безперервний процес впливу на діяльність корпорації, основу якого складають функції: планування, організація, мотивація і контроль. Проте, кризові процеси вносять корективи в послідовність і якість виконання цих функцій.

Відповідно до зазначеного механізму, активізація процесу управління кризою починається з моменту його виявлення. Ідентифікація кризи може бути здійснена за допомогою виконання функції контролю. Контроль в умовах кризової ситуації полягає в перевірці відповідності досягнутих результатів нормативам або тим, які були заплановані.

Результати аналізу стають базою для ухвалення рішень про напрямок подальшого коректування діяльності корпорації, якщо в такій існує необхідність. Таким чином, функція контролю активізує механізм управління кризою. Система контролю дозволяє визначити якість реалізації планів на практиці і ефективність управлінської дії.

В даному механізмі управління кризою на підприємстві контроль повинен здійснюватися на трьох рівнях, що відповідає видам кризи на підприємстві. Логічна схема контролю побудована на початковому визначенні стану інформаційно-вирішальних центрів фінансової кризи щодо банкрутства. Банкрутство корпорації оцінюється на основі правової бази з питань банкрутства суб'єктів господарювання шляхом розрахунку ризику платоспроможності. Отримані дані використовуються для характеристики стану фінансування запасів. Слід враховувати, що матеріальні запаси корпорація формує з різних джерел, тому схема контролю повинна бути доповнена аналізом структури фінансових ресурсів, взаємодія яких відображається в забезпеченні фінансової стійкості і ліквідності активів. Управління ліквідністю і платоспроможністю здійснюється шляхом встановлення певних пропорцій між об'ємом формування матеріальних оборотних активів, дебіторською заборгованістю і високоліквідними засобами корпорації. Оскільки економічні ресурси корпорації формуються на платній основі, то вона зацікавлена в скороченні своїх фінансових потреб з метою мінімізації витрат на обслуговування вказаних ресурсів. Надмірне зростання останніх активізує кризові процеси.

На наступній стадії контролю оцінюється стан інформаційно-вирішальних центрів кризи результату. Рівню сформованого результату повинен відповідати припустимий рівень ризику, що відображає асортиментну, цінову і витратну політику корпорації. З урахуванням відношення апарату управління до господарських ризиків формується припустимий рівень результату, який визначає агресивну, збалансовану або консервативну політику здійснення тих або інших видів діяльності. Виходячи із заданого рівня ризику в процесі управління, він повинен максимально відповідати досягнутому рівню результату.

При необхідності відшкодовувати підвищений підприємницький ризик, пов'язаний зі специфікою діяльності корпорації, рівень прибутку повинен бути не нижчим за середню норму прибутку на ринку капіталу і враховувати взаємозв'язок і взаємозалежність показників прибутку, виручки від реалізації і витрат корпорації. Динаміка прибутку, виручки від реалізації, як твори асортиментної структури на ціни, і витрат дозволяють ідентифікувати положення корпорації по відношенню до кризи. В теорії економічного управління ідеальним вважається стан корпорації, при якому взаємозв'язок динаміки результативних показників представлений в наступному вигляді:

$$I_n > I_e > I_z \quad (3.2)$$

де  $I_n$  — темп зростання прибутку;

$I_e$  — темп зростання виручки від реалізації товарів, робіт і послуг;

$I_z$  — темп зростання витрат корпорації .

Головною метою контролю інформаційно-вирішальних центрів кризи результату є оцінка забезпечення стійкого життєздатного розвитку, який сприяє зростанню добробуту власників корпорації в поточному і перспективному періоді. Гармонізація інтересів власників з інтересами держави і персоналу корпорації знаходить віддзеркалення в політиці рефінансування. За рахунок рефінансування відбувається зростання ринкової вартості корпорації. Криза виступає антиподом зростання ринкової вартості корпорації і вабить зменшення його ресурсного потенціалу. На ефективність використання ресурсного потенціалу впливає кон'юнктура товарного і фінансового ринків. Слід враховувати програми участі персоналу у формуванні результативних показників на підприємстві. Програми, покликані гармонізувати інтереси власників корпорації та її найманих працівників, повинні, з одного боку, ефективно стимулювати трудовий внесок цих працівників у формування прибутку, а з іншого, — забезпечувати прийнятний рівень їх соціального захисту.

Дані про стан інформаційно-вирішальних центрів кризи результату дозволяють визначити необхідність моніторингу стратегічної кризи.

Напрямки проведення моніторингу

- оцінка рівня господарського ризику на підприємстві;
- аналіз ризику з урахуванням динаміки прибутку і ресурсів за досліджуваний період;
- порівняння втрат з розміром власних коштів.

Граничною величиною запропонованого показника рівня ризику є значення, що не перевищує 30%. Якщо в результаті моніторингу встановлено, що рівень ризику вище за граничне значення, то підприємству слід визначити глибину стратегічної кризи. Для цього використовується взаємозв'язок об'єктів управління: виручки, витрат і прибутку. На основі програмно-цільового підходу необхідно визначити межі економічної доцільності масштабів господарської діяльності, порушення яких може призвести до стратегічного дисбалансу і банкрутства.

Складання *стратегічного балансу* здійснюється за допомогою *SWOT*-аналізу. Сильні сторони можуть бути охарактеризовані як активи компанії, слабкі — як пасиви. При цьому слід враховувати, що співвідношення 30/30 є небажаним.

Сила — це те, в чому компанія досягла успіху, або господарська активність, що надає додаткові можливості. Сила може полягати в навичках, досвіді, цінних організаційних ресурсах, доброму товарі, досконалій технології, якісному сервісі, впізнаванні торгової марки, високій виробничій майстерності, ноу-хау в створенні і функціонуванні систем швидкого і чіткого виконання замовлень, розробці нової продукції, вдосконаленні процесу продажів і участі у виставках, розумінні потреб і запитів споживачів. Слабкість виступає антиподом сили корпорації і виражається у відсутності чогось важливого для функціонування компанії.

Більш глибока оцінка проводиться відносно конкурентної сили компанії. Елементами такої оцінки є дослідження стану конкурентної позиції корпорації. Слід з'ясувати місце, яке посідає корпорація серед конкурентів і можливі перспективи зміцнення або ослаблення конкурентної позиції при збереженні вживаної в даний час стратегії. Динаміка рушійних сил галузі і ключових чинників успіху, конкурентний тиск і очікувані кроки конкурентів можуть зробити істотний вплив на стан конкурентної сили.

Синтез результатів аналізу фінансового стану корпорації дозволяє ідентифікувати глибину кризи і приступити до формування портфеля заходів щодо санації.

Перш за все, необхідно розробити план дій з подолання кризи, в якій встановлюють цільові орієнтири корпорації в короткостроковому і стратегічному періодах.

Стратегічні цілі направлені на зовнішнє оточення. Вони покликані посилити конкурентну позицію корпорації на ринку. Підтримка і розвиток конкурентних переваг може бути реалізовані через показник частки ринку, яку займає корпорація. Частка ринку є ринковим сегментом, на задоволення потреб якого направлена діяльність корпорації. Мета набуває соціальної орієнтації і може бути реалізована в зовнішньому оточенні через підвищення іміджу компанії серед клієнтів, збільшення можливостей зростання, розширення і поліпшення асортименту продукції.

В умовах кризи мета встановлюється з урахуванням стану ресурсного потенціалу корпорації, глибини кризи та її фази. Основою для розробки портфеля заходів санації повинні бути методичні рекомендації, викладені в Законі України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», ст. 18 «План санації боржника». Ціле-покладання, направлене на підвищення доходів корпорації, збільшення об'ємів продажів і поліпшення іміджу, трансформується в реструктуризацію і реорганізацію господарської системи або її перепрофілювання.

План санації слідує доповнити заходами щодо мінімізації дії ризику на господарський процес. До них слід віднести обґрунтування резервних фондів, товарних запасів і грошових коштів на підприємстві, формування цінової політики корпорації в області націнок і надбавок, розробку системи санкцій, а також можливості зовнішнього страхування корпорації.

Таким чином, планування заходів санації як функція антикризового управління є антиподом кризового процесу. При цьому слід враховувати, що криза може зробити істотний вплив на синхронізацію короткострокових і стратегічних планів.

Реалізація планів досягається при виконанні функції організації. За допомогою неї відбувається розподілення повноважень і відповідальності між підрозділами і працівниками, і встановлюється взаємо-

дія між ними. Здатність корпорації реалізовувати адаптивні заходи стає гарантом стійкого довгострокового зростання і розвитку. Якщо корпорація не в змозі реалізувати план санації, що можна визначити шляхом поточного контролю, то необхідно внести корективи в поточні плани корпорації, а потім — і в перспективні. Період реалізації плану санації обмежений часовими рамками. Він може бути реалізований в період від трьох до шести місяців і залежить від глибини кризи на підприємстві.

Організація реалізації плану санації включає встановлення лімітів діяльності корпорації за напрямками кризових процесів. Так, при фінансовій кризі слід встановити ліміти залучення позикових коштів і розміру дебіторської заборгованості. Реалізація заходів щодо санації кризи результату може бути досягнута шляхом бізнес-планування діяльності корпорації. При цьому слід встановити ліміти об'ємів продажів продукції і закупівлі сировини. Початковою базою для таких розрахунків служить розрахунок критичних об'ємів господарської діяльності корпорації.

В умовах стратегічної кризи основу організаційних процесів складає побудова стратегічної піраміди корпорації. Стратегічна піраміда включає опрацювання стратегії для досягнення мети, поставленої в кожній області діяльності корпорації.

Корпоративна стратегія необхідна для досягнення мети на рівні корпорації, а ділові — на рівні господарського підрозділу. Функціональні стратегії необхідні, щоб визначити завдання для виконання кожним відділом або функціональним підрозділом корпорації. Функціональне виконання включає науково-дослідні розробки, виробництво, маркетинг, продажі, логістику і сервіс. Операційні стратегії необхідні для досягнення тактичної мети, поставленої перед кожним структурним (операційним) підрозділом. Насправді, стратегічний план організації є сукупністю уніфікованих і взаємопов'язаних стратегій.

Різні стратегічні задачі адресовані на конкретний управлінський рівень реалізації. Стратегії нижнього рівня підтримують і доповнюють стратегію вищого рівня і вносять внесок в досягнення мети на більш високому рівні, що охоплює всю корпорацію.

Таким чином, в процесі управління кризою на підприємстві активізуються певні управлінські функції, пов'язані з виконанням і координацією заходів санації. Ключова роль в ході реалізації цих заходів відводиться рівню професійної підготовки менеджменту корпорації і якості управлінських рішень, які нею приймаються відносно основних складових механізму управління кризовим станом корпорації, початком якого є діагностика стану інформаційно-вирішальних центрів.

### 3.4. Сутність і класифікація методів антикризового управління

**Антикризове управління** – це управління, що націлене на запобігання можливих серйозних ускладнень у ринковій діяльності корпорації, забезпечення його стабільного, успішного господарювання. Антикризове управління істотно відрізняється від звичайних прийомів, форм і технологій менеджменту.

Чинники, що обумовлюють відмінність антикризового управління від звичайного поточного такі:

- головною метою його є забезпечення міцного становища на ринку і стабільно стійких фінансів корпорації при будь-яких економічних, політичних, соціальних метаморфозів у країні;
- головне в антикризовому управлінні – влаштована і дієва реакція на істотні зміни зовнішнього середовища на основі заздалегідь розроблених альтернативних варіантів у залежності від ситуації;
- в основі антикризового управління лежить процес постійних і послідовних інновацій в усіх ланках і областях дій корпорації;
- антикризове управління націлене на те, щоб навіть у складній ситуації, в якій опинилася корпорація, можна було ввести в дію такі управлінські і фінансові механізми, що дозволили б вибратися з труднощів з найменшими для корпорації втратами.

**Суть антикризового управління** полягає в об'єктивному та неупередженому виявленню змісту та глибинних причин кризи, закономірностей її протікання, можливих сценаріїв, рушійних сил та наслідків виходу з неї, адаптації підприємства до змін в оточенні.

Ключові моменти сучасної системи поглядів на антикризовий менеджмент такі:

1) Застосування до управління ситуаційного підходу, відповідно до якого вся організація в середині корпорації є ні чим іншим, як відповіддю на різні впливи ззовні. Центральний момент тут — ситуація, тобто конкретний набір обставин, які впливають на роботу корпорації в даний період.

2) Корпорація — це насамперед соціальна система, ефективність якої залежить від головної її ресурсу — людини. Завдання менеджерів — організувати ефективну спільну роботу, в процесі якої кожна людина здатна розкрити свій потенціал у максимальному ступені.

На перше місце висувається проблема гнучкості, адаптованості до постійних змін зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище характеризується як сукупність змінних, які перебувають за межами і не є сферою безпосереднього впливу з боку менеджменту.

Відмінності антикризового управління від звичайних прийомів, форм і технологій менеджменту такі:

- головною його метою є забезпечення міцного становища на ринку і стабільно стійких фінансів корпорації при будь-яких економічних, політичних, соціальних метаморфозах у країні;

- головне в антикризовому управлінні — дієва реакція на істотні зміни зовнішнього середовища на основі заздалегідь розроблених альтернативних варіантів у залежності від ситуації;
- в основі антикризового управління лежить процес постійних і послідовних інновацій у всіх ланках і областях дій корпорації;
- антикризове управління націлене на те, щоб навіть у складній ситуації, у якій виявилася корпорація, можна було ввести в дію такі управлінські і фінансові механізми, які дозволили б вибратися з труднощів з найменшими для неї втратами.

Наразі для корпорації на перший план виходять проблеми адаптації до ринку, шляхи і методи їх вирішення. Необхідність системного підходу до дослідження зобов'язує в рамках загальної картини розглянути весь перелік проблем адаптації корпорації до умов ринку і класифікувати їх. Класифікація, у свою чергу, дозволяє структурувати проблеми, здійснювати їхній вибір і визначати послідовність рішення на основі класифікаційних ознак.

У залежності від характеру проблем адаптації корпорації до ринку, їх можна розділити на *конструктивні й аналітичні*.

До *конструктивних* можна віднести проблеми більш високого ступеня, до *аналітичних* — окремі приватні проблеми якої-небудь конструктивної проблеми.

Конструктивні проблеми адаптації корпорації це:

- наукові,
- технічні,
- технологічні,
- організаційні,
- економічні,
- соціальні тощо.

Кожна з них, у свою чергу, включає групу аналітичних проблем.

Організаційні проблеми адаптації корпорації можна розділяють на наступні групи аналітичних проблем:

- організації праці,
- організації управління,
- організації діяльності.

Економічні проблеми адаптації розділяють на такі групи аналітичних проблем:

- планування,
- фінансування,
- маркетинг,
- збут;
- реалізація.

Їх, у свою чергу, також можна розбити на підгрупу аналітичних проблем.

Проблему планування можна розбити на три підгрупи:

1. планування праці,
2. планування заробітної плати,
3. планування основних показників діяльності корпорації .

За функціональним принципом всі проблеми адаптації корпорації можна розділити на *стратегічні і тактичні*.

Проблеми можна класифікувати як *першочергові і другорядні*.

**Основна мета менеджменту** — *одержання максимального прибутку за допомогою застосування найбільш раціональної системи управління*. Щоб виграти або просто мати нормальні передумови розвитку, необхідно постійно удосконалювати систему управління, швидко опанувати накопиченими знаннями в теорії і практиці, знаходити неординарні рішення в мінливій ситуації.

Характерні до недавнього минулого організаційні структури зі строго фіксованими функціями підрозділів і обов'язками працівників виявилися абсолютно непридатними для нових умов. Тепер необхідні гнучкі самонастроювальні, структури, що не пручаються трансформації зовнішнього середовища, а змінюються разом з нею. Труднощі корпорації обумовлені її взаємодією з величезною кількістю найрізноманітніших об'єктів — клієнтами, постачальниками, партнерами, органами влади, банками, населенням, конкурентами тощо. Всі ці об'єкти так чи інакше пов'язані, взаємодіють, впливають один на одного й у результаті зміни взаємин корпорації з будь-яким контрагентом відповідно змінюються її відносини з іншими учасниками процесу.

Менеджер практично неспроможний впливати на зовнішнє середовище і змушений до нього пристосовуватися, але впливати на внутрішню обстановку в колективі — його прямий обов'язок. При цьому варто брати до уваги, що корпорація лише ланка в системі ринку, тому так важливо домагатися відповідності його внутрішньої структури вимогам зовнішньому середовищу.

Труднощі менеджерів в Україні пов'язані з відсутністю готових рецептів, чітких систем дій, необхідністю постійного пошуку нестандартного, оптимального для конкретних обставин рішення. І тут дуже важлива роль належить плановим методам. Якщо не намагатися визначити для корпорації перспективу, не робити все можливе, щоб її досягти, — корпорація втрачає усвідомлене майбутнє. Раціона-

льне управління життєве необхідно для будь-якої корпорації, це єдиний шанс вижити в складних умовах ринку, що формується. Вирішити дане завдання реально тільки створенням в її колективі відповідної атмосфери, коли кожний працівник буде особисто зацікавлений у досягненні загального успіху, реально відчує свою причетність до досягнутих результатів. Успіх у бізнесі залежить від прийняття на себе всієї відповідальності за прийняті рішення, здібності працювати на межі своїх можливостей. Українські менеджери працюють у складних умовах, обумовлених досить суперечливими і важко прогнозованими процесами в економіці, політиці і соціальній сфері. Щоб мати постійний, стабільний успіх на ринку необхідна переорієнтація менеджменту на вирішення таких питань, які гарантують міцність положення корпорації, її виживаність у будь-яких ринкових колізіях. У цьому зв'язку мова йде звичайно про стратегічний менеджмент.

Три напрямки виходу корпорації з кризової ситуації такі:

1. налагодження стійких зв'язків з ринком відносно як ресурсного забезпечення, так і реалізації продукції;

2. створення матеріальної основи для підвищення конкурентоздатності корпорації (удосконалення технологій, організації управління);

3. розвиток соціальної сфери на основі збільшення доходів і прибутку.

Особливості стратегічного менеджменту як винятково ефективного управлінського інструменту такі:

- він орієнтує корпорацію не на сьогоднішній день, а на перспективу. Його ціль – забезпечити не поточний успіх корпорації, а її прискорений постійний розвиток в умовах конкуренції;

- вирішення будь-яких управлінських завдань корпорації завжди порівнюється з вимогами стратегії її розвитку;

- найбільш діючі стимули, в т.ч. й матеріальні, дістаються працівникам, що вносять найбільшу лепту в практичну реалізацію стратегічних цілей корпорації;

- основним документом, що визначає весь розвиток корпорації є стратегічний план.

У ринковій практиці доведено, що коли стратегія корпорації не перетворюється для персоналу в привабливий стимул, то в керівників крім матеріального залишаються лише примусові важелі — покарання, накази та інші адміністративні заходи, які в сучасних умовах усе частіше виявляються марними.

Будь-яка корпорація незалежно від своїх масштабів, форм власності і сфери діяльності в умовах ринку повинна займатися плануванням, що передбачає визначення цілей корпорації на перспективу. Планування визначається тими завданнями, які ставить перед собою корпорація, відповідно до яких воно може бути довгостроковим, середньостроковим і короткостроковим. Найважливіші цілі, що при цьому переслідуються — збільшення обсягів продажів, прибутку і частки на ринку. Довгостроковий план, що звичайно охоплює п'ятирічний період, носить описовий характер і визначає загальну стратегію корпорації, оскільки важко угадати всі можливі варіанти на настільки тривалий термін. На основі прийнятого довгострокового плану складається середньостроковий план (звичай на 2–3 роки), що містить конкретні цілі і кількісні характеристики. Прийняття середньострокового плану відбувається в три етапи:

1. складання кожним господарським підрозділом прогнозу розвитку на основі власної бази даних;

2. зіставлення цих прогнозів і виявлення розбіжностей;

3. розробка керівником корпорації загального сценарію розвитку.

Короткострокове планування може бути розраховане на рік, півроку, місяць тощо. Необхідно, щоб процес планування носив твердий, директивний характер з індивідуальною відповідальністю кожного працівника за виконання доручених йому планових завдань і з застосуванням найенергійніших санкцій за їх зриви.

Основні елементи внутрішнього планування корпорації:

- прогнозування,
- постановка завдань,
- коректування плану,
- складання бюджетів,
- конкретизація плану.

Якщо довгостроковий план — результат діяльності на рівні всієї корпорації, то всі інші види планування розвертаються на рівні підрозділів і мають потребу у взаємному узгодженні. При розробці планів звичай враховуються два основних фактори:

1. завдання, що стоять перед корпорацією;

2. її стратегію.

Процес планування включає три етапи:

- 1) аналіз ринку з урахуванням очікуваних прибутків, можливості виникнення нових проблем, обумовлених зміною запитів покупців, упровадження досягнень науки і техніки, зміною ринку і стратегії конкурентів тощо.

- 2) прогноз майбутніх умов діяльності корпорації, слабких і сильних сторін її діяльності, у зв'язку з чим відбувається коректування завдань, з яких залишаються тільки ті, які є реальними і першочерговими за важливістю;

- 3) визначення матеріальних і організаційних засобів розвитку корпорації на основі аналізу слабких і сильних сторін її діяльності, в якому враховуються наступні показники:



- місце корпорації на ринку,
- приналежність її до певного ринкового сектора і галузі,
- асортиментна структура корпорації.

В зв'язку з ростом економічного ризику, наявністю інших труднощів підприємництва, прогнозувати більшість ринків дуже складно або навіть неможливо. При цьому підприємець повинен покладатися на інтуїцію й досвід. На 2-му і 3-му етапах планування у випадках недостатньої компетенції керівництва в окремих конкретних питаннях залучаються зовнішні фахівці.

Велика увага приділяється складанню і використанню бюджетів (як у вартісному, так і в натуральному вираженні), що є важливим інструментом системи планування. Вони повинні охоплювати всі сторони діяльності корпорації. Складання бюджету і контроль за його виконанням здійснює або одна конкретна особа, або група осіб, до складу якої входять керівники вищої і середньої ланки, представники фінансового відділу і підрозділу по плануванню.

Без плану неможливо домогтися погоджених дій у рамках корпорації, підтримувати пріоритети найважливіших напрямків діяльності не на шкоду іншим. Без планування псується сутність контролю, що без урахування орієнтирів, визначених у процесі планування, перетворюється у фікцію.

Планування має своїм вихідним пунктом глобальну мету корпорації, що визначається як місія корпорації. Постановка і реалізація цілей плану потрібна для здійснення цієї місії. Місія корпорації повинна відрізняти її від конкурентів як в очах суспільства, так і колективу, чітко визначати наміри, юридичні норми, практичні підходи керівництва. Місія дозволяє розробити генеральну лінію в бізнесі, структуру корпорації. Точний і правильний вибір місії має першорядне значення. Визначення в якості головного в ній досягнення прибутковості, високої рентабельності звужує можливості керівництва розглядати альтернативні варіанти при прийнятті управлінських рішень. При такій ситуації ключові фактори можуть виявитися в тіні, й ухвалення рішень призведуть до низького рівня ефективності діяльності корпорації. Вибір же занадто широкомасштабної місії, у свою чергу, здатний зашкодити успіху справи. Найважливіші цілі діяльності формуються на основі місії, конкретних цінностей, тому вони повинні бути конкретними і вимірними, повинні бути орієнтовані в часі, тобто терміні, у площині якого повинен бути досягнутий конкретний результат, і в просторі, тобто цілі мають бути скоординовані. Ціль повинна бути досяжною, щоб гарантувати підвищення ефективності роботи, у противному випадку прагнення працівників до успіху буде заблоковано, їхня мотивація ослабне, а корпорація може отримати катастрофічні результати.

Корпорація при організації своєї діяльності зіштовхується з багатьма проблемами, і оцінити всі можливості й виходи від початкових кроків надзвичайно важко. Однак можна запропонувати досить аргументований підхід до попереднього економічного аналізу майбутньої діяльності, який почнемо з обговорення цілком природного запитання: що повинне бути із самого початку поставлене підприємцем перед собою. Це питання, пов'язане з конкретизацією мотивації майбутньої діяльності, а саме — для чого ми будемо організовувати свою корпорацію і чого ми будемо прагнути й домагатися?

Найпоширенішою є прибуткова мотивація.

Прибуток є метою практично всіх підприємств і є домінуючим: він може вважатися універсальним мірою успішності діяльності корпорації. Ціль корпорації в даному випадку — максимізація прибутку.

Види неприбуткової мотивації:

- мотивація раціонального поведіння (коли метою фірми є одержання визначеного достатнього рівня прибутку, тобто корпорація прагне його максимізувати);
- мотивація максимізації доходу (коли при досягненні прийнятного рівня прибутку корпорації воліє мати більш високий рівень продажів у грошовому вираженні, як ціль більш високого рангу, ніж одержання більш високих прибутків. Поява цього мотиву пов'язана з тим, що ріст доходу є ключовим критерієм функціонування бізнесу: дохід від продажів відбиває відношення споживачів до продукту корпорації та її конкурентоздатність на ринку, а ріст грошового доходу – це індикатор життєздатності корпорації);
- мотивація досягнення визначеної ринкової частки (коли за мету діяльності корпорації ставлять обсяг продажів і її ринкову частку).

Основними шляхами і задачами перебудови організаційно-економічної системи корпорації відповідно до ухвалені мети являються: розукрупнення корпорації і децентралізація її управління шляхом виділення з її складу економічно самостійних структурних підрозділів і перетворення їх у юридичних осіб. У всіх програмах оздоровлення економіки мова обов'язково йде про роздержавлення власності (приватизацію) як необхідної умови на шляху до ринку. До основних форм роздержавлення власності відносяться: оренда державного підприємства; перетворення підприємства в Публічне акціонерне товариство (ВАТ), або в Приватне товариство (ЗАТ, ТОВ, ПП), викуп державного майна.

За інших рівних умов переважне право на оренду має трудовий колектив корпорації, яка здається в оренду. При викупі державного майна об'єктами продажі можуть бути невеликі магазини, павільйони, ларьки, кафе, перукарні, ательє, майстерні тощо.

Процес розукрупнення, децентралізації, роздержавлення вимагає створення:

- 1) ефективного механізму мотивації, що визначає ступінь особистої зацікавленості кожного члена трудового колективу і його керівників різних рівнів;

2) моделей перетворення структурних підрозділів корпорації в економічно і юридично самостійні суб-корпорації;

3) моделей і методів економічної взаємодії суб-підприємств з керуючою структурою і між суб-підприємствами з керуючою структурою та між самими суб-корпораціями.

Створення адаптаційних механізмів передбачає:

• визначення цілей і задач розвитку корпорації, і відповідно до цього, —цілей і задач розвитку її систем і підрозділів;

- розробку механізмів мотивації розвитку корпорації в умовах ринку;
- створення моделей техніко-організаційного й організаційно-економічного розвитку корпорації.

### 3.5. Створення системи антикризового управління корпораціями

*Лише наприкінці роботи ми  
завжди усвідомлюємо,  
з чого потрібно було починати.  
/Закони Мерфі/*

**Глибинною основою економічної кризи є кризи: технологічна, освітня, екологічна; скорочення виробництва загострює кризові потрясіння в соціально-політичній сфері, в культурі, релігії та ідеології.**

*Завжди виділяють три напрямки виходу корпорації з кризової ситуації*

1. налагодження стійких зв'язків із ринком щодо як ресурсного забезпечення, так і реалізації продукції;

2. створення матеріальної основи для підвищення конкурентоздатності корпорації (удосконалення технологій, організації управління);

3. розвиток соціальної сфери на основі збільшення доходів і прибутку.

*Загальні правила методології і технології прогнозування криз:*

1. Визначення цілі передбачення криз (передбачає два підходи):

- намагання запобігти кризі, відтягнути її початок
- намагання своєчасно передбачити кризу, розпізнати її сутність, активно сприяти усуненню відживших елементів системи, скорочуючи тим самим термін та негативні наслідки кризи.

2. Визначення сутності та структури кризи.

3. Прогноз зовнішніх чинників взаємодії криз.

4. Вибір і ранжування шляхів виходу з кризи.

3. Аналіз ходи та наслідків криз.

*Заходи щодо виходу з кризи:*

*А. Оперативні:*

1. Ліквідування збитків

2. Виявлення та залучення резервів

3. Залучення фахівців

4. Кадрові зміни

5. Відстрочка платежів

6. Отримання кредитів

7. Зміцнення трудової, технологічної та виконавської дисципліни

*Б. Стратегічні:*

1. Аналіз та оцінка: потенціалу, виробничих програм, доходів, інновацій

2. Розробка концепції оздоровлення (санації): фінансової, маркетингової, технічної (технологічної), управлінської, інвестиційної діяльності

3. Опрацювання конкретних планів заходів

Хоча кризи неминучі, менеджери, спираючись на теорію циклічного розвитку, можуть прогнозувати характер і строки насуваючихся кризових потрясінь, обирати найбільш ефективні шляхи подолання та виходу з них, мінімізувати негативні наслідки.

Методологія прогнозування криз наведена на рис. 3.16:

Перелік проблем для вирішення в умовах кризового функціонування корпорації:

- Своєчасність управлінських впливів.
- Нівелювання неприпустимих відхилень фактичних параметрів системи від заданих (плану, нормативу, програми).
- Проблеми розпізнавання та ідентифікації передкризових ситуацій.
- Проблеми запобігання кризі.
- Проблеми життєдіяльності фірми у кризовому стані.
- Проблеми виходу з кризи та ліквідації її наслідків.
- Методологічні проблеми антикризового управління.

- Фінансово-економічні проблеми антикризового управління.
- Правові проблеми антикризового управління.
- Соціально-психологічні проблеми антикризового управління.
- Проблеми прогнозування криз.
- Розробка управлінських рішень в умовах ризику.
- Аналіз та оцінка кризових ситуацій.
- Інноваційні стратегії поведінки у кризі.
- Конфліктологічні проблеми антикризового управління.
- Маркетинг поведінки в умовах невизначеності.
- Добір, оцінка та мотивація персоналу в умовах кризи.
- Інвестиційне проектування.

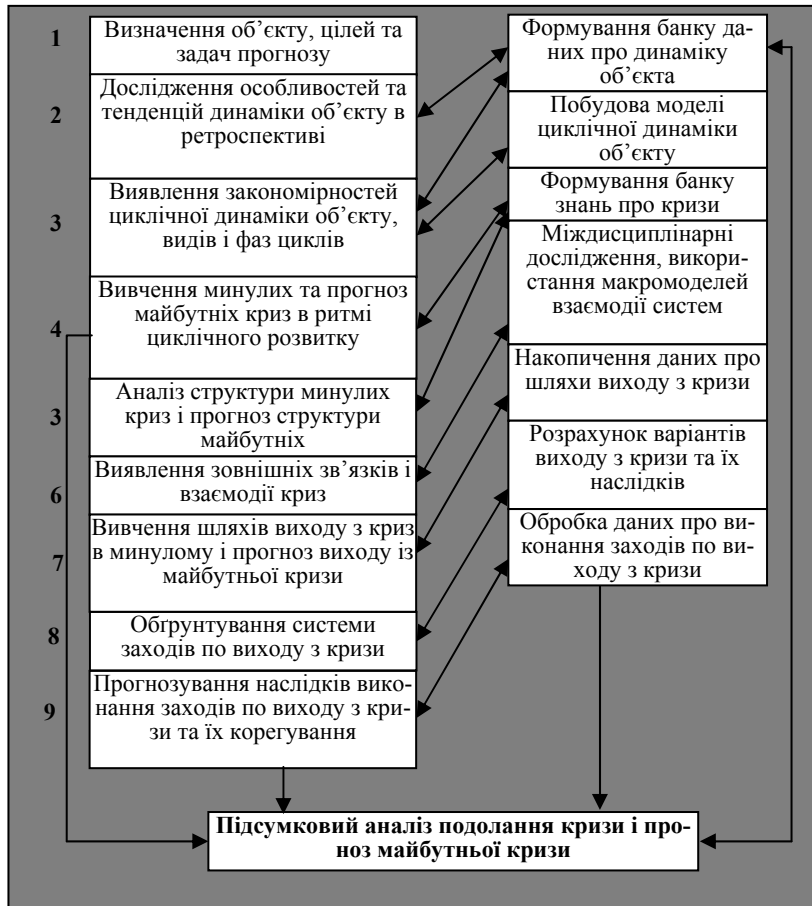


Рис. 3.16. Блок-схема прогнозування криз

Успіх антикризового управління визначається рівнем антикризової готовності корпорації ефективною безпосереднього протистояння кризі та рівнем своєчасних профілактичних заходів. Обов'язковою складовою успіху повинно бути виділення даної сфери управління в певну, відносно самостійну систему, яка істотно б відрізнялася від простого набору певних планів та процедур, що діють від випадку до випадку.

Успіх і впровадження системи антикризового управління залежить від фактору часу:

- моменту, коли корпорація приступило до цієї роботи;
- тривалістю розробки.

Антикризові заходи слід здійснювати, коли фінансові результати функціонуючого на ринку корпорації становлять загрозу виживанню та самому існуванню корпорації.

*Роль антикризового управління в системі оздоровлення корпорації:*

- головна мета антикризового управління – забезпечення міцного положення на ринку і стабільно стійких фінансів корпорації за будь-яких економічних, політичних, соціальних катаклізмів;
- в його межах застосовуються такі управлінські інструменти, які в специфічних українських умовах опинилися найбільш ефективними у вирішенні усіх поточних задач корпорації, а не тільки в усуненні тимчасових фінансових ускладнень;

- суть антикризового управління — прискорена і дієва реакція на існуючі зміни навколишнього середовища на основі раніше ретельно розробленої системи альтернативних варіантів управлінських рішень;

- в основі антикризового управління лежить процес постійних та послідовних нововведень в усі ланки та галузі діяльності корпорації;

- антикризове управління націлює на те, що навіть в складній господарській ситуації, в якій опинилося підприємство, можна ввести в дію такі управлінські механізми, які б дозволили вибратися підприємству із труднощів з найменшими втратами.

Стратегічне антикризове управління повинно починатися не з аналізу балансу корпорації і здійснення надзвичайних заходів по запобіганню фінансової неспроможності, а моменту вибору місії корпорації, вироблення концепції і мети його діяльності, формування і підтримки на достатньому рівні стратегічного потенціалу корпорації, здатного забезпечувати протягом тривалого періоду його конкурентну перевагу як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

*Кризові явища в економіці корпорації характеризуються:*

- наявністю загрози високо пріоритетним цілям та цінностям;
- ефектом раптовості для осіб, відповідальних за подолання кризи;
- гострим дефіцитом часу для реагування на загрозу.

*Причини виникнення кризових ситуацій*

- недостатній рівень наших знань про можливість передбачення кризи;
- певний рівень відчуження в функціонуванні соціально-політичних господарсько-економічних, культурно-психологічних механізмів;

- випадкові відхилення, прорахунки чи помилки (інженерні, управлінські, політичні, історичні тощо).

Характерною особливістю сприйняття кризових ситуацій є їх оперативна мінливість під дією нової інформації, прийнятих рішень та результатів їх виконання, а також під впливом зміни психологічного клімату в міру досягнення взаємних поступок при вирішенні конфліктних ситуацій тощо.

*Найважливіші принципи виходу з кризи:*

- доброзичливе ставлення до всіх працюючих на підприємстві;
- відповідальність менеджерів усіх рівнів за успішну діяльність корпорації ;
- комунікації (горизонтальні і вертикальні) як усередині, так і за межами корпорації;
- створення атмосфери відкритості, чесності, довіри до людей;
- сприяння реалізації талантів працівників і прагнення до постійного удосконалювання як особистої роботи, так і роботи всієї корпорації .

Якщо стратегія корпорації не перетворюється для персоналу в привабливий стимул, то у керівників крім матеріального залишаються лише примусові важелі – покарання, накази й ін. адміністративні міри, що у сучасних умовах усі частіше виявляються марними.

Роль антикризового управління в системі оздоровлення корпорації (аргументи):

- головна мета антикризового управління — забезпечення міцного положення на ринку і стабільно стійких фінансів корпорації за будь-яких економічних, політичних, соціальних катаклізмів;

- в його межах застосовуються такі управлінські інструменти, які в специфічних українських умовах опинилися найбільш ефективними у вирішенні усіх поточних задач корпорації, а не тільки в усуненні тимчасових фінансових ускладнень;

- суть антикризового управління — прискорена і дієва реакція на існуючі зміни навколишнього середовища на основі раніше ретельно розробленої системи альтернативних варіантів управлінських рішень;

- в основі антикризового управління лежить процес постійних та послідовних нововведень в усі ланки та галузі діяльності корпорації;

- антикризове управління націлює на те, що навіть в складній господарській ситуації, в якій опинилося підприємство, можна ввести в дію такі управлінські механізми, які б дозволили б вибратися підприємству із труднощів з найменшими втратами.

Забезпечити успіх в бізнесі на сьогодні може загальновідома тріада «люди — продукт — прибуток», головне з яких — люди. Корпорації повинні розпоряджуватися такими працівниками, які здатні підходити до справи творчо, прагнути до нововведень, розвивати співробітництво з іншими, досягати оптимального кінцевого результату. Потрібна не лише група спеціалістів, а дружній, творчий, започаткований на принципах само-менеджменту, колектив-команда. А саме головне — менеджер, оскільки в кожному окремому випадку успіх залежить від його особистих якостей, який повинен бути рушійною силою ринкової економіки. Для українського менеджера пріоритетним повинно стати розуміння потреб і запитів людей, вміння правильно оцінювати потенціал та індивідуальні особливості працівників, сприяти розвитку їх ініціативи та оптимально використовувати їх в практичній роботі.

*Особливості стратегічного менеджменту:*

- він орієнтує корпорація не на сьогодні, а на перспективу. Його ціль – забезпечити не поточний успіх корпорації, аєго прискорений постійний розвиток в умовах конкуренції;

- вирішення будь-яких управлінських задач корпорації завжди порівнюється з вимогами стратегії її розвитку;

- найбільш діючі стимули, в т.ч. і матеріальні, дістаються працівникам, що вносять найбільшу лепту в практичну реалізацію стратегічних цілей корпорації ;
  - основним документом, що визначає всі напрямки розвитку корпорації є *стратегічний план*.
- Без плану неможливо погодити дії у рамках корпорації, підтримувати пріоритети найважливіших напрямків діяльності. При розробці планів враховуються два основних фактори: задачі, що стоять перед корпораціями і стратегію корпорації .

Процес планування включає три етапи:

1) аналіз ринку з урахуванням очікуваних прибутків, можливості виникнення нових проблем, обумовлених зміною запитів покупців, упровадження досягнень науки і техніки, зміною ринку і стратегії конкурентів тощо.

2) прогноз майбутніх умов діяльності корпорації, слабких і сильних сторін його діяльності, у зв'язку з чим відбувається коректування задач, з яких залишаються тільки ті, котрі є реальні і першорядними по важливості;

3) визначення матеріальних і організаційних засобів розвитку корпорації на основі аналізу слабких і сильних сторін її діяльності, в якому враховуються наступні показники:

- місце корпорації на ринку,
- приналежність її до ринкового сектору і галузі,
- асортиментна структура .

Виділяють три напрямки розробки економічної стратегії для виходу корпорації з кризової ситуації, а саме:

1. налагодження стійких зв'язків з ринком як стосовно ресурсного забезпечення, так і відносно реалізації продукції;

2. створення матеріальної основи для підвищення конкурентоздатності корпорації (удосконалення технологій, організації управління):

3. розвиток соціальної сфери на основі збільшення доходів і прибутку.

Конструктивні проблеми адаптації корпорації до змін в оточенні, що можуть викликати кризи такі:

- наукові,
- технічні,
- технологічні,
- організаційні,
- економічні,
- соціальні тощо.

*Створення адаптаційних механізмів передбачає:*

1. визначення цілей і задач розвитку корпорації, і відповідно до цього, цілей і завдань розвитку її систем і підрозділів;

2. розробку механізмів мотивації розвитку корпорації в умовах ринку;

3. створення моделей техніко-організаційного й організаційно-економічного розвитку корпорації.

Гостроту криз можна й потрібно знижувати, якщо враховувати їхньої особливості, вчасно розпізнавати їхнє наближення. А це, природно, досягається лише за допомогою управління кризами. Будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ймовірності і небезпеки кризових ситуацій. Тому в самому загальному вигляді під **антикризовим менеджментом** треба розуміти таке *управління корпорацією, яке здатне запобігати або пом'якшувати кризові ситуації в її виробничо-господарській діяльності, а також утримувати функціонування в режимі виживання в період кризи і виводити її з кризового стану з мінімальними втратами.*

Ключовими аспектами антикризового управління є:

- прогнозування криз;
- фінансово-економічне регулювання кризових процесів;
- правове регулювання кризового розвитку;
- конфліктологія (визначення й оцінка джерел і причин кризи);
- менеджмент у кризових ситуаціях або в умовах погрози кризи, тобто ризику.

Існує безліч причин криз. Їх необхідно знати керівництву організацій для своєчасного розпізнавання, а також для врахування в антикризовому управлінні. Проте, не виключені випадки, коли фірма свідомо вибирає стратегію ризикованого розвитку і передбачає можливість або неминучість кризи, але готується до неї, розробляючи заходи щодо ослаблення її гостроти. У цьому випадку корпорація може виграти в стратегічному плані, трохи загубивши в кризових ситуаціях.

Існує і кризове управління, що навмисно викликає кризу, прогнозуючи її наслідки і керуючи тенденціями кризового розвитку. Адже криза може бути такою, що очищує, може бути засобом модернізації і реконструкції, відновлення стилю і методів управління персоналом тощо.

Бувають випадки, коли тільки свідоме ініціювання кризи може допомогти зруйнувати зашкарублі тенденції і застарілі форми діяльності. Іноді криза є поштовхом до інновацій.

Антикризове управління повинно бути спрямоване на стабілізацію хитливих ситуацій, підвищення керованості, тобто адекватної реакції об'єкту управління на управлінські рішення (рис. 3.17):

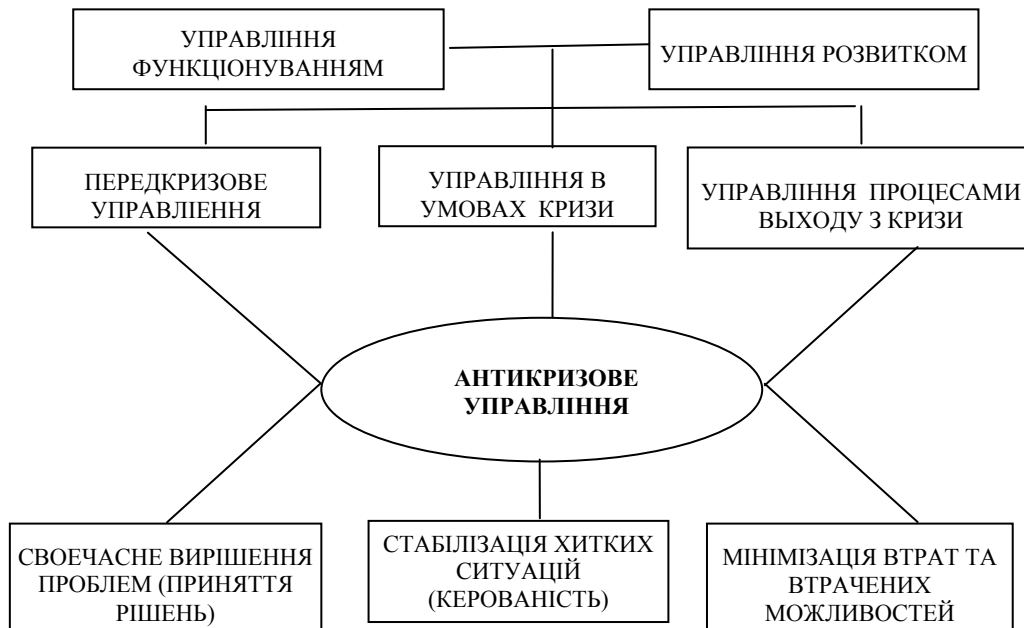


Рис 3.17. Зміст антикризового управління <sup>2</sup>

Тому для антикризового управління дуже важливим є своєчасне вирішення проблем. Іншими словами, треба вчасно прийняти рішення і правильно розрахувати час його виконання. Адже в кризових ситуаціях не розв'язані вчасно або довго розв'язувані проблеми тільки погіршують становище корпорації.

Крім того, антикризове управління не може бути успішним, якщо воно не передбачає мінімізацію втрат і упущених можливостей.

Що ж являє собою управління в умовах ризику? Це, насамперед, — антикризове управління, здійснюване в умовах небезпеки кризи або на передодні кризи.

Антикризовий менеджмент висуває свої вимоги до системи, механізму і процесу управління. Менеджер або консультант з управління зобов'язані, насамперед, проаналізувати ті зміни, що повинні відбутися в системі при переході до варіанту антикризового управління.

Технологія вирішення проблем в умовах кризового функціонування корпорації як модель антикризового управління з урахуванням чинників невизначеності та ризику подана на рис. 3.18:

Таким чином, на основі аналізу результатів досліджень сформульована концепція антикризового управління, включаючи чотири блоки проблем.

**Перший блок** — це проблеми, що стосуються управління на різних фазах циклічного прояву кризового розвитку, проблеми розпізнавання та запобігання кризам, підтримки життєдіяльності, виходу з кризи і ліквідації наслідків. На кожній з цих фаз треба змінювати орієнтування, отже, використовувати різні механізми управління (мотивацію, установки, ціннісну орієнтацію, обмеження тощо) і організаційні форми — від жорстких до зм'якшених (у т.ч. неформальне управління).

**Другий блок** проблем пов'язаний із сферами управління або сферами діяльності, функціонування об'єкта управління. Це проблеми методології й організації менеджменту, фінансово-економічні, правові і соціально-психологічні проблеми. Вони повинні постійно знаходитися в полі зору керівництва організації, і їхнє вирішення необхідно узгоджувати за такими критеріями кризи, як тип, особливість, причини, можливі наслідки тощо.

**Третій блок** — проблеми процесуальності управління:

- прогнозування криз і оцінка кризових ситуацій,
- готовність до ризику і передбачення можливих його наслідків,
- розробка управлінських рішень в умовах ризику і ризикованого типу діяльності,
- розробка і здійснення інноваційних стратегій кризової поведінки. Адже опір кризи і вихід із нього завжди вимагають інновацій, нових підходів.

**Четвертий блок** — це проблеми соціально-економічного характеру: поведінка фірми на ринку і управління персоналом. Тут важливу роль відіграє інвестиційне проектування, без якого неможлива модернізація і реконструкція фірми, вишукування нових варіантів її поведінки на ринку і добір персоналу за новими критеріями організації управління (функціональні вимоги, кваліфікація, освіта, умови діяльності, обмеження, мотивування тощо).

<sup>2</sup> Туленков Н. Антикризисный менеджмент. — «Персонал», 1998 г. №6. - с.20.



Рис 3.18. Модель антикризового управління

В антикризовому менеджменті вирішальне значення має також стратегія управління. Вона повинна бути диференційована за видами криз. У якості основних різновидів кризи організації можна розглядати: кризи дефіциту або надлишку ресурсів, соціальний або економічний стан корпорації, перспективи її розвитку, якість, масштаби управління, наслідки економічної діяльності (зокрема екологічні), аварії або природні явища, криза прорахунку, нестійкості.

Сучасною теорією менеджменту опрацьовані різні альтернативи стратегій управління.

Наприклад, реалізація, **стратегії попередження кризи** значною мірою залежить від своєчасності розпізнавання кризових явищ, аналізу їхнього характеру і тенденцій.

**Стратегія вичікування** зрілості кризи припускає рішення комплексу проблем виходу з неї тільки по досягненні зрілого етапу в розвитку кризового стану. Це відбувається при кризах очисного типу, кризах відновлення, коли не перешкоджають її настанню, але готуються реалізувати всі нововведення, що породяться цією кризою, коли криза не очікується явно руйнівним.

Але може бути і **стратегія протидії всім явищам кризового характеру**, прагнення сповільнити настання кризи, відтягнути час її загострення. Така стратегія не завжди раціональна, але іноді виправдана, оскільки дає можливість краще підготуватися до гострих варіантів прояву кризи. У випадках соціально-психологічних криз або криз якості, криз кваліфікації персоналу або його освіти — доцільно запустити в дію додаткові ресурси і, спираючись на них, стабілізувати обстановку.

В антикризовому управлінні корпораціями використовується і **стратегія «прорахованого» ризику**, що дозволяє зм'якшити кризу та її наслідки.

В інших стратегіях головна увага приділяється проблемам виходу з кризи; настанню кризи тоді не перешкоджають, але всі зусилля зосереджують на шляхах і засобах виходу з неї. Це має місце тоді, коли стає явною неминучість кризової ситуації і неможливість її усунути або сповільнити.

Отже, в залежності від характеру кризи – а він може бути змішаного виду — керівництву організації або менеджеру доводиться обирати і відповідну стратегію управління (рис. 3.19):



Рис. 3.19. Основні вимоги до антикризового управління <sup>3</sup>

Однак, кризу не варто розглядати завжди як негативне явище. Часто це — переламний момент розвитку, імпульс до його прискорення.

Нарешті, кризові явища бувають до певної міри керованими. Але зусилля можуть бути зосереджені на проблемах усунення наслідків кризи. Адже стратегія визначається пріоритетами, якими можуть бути наслідки кризи, що у цьому випадку треба прогнозувати і готуватися усувати.

*Фактори успіху подолання кризових ситуацій такі:*

- використання кваліфікованого антикризового менеджера і забезпечення глибокого причинного аналізу ситуації;

- послідовне впровадження заходів по вдосконаленню культури управління фірмою на оперативному і стратегічному рівнях;

- покращення мотивації персоналу і залучення його до управління кризисом на всіх можливих етапах для забезпечення співробітництва і зацікавленості.

Для конкретного окреслення завдань антикризових менеджерів потрібно враховувати:

- зміст і динаміку параметрів кризової ситуації на окремих її фазах та етапах;
- зміст завдань діагностики, розробки концепції запобігання кризі і безпосередньої реалізації антикризової програми;

- специфіку сприйняття кризової ситуації і пов'язані з нею інформаційно-емоційні перевантаження.

Програма підготовки антикризових менеджерів «Антикризове управління корпораціями» має включати такі розділи:

1. Стратегічне та антикризове управління в діяльності корпорації .

<sup>3</sup> Туленков Н. Антикризисный менеджмент. – «Персонал», 1998 г. №6. -с.24.



2. Маркетинг в системі антикризового управління корпорації .
3. Управління фінансами корпорації .
4. Контролінг як інструмент антикризового управління.
5. Психологія реформ.
6. Розробка плану та програми реформ.
7. Управління змінами.
8. Інформаційні технології в антикризовому управлінні.
9. Методи антикризового управління.
10. Профілактика кризових ситуацій.

Успіх антикризового управління визначається рівнем антикризової готовності корпорації ефективністю безпосереднього протистояння кризі та рівнем своєчасних профілактичних заходів.

Успіх і впровадження системи антикризового управління залежить від фактору часу:

- моменту, коли корпорація приступила до цієї роботи;
- тривалістю розробки антикризових заходів.

### 3.6. Концепція побудови системи діагностики рівня кризового стану корпорації

При організації управління підприємством в умовах кризи виникає необхідність в єдиних методичних і теоретичних підходах до діагностики рівня кризи. Для цього досліджуються концептуальні положення побудови системи діагностики кризового стану, пропонується кількісна оцінка фінансових загроз виникнення кризи, розроблені методичні підходи до аналізу кризи та її результатів.

Необхідність діагностичного дослідження корпорації для визначення наявності і глибини кризи, шляхів і засобів виходу корпорації з кризового стану не викличе сумнівів і усвідомиться всіма дослідниками проблеми кризи.

В спеціальній літературі знайшло розповсюдження поняття «економічна діагностика». Економічна діагностика направлена, перш за все, на оцінку стану економічних об'єктів в умовах неповної інформації з метою виявлення проблем розвитку і перспективних шляхів їх рішення.

Задачі економічної діагностики такі:

- оцінка стану господарської системи (корпорації) за умови обмеженої інформації;
- оцінка режиму функціонування, його ефективності і на цій підставі – стабільності роботи корпорації;
- визначення можливих варіантів економічної динаміки, яка склалася, виходячи із структури зв'язків між показниками, які характеризують діяльність корпорації;
- оцінка можливих наслідків управлінських рішень, враховуючи ефективність діяльності корпорації.

В складі економічної діагностики слід виділяти, враховуючи призначення її результатів – діагностику господарсько-фінансового стану корпорації і наслідків управлінських рішень.

Виділяють такі напрями діагностики, як *оперативна* і *стратегічна*.

*Оперативна діагностика* фінансово-господарської діяльності корпорації орієнтована на обґрунтування поточних, оперативних управлінських рішень. Вона відстежує ключові сфери діяльності корпорації, перш за все, фінансовий стан, безбитковість, матеріальні і інформаційні потоки, ризики, які властиві його діяльності.

*Стратегічна діагностика* служить оцінка ефективності вибраної стратегії діяльності, дослідження стратегічної позиції корпорації по окремих напрямках його діяльності, оцінка сильних і слабких сигналів, які одержує підприємство із зовнішнього середовища.

Бізнес-діагностика – це ретроспективне (на основі досягнутих результатів), оперативне (поточний стан) і перспективне (прогноз розвитку) комплексне дослідження господарської діяльності корпорації, необхідне для обґрунтування його господарської політики на майбутнє. Метою бізнес-діагностики є виявлення найважливіших проблем в діяльності корпорації і розробка на цій підставі програми коротко- і довгострокових заходів, які дадуть можливість підвищити ефективність і фінансові результати діяльності корпорації.

Одним з напрямків економічної діагностики є діагностика кризового стану корпорації.

**Діагностика банкрутства** – це *система цільового фінансового аналізу, направленою на виявлення параметрів кризового розвитку корпорації, генеруючих загрозу її банкрутства в подальшому періоді.*

З метою діагностики банкрутства в системі загального аналізу фінансового стану корпорації виділяється особлива група об'єктів спостереження, які формують можливе «кризове поле», що створює загрозу банкрутства. До групи об'єктів кризового поля входять показники ліквідності активів, структури капіталу, терміновості фінансових зобов'язань, а також показники формування чистого грошового потоку з операційної (виробничо-комерційної), інвестиційної і фінансової діяльності. Звідси випливає, що діагностика передбачає постійний контроль за зміною певної системи фінансових показників діяльності корпорації, які запропоновано включати до складу системи моніторингу поточної фінансової діяльності корпорації.

Вважається недоцільним обмеження діагностики кризових явищ і загрози банкрутства тільки дослідженням фактичного фінансового стану корпорації (за допомогою моніторингу системи фінансових показників). Діагностика кризи розвитку корпорації за своїм змістом і напрямком є діагностикою проблем, які виникли в процесі функціонування корпорації і можуть зумовити негативні наслідки для його життєдіяльності (генерувати загрозу виникнення ситуації банкрутства і припинення діяльності). Отже, основною задачею діагностики кризи є створення необхідної аналітичної бази для вироблення управлінських рішень відносно даних проблем.

Діагностика кризи розвитку корпорації може ініціюватися різними суб'єктами антикризового процесу, тому можна виділити такі її види:

- *внутрішня*, яка здійснюється за ініціативою керівництва корпорації і його власників;
- *зовнішня*, ініціатором проведення якої можуть бути як кредитори корпорації (для визначення своєї позиції щодо найдоцільнішого типу поведінки щодо корпорації-боржника), так і потенційні санатори (інвестори), для яких проведення діагностики є необхідною складовою обґрунтування доцільності участі в санації корпорації (інвестування засобів в його розвиток).

Отже, під **діагностикою кризи** розвитку розуміється *система ретроспективного, оперативного і перспективного цільового аналізу, направленою на виявлення ознак кризового стану корпорації, оцінку загрози його банкрутства і/або подолання кризи.*

Діагностика кризи є одним з необхідних етапів процесу антикризового управління, оскільки саме її результати дають можливість визначити глибину кризи, його масштаби, реальність і очікуваний час виникнення ситуації банкрутства, обґрунтувати заходи, необхідні для його подолання, оцінити можливості корпорації щодо подолання кризи і прогнозування наслідків подальшого розвитку ситуації.

Базуючись на цій концепції в процесі діагностики кризи розвитку корпорації, можна логічно виділити наступні етапи (рис. 3.20).

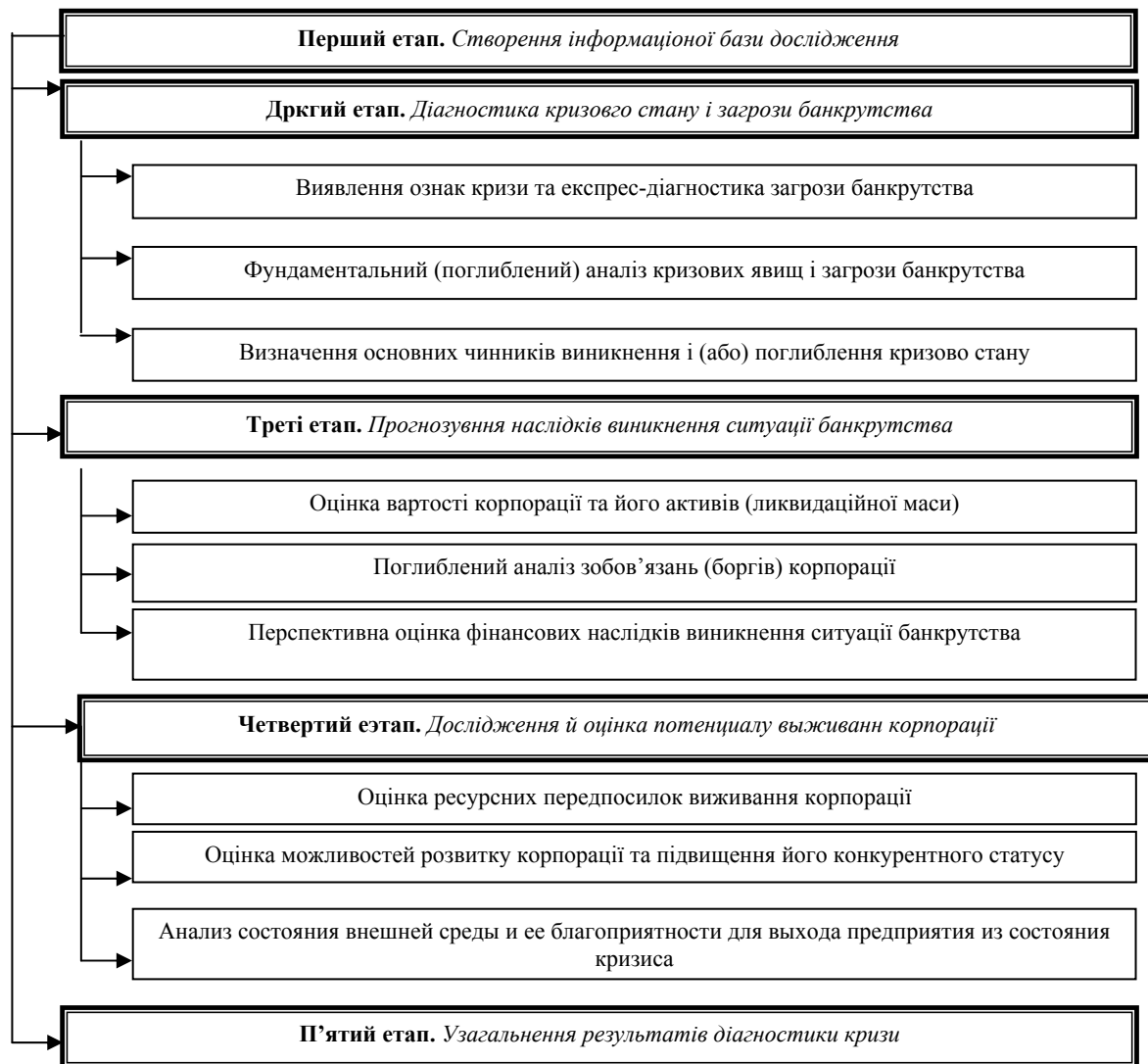


Рис 3.20. Структурно-логічна схема проведення діагностики кризового стану корпорації

**Перший етап** — *створення інформаційної бази дослідження*. Проведення діагностики вимагає використання певної сукупності інформації внутрішнього і зовнішнього характеру щодо результатів і перспектив діяльності корпорації. Можливість формування і якісні ознаки інформаційної бази дослідження є вагомим чинником, оскільки доступ до певних джерел інформації обумовлює повноту і достовірність інформації, вибір дослідницьких прийомів, коректність діагностичного висновку.

**Другий етап** — *діагностика кризового стану і загрози банкрутства корпорації*.

Визначення глибини кризового стану корпорації і рівня загрози ситуації банкрутства здійснюється в такому порядку:

**1.** Виявлення ознак кризи і експрес-діагностика загрози банкрутства корпорації. На цьому етапі роботи, на базі публічної звітності корпорації з використанням спеціальних прийомів аналізу виявляються зовнішні ознаки наявності кризового стану.

Об'єкти дослідження експрес-аналізу:

- наявність збитків за наслідками господарсько-фінансової діяльності і їхні розміри порівняно з власним капіталом;
- наявність кредитів і позик, які не погашені в певний термін, несплачених відсотків по боргах;
- об'єми і динаміка сумнівної і простроченої дебіторської заборгованості;
- об'єм і причини виникнення наднормативних запасів матеріальних оборотних активів;
- наявність кредиторської заборгованості перед бюджетом і позабюджетними фундаціями;
- негативна динаміка окремих показників фінансового стану корпорації, платоспроможності і фінансової стійкості (тобто ситуація, коли фактичне значення і напрям зміни показника не співпадають з нормативними);
- тривалість операційного циклу і причини його продовження;
- кількісна оцінка достовірності банкрутства корпорації, яка отримана експертним шляхом або в результаті використовування спеціальних індексів і моделей.

Якщо результати загального аналізу фінансового стану сигналізують про наявність негативних явищ і проблем в діяльності корпорації, викликають сумніви, то переходять до наступного етапу роботи, в ході якого проводиться поглиблений аналіз кризових явищ. Якщо ситуація признається нормальною, процес діагностики кризового стану можна вважати закінченим.

**2.** Фундаментальний (поглиблений) аналіз кризових явищ і загрози банкрутства. Метою проведення цього етапу є підтвердження і поглиблення висновку щодо фінансового стану корпорації — об'єкту дослідження і загрози його банкрутства;

**3.** Визначення основних чинників виникнення і (або) поглиблення кризового стану корпорації.

Визначення переліку кризових чинників і оцінка впливу будь-якого з них на виникнення, поглиблення кризи може бути проведено експертним шляхом (на основі побудови логічних ланцюгів впливу окремих економічних явищ) або на базі імітаційного моделювання (для кількісної оцінки). Результатом цього етапу роботи може стати ранжируваний перелік самих негативних і позитивних чинників зовнішнього і внутрішнього характеру. Переважання зовнішніх кризових чинників, які неможливо локалізувати на рівні корпорації, підвищує загрозу поглиблення кризи і вірогідність виникнення ситуації банкрутства.

Розробка ранжируваного переліку найбільш вірогідніших чинників розвитку кризових явищ дає можливість визначити основні проблеми (по ступеню значущості), рішення яких сприятиме подоланню кризи. Позитивні чинники виділяються як невикористані можливості корпорації, які сприятимуть її виходу з кризового стану.

**Третій етап** — *прогнозування наслідків виникнення ситуації банкрутства корпорації*. Завданнями цього етапу є оцінка вірогідності й можливих наслідків поглиблення кризи до її останньої фази — банкрутства корпорації.

Це вимагає таких досліджень:

- оцінка вартості корпорації та її активів (ліквідаційної маси). Метою проведення цієї роботи є кількісна оцінка ринкової і ліквідаційної вартості майна корпорації і прогнозування ліквідаційної маси, тобто об'єму грошових коштів, які можуть бути використані для платежів за зовнішніми зобов'язаннями. При проведенні оцінки слід враховувати особливості об'єкту оцінювання (збитковість, наявність боргів, терміновість продажу тощо);

- поглиблений аналіз зобов'язань (боргів) корпорації. Необхідність такого аналізу обумовлена тим, що здійснення оцінки реальної вартості зовнішніх зобов'язань є необхідною передумовою визначення вартості чистих активів, окрім цього це дає можливість визначити вірогідність виникнення ситуації банкрутства за ініціативою якого-небудь кредитора;

- перспективна оцінка фінансових наслідків виникнення ситуації банкрутства. Виникнення ситуації банкрутства не завжди вигідна кредиторам корпорації, оскільки ліквідаційної маси може не вистачити для повного розрахунку за всіма зобов'язаннями корпорації. З цією метою пропонується визначити певні кількісні параметри задоволення їх економічних інтересів — рівень задоволення зобов'язань перед кредиторами і об'єм їх витрат унаслідок присудження проблеми боргів.

Наслідки виникнення ситуації банкрутства слід оцінювати, враховуючи економічні інтереси власників корпорації. При негативному значенні чистих активів або при їх недостатності вони можуть

втратити не тільки напрацьований капітал, але й інвестиційні внески до інвестиційного фонду корпорації.

**Четвертий етап** — дослідження й оцінка потенціалу виживання корпорації. Цей етап розширює сферу діагностики і включає в її склад дослідження передумов подолання кризи і виживання корпорації, а саме:

- оцінка ресурсних передумов виживання корпорації, під якими розуміється сукупність ресурсів, якими вона володіє і які можуть забезпечити її вихід зі стану кризи;

- оцінка можливостей розвитку корпорації і підвищення конкурентного статусу, метою якого є оцінка можливості зростання основних показників її господарсько-фінансової діяльності і генерація позитивних грошових потоків в об'ємах, достатніх для самофінансування її розвитку і виконання зовнішніх зобов'язань. Об'єктом дослідження є потенціал (тобто нереалізовані можливості) корпорації, виходячи з об'єму ресурсів, які є або можуть бути залучені, наявних перспектив розвитку окремих видів її діяльності (операційної, інвестиційної, фінансової);

- аналіз стану зовнішнього середовища і її сприятливості для виходу корпорації із стану кризи. Об'єктом дослідження є стан зовнішнього середовища корпорації, макро- і мікроекономічної кон'юнктури.

Прогнозування можливих змін зовнішнього середовища і ринкової ситуації є необхідною інформаційною передумовою для формування висновків щодо напрямку розвитку кризи. Якщо очікуються позитивні зміни, тобто є надія на локалізацію кризи або самостійний вихід з неї, — інакше найбільш імовірно посилення кризи, прискорення її поглиблення. Це, відповідно, скорочує час і підсилює потребу в ухваленні дієвих рішень, направлених на подолання кризових явищ.

**П'ятий етап** — узагальнення результатів діагностики кризи розвитку корпорації. Проведення діагностики завершується формуванням загального висновку (звіту), в якому узагальнюються результати проведеної роботи.

Загальний звіт за наслідками діагностики в систематизованому вигляді містить всі отримані результати дослідження, а саме:

- характер прояву кризових явищ і їх вплив на діяльність корпорації;
- ймовірність виникнення ситуації банкрутства та його часові параметри (очікуваний термін);
- ступінь кризи і її масштаби;
- причини і чинники, які зумовили виникнення кризових явищ і сприяють корпорації в подоланні кризи;

- прогноз щодо розвитку зовнішнього оточення і ринкової ситуації, характер його впливу на проблеми і можливості корпорації;

- наявність передумов для виживання і подолання кризових явищ за рахунок мобілізації внутрішніх ресурсів;

- можливі негативні наслідки подальшого розвитку кризових явищ і процесів для економічних інтересів власників, кредиторів, працівників корпорації.

Отже, діагностика кризи розвитку корпорації як комплексне економічне дослідження має власну логіку і структуру. Пропонується виділяти у складі діагностичного дослідження певні підсистеми (залежно від мети і методів здійснення діагностики треба виділяти систему експрес-діагностики і систему фундаментальної діагностики банкрутства), визначивши основні завдання й коло об'єктів дослідження в межах кожної системи.

Таким чином, декомпозиція процесу діагностики кризи розвитку корпорації дає можливість чітко структурувати процес дослідження, виділити завдання і об'єкти окремих етапів діагностики, надати керівництву корпорації й іншим користувачам діагностики (власникам, інвесторам, кредиторам) об'єктивну і повну інформацію для ухвалення управлінських рішень і обґрунтування програми необхідних антикризових заходів.

Сучасний стан розробки методичного забезпечення діагностики кризового стану і загрози банкрутства характеризується різноманітністю підходів і інструментів її проведення. Залежно від класифікаційних ознак, методики діагностики можна подати у вигляді системної класифікації.

Залежно від статусу методичні підходи діляться на державні (обов'язкові) й наукові (рекомендаційні).

Державні методики проведення діагностики фінансового стану і загрози банкрутства затверджуються Міністерством фінансів України, Агентством з питань банкрутства тощо і є обов'язковими для використання в певних ситуаціях, перелік яких чітко визначений.

В Україні прикладом державної методики є «Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств і організацій», яка розроблена для ухвалення рішення про визнання структури балансу корпорації задовільною (незадовільною), корпорації — платоспроможною (неплатоспроможною), представлення пропозиції щодо доцільності внесення цієї корпорації до Реєстру неплатоспроможних підприємств і організацій.

В Росії, наприклад, діяла методика оцінки ймовірності банкрутства, яка застосовувалася для ініціації початку справи про банкрутство державних підприємств. Дана методика передбачала визнання

структури балансу корпорації незадовільною для певних процедур оцінки рівня розвитку кризи на підставі трьох фінансових коефіцієнтів (нормативів), враховуючи критичні їх значення:

- коефіцієнт поточної ліквідності (Кт.л. >2);
- коефіцієнт забезпеченості власними засобами (Ко.с.> 0,1);
- коефіцієнт відновлення (втрати) платоспроможності (Кв.пл.>1).

Невиконання однієї з умов (Кт.л.< 2 або Ко.с.< 0,1) є підставою для визнання корпорації неплатоспроможною. Вельми спрощена методика визнання структури балансу корпорації незадовільною служила причиною неадекватності висновків (по цій методиці можна визнати банкрутом високорентабельне підприємство, якщо воно використовує багато позикових коштів), яка викликала її критику і відміну в РФ.

Наукові методики розробляються і пропонуються фінансовими аналітиками, фахівцями з антикризового управління. Вони не є обов'язковими і використовуються на вибір і за потребою. Як правило, існують базові (загальновідомі) і авторські (комерційні) методики. Перші широко висвітлюються в спеціальній літературі, застосовуються в учбовому процесі і науково-дослідній роботі, інші — є комерційною таємницею і нематеріальним активом консалтингових фірм, які спеціалізуються на антикризовому управлінні й фінансовому консультуванні. Прикладом базової методики є «Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності корпорації і ознак дій по приховуванню банкрутства, фіктивного банкрутства або доведення до банкрутства» (Наказ Міністерства економіки України від 17.10.2001 № 10).

Залежно від напрямку дослідження (функціонального напрямку оціночних показників) методичні підходи можуть бути орієнтовані на дослідження наступних сфер діяльності корпорації:

- фінансово-майновий стан;
- результати господарської діяльності корпорації за окремими напрямками (операційної, фінансової, інвестиційної);
- організація управління корпорацією;
- ресурсний потенціал корпорації;
- комбінований підхід.

Залежно від інформаційного забезпечення діагностики, сучасні методики можуть використовувати тільки кількісну (показники фінансової і статистичної звітності, управлінського обліку), тільки якісну (особисті спостереження експерта-діагноста, опитування) або базуватися на змішаній інформації.

Враховуючи джерела інформації, необхідні для розрахунку кількісних показників, виділяються наступні методичні підходи, які базуються на використанні:

- тільки затверджених форм фінансової і статистичної звітності (використовується для проведення експрес-діагностики);
- об'єднання інформації форм фінансової і статистичної звітності з матеріалами оперативного й управлінського обліку корпорацій (використовується для поглибленої діагностики).

Залежно від методики визначення оціночних показників можуть бути виділені такі методичні підходи:

- *коефіцієнтний підхід*, який передбачає розрахунок і використання різноманітних коефіцієнтів (відносних показників), які створюються шляхом порівняння певних абсолютних показників (наприклад, коефіцієнт абсолютної ліквідності, фінансової автономії тощо);
- *індексний підхід*, який передбачає розрахунок динамічних показників зміни стану об'єкту дослідження в часі (темп зростання, приросту тощо);
- *агрегатний підхід*, суть якого полягає в обчисленні оціночних агрегатів – абсолютних оціночних показників, які розраховуються за спеціальними методиками (наприклад, нормальні джерела фінансування запасів, результат господарсько-фінансової діяльності).

Залежно від методики дослідження оціночних показників знайшли розповсюдження такі методичні підходи, як:

- *динамічний (ретроспективний) аналіз* показників, який передбачає їх вивчення в динаміці;
- *порівняльний аналіз*, основою якого є зіставлення фактично досягнутого значення показника із середньогалузевим або середнім по групі аналогічних підприємств;
- *еталонний аналіз*, проведення якого передбачає порівняння фактично досягнутого значення показника з певним еталоном (стандартом), який визначений як допустима (критична) межа його зміни.

Залежно від методики формування узагальнюючого висновку щодо кризи і загрози банкрутства корпорації сучасні методичні підходи можна об'єднати в дві великі групи:

1. формування узагальнюючого висновку суб'єктивним шляхом (особою, яка здійснює діагностику самостійно, враховуючи всі особливості конкретної корпорації);
2. отримання узагальнюючого висновку на підставі певної обробки результатів дослідження за окремими напрямками і на базі застосування різних методик (використовуються спеціально розроблені методи агрегації індивідуальних результатів дослідження).

Серед найпоширеніших методів формування узагальнюючого висновку слід зазначити:

- *індексний метод*, при використанні якого окремі оціночні показники переводяться в індекси шляхом порівняння з еталонними значеннями, заздалегідь досягнутими показниками або показниками інших підприємств, з подальшим розрахунком інтегрального індексу;

- *бальний метод*, суть якого полягає в присвоєнні кожному оціночному показнику певної кількості балів відповідно до його фактичного значення за спеціально розробленою шкалою оцінювання. Залежно від суми набраних балів формується загальний висновок щодо глибини кризи;

- *графічний метод*, застосування якого передбачає побудову деякого «поля оцінювання», його розподіл на певні зони, які відповідають певному рівню ризику банкрутства і знаходження положення конкретної корпорації в межах певних зон;

- *статистичний метод*, який передбачає використання спеціально розрахованих економіко-математичних моделей (Z-розрахунку та йому подібних) на основі попередньої математичної обробки великого об'єму статистичної інформації щодо діяльності корпорацій, які реально стали банкрутами або запобігли цієї ситуації.

Застосування цього методу найбільш поширене в зарубіжній практиці, завдяки його простоті і високій точності результату, проте в умовах України його використання некоректно у зв'язку зі специфікою діяльності вітчизняних підприємств і її невідповідністю умовам діяльності (має місце часова, параметрична і методична невідповідність).

Отже, під діагностикою кризи розвитку розуміється система ретроспективного, оперативного і перспективного цільового аналізу, направленою на виявлення ознак кризового стану корпорації, оцінку загрози її банкрутства і (або) подолання кризи.

### 3.7. Оцінка фінансових загроз виникнення кризи

В теорії економічного аналізу поняття «**фінансова криза**» розглядається як *дефіцит внутрішніх можливостей корпорації для підтримки поточної господарської і фінансової потреб в оборотних коштах*.

Поточна фінансова потреба в оборотних коштах визначається як сума виплат за поточними зобов'язаннями (включаючи відсотки за ними), а також штрафів і пені (у разі прострочених платежів) за певний період.

Обсяг обігових коштів, необхідних для ведення господарської діяльності, і підтримка їх величини на відповідному рівні формується за рахунок грошових і еквівалентних їм ресурсів корпорації.

Поточна господарська потреба в оборотних коштах є різницею між сумою вироблених в перебігу певного періоду товарів і обсягом виробничих запасів корпорації в межах розмірів, обумовлених господарською діяльністю корпорації.

Поточна потреба покривається грошовими коштами або прийнятними для корпорації і кредиторів за змістом і умовам взаємозаліків активами. Це дозволяє констатувати пріоритетність показника наявності грошових коштів у визначенні кризового стану корпорації. Дане припущення зроблено на основі того, що:

*по-перше*, кожна взаємна залікова операція може бути достатньо легко приведена до грошової оцінки з урахуванням вартісних і часових витрат;

*по-друге*, різні види поточних активів сильно відрізняються за ступенем ліквідності. Так, дебіторська заборгованість може бути безнадійною незалежно від формальних термінів і зобов'язань щодо її погашення, якщо наприклад, ємність побудованих комунікаційних мереж не запитана. В цьому випадку їх наявність ніяк не забезпечує реальної платоспроможності корпорації.

Уточнимо, що вищезгаданий еквівалент грошових коштів — це величина покриття потреби корпорації в оборотних коштах за конкретний період часу не грошовими видами поточних активів. Звідси виникає необхідність уточнення діалектики економічного і фінансового аналізу. При плануванні грошових і еквівалентних їм коштів, ключовими чинниками слід рахувати структуру потреб корпорації (сировина, матеріали, грошові кошти) і час протягом якого ці потреби повинні бути задоволені.

Діагностика фінансової кризи корпорації є системою оперативної оцінки фінансового стану. Чинники фінансової кризи доцільно розглядати відповідно до моделі механізму управління кризою в корпорації. Основною метою діагностики фінансових загроз є попередня оцінка масштабів кризового стану корпорації. Така оцінка проводиться на основі системного аналізу окремих сторін діяльності корпорації за попередній період.

В практиці фінансового менеджменту моніторинг фінансового стану включає аналіз комплексу показників, які дозволяють ідентифікувати зону кризи і визначити її глибину. Основне завдання аналізу полягає у встановленні розрахунково-аналітичної залежності тенденцій кризових процесів. Стан і динаміка фінансових показників в умовах невизначеності і ризику, аналіз доцільності витрат і оцінка альтернативної вартості динамічних процесів представляють методичний інструментарій дослідження поведінки корпорації.

Областям критичного і кризового стану відповідають зони гострої переборної і непереборної кризи. Деструктивна дія кризи перевищує існуючий потенціал корпорації і вимагає радикальних управлінсь-

ких рішень по управлінню об'єктами фінансової кризи. Аналізується достатність фінансових можливостей для формування оборотних коштів.

Особливість розрахунку фінансового ризику полягає в тому, що з оборотних коштів виключаються високоліквідні активи корпорації, а увага менеджменту концентрується на об'ємі товарних запасів і стані виконавської і договірної дисципліни.

Однією з форм використання інформації балансу й іншої фінансової звітності є агреговані балансові моделі оцінки фінансової стійкості корпорації. Розроблена типологія фінансової стійкості і балансові рівняння з метою їх оцінки, яку іноді називають моделями В. В. Ковальова, який вперше привів їх в своїй роботі.

Реалізація цього методичного підходу передбачає визначення таких показників:

- Власні обігові кошти (ВОК) корпорації, розмір яких визначається за формулою:

$$ВОК = BK - HA, \quad (3.3)$$

де ВОК – власний капітал (сума рядків 380, 430 і 630 пасиву балансу);

HA – необоротні активи (розділ I активу балансу, рядок 080).

- Запаси (З), розмір яких визначається як сума рядків 100 – 140 розділу II активу балансу корпорації.

Залежно від співвідношення розглянутих показників виділяють наступні типи поточної фінансової стійкості корпорації:

1. Абсолютна фінансова стійкість, досягнення якої відбувається при умові:

$$З < ВОК. \quad (3.4)$$

Це співвідношення свідчить про абсолютну незалежність корпорації від зовнішніх кредиторів для покриття фінансових потреб, оскільки всі необхідні оборотні активи формуються за рахунок власних джерел фінансування. Даний тип на практиці трапляється дуже рідко і не може розглядатися як ідеальний, оскільки використання позик для формування оборотних активів є достатньо поширеною політикою фінансування. У разі її реалізації підприємство не використовує переваги, які властиві зовнішньому фінансуванню, обмежує темпи зростання об'ємів своєї діяльності.

2. Нормальна фінансова стійкість, яка відповідає такій нерівності:

$$ВОК < З < ВОК + K^d, \quad (3.3)$$

де  $K^d$  – довгострокові кредити і позики (III розділ пасиву балансу, рядок 430).

Даний тип фінансової стійкості свідчить про ефективну політику залучення і використання позикових засобів, оскільки виробничі потреби корпорації в повному об'ємі забезпечені нормальними джерелами фінансування, термін погашення яких не настав; платоспроможність гарантована.

3. Нестійке фінансове положення, яке відповідає нерівності:

$$З < ВОК + K^d + K_k, \quad (3.6)$$

де  $K_k$  – короткострокові кредити і позики (IV розділ пасиву балансу, рядок 620).

Цей тип фінансової стійкості свідчить про наявність певних проблем з джерелами фінансування запасів: для покриття запасів притягуються короткострокові кредити і позики; платоспроможності торкнулося, але є можливість її відновити.

4. Критичне фінансове положення, яке діагностується у разі наявності такого співвідношення:

$$З > ВОК + K^d + K_k. \quad (3.7)$$

Виявлення вказаного положення свідчить про неможливість корпорації своєчасно розрахуватися з своїми кредиторами, підприємству загрожує банкрутство, якщо підприємство має кредити і позики, не погашені у встановлений термін (рядок 410 пасиву балансу).

З початку 60-х років XX століття до теперішнього часу теоретики і практики антикризового управління зосередилися на розробці багатовимірних статистичних моделей, які прогнозують достовірність ліквідних ускладнень і загрозу банкрутства на основі певної системи показників господарсько-фінансової діяльності. Такий підхід до рішення проблеми прогнозування банкрутства пов'язаний з ім'ям відомого дослідника Едварда Альтмана.

Особливістю цього методу є формування функції, яка характеризує взаємозв'язок між зміною кількісних характеристик і якісною ознакою відповідних груп, на які класифікується деяка сукупність об'єктів. Результатом групування є формування дискримінантної функції у вигляді так званого Z-розрахунку.

За моделлю двох чинників Альтмана ймовірність банкрутства визначається коефіцієнтом покриття (КП) і коефіцієнтом автономії (Кавт.) за формулою:

$$Z_A = -0,3871 - 1,0736 \times K_n + 0,0579 \times K_{авт}. \quad (3.8)$$

Для цієї моделі застосовуються наступні обмеження, що дозволяють оцінити ступінь вірогідності банкрутства:

якщо  $Z = 0$  – ймовірність банкрутства дорівнює 30%;

якщо  $Z > 0$  – ймовірність банкрутства велика, перевищує 30% і зростає із збільшенням Z;

якщо  $Z < 0$  – ймовірність банкрутства менше 30% і далі знижується в міру зменшення Z.

Ця модель достатньо проста, не вимагає великого об'єму початкової інформації, але достатньо точно прогнозує вірогідність банкрутства. Погрішність при застосуванні цієї моделі  $Z = \pm 0,63$ .

Для того, щоб прогноз був більш точним, для оцінки рівня ризику в західній практиці застосовують модель п'ятичинника Альтмана, розроблену в 1968 році (формулу Z-фактору Альтмана):

$$Z_A = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5, \quad (3.9)$$

де  $Z_A$  – інтегральний показник;

$X_1$  – власні оборотні кошти (робочий капітал)/сума активів;

$X_2$  – реінвестований прибуток/сума активів;

$X_3$  – прибуток до виплати відсотків і податків/сума активів;

$X_4$  – ринкова вартість власного капіталу/позиковий капітал;

$X_5$  – виручка від реалізації продукції, товарів послуг/сума активів.

Ймовірність банкрутства в моделі п'ятичинника оцінюється залежно від значення Z-розрахунку, обчисленого за реальними даними корпорації:

- до 1,8 – дуже висока;
- від 1,81 до 2,7 – висока;
- від 2,71 до 2,99 – середня (можлива);
- понад 3,0 – дуже низька.

Інтервали  $1,81 < Z < 2,7$  і  $2,71 < Z < 2,99$  – це «темна зона» (велика ймовірність помилки). Точність прогнозування банкрутства за цією моделлю достатньо висока: на горизонті в один рік вона складає 93 %, в два роки – 83 %.

Беручи до уваги привабливість методики, за допомогою якої можна отримати кількісну характеристику такого складного поняття, як банкрутство, застосування моделі істотним чином обмежується вимогою мати ринкову оцінку власного капіталу  $X_4$ . Це можливо лише для великих корпорацій, акції яких вільно котируються на фондових біржах. Враховуючи недостатній розвиток фондового ринку України, використання моделі  $Z_A$  для переважної більшості українських підприємств є некоректним.

Після розрахунку можна робити висновки:

- отриманий результат Z-фактору порівнюється з ймовірним рівнем ризику, обумовленим даною стратегією;

- різниця між фактичним і прогнозованим розміром Z-фактору показує ступінь впливу ризику на досягнення поставлених цілей корпорації;

- якщо фактичний рівень ризику перевищить прогнозований, то, має місце значний ( $< 1,2$ ) вплив ризику на ступінь досягнення цілей корпорації;

- перевищення ( $> 1,2$ ) прогнозованого рівня ризику над фактичним означає незначний вплив ризику на ступінь досягнення цілі.

Українські корпорації можуть застосовувати *модифіковану модель Альтмана (ZAM)*, запропоновану їм в 1983 році:

$$Z_{AM} = 0,717A_1 + 0,847A_2 + 3,107A_3 + 0,42A_4 + 0,995A_5, \quad (3.10)$$

де  $X_4$  – балансова вартість власного капіталу/позиковий капітал, його граничне значення дорівнює 1,23.

Окрім індексу Альтмана в зарубіжних країнах використовують тести на вірогідність банкрутства Лису ( $Z_L$ ) 1972 року і Таффлера ( $Z_T$ ) 1977 року:

$$Z_L = 0,063L_1 + 0,092L_2 + 0,057L_3 + 0,001L_4, \quad (3.11)$$

де  $L_1$  – оборотний капітал/сума активів;

$L_2$  – прибуток від реалізації/сума активів;

$L_3$  – нерозподілений прибуток/сума активів;

$L_4$  – власний капітал/позиковий капітал.

Граничне значення  $Z_L$  дорівнює 0,037.

$$Z_T = 0,53T_1 + 0,13T_2 + 0,18T_3 + 0,16T_4, \quad (3.12)$$

де  $T_1$  – прибуток від реалізації/короткотермінові зобов'язання;

$T_2$  – оборотні активи/сума зобов'язань;

$T_3$  – короткострокові зобов'язання/сума активів;

$T_4$  – виручка від реалізації продукції, товарів, услуг/сума активів.

Вірогідність банкрутства по цій моделі оцінюється таким чином: якщо  $Z_T > 0,23$ , то у корпорації непогані довгострокові перспективи, якщо  $Z_T < 0,23$  – банкрутство більш ніж ймовірно.

Відомий також показник діагностики платоспроможності Конана – Гольдера ( $Z_{KG}$ ):

$$Z_{KG} = 0,16X_1 - 0,22X_2 + 0,87X_3 + 0,10X_4 - 0,24X_5, \quad (3.13)$$

де  $X_1$  – (дебіторська заборгованість + грошові кошти)/сума активів;

$X_2$  – постійний капітал/сума пасивів;

$X_3$  – фінансові витрати/виручка від реалізації продукції;

$X_4$  – витрати на персонал/додана вартість;

$X_5$  – валовий прибуток/позиковий капітал.



За моделлю ZКГ оцінюється платоспроможність корпорації як імовірність затримки платежів, значення яких приведена в табл. 3.2:

Таблиця 3.2

### Імовірність затримки платежів для різних значень ZКГ

Значення Zкг	-0,164	-0,131	-0,107	-0,087	-0,068
Достовірність затримки платежів %	10	20	30	40	30
Значення Zкг	-0,047	-0,026	+0,002	+0,21	+0,48
Достовірність затримки платежів %	60	70	80	90	100

Для оцінки ймовірності банкрутства існує також модель Спрінгейта (ZC):

$$Z_C = 1,03C_1 + 3,07C_2 + 0,66C_3 + 0,4C_4, \quad (3.14)$$

де  $C_1$  – робочий капітал/сума активів;

$C_2$  – прибуток до сплати податків і процентів/сума активів;

$C_3$  – прибуток до сплати податків/короткострокова заборгованість;

$C_4$  – виручка від реалізації продукції, товарів, послуг/сума активів.

Вважається, що точність прогнозування банкрутства по цій моделі достатньо висока і складає 92 %, проте з часом цей показник зменшується, а якщо  $Z_c < 0,862$ , то підприємство є потенційним банкрутом.

Для прогнозування вірогідності банкрутства Терещенко А. А. запропонував універсальну дискримінантну функцію (ZY):

$$Z_{T,y} = 1,5A + 0,08B + 10C + 5D + 0,3E + 0,1F, \quad (3.13)$$

де  $A$  – *cash-flow*/поточні зобов'язання;

$B$  – валюта балансу/ поточні зобов'язання;

$З$  – чистий прибуток/валюта балансу;

$D$  – чистий прибуток/виручка від реалізації;

$E$  – виробничі запаси/виручка від реалізації;

$F$  – виручка від реалізації продукції, товарів, послуг/валюта балансу.

Імовірність банкрутства корпорації моделі ZY оцінюється такими значенням Zy:

- менше 0 – напівбанкрут;
- від 0 до 1 – загрожує банкрутство, якщо не здійснити санацію;
- від 1 до 2 – фінансової стійкості торкнулося, але за умови переходу на антикризове управління банкрутство не загрожує;
- більше 2 – вважається фінансово стійким, банкрутство не загрожує.

У вітчизняній практиці вказані моделі застосовуються мало, оскільки вони не враховують галузевих особливостей розвитку підприємств і властивих їм форм організації бізнесу. Йдеться про суто теоретичний характер підходів до визначення достовірності банкрутства. У вітчизняних умовах дані такого прогнозу є суб'єктивними і не дають підстав для практичних висновків.

В економічній теорії існують різні точки зору відносно розглянутих моделей визначення Z-розрахунку. Найпоширенішу серед них виділяє складність в адаптації даних моделей до діяльності вітчизняних підприємств. Серед суперечливих умов найбільш часто висловлюється точка зору щодо захищеності цих моделей до зовнішнього впливу і коректності обліку комплексу показників на підприємстві. До використання даних показників слід ставитися неоднозначно (певною мірою критично).

Прогноз фінансового стану корпорації слід здійснювати на основі аналізу фінансової стійкості корпорації. Критичний перегляд існуючих дискримінантних функцій у вигляді Z-розрахунку дозволив запропонувати для критеріальної оцінки фінансової кризи фінансові моделі Альтмана (ZA), Спрінгейта (ZC) і універсальні Терещенка (ZY). Цей вибір зроблений виходячи з таких критеріїв: можливості адаптації до умов діяльності вітчизняних підприємств, захищеність від зовнішнього впливу, конкретність показників у складі моделей.

Z-розрахунок за моделлю Спрінгейта характеризується різкими коливаннями. Тому з урахуванням реальної можливості адаптації і найвищої оцінки точності прогнозу (92%—93%) рекомендовано для критеріальної оцінки використовувати універсальну модель. Для адаптації цієї моделі до мети аналізу запропонований чинник витрат виробництва розглядати як сукупність двох чинників: запасів і витрат корпорації.

Алгоритм визначення зони фінансової кризи повинен бути доповнений системою критеріальної перевірки достовірності отриманих результатів. Система критеріїв достовірності будується на нормативних обмеженнях, застосованих до діагностики фінансової кризи корпорації.

Критеріальну оцінку фінансової кризи по універсальній моделі запропоновано доповнити в першу чергу системою відносних коефіцієнтів ліквідності. Відомі дві концепції ліквідності. За однею з них,

під короткостроковою ліквідністю розуміється здатність корпорації сплатити свої короткострокові зобов'язання, а по іншій — це організаційні здібності і швидкість, з якою поточні активи можуть бути перетворені на грошові кошти. При цьому враховується ступінь знецінення поточних активів в результаті швидкої їх реалізації.

Відсутність короткострокової ліквідності може означати, що підприємство не здатний використовувати ділові можливості, якщо такі з'являються. Низький рівень ліквідності — ця відсутність свободи дій менеджменту. Більш серйозними наслідками неліквідності є нездатність корпорації сплатити свої поточні зобов'язання, що може привести до вимушеного продажу довгострокових фінансових вкладень і активів, до неплатежів і у результаті до банкрутства. Зниження ліквідності супроводжується зниженням прибутковості. Контрольна функція не виконується. Виникають складнощі із завантаженістю основних фондів, що позначається на якості вироблюваних товарів і послуг і структурі корпорації.

Початковою інформацією для оцінки ліквідності виступає баланс корпорації, який слідує перегрупувати для перевірки його відповідності наступним нерівностям:

$$A1 \geq P1, A2 \geq P2, A3 \geq P3, A4 \geq P4, (3.16)$$

де A1-4 – активи корпорації, залежно від швидкості їх перетворення в грошові кошти;

P1-4 – пасиви, залежно від термінів їх оплати.

Розглянемо зміст кожній з чотирьох груп.

До першої відносяться самі ліквідні активи або грошові кошти, а також короткострокові фінансові вкладення корпорації. Для аналізу ліквідності балансу вони порівнюються з пасивами першої групи, до яких відносять самі термінові зобов'язання, кредити й позики, та неоплачену кредиторську заборгованість за товари, роботи й послуги.

До другої групи активів відносять активи, які можуть бути швидко реалізовані і є дебіторською заборгованістю. Вона порівнюється з короткостроковими пасивами у вигляді короткострокової заборгованості, що виключає термінові зобов'язання.

Третя група представлена активами, які є поволі реалізованими. До їх числа відносять запаси корпорації. Вони порівнюються з довгостроковими пасивами.

Активи четвертої групи є капіталом корпорації у вигляді основних фондів і нематеріальних активів. Ця група порівнюється з постійними пасивами або власним капіталом корпорації.

Якщо показник поточної ліквідності не відповідає нормативу, то слід проаналізувати дебіторську заборгованість корпорації, зіставивши її з кредиторською, враховуючи їх динаміку. В цій ситуації або в корпорації недостатньо приділяється увага роботі з дебіторською заборгованістю, і тоді слід розглянути значення критичної ліквідності, або час обігу кредиторської заборгованості перевищує терміни погашення дебіторської заборгованості.

Управлінський алгоритм діагностики фінансової кризи з обґрунтуванням об'єктів управління наведено на рис. 3.21:

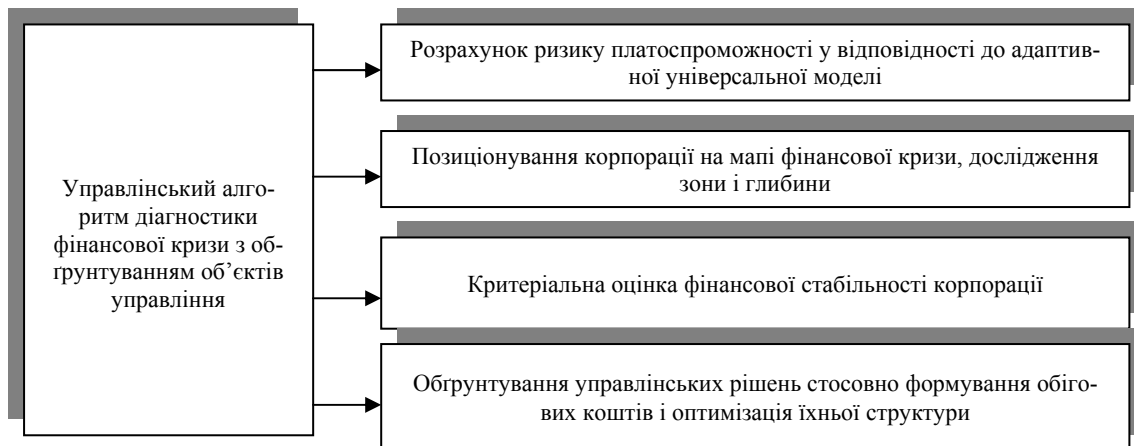


Рис. 3.21. Алгоритм діагностики фінансової кризи

Третім критерієм оцінки достовірності позиціонування підприємств по відношенню до фінансової кризи можуть виступати показники фінансової стабільності, автономії і фінансового важеля, що відображають структуру капіталу.

Оптимізація структури капіталу – одна з складних задач фінансового менеджменту. Наразі в практиці не існує єдиного підходу до визначення оптимального співвідношення між власним і позиковим капіталом. Це співвідношення залежить від особливостей фінансово-господарської діяльності корпорації, галузі, до якої воно належить, об'ємів виробництва й інших чинників.

По-перше, використовуючи метод аналізу доцільності витрат, розраховується рівень ризику платоспроможності корпорації. Отримані результати доповнюються даними розрахунку фінансової стійкості корпорації на основі адаптованої універсальної моделі.

*По-друге*, на основі отриманих розрахунків здійснюється позиціонування корпорації по відношенню до фінансової кризи, що дозволяє дати характеристику зони фінансової кризи і його глибини.

*По-третє*, отримані результати слід перевірити на достовірність результатів розрахунків. Для цього пропонується система показників критеріальної оцінки об'єктів фінансової кризи. Вона включає розрахунок ліквідності балансу, показників ліквідності оборотних активів і характеристики структури капіталу.

*По-четверте*, отримані дані є інформаційною базою для ухвалення відповідних управлінських рішень в умовах фінансової кризи. В цьому процесі основними пріоритетами є формування власних оборотних коштів і оптимізація їх структури.

### 3.8. Методичні підходи до аналізу кризи результату

Як відомо, кінцевим фінансовим результатом господарської діяльності корпорації є прибуток. Він є реалізованою частиною чистого доходу, створеного корпорацією. Маса прибутку залежить від якості управління підприємством і підвищує економічну зацікавленість його працівників в більш ефективному використанні ресурсів. Прибуток також слід розглядати як основне джерело формування виробничого і соціального потенціалу корпорації.

Приріст прибутку може бути досягнутий внаслідок дії численних чинників. Тому, методичний інструментарій оцінки кризи результату включає необхідність діагностики формування і використання прибутку.

Інша проблема, яку слід розглянути, зачіпає дослідження закономірностей прояву кризи результату в установленій раніше теоретичній послідовності видів кризи в корпорації. Діалектичний взаємозв'язок криз проявляє себе через вивчення процесу формування прибутку і оцінки впливу на неї основних чинників.

Для визначення стадії кризи результату систему діагностики засновану на вивченні динаміки прибутку запропоновано доповнити комплексом відносних показників, які характеризують ефективність господарської діяльності. Система показників діагностики глибини кризи побудована, перш за все, на аналізі динаміки показників рентабельності продажів. Використовування даної групи показників дозволяє локалізувати вплив інфляційного чинника. Так, рентабельність, розрахована як відношення прибутку від основного виду діяльності до об'єму реалізованих послуг, характеризує зміни в політиці ціноутворення, здатність корпорації контролювати собівартість продукції. Тому динаміка цього показника рентабельності може свідчити про необхідність перегляду цін або посилення контролю за собівартістю.

Для характеристики ступеня впливу трафіку як елемента цінової політики корпорації на результативні показники рекомендовано використовувати методику позиціонування послуг, запропоновану Р. О. Фатхутдіновим. Відповідно до цієї методики дослідження впливу цінової політики проведено на основі побудови матриці оцінки цінової стратегії корпорації (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

**Матриця оцінки цінової стратегії корпорації**

<i>Якість</i> \ <i>Ціна</i>	<i>Висока</i>	<i>Середня</i>	<i>Низька</i>
<i>Висока</i>	Преміальна націнка	Глибоке проникнення	Підвищеної ціннісної значущості
<i>Середня</i>	Завищена ціна	Середнього рівня	Доброякісності
<i>Низька</i>	Пограбування	Показовий блиск	Низької ціннісної значущості

Встановлено, що найвагомим чинником при формуванні прибутку є виручка від реалізації послуг. Для поглиблення досліджень впливу цього чинника запропоновано розглядати виручку у вигляді моделі економіко-статистичної залежності двох чинників другого рівня: числа абонентів і трафіку, який генерує кожен з них.

Витрати на реалізацію цінової політики акумулюють в собі альтернативну вартість використання ресурсного потенціалу корпорації. Функції і процеси з розробки, виробництва, маркетингу, надання і сервісу послуг представляють ланцюжок цінностей корпорації. Характеристика видів діяльності, що відносяться до ланцюжка цінностей, наведена в табл. 3.4:

Характеристика видів діяльності в ланцюжку цінностей корпорації

Вид діяльності	Характеристика
<b>Основна діяльність</b>	
Матеріально-технічне забезпечення	види діяльності, витрати і активи, пов'язані з придбанням палива, енергії, сировини, компонентів, комплектуючих, товарів від постачальників; приймання, зберігання і сортування продукції постачальників; контроль; управління запасами
Виготовлення	види діяльності, витрати і активи, направлені на перетворення потоку сировини в кінцевий продукт (виробництво, збірка, упакування, забезпечення функціонування устаткування, установка, сертифікація якості товару, захист навколишнього середовища)
Доставка товару до споживача	види діяльності, витрати і активи, пов'язані з фізичною доставкою товару до покупця (складування кінцевого продукту, обробка замовлення, складання розкладу, відвантаження, транспортування)
Продажі і маркетинг	види діяльності, витрати і активи, що мають відношення до зусиль з продажу, реклами і просування товарів на ринок, маркетингових досліджень і планування, підтримці дилерів і дистриб'ютерів
Обслуговування (сервіс)	види діяльності, витрати і активи, призначені для забезпечення допомоги покупцям в установці, доставці запасних частин, обслуговуванні і ремонті, для технічного сприяння, інформування покупців і розгляду скарг
<b>Допоміжна діяльність</b>	
Розвиток досліджень і розробок продукції, технологій і систем	види діяльності, витрати і активи, що мають відношення до процесу дослідження і розвитку продукту, сам процес, поліпшення процесу проектування, розробка необхідного устаткування, розвиток матеріального забезпечення, системи телекомунікацій, комп'ютерні розробки, нові можливості баз даних, розвиток комп'ютерної системи підтримки
Управління людськими ресурсами	Види діяльності, витрати і активи, що мають відношення до найму працівників, підготовки, розвитку і соціального забезпечення персоналу, відносини між працівниками, підвищення професіоналізму (майстерність).
Загальне управління	види діяльності, витрати і активи, що мають відношення до загального керівництва, бухгалтерії і фінансів, юридичних питань, безпеки і охорони конфіденційності, інформаційної системи управління, і інші функції вищого керівництва

Запропонований ланцюжок цінностей корпорації відображає набір пов'язаних між собою напрямків діяльності і функцій, виконуваних усередині корпорації. Він зумовлює послідовність проведення економічного аналізу її діяльності (рис. 3.22):

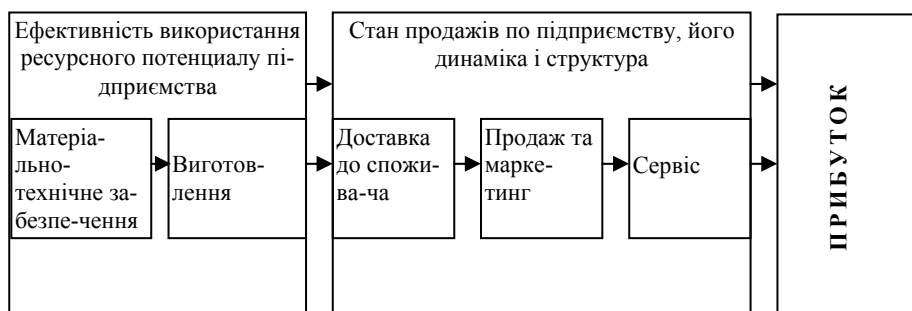


Рис.3.22. Взаємозв'язок ланцюжка цінностей і послідовності економічного аналізу діяльності корпорації

Слід підкреслити, що цей ланцюжок включає маржинальний прибуток, оскільки витрати корпорації по створенню вартості покриваються роздрібною ціною, яку оплачує покупець. Вартість, що перевищує витрати на її створіння, є основною фінансовою метою бізнесу. Прибуток, який може бути отриманий в результаті операційної діяльності, ділиться на розподілену і нерозподілену і характеризує темп внутрішнього зростання корпорації.

В господарській практиці, згідно з діючим стандартам обліку, витрати корпорації класифікуються за економічними елементами.

В діючій системі обліку відображена природа і відносна значущість витрат на зміст ресурсного потенціалу, що дозволяє визначити ефект масштабу. Для цієї мети витрати слід розділити на умовно-змінні й умовно-постійні.

Отже, збиткові корпорації можуть реорганізувати трудові ресурси, використовуючи елементи оборонних стратегій формування кадрового потенціалу. Встановлено, що масштаб мотиваційного поля і ефект масштабу не тільки роблять істотний вплив на формування фінансових результатів, але і містять резерви корпорації по подоланню кризи.

Таким чином, критична точка кризи результату досліджуваних підприємств визначається станом і динамікою сальдо фінансових надходжень і витрат. Зростання інших фінансових надходжень при зниженні коефіцієнта придатності основних фондів приведе до настання кризової ситуації. Криза результату виявляється за допомогою зниження виручки від реалізації і прибутку корпорації. Основний вплив надає якісний стан трудових ресурсів, який може бути розглянутий як сума витрат на їх зміст, що покривається доходом від реалізації.

Оскільки витрати корпорації при виконанні кожної операції можуть збільшуватися або скорочуватися під впливом структурних чинників, то економія на масштабах виробництва, ефект кривої досвіду і навчання, технологічні вимоги, інтенсивність капіталовкладень і широта товарного асортименту можуть призвести до структурних змін в матеріальних запасах корпорації. Відкритість персоналу для вдосконалення управління трудовими ресурсами, організаційні можливості корпорації по просуванню продукту і вдосконаленню виробничого процесу, характеризують якість поведінки корпорації в умовах кризи.

Встановлено, що криза результату до певної міри залежить від альтернативної вартості і структури ресурсного потенціалу, яка є сукупністю матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Витрати і запаси корпорації, матеріальні витрати і амортизаційні відрахування задовольняють господарську потребу корпорації в матеріальних і частини фінансових ресурсів, а витрати на оплату праці є альтернативною вартістю трудових ресурсів.

Оптимізація поведінки корпорації в умовах кризи результату залежить від збалансованості стану і мобільності трудових ресурсів, результатів їх діяльності і витрат на її здійснення.

Якщо використовувати в процесі ухвалення управлінського рішення правило альтернативної вартості, в якому мовиться, що чим вище альтернативна вартість виробництва товару або послуги, тим менше вірогідність того, що даний товар або послуга можуть бути проведені, то можна припустити, що політика формування виробничого портфеля корпорації обумовлює цінову політику і відображається на фінансових результатах корпорації. Стан останніх слід розглядати у взаємозв'язку з витратами. Так, виручку від реалізації товарів і послуг слід зіставити з функціональними витратами. Активне просування продукції на ринках, його рекламна підтримка супроводжуються витратами на збут, які направлені на розширення відповідного сегменту ринку.

Алгоритм діагностики кризи результату складається з наступних етапів.

*По-перше*, аналізується динаміка і структура прибутку корпорації. Стадію кризи результату визначають за допомогою розрахунку темпів зростання прибутку і рентабельності корпорації.

*По-друге* за наявності на підприємстві ознак кризи результату вивчається вплив чинників на кінцеві показники. Причинами кризи можуть виступити невідповідність цінової політики сприйнятливості ринку, позабюджетні витрати і ін.

*По-третьє* в структурі витрат слід оцінити величину запасів і можливість економії витрат за рахунок ефекту масштабу, широти асортименту, інтенсивності капіталовкладень і технологічних вимог.

Таким чином, на другому рівні критеріальної оцінки кризового розвитку корпорації запропоновано визначити зону кризи результату. Для цього доцільно вивчити динаміку прибутку (збитку) і рентабельності. Особливу увагу слід приділити структурі витрат при оцінці величини матеріальних запасів і можливостей економії витрат завдяки ефекту масштабу, широти асортименту, інтенсивності капіталовкладень і технологічних потреб. Масштаб мотиваційного поля і ефект масштабу не тільки роблять істотний вплив на формування результату, але і містять в собі резерви корпорації щодо подолання кризи результату.

### 3.9. Дослідження чинників стратегічної кризи корпорацій

Діагностика рівня кризового розвитку корпорації припускає також оцінку зони стратегічної кризи. Вважаємо, що контроль за розвитком стратегічної кризи слід здійснювати на основі аналізу ефективності діючої стратегії і оцінки ступеня впливу зовнішнього середовища на реалізацію стратегічних планів корпорації.

Взаємозв'язок чинників глибини стратегічної кризи слід розглядати на основі нижче приведеної залежності:

$$PCK = \frac{ЧП}{Vp} \times \frac{Vp}{K} + (PK - УУП) \times \frac{ЗС}{СС}, \quad (3.17)$$

де ЧП – чистий прибуток, тис. грн.;

Vp – виручка від реалізації, тис. грн.;

До – капітал, тис. грн.;

PK – рентабельність капіталу %;  
 РСВ – рівень сплачених відсотків % до суми кредитів;  
 ПЗ – позикові засоби, тис. грн.;  
 ВЗ – власні засоби, тис. грн.

Другий доданок приведеного рівняння виражає ефект фінансового важеля, тобто відношення позикового капіталу до власного, помножене на різницю між рентабельністю капіталу і рівнем сплачених відсотків по кредитах. Дослідження показали, що корпорації, успішно реалізуючи свою стратегію, використовують фінансовий важіль, але мінімізують його вплив на рентабельність вкладень. В протилежному випадку обслуговування боргу позначається на ефективності стратегії і стає баластом.

Дослідження бюджету доходів і витрат як елемента внутрішнього середовища функціонування корпорації на предмет її сприйнятливості до впливу зовнішніх чинників і реакції на них дозволить визначити сильні і слабкі сторони діяльності корпорації і врахувати відношення менеджменту до кризи.

Проводячи моніторинг загальної ситуації в галузі і конкуренції в ній, слід враховувати відношення управління підприємством до ризику. Вивчення політики управління ризиком у корпорації дозволяє дати комплексну характеристику якості управління її прибутком в стратегічному періоді. Ця характеристика будується на вивченні взаємозв'язку коефіцієнтів ризику і рентабельності. При цьому, виходимо з того, що коефіцієнт ризику означає сукупність втрат корпорації в області прибутку і ресурсів, які зіставляються з власними засобами. В теорії управління ризиками вважається, що припустимий рівень ризику не повинен перевищувати 30%.

Як показник рентабельності пропонується використовувати показник рентабельності власного капіталу, який дозволяє дати характеристику ефективності використання власного капіталу. Для розрахунку коефіцієнта рентабельності використовуємо показник чистого прибутку корпорації і величину власного капіталу як підсумок першого розділу пасиву корпорації.

Криза є слідством прояву ризикової ситуації. Використовування елементів теорії економічних ризиків дозволяє виділити три ризик-позиції корпорації. При збалансованій позиції підприємство здійснює тільки ті операції, в яких підвищення ризику компенсується адекватною зміною рентабельності.

Таким чином, в умовах стратегічної кризи можна виділити існування двох стилів поведінки.

*Перший* – це агресивна позиція керівництва корпорації, яке робить активні наступальні дії, що припускає отримання прибутку за рахунок зростання витрат на розширення ринку і маркетинг. Елементами наступальних дій є гнучкість цінової політики, агресивна реклама, нові послуги і технологічні можливості. В результаті таких дій можливо виникнення кризи будь-якого рівня.

*Другий* стиль – консервативний. В його основі лежить вдосконалення структури виробничого потенціалу, оптимізація каналів надання послуг і підвищення якості сервісу, що пов'язано із значно меншим ризиком виникнення кризи.

Визначення сильних і слабких сторін діяльності підприємств необхідне доповнити використовуваним порівняльним аналізом стану матеріально-технічної бази, результатів фінансового і операційного аналізу.

При проведенні аналізу матеріально-технічної бази корпорації необхідно вивчити наявність, склад і структуру основних фондів, а також досліджувати ефективність їх використання.

Основні фундації корпорації по своєму складу неоднорідні. Виконання ними різноманітних функцій і їх цільове використання обумовлюють розділення основних фондів на різні групи. Залежно від призначення у виробничо-господарській діяльності вони підрозділяються на виробничі і невиробничі.

Узагальнюючими показниками технічного стану основних фондів є коефіцієнти зносу і придатності. Коефіцієнт зносу ( $K_z$ ) визначається як відношення величини зносу ( $Z$ ) до первинної вартості основних засобів ( $OЗп.в$ ):

$$K_z = \frac{Z}{OЗп.в} \quad (3.18)$$

Коефіцієнт придатності ( $K_p$ ) — це відношення залишкової вартості основних фондів ( $OФост.ст$ ) до їх первинної величини. Чим нижче коефіцієнт зносу (вище коефіцієнт придатності), тим краще технічний стан, в якому знаходяться основні фундації.

Цей висновок підтверджується результатами дослідження кореляційно-регресійного взаємозв'язку стану матеріально-технічної бази і фінансового результату. Рівняння залежності має наступний вигляд:

$$Y = 2,1323x1 - 127,08 \quad (3.19)$$

В даній моделі представлена залежність фінансового результату  $Y$  від зміни параметричного ряду  $X$  - коефіцієнта придатності. Слідуючи теорії альтернативної вартості, побудуємо статистичний ряд залежності між коефіцієнтом придатності і темпом приросту інших фінансових надходжень або інвестицій в реальний і фінансовий інвестиційний портфель (табл. 3.4) і виразимо зворотну залежність у вигляді:

$$Z = 100 - Y \quad (3.20)$$

З даних табл. 3.5 випливає, що життєвий цикл корпорації в початковій стадії характеризується 100% придатністю основних фондів, при цьому рівень приросту інших фінансових надходжень відносно невисокий:

## Взаємозалежність між інвестиціями і коефіцієнтом придатності основних фондів

Коефіцієнт придатності %	Приріст інвестицій у виробничу діяльність, тис. грн.
100	13,83
90	33,17
80	36,49
70	77,82
60	99,14
30	120,47
40	141,79
30	163,11
20	184,43
10	203,73

Під впливом часового чинника коефіцієнт придатності знижується і, якщо підприємство не здійснює інвестицій у власне виробництво, то відповідно повинні рости інші фінансові надходження. Це відноситься і до політики розподілу прибутку корпорації.

Аналіз показників стану матеріально-технічної бази дає тільки якісну оцінку і не дозволяє охарактеризувати ефективність використання ресурсів. З цією метою слід вдатися до розрахунку і аналізу показників фондовіддачі основних засобів.

Узагальнюючим показником ефективності використання ресурсів є інтегральний коефіцієнт, що враховує їх оборотність і рентабельність.

Встановлено, що значному зростанню вартості основних фондів не завжди відповідає адекватне зростання інтегральних показників їхньої ефективності. В той же час порівняльний аналіз показує, що при певному рівні організації виробничого процесу, ефективність використання основних фондів може привести до зниження їх вартості.

Основні чинники, що зумовлюють настання кризової точки в розвитку виробництва:

*По-перше*, цей стан основних фондів корпорації. Високий ступінь зношеності або моральне старіння вимагає додаткових фінансових вкладень в їх реконструкцію і ремонт. Стан, особливо активній частині основних фондів є ключовим чинником надання послуг високої якості.

*По-друге*, це структура основних фондів корпорації. Акцент повинен робитися на переважання активної частини основних фондів, які створюють товар або послугу і зумовлюють подальше його просування на ринку.

*По-третє*, це обсяг, що інвестуються до основних фондів засобів. Настання кризової крапки, як показують дослідження, може відбутися по закінченню певного тимчасового лага. Протягом його основним контрольним показником виступає інтегральний показник ефективності використання матеріальних ресурсів корпорації.

Виробнича криза виявляється внаслідок дії на основні фундації науково-технічного прогресу, що викликає передчасне старіння активної частини основних фондів, що не характерний для підприємств сфери телекомунікаційних послуг.

Кризова точка в управлінні виробничим процесом виявляється в тій частині, де функції направлені на його організацію. З позиції виконання функцій управління їх слід розглядати в наступній послідовності. Організація виробничого процесу, направлена на раціональне використання основних засобів корпорації. Ключовим чинником виступає завантаженість основних фондів, яка визначається нормативним методом, з урахуванням правила розумного ризику (~70 %). Тому функція планування не реалізує концепції управлінського вибору серед існуючих альтернатив. Виробничі потужності активної частини основних фондів визначені технічною документацією і формують пропозиції на ринку. Відставання попиту від пропозиції є слідством некваліфікованої маркетингової політики.

Превентивною мірою локалізації кризи є контроль за виконанням виробничого плану. Для цього пропонується вдатися до дослідження показників фондовіддачі і рентабельності. Негативний результат може виникнути за умови збільшення вартості основних фондів більш високими темпами, ніж зростання товарообігу. Якщо причина кризового процесу криється в упровадженні нових технологій, то контрольна функція управління трансформується в організаційну. В окремому випадку зниження показника фондовіддачі може бути охарактеризовано як моральне старіння продукту. Тобто, продукт не відповідає існуючим потребам, а корпорація не здатна адаптуватися до зовнішнього оточення.

У табл. 3.6 показана методика діагностики стратегічної кризи в контексті ключових чинників (слабих сторін):

## Діагностика конкурентних слабостей корпорації

Показники слабих сторін	Методологічна основа оцінки	Ваговитість	Вірогідність настання
Відсутність власних оборотних коштів			
Аналіз доцільності витрат	+	0,3	
Неліквідність балансу	Аналіз платоспроможності	+	0,3
Фінансова нестійкість	Універсальна модель	+	0,3
Низький ступінь використання основних фондів	Коефіцієнт придатності	+	0,1
Негативна динаміка прибутку	Порівняльний аналіз	-	0,2
Недоцільність витрат	Аналіз чинника	+	0,3
Ризик продажів	Коефіцієнт варіації	+	0,3
Інтегральний показник ефективності використання ресурсів	Аналіз середньої	-	0,1
Стан фінансового важеля	Аналіз взаємозв'язку	+	0,2
Рентабельність інвестицій	Аналіз взаємозв'язку	-	0,1

Проведений аналіз дозволяє охарактеризувати конкурентні слабкості корпорації. Методологічний інструментарій цієї оцінки включає елементи SWOT-аналізу, статистичного, експертного і розрахунково-аналітичних методів.

Посилення конкурентної позиції корпорації залежить від змін в довгострокових тенденціях економічного зростання, складу споживачів і способу використання послуги, упровадження нових продуктів, технологічних змін, структури витрат, продуктивності праці, змін в законодавстві і суспільних цінностях.

Вагомість чинника, що збільшує ймовірність стратегічної кризи, оцінюють знаком «+». Загальна оцінка вірогідності настання стратегічної кризи здійснюється експертним шляхом на основі наступної системи балів (табл. 3.7):

Таблиця 3.7

## Критерії оцінки вірогідності настання стратегічної кризи

Кількість балів	Вірогідність настання стратегічної кризи
23	Не реалізується
30	Не можна сказати напевно
73	
Слабкість швидше за все виявиться	
100	Слабкість реалізується

Для характеристики стратегічного потенціалу корпорації запропонована методика оцінки конкурентної позиції враховуючи вище перелічені чинники – рушійні сили ринку (табл. 3.8):

Таблиця 3.8

## Методика діагностики рушійних сил ринку

Рушійні сили	Вагомість	Ймовірність настання	Числове значення вагомості	Бал рушійної сили
Тенденції економічного росту/циклічність	+	0,4	+ 0,4	2
Зміна складу споживачів	+	0,1	+ 0,1	3
Способи використання товару	-	0,1	- 0,1	6
Новий продукт	+	0,4	+ 0,4	2
Технологічні зміни	+	0,2	+ 0,2	4
Ноу-хау	-	0,0	0	-
Структура витрат	+	0,04	+ 0,4	2
Зміна в законодавстві	+	0,03	+ 0,3	3
Суспільна цінність	+	0,07	+ 0,7	1



Комплексна оцінка вірогідності настання стратегічної кризи показала, що корпораціям слід звернути увагу на технологічне вдосконалення у взаємозв'язку з конкурентними силами в галузі. Дослідження М. Портера дозволили виділити наступні основні конкурентні сили:

- суперництво між продавцями усередині галузі і спроби компаній з інших галузей завоювати свій сегмент знаходить активний прояв на ринку послуг зв'язку;
- покупець має нагоду широкого вибору послуг, які можуть класифікуватися як послуги-замінники;
- можливості покупців і конкурентна сила продавців обмежені як законодавчими, так і внутрішньо-фірмовими бар'єрами входу;
- до складу чинник-карти конкурентних сил входять ціни, характеристики товару, рівень сервісу, тривалість гарантійного терміну, доступ до каналів збуту, масштаб виробництва, навчання і досвід персоналу, просування продуктів на ринку і виведення на ринок нових товарів і послуг.

Профілактика стратегічної кризи є складанням карти стратегічних груп з урахуванням конкурентного тиску і передбачуваних кроків основних конкурентів. Нами встановлений спектр парних характеристик, які відрізняють корпорації між собою всередині досліджуваної сукупності. Це: ціна і якість послуг, географічний масштаб діяльності і асортиментний набір послуг, використання каналів розподілу і інтенсивність впливу зовнішнього середовища.

Моніторинг стратегічної кризи включає проходження наступних етапів:

- На основі комплексу стратегічних показників прибутку, доходу і фінансового важеля встановлюють зону кризи.
- За наявності на підприємстві симптомів стратегічної кризи слід встановити позицію менеджменту в ситуації, що склалася. Дослідження включає розрахунок рівня загальногосподарського ризику і рентабельності власного капіталу.
- Причини стратегічної кризи вивчаються на рівні конкурентної слабкості корпорації і потенціалу його подолання, інтенсивності впливу конкурентних сил і основних груп рушійних сил галузі.
- Позиціонування корпорації здійснюється в карті стратегічних груп, яка формується на основі парних характеристик.

### 3.10. Контролювання кризи

В будь-якій сфері, де виникає криза, — це серйозне випробування для репутації, фінансової стабільності, загроза для власності. Її наслідки можуть бути і страшнішими.

*Управління кризи, а не криза управління.* Апатія, зневіра в можливість подолання складної ситуації, бездіяльність або, навпаки, надмірна метушливість, поспішність у прийнятті рішень здатні загубити всю справу, що опинилася під загрозою, поставити хрест на кар'єрі керівника, на згуртованості його команди, на взаємній довірі й надійності стосунків з колишніми партнерами.

Але розрив звичних шляхів вирішення виникаючих проблем, опрацьованої схеми діяльності, яким, по суті, й є криза, стимулює також і протилежні процеси. Потреба відновлення, що гостро виникає в кризових ситуаціях, здатна активізувати дії команди, згуртувати її складністю й важливістю поставленого завдання. І в результаті — призвести до несподіваних, «свіжих» рішень, до прориву на найбільш важливих напрямках, до зміни стратегії й тактики ведення бізнесу.

Криза, як айсберг, — вона не є причина виниклих складностей, а лише найбільш явним загострення тих деструктивних процесів, які вже якийсь час підспудно відбувалися в результаті неправильної діяльності одного зі членів, або всієї команди в цілому.

Як не парадоксально, але криза може спровокувати не тільки непомітну до пори до часу (а тим більше явну) деградацію, але й швидкий прогрес, що супроводжується стрімким зростанням і розширенням корпорації або сфери діяльності. При цьому криза здатна заблокувати діяльність як будь-якої структурної ланки, так і окремого працівника.

*Симптоми кризи.* Як і багато інших явищ, криза лише в рідких випадках буває «запланованою». Виникаючи зненацька, раптово, цей грім серед ясного неба, швидше за все давно вже є непомітно зрілим. Проаналізувавши період, передуючий, найімовірніше, у ньому будуть виявлені якісь симптоми її початкового розвитку. Але чи потрібне було так довго чекати із вживанням необхідних заходів? Які ж ці симптоми? Це:

1. Витік важливої інформації, особливо, якщо вона стала надбанням конкурентів.
2. Страйк (або його загроза) — як результат неблагополуччя в соціальній сфері й незгоди з низкою вживаних дій (або бездіяльності) посібника з його подолання.
3. Втрата стратегічно важливого партнера, програш (або неможливість прийняти в ньому участь) конкурсу, тендера тощо на поставку продукції, що виготовляється.
4. Втрата (або її погроза) самостійності підприємством можливості реально впливати на прийняття рішень його керівником у результаті непродуманих угод з інвесторами, іншими партнерами.
3. Погроза зупинки корпорації за яких-небудь обставин, у тому числі через важке фінансове становище.

6. Важка хвороба, нещасний випадок, смерть ключових персон — найбільш досвідчених, талановитих і важливих співробітників.

7. Серйозний нещасний випадок, що відбувся на виробництві та вплинув на моральний клімат і на функціонування корпорації в цілому.

8. Втрата, нанесена у результаті тих або інших причин репутації корпорації, що компрометує його продукцію, керівництво, членів команди тощо. В тому числі виявлення кримінальної або іншої, яка шкодить підприємству діяльності кого-небудь із команди.

9. Невідповідність продукції, що виготовляється, вимогам її потенційних споживачів.

10. Виникнення важкого психологічного клімату в колективі, що призводить до його розколу, особливо серед однодумців.

11. Несприятлива зміна законодавства або вищого начальства.

Так, кризу можна прогнозувати, а отже — спробувати її запобігти. Але деякі з перерахованих обставин (а наведений далеко не вичерпний їхній список), запобігти неможливо. Їх можна тільки констатувати, коли криза назріла. І все-таки, своєчасне визначення симптомів допомагає вже на ранніх етапах зародження кризи почати керування нею.

Якщо не можна змінити обставини — змініть своє ставлення до них. Криза ще не відбулася, але вона вже почався. Ваше головне завдання на цьому етапі — її зупинити, тобто звести втрати до мінімуму, накреслити шляхи післякризових заходів щодо відновлення втрачених позицій. Іншими словами — утримати контроль над ситуацією, управляти процесом. Саме гірше, що може зробити в критичній ситуації керівник — це власти в депресію, паніку або істеріку. Що ж робити? Розглянемо варіанти:

**1. «Переоблік».** При перших симптомах кризи варто зібрати й проаналізувати всі факти. Відокремивши найбільш важливі від другорядними, не поспішаєте «списувати» останні з рахунку. Може, саме якісь 3. них, що слабо виявилися на цьому етапі (а отже поки легко розв'язні) незабаром стануть «останньою краплею», що призведе до кризи.

Особливо зверніть увагу на «повторювані» проблеми, що вже мали місце в минулому, згадаєте й проаналізуйте, яким чином вони були вирішені минулого разу (і чи були тоді вирішені) і до яких наслідків призвели. Це допоможе прийняти оптимальне рішення з їх усунення у випадку загострення.

Робіть виправлення на неповноту отриманої інформації. Частина її може бути загублена, невідома, забута, свідомо приховувана від керівника. Спробуйте виявити непомітні слабкі місця, навіть якщо це поки лише ваше інтуїтивне припущення.

**2. Новий день — нові пісні.** Покопавшись в архіві, не забудьте й про «дріб'язки» дня сьогоднішнього. Зробіть виправлення ваших спостережень щодо досвіду подолання проблемних ситуацій минулого з погляду умов, що змінилися.

Крім внутрішніх обставин, зверніть увагу на зовнішні, в тому числі соціально-політичні, економічні, урахуйте результати соціологічних опитувань, моніторингу засобів масової інформації, статистичні дані тощо.

**3. Перебіг подій.** Динаміка, що відбувається, повинна перебувати під особливим контролем. Особливо її зміна. Така робота повинна проводитися щодня, не припиняючись, відстежуючи найменші нюанси, корективи як внутрішньої, так і зовнішньої ситуації. Виділивши ключові моменти такої динаміки, легше буде прогнозувати хід подальших подій.

**4. Рейтинг проблем.** Визначивши черговість у вирішенні проблем, враховуючи їх значення й ступінь терміновості, чітко сформулюйте першочергові завдання, шляхи їх розв'язку, пріоритетні напрямки діяльності з виходу із ситуації, що склалася.

**3. Керівництво до дії.** Розподіл проблем на другорядні й головні необхідний в першу чергу для розробки відповідних (різних) варіантів стратегії їх вирішення. Найбільше «гострі» з них потребують докладного плану дій, точного визначення і викладу всіх його етапів.

**6. Сім разів відміряй.** Уся попередня робота підпорядкована необхідності складання докладного плану поетапного виходу із кризової ситуації. Обговоривши й затвердивши такий план слід негайно приступати до його реалізації. Внесення змін у стратегію на цьому етапі хоч і можливе (у випадку обставин, що різко змінилися), але небажане. Неприпустима зміна плану без додаткового узгодження з керівництвом, тому що не володіючи достатньою інформацією, кожний із членів команди може, сам того не бажаючи, збільшити їх, тоді як позитивного результату можна досягти лише суворо дотримуючись певної стратегії.

**7. Криза як контрольований вибух.** Негативна енергія, що іноді накопичилася, повільно підточує основи, страшніше самої кризи.

У рідких випадках, але буває корисніше дати їй вирватися назовні, щоб потім у післягрозовому свіжому повітрі, створити більш надійні й міцні основи подальшої діяльності. Однак, така імітована «псевдо-криза» — тактика ризикована, особливо якщо є не одна, а ціла низка передумов для кризи реальної.

В усякому разі, слід урахувати можливість стрімкого розвитку такої кризи не «за сценарієм», точніше за непередбаченим сценарієм. Вона може супроводжуватися одночасними незапланованими подіями. До неї можуть бути втягнені нові учасники, засоби масової інформації, з'явитися нові або воскреснути старі невирішені проблеми.

Чутки, плітки і припущення можуть нанести істотних втрат репутації як керівника, так і корпорації, і навіть призвести до припинення фінансування. Несвоєчасність одержання інформації про зовнішню реакцію на таку кризу може призвести до неможливості адекватно реагувати на неї.

Все це робить ситуацію неконтрольованою, особливо якщо керівник виявиться не готовим до такого розвитку подій і спробує нерационально припинити псевдо-кризу.

**8. Вчасно й у максимально повному обсязі.** Оперативність і можливо повне одержання внутрішньої й зовнішньої інформації про події, що відбуваються під час кризи (як реальної, так і псевдо-кризи) важливі в тому числі й для точної оцінки результативності вжитих заходів.

**9. Боротьба із кризою: кадри вирішують усе!** Якщо кризи не вдалося запобігти, то необхідна не тільки стратегія, але й команда, яка цю стратегію буде реалізовувати.

Для цього слід створити робочу групу, яка й приступиться до опрацювання антикризової стратегії й тактики, а також буде контролювати її виконання.

Варто підготувати для кожного із членів групи на найбільш важливих напрямках дублерів, чітко сформулювати завдання й ділянку роботи, за яку відповідальний кожен з команди. Керування антикризовою стратегією повинне здійснюватися централізовано, для цього необхідно виділити окреме приміщення, налагодити оперативний зв'язок між усіма членами команди, в тому числі транспортний.

Одне з першорядних завдань — це визначити джерело кризи зсередини або поза командою, коло осіб, зацікавлених у розвитку кризи, канали поширення інформації, а також передбачувані наслідки й причини кризи.

Краще, якщо підготовчий етап займе якнайменше часу. І отут як не можна до речі буде зроблений раніше аналіз симптомів розвитку кризи.

Оперативно ознайомивши членів команди з вашою позицією з ключових напрямків розв'язку кризи, настав час приступати до дій, тому що спроба відмовчатися в тому числі на запитання засобів масової інформації загрожує погіршенням ситуації, як і пасивне очікування. Надання оперативної інформації пресі запобіжить обростанню ситуації безглуздими чутками й домислами.

В остаточному підсумку, подолання кризової ситуації залежить від керівника набагато більшою мірою, ніж було прийнято вважати, а досвід такого подолання — надійна гарантія успішності розвитку корпорації в більш спокійні часи.

### Висновки до Теми 3

---

*Знання деяких принципів легко  
компенсує незнання деяких факторів.  
Гельвецій/*

Перехід економіки від планово-адміністративної до ринкової обумовлений наявністю виникаючих кризових явищ. Тому вкрай важливо своєчасно виявити осередки кризи, встановити причини і розробити заходи для їх усунення. З цією метою необхідно звернути особливу увагу і вивчити природу виникнення кризової ситуації та сам антикризовий процес.

У самому загальному випадку *кризова ситуація* характеризується наступними параметрами:

- наявністю загрози високо пріоритетним цілям та цінностям;
- ефектом раптовості для осіб, відповідальних за подолання кризи;
- гострим дефіцитом часу для реагування на загрозу.

Як правило, криза проходить дві фази:

1. різкого погіршення ситуації (шок і відкат назад);
2. постійної стабілізації положення (адаптація і оволодіння обставинами)

До причин виникнення кризових ситуацій можна віднести:

- недостатній рівень наших знань про можливості передбачення кризи;
- певний рівень відчуження в функціонуванні соціально-політичних господарсько-економічних, культурно-психологічних механізмів;
- випадкові відхилення, прорахунки чи помилки (інженерні, управлінські, політичні, історичні тощо).

Найбільший практичний інтерес для підприємств представляють такі види кризових ситуацій, як:

- незадовільні наслідки розвитку різних політичних процесів та тенденцій, своєчасно не врахованих керівництвом корпорації;
- вихід несподіваних урядових законів й постанов;
- помилки і прорахунки в діяльності менеджерів і спеціалістів через їх недостатню компетентність чи відсутність чіткої системи управління;
- ситуації відкритого невдоволення працівників внаслідок неконтрольованого зростання соціальної напруги, погіршення психологічного клімату.

Класифікація кризових явищ в Україні на рівні корпорації дозволяє розрізнити:

- стратегічні кризи, пов'язані з радикальними порушеннями нормальної виробничої і збутової діяльності на основі існуючого технологічного процесу – кризи занепаду;
- кризи як зриви в досягненні певних окремих цілей функціонування фірми – кризи росту;
- кризи як банкрутство і повна втрата здатності до виживання в нестабільній ситуації – кризи ліквідації.

Початковим моментом в розпізнанні симптомів кризи є уявлення про нормальну ситуацію. Саме на фоні характеристик такої ситуації існуючі відхилення можна розглядати як свідчення особливої надзвичайної, нестандартної ситуації в двох аспектах: як область нових – благо приємних можливостей так як область кризових явищ. Через це діяльність корпорації являє собою неминучий перехід від однієї із цих прихованих можливостей в слідуючій послідовності: потенційна криза, прихована криза, реальна криза.

Важливим фактором є готовність корпорації до подолання кризових ситуацій, яка залежить від готовності подолання високого рівня неоднозначності управлінських задач та готовності до здійснення змін, які викликані кризою та її наслідками.

Характерною особливістю сприйняття кризових ситуацій є їх оперативна мінливість під дією поступаючої нової інформації, приймаємих рішень та результатів їх виконання, а також під впливом зміни психологічного клімату в міру досягнення взаємних поступок при вирішенні конфліктних ситуацій тощо.

Кризовий стан окремих підприємств в умовах ринку очевидний: не всі здатні витримати конкуренцію. Практика свідчить, що головна причина цього явища – грубі прорахунки керівників, низький рівень менеджменту. Проводяться спроби застосування процедури прискореного банкрутства підприємств, які покликані привести до появи на них нових власників, нових менеджерів, спроможних ефективно функціонувати на ринку, дотримуючись діючого законодавства. Новим управлінцям потрібно усвідомити, що «роблять гроші» не вони, а їх працівники. Головною метою в створенні нової системи управління повинна стати зміна суті і стилю керівництва корпораціями, адекватних умовам ринку.

Дуже важливо визначити концепцію антикризового управління. Більшість авторів публікацій з даної проблематики вбачають, що антикризові заходи слід здійснювати, коли фінансові результати функціонування на ринку корпорації стають дуже сумними. Подібний підхід послаблює суть антикризового управління, заперечуючи його запобігаючу, опереджуючу функцію. Тому стратегічно антикризове управління повинно починатися не з аналізу балансу корпорації і здійснення надзвичайних заходів по запобіганню неспроможності, а моменту вибору місії корпорації, вироблення концепції і мети його діяльності, формування і підтримки на достатньому рівні стратегічного потенціалу корпорації, здатного забезпечувати протягом тривалого періоду його конкурентну перевагу як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Часто в спеціальній літературі антикризове управління пов'язують лише із здійсненням заходів при банкрутстві і санації підприємств. На практиці антикризове управління виходить за межі таких процедур і включає комплекс заходів щодо повернення підприємства до стійкої прибуткової (або дохідної) діяльності.

Слід розрізняти антикризове управління й антикризове регулювання. *Антикризове управління* являє собою сукупність форм і методів реалізації ряду пов'язаних заходів, які мають загальну логіку, проте розробляються і здійснюються для окремих конкретних підприємств. При цьому таке управління має розроблятися на рівні окремих підприємств у рамках чинних законодавчих та нормативних документів. *Антикризове регулювання* здійснюється на рівні державних органів і передбачає формування законодавчо-нормативної бази, а також здійснення антикризових процедур державними органами загальної та спеціальної компетенції (наприклад, Агентством з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій України).

Проблема управління корпораціями в кризовому стані продовжує залишатися достатньо складною, оскільки в умовах ринку діяльність багатьох ланок господарської системи супроводиться численними ознаками кризи. Багато підприємств не мають нагоди своєчасно погашати свої поточні зобов'язання.

В цих умовах виникає потреба в розробці ефективного механізму управління корпораціями, який ще однозначно не визначений. Дослідження цих проблем дозволяє зробити наступні висновки.

1. В теорії кон'юнктури і розвитку економіки криза представлена дисбалансом норми споживання і купівельної здатності грошей. Критичною точкою прогресування кризових процесів на мікроекономічному рівні є реорганізація корпорації. Вона виступає альтернативною вартістю ліквідації і переломним моментом в діяльності суб'єктів ринку.

2. Кризу слід розглядати як процес, що протікає в перебігу певного періоду часу. Він впливає на діючу структуру зв'язків і відносин. Протягом цього періоду криза як процес може пройти декілька стадій. Умовно їх слід розділити на стадію потенційної кризи, приховану стадію, непереборну стадію і стадію реорганізації. На різних стадіях зусилля менеджменту корпорації направлені на визначення виду кризи і характеристики деструктивних чинників дії на стан корпорації. Управлінські рішення направлені на адаптацію ресурсного потенціалу корпорації до умов кризи і нівеляцію дії потенційних загроз економічного спаду на складові потенціалу господарюючого суб'єкта.

3. Істотний вплив на прогресування економічного спаду надають інформаційно-вирішальні центри стратегічного рівня. Темп зростання ринку і його географічні характеристики, економія на масштабах виробництва і капіталоємність стратегічних зон господарювання детермінують стан галузі і впливають на конкурентоспроможність господарюючих суб'єктів. Стратегічна криза формується на рівні зовнішніх загроз і потенційних можливостей корпорації. Сильні і слабкі сторони корпорації стають гарантом подолання кризи. Менеджмент розробляє адаптивну стратегію виходу корпорації з кризи в довгостроковому періоді, беручи до уваги стан інформаційно-вирішальних центрів кризи результату і фінансової кризи.

4. На рівні корпорації перед менеджментом постає завдання збалансувати альтернативні джерела фінансування господарської діяльності з їх потребою. Операційна самостійність визначається станом власних оборотних коштів, показниками ліквідності і фінансової стійкості, а механізм управління підсистемою фінансової кризи дозволяє оптимізувати поточну фінансову потребу корпорації.

3. Управління поточною господарською потребою здійснюється за допомогою впливів на інформаційно-вирішальні центри кризи результату. Вплив кризи розповсюджується на функціонально-технологічне управління корпорації. Об'єктом управління виступають витрати корпорації на реалізацію збутової політики. Впізнаність товарної марки і готовність споживачів її придбати стають пріоритетами маркетингової стратегії корпорації.

6. В механізмі управління корпораціями в умовах кризи опрацьована взаємодія інформаційно-вирішальних центрів. Функціональними блоками управління є діагностика стану інформаційно-вирішальних центрів, формування портфеля заходів санацій, організація виконання заходів щодо санації, контроль результатів процедур санацій. Взаємодія блоків розглядається з використанням причинно-наслідкових елементів аналізу і структурно-логічного синтезу організаційно-економічних процесів корпорації.

7. В механізмі управління підприємством в умовах кризи значне місце посідає діагностика рівня розвитку кризи як системи ретроспективного, оперативного і перспективного аналізу, націленого на виявлення ознак кризового стану корпорації, оцінку загрози банкрутства і обґрунтування шляхів попередження кризи. Діагностика кризового розвитку і загрози банкрутства є одним з необхідних етапів процесу антикризового управління, оскільки його методичні підходи забезпечують належне визначення глибини кризи, її масштабів, реальності і очікуваного часу виникнення ситуації банкрутства, обґрунтування заходів, необхідних для його подолання, оцінки можливостей корпорації щодо подолання кризи і прогнозування наслідків подальшого розвитку ситуації.

8. Визначення зони фінансової кризи можна представити у вигляді комплексного аналізу доцільності запасів і витрат корпорації, оцінки якості фінансової стійкості і перспектив її зміни. Критичний перегляд існуючих дискримінаційних функцій у вигляді Z-розрахунку дозволяє використовувати для критеріальної оцінки фінансової кризи фінансові моделі Альтмана ( $Z_a$ ), Спрінгейта ( $Z_c$ ) і універсальні моделі Терещенко ( $Z_y$ ). Цей вибір зроблений виходячи з таких критеріїв:

- можливість адаптації до умов діяльності вітчизняних підприємств;
- захищеність від зовнішнього впливу;
- коректність показників у складі моделей.

9. На другому рівні критеріальної оцінки кризового розвитку корпорації визначається зона кризи результату. Для цього доцільно вивчити динаміку прибутку (збитку) і рентабельності. Особлива увагу слід приділити структурі витрат при оцінці величини матеріальних запасів і можливостей економії витрат завдяки ефекту масштабу, широті асортименту, інтенсивності капіталовкладень і технологічних потреб. Масштаб мотиваційного поля і ефект масштабу не тільки роблять істотний вплив на формування результату, але й містять в собі резерви корпорації щодо подолання кризи. Необхідно виділяти структурні і функціональні резерви подолання кризи результату.

10. На третьому рівні передбачається оцінювати зону стратегічної кризи. Якість реалізації стратегії рекомендовано оцінювати комплексом стратегічних показників. Глибину стратегічної кризи дозволить визначити моніторинг взаємозв'язку динаміки прибутку і ефективності вкладених грошей, а саме:

- темп збільшення прибутку,
- рентабельність фінансових вкладень,
- фінансова леверидж.

В основу аналізу покладається вивчення розрахунково-аналітичної моделі детермінантів стратегічної кризи і визначення відношення управління до невизначеності зовнішнього оточення. Ризик-позицію доцільно визначати за сукупністю таких показників:

- за величиною втрат прибутку і ресурсів,
- за розміром і рентабельністю власного капіталу,
- за коефіцієнтом ризику.

### Контрольні питання до Теми 3:

---

1. Що може називатися кризовим явищем в діяльності корпорації?
2. Дайте визначення поняттям кризи і антикризового управління.
3. Зробіть висновки з загальної теорії криз.
4. Дайте класифікацію криз в економіці.
5. Опишіть технологію прогнозування криз.
6. Назвіть загальні причини виникнення кризи в управлінні корпорацією.
7. Які Ви знаєте основні заходи щодо виходу корпорації з кризи?
8. Чим відрізняється антикризове управління від звичайних прийомів, форм і технологій менеджменту?
9. Назвіть види кризових ситуацій та умови їх виникнення.
10. Опишіть етапи розвитку кризи.
11. Охарактеризуйте етапи подолання кризи.
12. Які причини призводять до виникнення кризи?
13. Дайте характеристику етапів розвитку кризи в діяльності корпорації.
14. Наведіть приклади конструктивної та деструктивної кризи в діяльності корпорації.
15. Чому криза є невід'ємною складовою діяльності підприємств?
16. Сформулюйте симптоми кризи в управлінні корпорацією.
17. Визначте основні підходи до формування стратегії поведінки корпорації в умовах кризи.
18. Які складові є обов'язковими для системи антикризового управління підприємством?
19. Якими є особливості процесу адаптації корпорації?
20. За яких умов управління підприємством в кризовому стані може вважатися оптимальним?

## ЕКОНОМІЧНА, КОМЕРЦІЙНА ТА ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЇ КОРПОРАЦІЇ

- 4.1. *Поняття економічної стратегії.*
- 4.2. *Стратегія продукту. Товарно-ринкова стратегія.*
- 4.3. *Ресурсно-ринкова стратегія корпорації.*
- 4.4. *Стратегія ціноутворення.*
- 4.5. *Інтеграційна стратегія корпорації.*
- 4.6. *Планування фінансово-інвестиційної стратегії корпорації.*
- 4.7. *Технологічна стратегія корпорації.*

**Базові поняття:** *політика корпорації, економічна стратегія, оптимальна товарна номенклатура, детермінанти «національного ромбу», життєвий цикл продукту, товарний асортимент, ціна, ціноутворення, вартість, ринок, конкуренція, конкурентна перевага, об'єкт конкурентної боротьби, витрати виробництва; оптові, закупівельні, роздрібні ціни; вільні, регульовані, фіксовані ціни; контрактні, біржові ціни; ціни торгів; базисні, довідкові, преїскурантні ціни; фактичні ціни угод; ціни споживача; постійні, поточні, плинні, сезонні, ступінчасті ціни; загальна, кількісна, дилерська, спеціальна, сезонна, бонусна, закрита, непомітна знижки; монопольна ціна, ринкова ціна, змінна ціна, тверда ціна договору закупівлі-продажу, принципи ціноутворення, ціноутворюючі фактори, еластичність попиту, цінова конкуренція, політика високих цін, політика низьких цін, закон попиту; еластичний, нееластичний, унітарний попит; торгівельні знижки, праслисти, політика поступового зниження цін, політика знімання вершків, політика проникнення, політика диверсифікованих цін, політика престижних цін, політика традиційного ціноутворення, політика шиківання цін, політика психологічно комфортних цін, політика послідовного проходження по сегментах ринку, комутанти, пацієнти, експлеренти, акцизний збір, податок на додану вартість, суб'єкти конкуренції, конкурентний статус, закон конкуренції, конкуренто-спроможність, цільовий ринок, торговельно-технологічний процес, роздрібна пропозиція, комерційна робота, товаропросування, товарний асортимент, товаропостачання, стратегія комунікації, товарний рух, реклама продукту, канали товарного руху, параметри реклами, ефективність угод, операційний цикл корпорації.*

### 4.1. Поняття економічної стратегії

Економічна стратегія корпорації — це сукупність її головних цілей та основних засобів для їх досягнення. Розробляти стратегічні дії корпорації — означає визначати загальний напрямок її діяльності. Стратегія — це не просто функція часу, але також й функція напрямку. Вона включає в себе сукупність глобальних ідей розвитку корпорації. Відповідальність за розробку стратегії несе керівництво корпорації.

Отже, економічна стратегія корпорації це:

1) набір правил і прийомів, за допомогою яких досягаються основні цілі розвитку корпорації. Економічна стратегія корпорації виробляє правила і прийоми, що забезпечують економічно ефективно досягнення її стратегічних цілей;

2) довгострокові, найбільш принципові установки, наміри у відношенні розвитку економіки країни, регіонів у цілому або розвитку виробництва товарів і послуг корпораціями.

Для реалізації економічної стратегії розробляються стратегічні довгострокові програми і плани. Взаємне узгодження за часом і ресурсами таких стратегічних цілей дозволяють досягти глобальної мети економічної стратегії — створення і підтримки конкурентної переваги корпорації. Стратегія розглядається як зразок, до якого прагне наблизитись організація (підприємство). Найчастіше за зразок беруть процвітаючу фірму, аналізують її позитивні сторони діяльності й намагаються скористатися її досвідом.

Формування економічної стратегії підприємством спрямоване на отримання прибутку, створення умов для розвитку і допомагає «виживати» корпораціям на сучасному ринку.

Багато з процесів розробки стратегії породжують цілу низку чітко визначених кроків, які робляться послідовно, і включають збір та аналіз даних, розробку стратегії, оцінку, відбір та впровадження. Сут-

тю цього підходу, відомого також, що школа проектування або школа підбору розглядають стратегію як співвідношення між потенціалом корпорації та можливостями, які їй надає конкурентне середовище.

Україна стала на шлях впровадження ринкових відносин. А будь-який ринок характеризується слабкою передбачуваністю умов росту і розвитку корпорації. В Україні внаслідок суттєвих прорахунків у проведенні реформ і в зв'язку з тим, що ринок лише зароджується, непередбачуваність середовища є до певної міри навіть загрозлива. Середовище, в якому діють корпорації в Україні, характеризується нестабільністю і непередбачуваністю.

Отже, сучасна економіка характеризується подальшим вдосконаленням економічної стратегії за всіма рівнями управління. Тенденції загальноекономічної стратегії, насичення вітчизняних ринків, посилення конкуренції, перспективи входження підприємств у господарські зв'язки обумовлюють необхідність комплексного стратегічного управління і, в першу чергу, його головної складової — розробки та впровадження стратегії економічного розвитку підприємств.

Економічна стратегія необхідна будь-якій корпорації, яка претендує на успіх, щоб визначити, в якому напрямку вона буде розвиватися. По суті, вибір стратегії означає, що з усіх можливих шляхів і способів дій, що відкриваються перед компанією, вона обирає конкретний напрямок.

Добре розроблена економічна стратегія — основа підвищення конкурентоспроможності корпорації, сильної конкурентної позиції і формування такої організації, яка за допомогою удосконалення структури управління і підвищення організаційної культури могла б успішно працювати у жорстких умовах.

Вибір стратегії для корпорації є одним із найважливіших моментів, тому керівництво повинно дуже виважено та продумано підійти до даного питання.

Умовно вибір стратегії можна розділити на три етапи:

1. розробку стратегії;
2. доведення;
4. аналіз.

На *першому етапі*, відповідно до постійних цілей й управлінського обстеження, вибирається придатна стратегія. На даному етапі важливо розробити якнайбільшу кількість альтернативних стратегій, щоб забезпечити широкий вибір і не пропустити потенційно кращий варіант.

На *другому етапі* коректується та встановлюється адекватність стратегії цілям організації та із безлічі стратегій формується загальна.

*Третій етап* характеризується наповненням загальної стратегії конкретним змістом. Кінцевим аналітичним завданням є одержання стратегічних висновків для формування менеджерами ефективного плану дій.

В умовах адаптації України до вимог СОТ, з метою ефективного розвитку корпорації, керівництво повинно приділяти головну увагу ефективним стратегіям бізнесу, що базуються на стійких конкурентних перевагах, а саме:

1. Володіння найкращим продуктом на ринку;
2. Розвиток високоякісного обслуговування покупця;
3. Досягнення низьких витрат у порівнянні з конкурентами;
4. Добре відома марка та репутація.

Отже, керівництво корпорації повинно обирати таку економічну стратегію, яка була б зацікавлена на забезпечення покупців тим, що вони сприймають як вищу якість — гарний продукт за низькою ціною. Тому найважливішим аспектом у виборі економічної стратегії є питання сконцентрованості на досягненні конкурентних переваг корпорації.

Економічна стратегія:

а) опрацьовує правила та прийоми, що забезпечують економічно ефективно досягнення стратегічних цілей;

б) розробляє правила та прийоми досягнення стратегічних цілей, які базуються на стимулюванні зацікавленості усіх учасників розробки та реалізації стратегії.

Отже, сутність економічної стратегії складається з вибору трьох її складових:

1. Вибір таких способів виявлення стратегічних цілей, які призводять до скорочення трансакційних витрат.

2. Вибір таких цілей, досягнення яких вимагає найменших сумарних виробничих та трансакційних витрат.

4. Вибір цілей, досягнення яких забезпечує найбільший приріст рівня конкурентного статусу за рахунок сукупного впливу потенціалу корпорації і детермінантів «національного ромбу».

Для опрацювання економічної стратегії корпорації треба дати відповіді на три основних питання:

1. Що і в якій кількості виробляти?
2. Як та якими засобами виробляти?
3. Для кого і коли виробляти?

Складові економічної стратегії корпорації представлені на рис. 4.1:



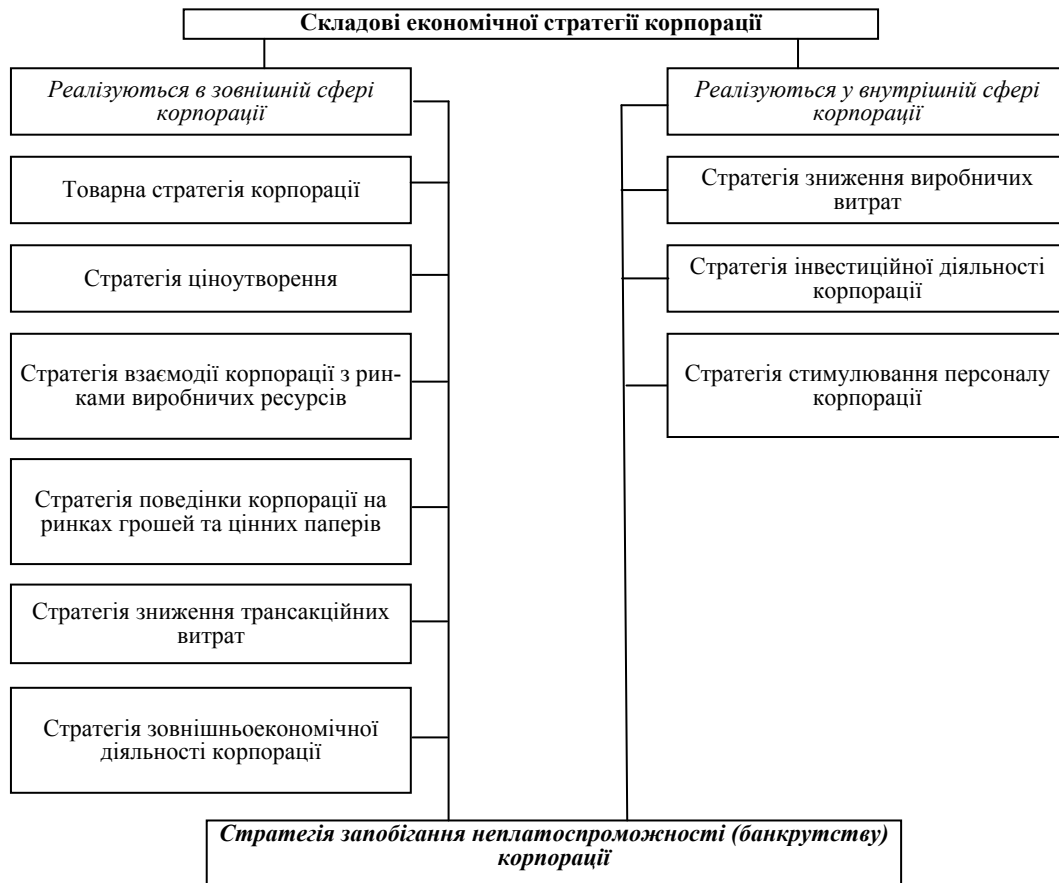


Рис. 4.1. Складові економічної стратегії корпорації

Формування економічної стратегії корпорації складається з чотирьох етапів:

1. Аналіз нестабільності зовнішнього середовища корпорації та вибір такого виду стратегічного управління, що найбільш придатне для прогнозованого рівня нестабільності у перспективі.

2. Аналіз досягнутого рівня конкурентного статусу корпорації та виявлення локальних стратегічних цілей, досягнення яких забезпечить її конкурентну перевагу.

3. Вибір найбільш ефективних засобів досягнення стратегічних цілей за рахунок посилення стратегічного потенціалу корпорації і використання сприятливих умов, що формують детермінанти «національного ромбу».

4. Опрацювання та реалізація стратегічної програми технічного і соціального розвитку корпорації на плановану перспективу, корегування її з урахуванням аналізу «зворотних зв'язків».

Визначено сім правил та прийомів опрацювання економічної стратегії корпорації:

1. дослідження умов конкурентної переваги, що формується детермінантами національного ромбу всередині країни та за її межами, і виявлення переважної місії корпорації;

2. дослідження ринків потенційних товарів та послуг, що відповідають місії корпорації, та вибір таких стратегічних зон господарювання, що здатні в довготерміновій перспективі забезпечити зовнішню зручність корпорації;

3. формування товарного асортименту корпорації, який задовольняє актуальні потреби потенційних покупців і систематичне отримання на цій основі прибутку, що дозволяє реалізувати розширене відтворення;

4. розподіл наявних ресурсів між різними напрямками діяльності для забезпечення максимальної продуктивності використання цих ресурсів;

5. взаємодія з ринками чинників виробництва, цінних паперів, валютними ринками для підтримки стратегічного потенціалу корпорації;

6. формування ефективної цінової політики для стійкого становища корпорації на традиційному та на нових ринках;

7. раннє розпізнавання кризових тенденцій як в масштабах національної та світової економіки, так і в середині корпорації для запобігання банкрутству.

*Чотири відмінності економічної стратегії від поточного управління корпорацією:*

1. Процес опрацювання економічної стратегії не завершується якоюсь негайною дією – він завершується встановленням загальних напрямків, просування за якими забезпечить зміцнення конкурентного статусу корпорації.

2. Використання узагальненої, неповної та неточної інформації щодо можливих альтернативних стратегій, і як наслідок – зростання невизначеності зовнішнього середовища, цілей, дій конкурентів тощо.

3. Суттєве посилення зворотного зв'язку при опрацюванні економічної стратегії через циклічність процесу опрацювання економічної стратегії з постійним корегуванням початкових цілей по мірі уточнення інформації щодо чинників, які визначають конкурентний статус корпорації.

4. На рівні стратегічного планування важко визначити планування показників корисності тих, чи інших стратегічних рішень, тобто визначити їхню прагматичну цінність в якихось одиницях виміру. Через це доводиться використовувати показники витрат в грошовому виразі та бальну систему оцінок.

Аналіз використання потенціалу корпорації повинен охопити такі сфери її діяльності:

- організацію управління,
- маркетинг,
- дослідження і розробки,
- технологію,
- персонал,
- фінанси,
- корпоративну культуру та імідж корпорації.

## 4.2. Стратегія продукту. Товарно-ринкова стратегія

Першою і найважливішою складовою комплексу маркетингу, що розробляє корпорація для свого цільового ринку, є товар (продукт, послуга). Виважена й послідовна товарна політика виробника/продавця закладає підвалини його ринкового успіху

**Продукт компанії** – це *пропозиція, здатна задовольнити які-небудь нестатки покупця*. Ця ідея дуже важлива для розуміння принципу задоволеності споживача.

Задовольняючи попит (запити і потреби споживачів) корпорація повинне враховувати, що в більшості випадків продукт складається з 2-х складових: фізичного виробу і відповідного обслуговування (після продажного сервісу).

**Товар** — це *все, що призначене для задоволення певної потреби і пропонуване на ринку для продажу*. Товаром можуть бути матеріальні об'єкти, послуги, місця, організації та ідеї.

Розглядаючи товар як комплексне поняття, можна сприймати його на трьох рівнях: товар за задумом, товар у реальному виконанні, товар із підкріпленням.

*Перший рівень* відображає ту потребу, яку товар задовольняє, ту вигоду, що її отримає споживач при його використанні.

*На другому рівні товар* сприймається як реально створений виріб, із конкретними властивостями й характеристиками (упаковка, зовнішнє оформлення, дизайн, споживчі властивості, якість, надійність, економічність, довговічність, товарна марка).

Позиції товару на ринку можуть бути суттєво підкріплені додатковими послугами і вигодами — це відображає *третій рівень товару* (надання кредиту, гарантії, доставка, монтаж, після-продажний сервіс).

Термін «товарна політика» доволі широкий і охоплює різні аспекти продуктової стратегії і тактики корпорації. Це формування товарного асортименту, модифікація існуючих виробів, зняття з виробництва застарілих, розроблення і запуск у виробництво нових товарів, забезпечення належного рівня їх якості і конкурентоспроможності.

Традиційно товари поділяють на дві великі групи:

1. споживчі товари, або товари широкого вжитку (ТШВ);
2. товари промислового призначення (ТПП).

Товари кожної з цих груп також класифікують за різними характеристиками.

**ТШВ** — це товари повсякденного попиту, товари попереднього вибору, товари особливого попиту, товари пасивного попиту.

*Товари повсякденного попиту* — це товари, які купують часто, без особливих роздумів та з мінімальними зусиллями щодо порівняння їх між собою. Це, зокрема, хліб, мило, цукерки, сигарети тощо.

*Товари попереднього вибору* — це товари, які покупець ретельно вибирає, порівнює між собою за показниками якості, ціни, зовнішнього оформлення тощо. До них належать, зокрема, одяг, взуття, посуд.

*Товари особливого попиту* — престижні дорогі товари, до придбання яких покупці ладні докласти додаткових зусиль. Такими вважають автомобілі, відеоапаратуру, предмети антикваріату.

*Товари пасивного попиту* — це товари, про які покупець нічого не знає, а якщо щось і знає, то, як звичайно, не думає про їх придбання. Це, приміром, страхові послуги, для реалізації яких потрібні зна-

чні зусилля з боку продавців. Принципові товарні новинки, такі, якими свого часу були мікрохвильові печі, перебувають у стані пасивного попиту доти, доки інтенсивна реклама не познайомить споживачів із вигодами їх використання.

Наведена класифікація товарів широкого вжитку допомагає маркетологам вибрати правильну стратегію просування цих товарів з урахуванням специфіки процесу прийняття споживачем рішення щодо їх купівлі.

Важливе значення має створення привабливої упаковки товару, використання штрих-коду, розроблення ефектної товарної марки, її офіційна реєстрація. Підкріплює позиції товару на ринку організація ефективного сервісу, надані фірмою гарантії, умови поставки тощо. Все це в комплексі і становить сутність маркетингової товарної політики корпорації, спрямованої на максимальне задоволення потреб своїх цільових споживачів.

На промисловому ринку товари класифікують на підставі того, яку участь вони беруть у виробничому процесі, якою є тривалість їх використання і відносна вартість.

**ТІІІ** — капітальне майно, сировина і матеріали, ділові послуги.

*Капітальне майно* використовують у процесі виробництва як засоби праці. Ця група охоплює:

- будівлі і споруди;
- основне обладнання;
- допоміжне обладнання.

*Сировину й матеріали* використовують у процесі виробництва як предмети праці. До них належать:

- природна і сільськогосподарська сировина;
- основні матеріали (наприклад, залізо, пряжа, цемент);
- допоміжні матеріали (для технічного обслуговування і ремонту тощо);
- комплектувальні вироби, які входять у кінцевий продукт як його складові.

*Ділові послуги*, які поділяються на:

- послуги з технічного обслуговування і ремонту;
- послуги консультативного характеру (консультації з питань права, аудиторські послуги, маркетингові дослідження тощо).

Специфіку кожної класифікаційної групи треба враховувати при визначенні стратегії і тактики маркетингу.

Якість товарів чи послуг є одним із найважливіших факторів успішної комерційної діяльності будь-якої організації.

**Якість** — це сукупність властивостей і характеристик товару, які зумовлюють його здатність задовольняти конкретні особи чи виробничі потреби відповідно до свого призначення.

Якість продукції вимірюють системою показників, що характеризують надійність, функціональність, довговічність, ремонтпридатність, економічність, дизайн, легкість у користуванні та інші споживчі властивості товару

**Якість** — абсолютний показник, результат праці; вона охоплює характеристики, які об'єктивно закладені в даний товар у процесі його розроблення і виробництва. Хоча при цьому окремі споживачі можуть сприймати по-різному рівень якості одного й того самого товару

Відповідно до Декрету КМУ «Про стандартизацію і сертифікацію», прийнятого у травні 1994 р., в Україні створено систему сертифікації продукції УкрСЕПРО, функціонування якої спрямоване на забезпечення належного рівня якості продукції.

**Сертифікація** — це дія, яка за допомогою сертифіката відповідності стверджує, що даний товар чи послуга відповідає стандартам якості.

Управління системою сертифікації продукції УкрСЕПРО здійснює Держстандарт України, який має мережу територіальних органів із сертифікації, випробувальні лабораторії.

Сертифікація продукції може бути обов'язкова чи добровільна.

З 1 липня 1994 р. введено обов'язкову сертифікацію для значної частини товарів і послуг, які увійшли до затвердженого переліку Серед них продукти харчування, лікарські препарати, медтехніка, синтетичні мийні засоби, побутова техніка тощо.

За бажанням підприємств-виробників можна проводити добровільну сертифікацію продукції, яка не увійшла до затвердженого переліку Така ініціатива набуває дедалі більшого поширення, адже наявність сертифіката відповідності є нормою торговельних відносин у світі.

З 1 січня 1997 р. в Україні запроваджено нові бланки сертифікатів відповідності стандартам якості, які мають кольорове художньо-графічне оформлення і 12 ступенів захисту

Якість продукції є основою її конкурентоспроможності, але ці два поняття не слід ототожнювати.

**Конкурентоспроможність** — це сукупність споживчих властивостей товару, яка забезпечує його здатність конкурувати з аналогами на конкретному ринку в певний період часу.

Конкурентоспроможність — це відносна величина, адже товар даного рівня якості може бути цілком конкурентоспроможний на одному ринку (українському) і неконкурентоспроможний на іншому (приміром, німецькому).

Розглядаючи сутність поняття конкурентоспроможності товару, належить підкреслити такі аспекти:

- Конкурентоспроможність товару може бути визначена лише внаслідок його *порівняння з іншими товарами*.

- Конкурентоспроможність відображає відмінність даного товару від товарів-конкурентів *за ступенем задоволення конкретної споживчої потреби*.

- Крім якісних показників, вона враховує *ще витрати споживача на придбання і використання товару* для задоволення своєї конкретної потреби.

Конкурентоспроможність — поняття складне, інтегральне, враховує багато параметрів. Параметри конкурентоспроможності групують по-різному. При використанні спрощеної методики розрахунків можна поділити на дві групи: *технічні* й *економічні*.

Група *технічних параметрів* характеризує технічний рівень і якість товару. До їх складу входять класифікаційні, конструктивні, нормативні, ергономічні, естетичні параметри тощо.

*Економічні параметри* враховують не тільки вартість придбання товару, а й витрати на його подальшу експлуатацію: закупівлю пального, мастил, запчастин, оплату використаної електроенергії, ремонт, а для деяких товарів — ще й витрати на доставку, монтаж тощо. Отже, витрати споживача складаються з двох частин:

1. витрат на купівлю товару (його ціни);
2. витрат, пов'язаних із споживанням товару.

Суму цих витрат називають *ціною споживання*, і вона, зазвичай суттєво перевищує ціну продажу. Тому більш конкурентоспроможним є не той товар, за який просять мінімальну ціну на ринку, а той, в якого мінімальна ціна споживання за весь термін його служби (за інших рівних умов).

Для визначення конкурентоспроможності досліджуваного товару спочатку необхідно обрати серед ринкових аналогів базовий варіант, який найкраще задовольняє потребу споживача і з котрим порівнюватимуть даний товар.

**Якість та її оцінка.** Кожний виріб є носієм різних конкретних властивостей, що відображають його корисність і відповідають певним потребам людини. Корисність будь-яких речей відбиває їх споживчу вартість. Споживча вартість того, або іншого товару мусить бути оцінена, а також визначена його якість. Отже, споживча вартість і якість виробів безпосередньо зв'язані між собою. Проте, це не тотожні поняття, оскільки одна і та ж споживча вартість може бути корисною не в однаковій мірі. На відміну від споживчої вартості якість продукції характеризує ступінь її придатності для споживання, тобто кількісну сторону суспільної споживчої вартості.

Перед тим як дати визначення якості приділимо деяку увагу наступним питанням:

1. Що таке виріб?
2. Що купує споживач?

**Орієнтація на споживача.** Швидкі і гнучкі відповіді на запити споживача є критичним чинником для забезпечення конкурентоздатності. Не додаючи зусилля для того що б довідатися реальні нестатки споживача підприємство не буде мати можливість відповідати (своїм продуктом) на ці нестатки. Маркетингові дослідження допомагають підприємству виявити потреби споживачів визначити якого роду товар має попит на ринку і величину цього попиту а також інформацію для удосконалювання виробів і послуг з метою більшої відповідності нестаткам споживача. Важливою складовою є прогнозування нестатків споживача для того щоб мати час на розробку необхідних виробів.

*Гнучкість у виробництві* означає здатність швидко переходити від виробництва одного виду виробів до виробництва іншого.

*Гнучкість у сервісі* також дуже важлива, оскільки сервіс, як уже було відзначено, є частиною продукту і впливає на задоволеність споживача.

В результаті такого підходу клієнт одержує саме той продукт який собі уявляв і який найбільше повно задовольняє його нестаткам.

**Сприймана цінність.** Треба розуміти як покупець приймає рішення про покупку того або іншого виробу, коли перед ним є широкий вибір продукції, виробників, постачальників тощо. Споживач вибере той виріб який на його думку складає найбільшу цінність. Він орієнтований одержати максимальну цінність за витрати які він готовий понести (у тому числі витрати зв'язані з вибором, покупкою і використанням виробу). Клієнт формує свою думку про очікувану цінність продукту і виходячи з цього приймає подальші дії. Рішення про покупку того або іншого виробу тісно пов'язано з поняттям «Сприймана цінність продукту», що визначена як різниця між загальною цінністю продукту і загальними витратами.

**Загальна цінність продукту** – сума всіх благ, яких покупець очікує одержати в результаті покупки продукту

**Загальні витрати** – це *витрати, які на думку споживача він понесе під час вибору, покупки, установки і використання продукту*.

**Отже, якість – це сукупність властивостей продукції, що зумовлюють ступінь її придатності задовольняти потреби людини відносно до свого призначення.**

Сучасний підхід до формування виробничої стратегії визнає якість найефективнішим засобом задоволення вимог споживачів і зниження витрат виробництва.

Відповідно до ДСТУ ISO 9000—2001 «Системи управління якістю. Основні положення та словник»: **якість** — це *ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги*.

**Вимога** — це сформульовані потреба або очікування, загальнозрозумілі або обов'язкові. «Загальнозрозумілі» означає, що є звичаєм або загальноприйнятою практикою для *організації* її замовників та інших зацікавлених сторін вважати потребу або очікування, про які йдеться, само собою зрозумілими.

**Градація** — це категорія або розряд, присвоєні різним вимогам до якості *продукції, процесів або систем*, що мають те саме функціональне застосування. Якщо установлюють певну вимогу до якості, звичайно зазначають градацію.

**Задоволеність замовника** — це сприйняття замовником ступеня виконання його вимог. Претензії замовників є звичайно показником низького рівня задоволеності замовника, але їхня відсутність не обов'язково свідчить про високий рівень задоволеності замовника. Навіть якщо вимоги замовника було узгоджено з ним та виконано, це ще не є неодмінною гарантією високого рівня задоволеності замовника.

**Спроможність** — це здатність організації, системи або процесу створювати продукцію, яка відповідає вимогам до цієї продукції.

**Характеристика** — відмітна властивість. Характеристика може бути власною або присвоєною, якісною або кількісною. Існують різні класи характеристик, такі як: фізичні (наприклад, механічні, електричні, хімічні або біологічні характеристики); органолептичні (наприклад, пов'язані з нюхом, дотиком, смаком, зором, слухом); етичні (наприклад, ввічливість, чесність, правдивість); часові (наприклад, пунктуальність, безвідмовність, доступність); ергономічні (наприклад, характеристики фізіологічні або пов'язані з безпекою людини); функціональні (наприклад, максимальна швидкість літака).

**Характеристика якості** — це власна *характеристика продукції, процесу або системи, пов'язана з вимогою*.

Присвоєні характеристики продукції, процесу або системи (наприклад, ціна продукції, власник продукції) не є характеристиками якості цієї продукції, процесу або системи.

Якість продукції тісно пов'язана зі споживчою вартістю, яка характеризує спроможність товару задовольняти певну потребу в різній мірі. Тому якість характеризує міру споживчої вартості, ступінь її придатності та корисності. Таким чином, споживча вартість становить основу якості, а остання відбиває рівень споживчої вартості, тобто кількісне задоволення суспільної потреби в продукції.

**Потреби** можуть бути *актуальними та потенційними* (сподівання споживача).

До складу властивостей входять «вимірювальні» — кількісні характеристики якості, котрі вимірюються у фізичних одиницях, і «не вимірювальні» — якісні характеристики, що не підлягають вимірюванню фізичними методами. «Вимірювальні» та «не вимірювальні» властивості об'єднуються загальним поняттям «показники якості», які обов'язково мають бути кількісними характеристиками.

«Вимірювальні» характеристики в основному є показниками якості за своїми значеннями та вимірністю. «Не вимірювальні» властивості трансформуються в показники шляхом вимірювання їхніх значень якими-небудь фізичними методами (наприклад, колір можна «виміряти» довжиною хвилі) або оцінкою їх відповідності еталону (за бальною чи іншою шкалою).

Якість продукції оцінюється на основі кількісного виміру визначальних її властивостей. Метою оцінки обумовлюється: які показники якості варто вибирати для розгляду, якими методами, і з якою точністю визначати їх значення, які засоби для цього будуть потрібні, як опрацювати й у якій формі подати результати оцінювання.

**Показники якості продукції** — це *кількісна характеристика однієї або кількох властивостей продукції (що складають її якість), яка розглядається до певних умов її створення та експлуатації або споживання, називається показником якості*. Вибір показників якості встановлює перелік найменувань кількісних характеристик властивостей продукції, що входять до складу її якості та забезпечують оцінку рівня якості продукції.

Обґрунтування вибору номенклатури показників якості провадиться з урахуванням: призначення та умов використання продукції; аналізу вимог споживача; завдань управління якістю продукції; складу і структури властивостей, що характеризуються; основних вимог до показників якості (рис. 4.2):



Рис. 4.2. Класифікація показників якості

Сучасна наука і практика виробили систему кількісної оцінки властивостей продукції, що характеризують показники якості, які відбиті в стандартах (міжнародних, національних, галузевих, стандартах підприємств) і технічних умовах.

Для оцінки якості продукції використовується система показників, які групуються на узагальнюючі, комплексні та одиничні.

*Узагальнюючі показники* характеризують загальний рівень якості продукції: обсяг і частку прогресивних видів виробів у загальному випуску, сортність (марочність), економічний ефект і додаткові витрати, що пов'язані з поліпшенням якості.

*Комплексні показники* характеризують кілька властивостей виробів, включаючи витрати, що пов'язані з розробленням, виробництвом і експлуатацією. У кожній галузі промисловості застосовуються свої специфічні комплексні показники (наприклад, комплексним показником якості електродвигуна є відношення кількості корисної механічної енергії, що виробляється двигуном за весь термін його служби, до сумарних витрат на виробництво та експлуатацію двигуна).

*Одиничні показники* якості характеризують одну з властивостей продукції (товарів) і класифікуються за такими групами:

1. *Показники призначення* відображають корисний ефект від використання виробів за призначенням та обумовлюють сферу їх застосування. Для продукції виробничо-технічного призначення основним є показник *продуктивності*, що показує, який обсяг продукції може бути випущений за допомогою оцінюваної продукції або який обсяг виробничих послуг може бути наданий за визначений проміжок часу. Наприклад, показники: потужність двигуна, швидкість, продуктивність верстата, вантажопідйомність, пробіг шин до їх зносу, відсоток корисної речовини в сировину тощо.

2. *Показники економічності* використання сировини, матеріалів, палива, пального та енергії характеризують властивості виробу, що віддзеркалюють його технічну досконалість за рівнем або ступенем споживання сировини, матеріалів, пального, енергії. До таких показників належать: частка маси виробу (на одиницю основного показника якості); коефіцієнт використання матеріальних ресурсів — відношення корисних витрат до витрат на виробництво одиниці продукції; коефіцієнт корисної дії тощо.

3. *Надійність* — це властивість виробу зберігати технічні параметри в заданих межах і фіксованих умовах експлуатації, технічного обслуговування, ремонтів, зберігання, транспортування, тобто властивість виробу виконувати свої функції при збереженні експлуатаційних показників у встановлених межах протягом того чи іншого проміжку часу. Кількісно вона характеризується тривалістю безвідмовної роботи, тобто середнім часом роботи між двома несправностями. Показники надійності — *безвідмовність, збереженість, ремонтпридатність, довговічність виробу*.

Залежно від призначення певні види продукції мають свої специфічні показники якості. Найбільш складна за кількістю система показників застосовується для оцінки якості (технічного рівня) знарядь праці. Поряд з спеціальними показниками, властивими лише певному виду виробів, якість (технічний рівень) знарядь праці характеризується також рядом загальних показників. До них в першу чергу відносять *надійність, довговічність, ремонтпридатність, схоронність, патентну чистоту* тощо. Залежно від особливостей продукції, що оцінюється, для характеристики надійності можуть використовуватися як усі чотири, так і деякі з зазначених показників:

- *Безвідмовність* — властивість об'єкта безперервно зберігати робочий стан протягом деякого часу. До показників безвідмовності належать: середнє напрацювання на відмову; інтенсивність відмов; параметр потоку відмов.

- *Довговічність* — це властивість виробу зберігати працездатний стан до руйнації або іншого граничного стану за визначених режимів і умов експлуатації, тобто властивість тривалий час зберігати свою працездатність у певних умовах експлуатації. Їх оцінюють двома головними показниками – строком служби (календарну тривалість експлуатації до певного гарантійного стану) і технічним ресурсом (можливим напрацюванням у годинах). До показників довговічності відносять: ресурс між середніми (капітальними) ремонтами; середній строк служби.

- *Ремонтпридатність* — властивість виробу пристосовуватися до застережень та виявлення причин виникнення відмов, пошкоджень та відновлення і підтримання в робочому стані шляхом проведення технічного обслуговування та ремонту, вона характеризує спроможність до швидкого виявлення і усунення несправностей. До показників ремонтпридатності належать: імовірність відновлення робочих параметрів; середня трудомісткість ремонту та технічного обслуговування.

- *Збереженість* — властивість виробу зберігати значення показників безвідмовності, довговічності і ремонтпридатності протягом та після зберігання або транспортування.

- *Показник патентної чистоти* виробу відображає використання при його розробці запатентованих виробів і можливість безперешкодного продажу на світовому ринку.

4. *Показники технологічності* — характеризують ефективність (економічність) конструкторсько-технологічних рішень для забезпечення високої продуктивності праці під час виготовлення і ремонту продукції. Саме за допомогою технологічності забезпечуються масовість випуску продукції, раціональний розподіл витрат матеріалів, засобів праці і часу в процесі технологічної підготовки виробництва, виготовлення та експлуатації продукції. До них належать показники блоковості і агрегованості конс-

трукцій, що відбивають простоту монтажу виробу, питому трудомісткість, матеріало- і енергоємність, коефіцієнт раціонального використання прогресивних матеріалів у виробі тощо.

5. *Ергономічні показники* відбивають взаємодію людини з виробом, дають змогу визначати зручність і безпеку експлуатації виробів. Вони характеризують систему «людина — виріб — середовище використання» і враховують комплекс гігієнічних, антропометричних, фізіологічних і психологічних властивостей людини, що виявляються при користуванні виробом. До таких показників можна віднести, наприклад, зусилля, необхідні для управління трактором; розташування ручки в холодильнику; кондиціонер у кабіні баштового крана; освітленість, температура, вологість, запиленість, шум, вібрація, випромінювання, концентрація чадного газу і водяних парів у продуктах горіння, розташування і зручність сидінь, органів управління, раціональність інтер'єру і робочого місця. З їх допомогою вимірюються параметри продукції, що впливають на працездатність людини під час експлуатації виробів.

6. *Естетичні показники* характеризують спроможність продукції задовольняти потребу в красі. Вони визначають такі властивості, як зовнішній вигляд, гармонійність, цілісність, інформаційну промовистість, оригінальність, раціональність і красу форм, відповідність середовищу, стилю, моді, досконалість виконання і стабільність товарного виду виробу. З їх допомогою встановлюється художньо-конструкторський рівень виробу. Критерій естетичної оцінки виробу, яку дає експертна комісія, полягає в ранжуванні низки виробів аналогічного класу та призначення, що здійснюється на основі базових оцінок.

7. *Показники стандартизації та уніфікації* визначають ступінь використання в продукції стандартизованих складових частин виробу (складальних одиниць, деталей, вузлів), їх уніфікації, а також рівень уніфікації з іншими виробами (конструкційної спорідненості). Наприклад, відношення стандартизованих і уніфікованих частин виробу до загальної кількості частин у виробі, коефіцієнти повторюваності, застосовності за типорозмірами і складовими продукції. Усі деталі виробу поділяються на стандартні, уніфіковані й оригінальні. Чим менше оригінальних виробів, тим ліпше; це важливо як для виготовлювача продукції, так і для споживача.

8. *Патентно-правові показники* характеризують патентний захист і патентну чистоту продукції та є істотним чинником у визначенні конкурентоспроможності. Визначаючи патентно-правові показники, варто враховувати наявність у виробках нових технічних рішень, рішень, захищених патентами в країні, наявність реєстрації промислового зразка і товарного знака, як у країні-виробнику, так і в країнах експорту. Основними є такі показники:

- патентного захисту,
- патентної чистоти,
- територіального поширення.

9. *Показники транспортельності* визначають пристосованість продукції до перевезень. До них належать середня тривалість і вартість підготовки до перевезень, вантажно-розвантажувальних робіт, середня матеріаломісткість упакування. Найповніше цей показник оцінюється у вартісному вимірі, що дає змогу одночасно врахувати матеріальні і трудові затрати, кваліфікацію і кількість людей, що зайняті транспортними роботами.

10. *Екологічні показники* характеризують рівень шкідливих впливів на навколишнє середовище, які виникають під час експлуатації або споживання продукції. Урахування екологічних показників має обмежити надходження в природне середовище промислових, транспортних і побутових стічних вод та викидів з метою зниження наявності шкідливих речовин в атмосфері, які не перевищують допустимих концентрацій; забезпечити збереження і раціональне використання біологічних ресурсів тощо. До екологічних показників належать:

- наявність шкідливих домішок,
- можливість викидів шкідливих часток, газів, випромінювань при зберіганні, транспортуванні, експлуатації чи споживанні продукції.

11. *Економічні показники* характеризують витрати на розроблення, виготовлення, експлуатацію або споживання продукції, економічну ефективність її експлуатації. Основні з них:

- ціна,
- прибуток,
- собівартість,
- рентабельність,
- трудомісткість виробу,
- експлуатаційні витрати, як в абсолютному виразі, так і на одиницю основного показника призначення виробу.

12. *Показники безпеки* характеризують особливості продукції, що забезпечують безпеку людини (обслуговуючого персоналу) під час експлуатації або її споживання, монтажу, обслуговування, ремонту, зберігання, транспортування тощо. Наприклад: імовірність безпечної роботи людини протягом певного часу; час спрацювання захисних пристроїв; електрична надійність високовольтних мереж.

**Оцінка рівня якості.** Для визначення якості продукції звичайно порівнюють значення показників якості кількох видів продукції. На підставі порівняння можна зробити висновок про те, якість якої продукції буде вищою (рис. 4.3):

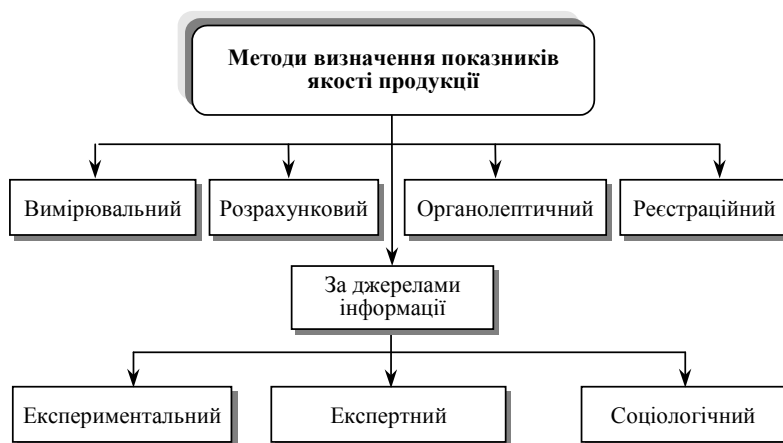


Рис. 4.3. Класифікація методів визначення показників якості продукції

Вимірювальний метод ґрунтується на інформації, що отримується з використанням технічних вимірювальних засобів. За допомогою вимірювального методу визначаються параметри показників якості, наприклад, маса виробу, частота обертання двигуна, розмір виробу, швидкість автомобіля, сила струму тощо. Показники якості продукції визначаються таким арсеналом методів:

- *реєстраційним*, який здійснюється на основі спостереження та підрахунку кількості певних подій, явищ, предметів або витрат за одиницю часу;
- *вимірювання*, який здійснюється за допомогою технічних засобів вимірювання;
- *органолептичним*, що дає змогу визначити якість продукції за допомогою органів чуттів за бальною системою;
- *експериментальним (традиційним)*, що базується на застосуванні технічних засобів і дає можливість найбільш ефективно оцінити якість продукції;
- *соціологічним*, який полягає в проведенні збору та аналізу відгуків фактичних чи можливих споживачів продукції;
- *експертним* (для «не вимірювальних» показників), який здійснюється на підставі рішень, що приймаються експертами (фахівцями в галузі створення, виготовлення, експлуатації виробів);
- *розрахунковим*, що провадиться на основі використання аналітичних та (або) статистичних залежностей показників якості продукції, при цьому значення якості продукції визначають з використанням правил математичної статистики, тому його також називають *статистичним*.

Для кожного з перелічених показників якості необхідно знайти його значення шляхом вимірювання та оцінювання — методів, що належать до спеціальної сфери наукових знань — *кваліметрії*. Згідно з принципами кваліметрії кількісні значення показників якості продукції можуть визначатися на основі:

- *фізичних експериментів* — методами метрології (вимірювання геометричних розмірів, маси, міцності, твердості, електропровідності, зносостійкості тощо);
- *психологічних експериментів* (експертне вимірювання естетичних та ергономічних властивостей).

Відносною характеристикою якості продукції є оцінка технічного рівня продукції, яка визначається шляхом зіставлення значень показників її технічної досконалості з відповідними значеннями показників базового зразка (еталона).

Рівень якості продукції (технічного рівня) оцінюється за певними етапами протягом усього життєвого циклу виробу: дослідження та конструювання (проекування), виробництво, оборот та реалізація, експлуатація та споживання (рис. 4.4):

Базовий зразок має поєднувати в собі певну кількість і перелік технічних та економічних показників, які найбільшою мірою відповідають вимогам конкретного ринку на момент запланованого виходу на нього з даним товаром. При цьому необхідно забезпечити максимальну близькість класифікаційних показників зразка та виробу, що порівнюється.

Виходячи з динаміки зміни ринкового середовища, що зумовлено конкуренцією, технологічним прогресом та вимогами споживачів, вибір базового зразка на кожній стадії життєвого циклу продукції має свої особливості і має коригуватися. Тому, орієнтуючись на найдосконаліший існуючий зразок, треба враховувати динаміку розвитку технічного рівня зразка на перспективу.

*Інформаційною базою* для визначення критеріїв якості базового зразка (конкурента) можуть бути:

- стандарти підприємств, державні, міжнародні стандарти;
- закони, технічні регламенти, урядові постанови, що встановлюють правила і вимоги до товарів (особливо до імпортованих): безпека, екологія, охорона здоров'я, маркування, транспортування, збереження, експлуатація тощо;



- юридичні норми поставки товарів до країни експорту;
- дані про патентну чистоту експортних виробів і захист прав експортерів; митні правила; статистичні і наукові збірники;
- галузеві періодичні та спеціальні журнали, статті та огляди, що видаються за рубежом, каталоги, проспекти і рекламні матеріали відомих фірм;
- результати випробувань виробів у корпораціях-конкурентах;
- норми та розцінки, що пов'язані з доставкою, збереженням, експлуатацією і ремонтом, технічним обслуговуванням машин та устаткування, іншими операціями за рубежом;
- результати відвідування спеціалістами корпорації виставок, ярмарків, конференцій, симпозіумів тощо.

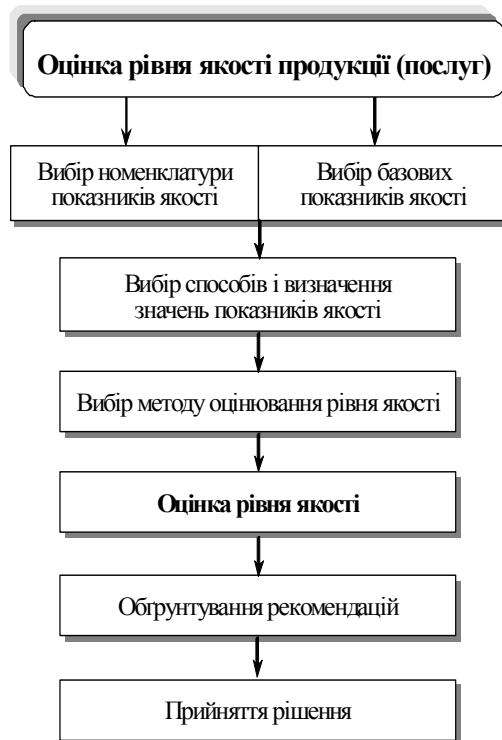


Рис. 4.4. Основні етапи оцінювання рівня якості продукції

**Рівень якості продукції (технічний рівень) одного виду** оцінюється за допомогою *диференційованих, узагальнюючих, змішаних та комплексних методів*.

*Диференційований метод, або метод відносних показників*, ґрунтується на зіставленні одиничних показників якості оцінюваного та базового виробів. Відносний показник якості ( $K_{я.в}$ ) визначається за формулою

$$K_{я.в} = \frac{P_i}{P_{i.б}} (i = 1 \dots n), \quad (4.1)$$

де  $P_i$  — значення  $i$ -го показника виробу, що оцінюється;

$P_{i.б}$  — значення  $i$ -го показника базового виробу (аналога);

$n$  — кількість показників.

Такий метод при незначній кількості відносних показників дає змогу оперативно визначити рівень якості продукції на конкретному ринку.

*Узагальнюючий метод* використовується, коли важко надати перевагу будь-якому показнику з великої їх кількості.

$$K_{я.уз} = \frac{\sum_{i=1}^n K_{я.в.i}}{n} \begin{matrix} \leq \\ \geq \end{matrix} 1 (i = 1 \dots n), \quad (4.2)$$

де  $K_{я.уз}$  — узагальнюючий показник якості;

$K_{я.в.i}$  — відносний показник якості;

$n$  — кількість відносних показників.

Рівень якості продукції, що оцінюється залежно від значення узагальнюючого показника: при перевищенні одиниці рівень якості вищий базового зразка, при значенні меншому одиниці рівень якості менший базового зразка.

*Змішаний метод* поєднує диференційований і узагальнюючий методи. Його застосування доцільне у випадках недостатньо повного врахування узагальнюючим показником усіх існуючих властивостей виробу, що не дає змоги отримати висновки відносно кількох певних груп властивостей. За цим методом якість продукції оцінюється за такими правилами: найважливіші показники використовуються як одиничні, а інші об'єднуються в групи і для кожної з них визначається узагальнюючий показник; отримані узагальнюючі показники та одиничні показники оцінюють рівень якості виробу диференційованим методом.

*Комплексний метод* ґрунтується на використанні узагальнюючих показників якості продукції і розраховується шляхом відношення відповідних їх значень оцінюваної продукції до базового зразка. Суть його полягає в порівнянні узагальнюючих показників якості виробу, що оцінюється, базового зразка і сумарних витрат на їх придбання та експлуатацію. У такий спосіб визначається показник економічної ефективності ( $K_e$ ):

$$K_e = \frac{K_{я.уз} \cdot Z_b}{K_{я.уз.б} \cdot Z}, \quad (4.3)$$

де  $K_{я.уз}$  та  $K_{я.уз.б}$  — відповідно узагальнюючі та базовий (аналога) показники якості виробу, що оцінюється;

$Z$  та  $Z_b$  — сумарні витрати споживачів на придбання та експлуатацію виробу, що оцінюється, та базового зразка.

Якщо узагальнюючий показник економічної ефективності перевищує одиницю, тоді доцільно замінювати застарілу продукцію.

Інтегральний показник якості продукції застосовується для продукції, що не має аналогів, і визначається як відношення сумарного корисного ефекту від використання зразка продукції за заданий період часу служби до сумарних витрат на її створення, експлуатацію та споживання. Він встановлюється за державними і міжнародними стандартами.

Поряд з якістю існує поняття технічного рівня певних видів продукції. Технічний рівень виробів за змістом вужче їх якості, оскільки охоплює сукупність лише техніко-експлуатаційних характеристик. Його показники встановлюються при проектуванні переважно нових знарядь праці і знаходять відображення у спеціальних картах технічного рівня, які використовують при вивченні ринку і визначення попиту на нові товари, складанні бізнес-планів, рекламних матеріалів тощо.

**Якість продукції** — це поняття, що характеризує параметричні, експлуатаційні, споживчі, технологічні, дизайнерські властивості виробу, рівень його стандартизації й уніфікації, надійність і довговічність. Розрізняють узагальнюючі, індивідуальні і непрямі показники якості продукції.

**Узагальнюючі показники** характеризують якість усієї зробленої продукції незалежно від її виду і призначення:

- питома вага нової продукції в загальному її випуску;
- питома вага атестованої і не атестованої продукції;
- питома вага продукції вищої категорії якості;
- питома вага продукції, що відповідає світовим стандартам;
- питома вага експортованої продукції, у тому числі у високорозвинені промислові країни.

**Індивідуальні (одиничні) показники** якості продукції характеризують одну з її властивостей, а саме:

- корисність;
- надійність;
- технологічність, що характеризує ефективність конструкторських і технологічних рішень (трудомісткість, енергоємність);
- естетичність виробів.

**Непрямі показники** — це штрафи за неякісну продукцію, обсяг і питома вага забракованої продукції, питома вага продукції, на яку надійшли рекламації, втрати від браку тощо.

Перша задача аналізу — вивчити динаміку перерахованих показників, виконання плану по їх рівню, причини їх зміни і дати оцінку виконання плану за рівнем якості продукції.

Для узагальненої оцінки виконання плану по якості продукції використовуються різні методи. Сутність бального методу оцінки складається у визначенні середньозваженого бала якості продукції і шляхом порівняння фактичного і планового його рівня знаходять відсоток виконання плану по якості.

З розвитком технологій і наукомістких виробництв стали порівнювати витрати на забезпечення якості з очікуваним від цього ефектом. Розрахунковий рівень якості, таким чином, став залежати від економічної доцільності величини витрат на його досягнення. Поняття якості поступово трансформувалося в економічну категорію.

Забезпечення належної якості у процесі проектування, виготовлення і використання нових виробів зумовлює необхідність застосування певної системи показників, яка б дозволяла визначити і контролювати рівень якості усіх видів продукції.

**Рівень якості** – це кількісна характеристика міри придатності того чи іншого виду продукції для задоволення конкретного попиту на неї у порівнянні з відповідними базовими показниками за фіксованих умов споживання.

Оцінка якості продукції передбачає визначення наступних рівнів якості:

- абсолютний (знаходять шляхом обчислення вибраних для його вимірювання показників без їх порівняння з відповідними показниками аналогічних виробів);
- відносний (порівнюють показники продукції з абсолютним показником якості кращих аналогічних вітчизняних та зарубіжних зразків виробів);
- перспективний (враховують пріоритетні напрямки і темпи розвитку науки і техніки);
- оптимальний (рівень, за якого загальна величина суспільних витрат на виробництво і експлуатацію (продукції у певних умовах її споживання була б мінімальною).

Якість предметів праці оцінюють переважно за допомогою показників технологічності їх обробки і переробки. Більшість з них відображають фізико-механічні властивості та хімічний склад предметів праці.

У виробничо-господарській діяльності важливо знати не лише якість окремих виробів, але й загальний рівень якості у всієї сукупності виготовленої підприємством продукції. З цією метою застосовують певну систему загальних показників, а саме:

- частка принципово нових (прогресивних) виробів у загальному їх обсязі;
- коефіцієнт оновлення асортименту продукції;
- частка виготовленої продукції, на яку одержані сертифікати;
- частка продукції для експорту у загальному її обсязі на підприємстві;
- частка виробничого браку (бракованих виробів).

**Вимір задоволеності споживача.** Задоволеність споживача це співвідношення очікувань і реальних характеристик; цей баланс повинен контролюватися підприємством дуже уважно.

Коли реклама створює високий рівень очікувань (збільшуючи загальну цінність продукту), а реальні характеристики будуть сильно відрізнятися, то клієнт буде розчарований і незадоволений. Якщо ж компанія визначить низький рівень очікувань з боку споживача, вона не зможе залучити достатню кількість споживачів і рівень продажів буде досить низький, незважаючи на те що характеристики будуть перевершувати рівень очікувань.

Оптимальний варіант – це створення такого рівня очікувань, який забезпечить гарні продажі і такі характеристики, які набагато перевершать реальний рівень очікувань, з метою абсолютного задоволення клієнта.

**Методи оцінки рівня задоволеності споживача.** Одним з важливих джерел є збір рекламаций. Статистичні дані говорять про те, що з 100 незадоволених клієнтів тільки 5 відправлять рекламацию компанії, тому дуже важливо враховувати цю інформацію і використовувати для удосконалювання виробів/процесів корпорації з метою найбільш повної відповідності чеканням ринку. Залучення нових клієнтів – важливий інструмент для росту обсягів продажів. У той же час, не менш важливо утримувати існуючих клієнтів, оскільки удержати клієнта обходиться в 5-8 разів дешевше ніж залучити нового.

**Визначення процесів.** Підприємство це мережа взаємодіючих процесів. Щоб забезпечити контроль над бізнесом необхідно забезпечити контроль над кожним із процесів, а також над мережею в цілому. Важливою складовою процесу є петля зворотного зв'язку, тому що саме з її допомогою ми можемо оцінити результативність процесу і саме вона є джерелом інформації для подальшого поліпшення

**Витрати на якість.** Коли стверджують, що якість веде за собою ріст витрат, звичайно виходять зі старого підходу до контролю за якістю, який припускає вимір технічних параметрів виробів після їх виготовлення. При такому підході з'являються додаткові витрати на контролерів, на виявлення дефектів, і витрати на виправлення дефектів, також потрібна додаткова сировина, місце для збереження тощо.

Сучасний підхід до забезпечення якості припускає попередження появи дефектів шляхом більш реального планування. Такий підхід не збільшує витрати на якість, а навпаки – веде до їх скорочення. Для програм постійного удосконалювання корпораціям необхідні достовірні дані. Впровадження системи обліку витрат, пов'язаних з якістю, автоматично призводить скорочення цих витрат (табл. 4.1):

Існують 4 групи витрат пов'язаних з якістю:

1. невідповідності, виявлені усередині корпорації,
2. невідповідності, виявлені поза підприємством (зовнішні),
3. витрати, пов'язані з виміром і оцінкою,
4. витрати на попередження проблем.

*Невідповідності виявлені усередині корпорації* — пов'язані з витратами на усунення невідповідностей, які були виявлені до виправлення виробів споживачу.

*Зовнішні невідповідності* — з витратами на усунення невідповідностей виявлених за межами корпорації.

## Етапи впровадження системи управління якістю

№	Категорії виміру	1 Етап: Непевність	2 Етап: Пробудження	4 Етап: Просвітління	4 Етап: Мудрість	5 Етап: Упевненість
1	Розуміння і відношення керівництва	Якість не сприймається як інструмент управління. Відділ якості — єдиний винуватець у проблемах якості	Керівництво визнає, що менеджмент якості може бути важливим, але не бажає приділяти час і гроші щоб підтримати процес його впровадження	Чим більше керівництво довідається про менеджмент якості під час впровадження програми з поліпшення якості, тим більше воно надає підтримку і допомогу	Участь. Розуміння основ менеджменту якості. Визнання особистої ролі в продовженні вдосконалень (поліпшення).	Менеджмент якості стає невід'ємною частиною системи управління корпорації.
2	% витрат якості в загальних витратах	Облік не ведеться Фактично: 20%	За обліком: 4% Фактично: 18%	За обліком: 8% Фактично: 12%	За обліком: 6,5% Фактично: 8%	За обліком: 2,5% Фактично: 2,5%

*Витрати пов'язані з виміром і оцінкою* — вимір параметрів виробів і процесів з метою визначення їх відповідності або невідповідності необхідним параметрам.

*Витрати на попередження* — планування якості виробів і процесів, аудити якості, оцінка і вибір постачальників, навчання персоналу тощо.

Звичайно ж не можна обмежуватися лише виміром витрат на якість. Необхідний їхній аналіз, дослідження причин появи невідповідностей, розробка і впровадження коригувальних дій, спрямованих на запобігання повторення невідповідностей.

**Асортиментна політика.** Важливу роль у діяльності корпорації відіграють проблеми формування асортименту товарів.

**Товарний асортимент** — це сукупність асортиментних груп товарів, що їх пропонує підприємство.

**Асортиментна група** — сукупність асортиментних позицій товарів даного функціонального призначення.

Товарний асортимент характеризується:

- *шириною*, яку визначає кількість запропонованих асортиментних груп;
- *глибиною*, яка відображає кількість позицій у кожній асортиментній групі;
- *насиченістю*, яка визначається загальною кількістю запропонованих товарів;
- *порівнянністю*, яка відображає, наскільки щільно пов'язані між собою окремі асортиментні групи

з огляду на кінцеве споживання, канали розподілу, діапазон цін тощо.

*Товарно-ринкова стратегія.*

Під **товарно-ринковою стратегією** розуміється комплекс стратегічних рішень, що визначають номенклатуру, асортимент і обсяги виробництва, а також способи просування й реалізації продукції (товарів або послуг).

Товарно-ринкова стратегія, як видно з визначення, містить у собі дві великі групи рішень:

1. що стосуються безпосередньо самого товару, виробленого підприємством;
2. що стосуються дій підприємства по реалізації цього товару.

Зазначимо, що в товарно-ринкову стратегію входять не всі рішення щодо зовнішньої поведінки підприємства на ринку, частина з них належить до інших розділів стратегії – ресурсно-ринкової, фінансової й інтеграційної. Однак безсумнівно, що з погляду окремого споживача продукції підприємства або групи споживачів основні стратегічні рішення корпорації в ринковій сфері концентруються в ринковій підгрупі її товарно-ринкової стратегії.

Таким чином, стратегія, якій присвячена дана тема, складається із власної товарної стратегії (рішення, пов'язані з обсягом, структурою і якістю виробленої продукції – товарів або послуг) і стратегії поведінки підприємства на товарному ринку. З деякою часткою умовності можна також охарактеризувати цей вид стратегії як *стратегію маркетингу*. Справа в тому, що під маркетингом розуміють у загальному випадку «вид людської діяльності, спрямованої на задоволення потреб за допомогою обміну» (Котлер, 1990). При такому визначенні під стратегію маркетингу (див. Тему 5) із труднощами підходить діяльність по реалізації продукції цілого ряду унітарних підприємств, що орієнтуються на виконання державних або муніципальних замовлень. Тому ми віддаємо перевагу більш широкому поняттю товарно-ринкової стратегії.

**Унітарне підприємство** — підприємство, що створюється одним засновником, який виділяє необхідне для того майно, формує відповідно до закону **статутний фонд**, не поділений на частки (паї), затверджує **Статут**, розподіляє **доходи**, безпосередньо або через керівника, який ним призначається, керує підприємством і формує його трудовий колектив на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства. Унітарними є підприємства державні, комунальні, підприємства, засновані на власності об'єднання громадян, релігійної організації або засновані на приватній власності засновника.

В свою чергу, товарна стратегія містить у собі номенклатурно-асортиментну, інноваційну й об'ємно-масштабну стратегію.

Які ж рішення в сфері визначення структури й обсягів виробництва належать до стратегічних?

У принципі всі номенклатурні (тобто дотичні номенклатури виробництва) рішення можна звести до двох наступних питань:

1. чи освоювати виробництво того або іншого нового продукту (товару)?
2. чи відмовитися від виробництва того або іншого продукту?

Однак ознаками стратегічних володіють мають не всі подібні рішення, хоча в області номенклатурної політики підприємства висока є питома вага стратегічних рішень. За традицією на промислових підприємствах саме рішення про включення або зняття тієї або іншої номенклатурної позиції вважаються найбільш важливими. Проте, навіть установка на виробництво досить масштабного й нового виробу, пов'язана з істотними змінами в технології, не завжди може бути розцінена як важко оборотна, що й має довготривалі наслідки рішень. Приміром, якщо мова йде про розширення діючого виробництва за допомогою будівництва нового цеху, то таке рішення, хоча й вимагає високих витрат ресурсів, може бути тактичним у випадку, якщо є впевненість, що недобудований цех може в будь-який момент бути проданий іншій юридичній особі за ціною здійснених витрат, що повністю їх компенсує.

Рішення про постановку на виробництво нового виду товару належить до стратегічних, якщо виконано одне або декілька з наступних умов:

- даний виріб дозволить підприємству проникнути на новий значний сегмент ринку (підвищить його ринковий потенціал);
- випуск даного виробу суттєво поліпшить діловий імідж підприємства;
- випуск виробу стане «ходом, що виграє,» у конкурентній боротьбі з іншими виробниками;
- освоєння й реалізація виробу дозволять суттєво поліпшити фінансовий стан підприємства;
- реалізація виробу дозволить установити (підтримати) коопераційні зв'язки з найважливішими постачальниками сировини, матеріалів або встаткування;
- освоєння виробу пов'язане з реалізацією нових перспективних технологічних процесів, підвищує техніко-технологічний потенціал підприємства;
- освоєння нового виробу зажадає істотного росту кваліфікації персоналу, об'єднання колективних зусиль працівників підприємства (підвищення соціального потенціалу);
- освоєння виробу дозволить на ділі реалізувати або перевірити нові прогресивні форми організації й управління виробництвом (підвищення організаційно-управлінського потенціалу підприємства).

Подібним же чином рішення про зняття з виробництва виробу буде носити стратегічний характер, якщо виконана хоча б одна з наведених вище умов у зміненому відповідним чином формулюванні (наприклад, замість освоєння перспективних технологій мова повинна йти про втрату технологій тощо).

У ряді керівництв по стратегії бізнесу товарно-ринкова стратегія фігурує як стратегія «продукт – ринок» і розглядається як самостійний вид стратегії для кожного продукту. Саме на цих підходах базується побудова таких знаменитих характеристик стратегічного стану підприємства, як «матриця Бостонської консультативної групи» (БКГ) або матриця групи «Мак-Кінзі». Якщо ж виходити з концепції підприємства як єдиного цілого, то в якості основної самостійної одиниці розгляду при стратегічному підході виступає не окрема позиція в номенклатурному переліку продукції й послуг, а вся номенклатура підприємства в цілому. Це дає не тільки цілісний погляд, але й дозволяє оцінити синергійні ефекти взаємодії окремих, вироблених у цей час або раніше продуктів, особливо важливі для стратегічного аналізу. Тому представляється більш доцільним говорити не про стратегію «продукт – ринок», а про товарно-ринкову стратегію підприємства (це, звичайно, лише вказує акценти, але не означає відмову від аналізу становища й перспектив окремих виробів підприємства).

У якості стратегічних виступає зазвичай сукупність таких рішень, в результаті реалізації яких підприємство здобуває новий «номенклатурний вигляд», переходить від одного номенклатурного типу до іншого. Яким же чином проводиться ця типізація, що може служити «структуруючими ознаками» для різних варіантів номенклатури виробленої продукції?

Очевидно, відповідь на це питання вимагає більш детального аналізу самого поняття номенклатури, виявлення можливих зв'язків і відносин на безлічі номенклатурних одиниць, тобто видів виробленої продукції. Склад цих взаємозв'язків залежить від складу й структури ознак, що характеризують кожен номенклатурну одиницю.

При описі будь-якого продукту як результату виробництва важливі три його характеристики:

1. технологія його виробництва; вихідні продукти для виробництва;
2. місце даного продукту в ряді продуктів, одержуваних послідовною переробкою інших виробів;

### 3. характер і особливості споживання.

Перш ніж сформулювати поняття й варіанти номенклатурного типу підприємства, необхідно уточнити поняття номенклатури як сукупності видів вироблених виробів. Питання про те, що вважати «видом» виробу, не вирішується, на жаль, однозначно. Донедавна номенклатура промислової й сільськогосподарської продукції формувалася відповідно до Загальносоюзного (колишнього СРСР) класифікатора промислової й сільськогосподарської продукції (ЗКП), що передбачають внесення до нього всіх нових зразків продукції. Десятизначний код, який привласнювався на стадії постановки на виробництво кожного нового виробу, передбачав шість знаків для опису вищих класифікаційних угруповань – класу (два знаки), підкласу (один знак), групи (один знак), підгрупи (один знак) – і чотири знаки для внутрішньовидової ідентифікації виробу.

У випадку застосування ЗКП вид виробу природно визначався першими шістьма знаками коду виробу. Наразі колишня система класифікації продукції в Україні занепала, а нова ще не загальноприйнята. Можна, звичайно, користуватися внутрішньовиробничою класифікацією продукції, але тоді порівняння різних підприємств за приналежністю до того або іншого номенклатурного типу буде не цілком коректним. Тому краще орієнтуватися на ЗКП або наближену до нього систему. Як правило, виробу ЗКП групувалися за принципом близькості функціонального призначення в комбінації із принципом близькості технології виробництва. При альтернативних підходах можна орієнтуватися тільки на близькість споживання або тільки на технологічну близькість. На нашу думку, для стратегічного аналізу найбільш природною було б угруповання за технологічною близькістю виробів.

Сформулюємо тепер поняття номенклатурного типу підприємства.

Підприємство відноситься до *моно-номенклатурного типу* (Мн-тип), якщо понад 90% обсягу продажів припадає на виріб (продукцію) одного виду.

Підприємство відноситься до *домінантно-продуктового типу* (Дп-тип), якщо не менше 70% і не більше 89% продажів припадає на продукцію одного виду.

Якщо не виконане жодне з перерахованих умов, підприємство відноситься до *диверсифікованого типу* (Дв-тип).

Приналежність до того або іншого номенклатурного типу накладає серйозні вимоги на всю систему управління підприємством. На підприємстві Мн-типу можливість ресурсного маневру суттєво обмежена, і основне навантаження в прийнятті рішень припадає на ринкову частину стратегії – вибір складу й форм взаємин зі споживачами, конкурентами, постачальниками. Як правило, варіанти вибору технологічної стратегії також досить обмежені, тому Мн-підприємства – практично найбільш стабільні елементи економічної структури. Процес вбудовування таких підприємств у господарське середовище протікає нелегко, але після його завершення навколо них складається певне «поле стабільності».

Структури управління Мн-підприємствами зазвичай теж відносно стійкі, що зрештою формує особливий тип менеджменту й колективу підприємства в цілому. До Мн-типу відноситься підприємства металургійної, хімічної, нафтопереробної промисловості, електроенергетики тощо. Перехід від Мн-типу до ДП-типу або, тим більше, до Дв-типу малоімовірний.

В Україні в період падіння попиту 1992 – 1994 рр. низка Мн-підприємств почали спроби диверсифікованості виробництва. Так, відомі приклади, коли на металургійних комбінатах намагалися налагодити, скажемо, випуск дефіцитних у той час відеомагнітофонів. Через якийсь час виявився, що спроби були приречені на невдачу. Справа в тому, що в умовах скільки-небудь розвинутої ринкової конкуренції успіх обумовлений твердими вимогами економічної ефективності, яка, у свою чергу, при розширенні номенклатури виникає тільки тоді, коли новий виріб близький до наявної номенклатури хоча б за однією з координат (технологія, споживання, переділ). У цьому випадку є шанс використовувати системні ефекти при формуванні нового стану номенклатури.

У періоди переходу від одного соціально-економічного укладу до іншого (а також у періоди інтенсивного індустріального розвитку) номенклатурні типи багатьох підприємств мають тенденцію до зміни. Так, в Англії за період 1960-1980 рр. число моно-продуктових підприємств зменшилось втричі, і втричі виросло число повністю диверсифікованих підприємств. При цьому найбільш ефективними (за віддачею капіталу) в умовах стабільної економіки виявилися саме доміантно- і моно-продуктові підприємства.

Розглянемо більш детальне формування варіантів товарно-ринкової стратегії підприємства.

На першому етапі її розробки доцільно проаналізувати номенклатуру, що випускається й сформулювати укрупнені («стратегічні») номенклатурні групи. Для деяких підприємств це не вимагає ніяких зусиль, для інших (з розвинутою однорідною номенклатурою) представляє певні труднощі.

Угруповання виробів при аналізі стратегічних рішень ґрунтується на об'єднанні виробів, які взаємозамінні в наступному змісті: виключення з виробничої програми даного виробу або не вплине на стратегічний потенціал підприємства, або цей вплив може бути скомпенсований за рахунок збільшення виробництва інших виробів даної групи. Такі «стратегічні номенклатурні групи» можна розглядати в контексті розробки стратегії як окремі «групові» виробу. Так само, як і при формуванні звичайних номенклатурних груп, сама методика угруповання може ґрунтуватися на трьох видах класифікації виробів за близькістю (подібністю) технології виробництва, способів споживання, технологічного переділу.

Для формування варіантів номенклатурно-ринкової стратегії повинна бути заповнена таблиця стратегічних груп виробів, що містить по кожному груповому виробу:

- найменування;
- характеристики рівня попиту за різними категоріями споживачів;
- оцінку стабільності попиту по групах споживачів (від 0 до 5 балів);
- оцінку можливого обсягу попиту при різних рівнях цін по групах споживачів;
- оцінку можливого обсягу попиту при різних рівнях витрат на просування товару й стимулювання попиту;
- основні види дефіцитної сировини й матеріалів, необхідних для виробництва виробу;
- оцінку стабільності рівня постачання по даному виду сировини (від 0 до 5 балів);
- оцінку розподілу можливого рівня постачання за ціною на сировину й витратам на стимулювання постачальників;
- показники собівартості (залежно від цін на ресурси), рентабельності, прибутковості виробу;
- оцінку прогресивності даного виробу по внеску в техніко-технологічний потенціал підприємства;
- оцінку «труднощів» освоєння виробу (якщо вона не зроблена) (від 0 до 5 балів).

Стратегічні рішення в частині номенклатурної стратегії полягають у виборі одного з наступних варіантів:

- збереження номенклатурних груп, що виробляються в даний час;
- розширення переліку груп;
- звуження переліку груп;
- виключення/включення груп у виробничу програму.

Основними факторами, що впливають на вибір типу спеціалізації (диверсифікованості) підприємства, є:

- стабільність попиту на даний вид продукції;
- еластичність попиту за обсягом пропозиції;
- еластичність попиту за ціною;
- можливість стійкого забезпечення виробництва сировиною, матеріалами, електроенергією;
- еластичність ціни ресурсів, що поставляються підприємству за обсягом потреби;
- еластичність поставок за ціною оплати сировини, матеріалів, енергії;
- гострота конкурентної боротьби на ринку даного товару;
- фінансове становище підприємства.

Сформулюємо деякі рекомендації з вибору варіантів номенклатурної стратегії залежно від результатів аналізу ситуації за зазначеними показниками.

При однаковому стійкому попиті на основні номенклатурні групи продукції, що випускається, і стабільності поставок сировини, матеріалів, запасних частин до встаткування, єдиним невизначеним моментом може бути конкуренція. Якщо гостра конкуренція відсутня, то доцільно розширювати виробництво, зберігаючи структуру номенклатурних груп. Якщо попит або поставки для одних номенклатурних груп мають тенденцію до коливань, а для інших – стійкі, доцільно в ході розширення виробництва зробити номенклатурне зрушення в бік скорочення числа стратегічних номенклатурних груп за рахунок нестійких. Тим самим здійснюється перехід до більш спеціалізованого типу виробництва (МН- або Дп-підприємства). Якщо ж при рівномірному стійких попиті й поставках має місце гостра конкуренція, доцільно, зберігаючи структуру випуску, зосередити увагу на зниженні витрат виробництва, а також горизонтальній інтеграції.

Тут доречно зупинитися на тому, яке ж положення підприємства на ринку слід уважати бажаним. Цей стан визначається наступними цільовими критеріями:

- 1) продукція, що випускається підприємством, користується стійким попитом на ринку (життєвий цикл попиту не перебуває в завершальній фазі);
- 2) технології, в яких застосовується продукція підприємства, мають високий потенціал росту, перебувають на початку або середині свого життєвого циклу;
- 3) частка корпорації в доступних і традиційних для неї секторах ринку має тенденцію до збільшення;
- 4) якісні параметри виробів, що випускаються, відповідають кращим зразкам, а також мають потенціал для поліпшення;
- 5) основні технологічні процеси, що відіграють ключову роль у виробництві продукції на підприємстві, перебувають у початковій або середній фазі життєвого циклу й безупинно удосконалюються;
- 6) підприємство має стабільні інтеграційні (квазі-інтеграційні) зв'язки з основними (й альтернативними) постачальниками предметів праці.

Основні варіанти номенклатурно-ринкової стратегії підприємства, формуються з низки елементарних заходів, а саме:

- збереження або зміни переліку стратегічних номенклатурних груп;
- збереження або зміни пропорцій цих груп у загальному обсязі випуску;
- збереження або зміни обсягу виробництва;
- збереження або зміни складу стратегічних ринкових зон господарювання;

- збереження або зміни пропорцій оперування на різних секторах ринку.

Розширення номенклатури стратегічних товарних груп може відбуватися тільки в тих сферах, які допускаються техніко-технологічним потенціалом підприємства, освоєними на ньому технологічними процесами.

З кожним варіантом номенклатурно-ринкової стратегії підприємства повинен бути пов'язаний план заходів щодо її реалізації. Він включає дві основні частини – внутрішні заходи щодо підготовки виробництва й освоєнню (для нових виробів) та зовнішні заходи щодо підготовки ринку й постачальників необхідних видів сировини й матеріалів.

Поряд з визначенням номенклатурних груп вироблених виробів продуктова (товарна) стратегія підприємства охоплює найважливіші рішення в таких сферах, як визначення асортиментів продукції (скупність типорозмірів у рамках кожного з номенклатурних типів), стратегії відновлення продукції, вибору масштабу виробництва й бажаного рівня якості продукції, що випускається. Не зупиняючись на докладному описі цих розділів стратегії, розглянемо загальні принципи формування стратегічних варіантів у даних розділах стратегії. Ці принципи однакові стосовно асортиментної, масштабної й «якісної» стратегії. При формуванні варіантів стратегії відновлення номенклатури використовується інший принцип. Почнемо з нього.

Форми відновлення номенклатури виробництва розглядаються з погляду «тривимірної» класифікації номенклатурних позицій. Відповідно трьом осям виділяються три способи розширення (скорочення) номенклатури:

1. за рахунок технологічно близьких до видів продукції, що випускаються;
2. за рахунок близьких за характером споживання до видів продукції, що випускаються;
3. за рахунок продукції, одержуваної за допомогою додаткової обробки продукції, що випускається.

Нарешті, можливо «безсистемне» включення або виключення видів виробів. Чим тісніше зв'язок нового виробу з наявною номенклатурою, тим більше шансів скоротити витрати по його виробництву в порівнянні з іншими виробниками, для яких цей зв'язок слабкий. В той же час виключення з номенклатурного переліку виробу, не пов'язаного з іншими, пройде для виробництва найменш болісно. У загальному випадку кращою є ситуація, коли для кожної позиції в переліку номенклатури є інший виріб, щільно (за якимось із прийнятих критеріїв) пов'язаний із першим.

Принципи формування варіантів *асортиментної стратегії*, *стратегії масштабів* виробництва й *стратегії якості продукції* спираються на «дискретизацію» множини вибору й представлення цієї множини у вигляді об'єднання трьох підмножин, у кожній з яких дана ознака представлена у високому, середньому або вищому ступені. Так, при виборі асортиментної стратегії варіанти представлені *широко-, вузько- і середньо-асортиментним* виробництвом. У першому випадку виробництво покриває весь перелік можливих типорозмірів, у другому – лише невелику її частину, у третьому – істотну. В такий же спосіб кваліфікується й множина варіантів масштабної і якісної стратегії підприємства.

Другу значну частину товарно-ринкової стратегії, як уже згадувалося, складає *ринкова стратегія*. Вона повинна визначити основні принципи і якісні орієнтири поведінки підприємства на товарному ринку, бажані характеристики складу споживачів і їх груп, стратегію конкурентної боротьби. Опишемо коротко можливі варіанти по кожному з перерахованих підрозділів ринкової стратегії.

*Стратегія вибору структури ринку збуту продукції* зводиться за трьома основними варіантами (кожний з яких, так само як і при формуванні номенклатурних груп, залежить від способу сегментації ринку споживачів або ринку покупців продукції підприємства):

- моно-сегментний ринок збуту (не менш 90% виторгу від продажу продукції отриманого з одного сегменту ринку);
- домінантно-сегментний ринок збуту (той же показник для одного із сегментів перебуває в межах від 70 до 90%);
- полі-сегментний ринок збуту.

*Стратегія ринкової експансії* визначає динаміку поведінки підприємства на товарному ринку. Варіанти:

- розширення охоплюваного сектору товарного ринку;
- скорочення сектору ринку;
- збереження сектору ринку.

*Стратегія ринкової конкуренції* на товарному ринку, як один з найважливіших елементів стратегії підприємства, безумовно, заслуговує детального розгляду. Такий аналіз (в основному, щоправда, орієнтований на прийняття й реалізацію тактичних рішень) можна знайти в спеціальній літературі з маркетингу (див., наприклад, Котлер, 1990). У стратегічному плані треба підкреслити кардинальну відмінність між наступними трьома основними типами варіантів стратегії ринкової конкуренції:

1. концентрація зусиль на завоюванні споживача;
2. концентрація зусиль на рекламі продукції;
3. концентрація зусиль на відносинах з конкурентами.

Перший варіант припускає *стратегію «прямої дії»* – безпосередній прорив до конкретного споживача у вибраному сегменті ринку з конкретною продукцією без урахування дій конкуруючих продавців. Тут ареною боротьби між вашою продукцією й продукцією конкурентів є свідомість споживачів. У



цю ж групу варіантів входить *стратегія «домінуючої фірми»* – створення у свідомості покупців образу підприємства як безумовного лідера в даному секторі ринку. Передбачається, що марка фірми буде говорити сама за себе. Такий спосіб конкурентної боротьби вимагає серйозних фінансових витрат і/або інтелектуальних зусиль з обробки масової свідомості споживачів (або створення відповідної думки в середовищі фахівців даного профілю або інших референтних групах). Разом з тим, уже у вітчизняній ринковій практиці відома достатня кількість випадків, коли «імідж» фірми прикривав украй невдалу й низькоякісну продукцію. Від стратегії прямої дії даний варіант відрізняється тим, що просування конкретного продукту до покупця відбувається не безпосередньо, а як би через образ фірми.

Друга група варіантів стратегії конкуренції націлена на просування конкретного товару до невідомої заздалегідь групи споживачів. Передбачається, що широка реклама продукції (можливо, у комбінації з рекламою фірми) дозволить протистояти наявним або майбутнім конкурентам без безпосередньої взаємодії з ними.

Прикладом стратегії третього типу служить *стратегія товарної експансії* – розповсюджена в ринковій економіці форма витиснення конкурентів з ринку, що зводиться до послідовного нарощування частки підприємства на даному сегменті ринку (сегмент може бути виділений як за товарною, так і за функціональною або географічною ознакою). Для цього підприємство одночасно витрачає кошти на розширення обсягу випуску, диференціацію товарів, рекламування продукції, переконання споживачів у її перевагах. Дана стратегія добре сполучається із гнучкими стратегіями ціноутворення: «торгівля в збиток (демпінг) з метою захоплення ринку». Слід указати на можливі небезпеки надмірної товарної експансії – перемога в конкурентній боротьбі, що поглинула значну частину наявних коштів, може сполучатися із завершенням життєвого циклу даного виду потреби (товару), так що перемогою залишається «випалена земля». Тому необхідно оптимальний розподіляти кошти між витратами на конкурентну боротьбу, освоєння нових ринків і нових технологій.

До третьої групи варіантів належить також стратегія «мирного співіснування» – спосіб спільного з конкурентами функціонування на ринку без істотних витрат на конкурентну боротьбу. Тут можуть застосовуватися наступні види поведінки конкуруючих підприємств:

- таємна змова;
- неповна змова;
- незалежна поведінка.

Таємні змови (картельні угоди), спрямовані на розмежування ринків збуту й узгодження цінової політики, засуджуються антимонопольним законодавством у більшості країн.

Неповні змови стосуються співробітництва у виробництві й збуті продукції й по суті примикають до стратегії інтеграції.

Незалежна поведінка – один з характерних способів дій підприємств нашої країни в умовах конкуренції – як би «не помічати» конкурентів. Підприємства й торговельно-посередницькі організації, що дотримуються такої стратегії, вважають себе вільними від доказу цінності й переваг своєї продукції в порівнянні із продукцією інших виробників і розраховують на інтенсивний попит байдужного до якості продукції споживача. Найчастіше така стратегія в сучасних умовах економічного спаду в остаточному підсумку прирікає підприємство на поразку в конкурентнім суперництві.

У ряді посібників та керівництв зі стратегічних питань планування корпорацій в якості одного з основних напрямків вибору стратегії підприємства на ринку продукції називається вибір *стратегічної зони господарювання* (СЗГ) – сегмента або сукупності сегментів ринку, на яких оперує підприємство. Паралельно в якості основного стратегічного вибору на ринку ресурсів вказується вибір *зони стратегічних ресурсів*.

У функціональному змісті сегментація товарно-ресурсного ринку (навіть стратегічна) – скоріше завдання маркетингової служби підприємства, ніж підрозділу стратегічного планування.

Стратегія підприємства розглядається як елемент, що безпосередньо примикає до місії підприємства, цільового простору, а товарно-ринкова стратегія – це елемент більш високого рівня узагальнення, ніж стратегія маркетингу.

Інше угруповання елементарних варіантів стратегії конкуренції зосереджує увагу на сукупному положенні підприємства в конкурентнім середовищі. Тут можна виділити наступні види стратегій.

1. *Стратегія лідерства*. Фірма прагне зайняти провідне становище, розбудовує нові технології й пропонує ринку нові продукти, не боячись пов'язаного з новизною ризику. Звичайно таких фірм у кожній сфері діяльності небагато, вони широко відомі, мають більший фінансовий, технологічний, інтелектуальний і ринковий потенціал. Разом з тим, навіть таким гігантам, як «Intel», «IBM» тощо, не завжди вдається бути на гребені лідерства.

2. *Стратегія «нівзахисту»*. Фірма пливе у фарватері за лідером, використовуючи його як таран, що пробиває ринкові бар'єри. Незважаючи на підлегле положення, така стратегія все-таки вимагає більших витрат на адаптацію виробництва слідом за номенклатурною динамікою лідера, тим більше якщо він тримає свої плани в секреті.

3. *Стратегія аутсайдерства*. Підприємство працює на «хвостах» життєвого циклу виробів. Не прагнучи вирватися вперед, фірма переймає добре відпрацьовані низьковитратні технології, оперує на освоєних ринках збуту, провадячи з невеликими витратами й невисокою рентабельністю апробовану

продукцію. Нерідко такі фірми (законно або незаконно) користуються торговельними марками більш відомих фірм. Звичайно підприємства такого сорту ставляться до типу диверсифікованих і належать до дрібних або середніх.

**Сутність товарної політики** полягає у визначенні і підтримці оптимальної структури товарів (послуг), що реалізуються, з урахуванням поточних і довготривалих цілей корпорації.

*Стратегічний підхід до вирішення завдань товарної політики передбачає:*

1. залучення і збереження тих споживачів у вибраних ринкових сегментах, котрі забезпечують стабільний стан на ринку в поточний момент і в перспективі;

2. оцінка можливих варіантів максимізації загального прибутку.

Сукупність засобів впливу на споживачів з допомогою товару (послуги) називають *товарною (продуктовою) політикою корпорації*.

**Складові товарної політики:**

- визначення оптимального асортименту товарів (послуг) та його постійне поновлення;
- якість продукції;
- дизайн;
- упаковка;
- товарна марка;
- відповідність критеріям споживачів.

Для того щоб добути бажаний контракт, з огляду на пропозиції конкурентів, компанія може зробити наступне:

- Збільшити загальну цінність продукту шляхом поліпшення технічних параметрів, скорочення часу постачання, поліпшення обслуговування, надаючи можливість навчання працівників корпорації-покупця, забезпечуючи гарний рівень обслуговування після продажу, поліпшуючи компетентність власного персоналу і поліпшуючи імідж своєї компанії.

- Скоротити загальні витрати шляхом скорочення витрат часу, енергії, емоцій споживача, пов'язаних з вибором покупкою і використанням продукту (спрощуючи процедуру замовлення, покупки, надаючи послуги по транспортуванню й установці виробу).

- Знизити ціни для того, щоб збільшити сприйману споживачем цінність.

**Стратегічні постулати товарної політики такі:**

1. Одним із центральних завдань товарної політики є збереження та розвиток корпорації як соціально-економічної системи.

2. Зміна товарної номенклатури повинна бути спланована як частина маркетингової програми, кінцевою метою таких змін має бути збільшення прибутків корпорації.

3. Затримка із вилученням із продажу застарілих товарів може привести до зменшення прибутку внаслідок нагромадження в капіталах збуту застарілих товарів, водночас реалізація нової продукції не завжди приводить до успіху, особливо коли не враховані специфічні вимоги ринку.

4. Найбільш важливими чинниками, які визначають позиції товару, є ціна, якість та дизайн продукції, імідж компанії та товару, організацій після-продажного обслуговування.

5. За принципом Паретто 80 % загального обсягу продажу припадає на 20% продукції, тому потрібно постійно ревізувати номенклатуру продукції корпорації, вилучаючи з неї вироби, що не мають попиту.

Формування товарного асортименту корпорації складається з етапів, наведених на рис. 4.5:

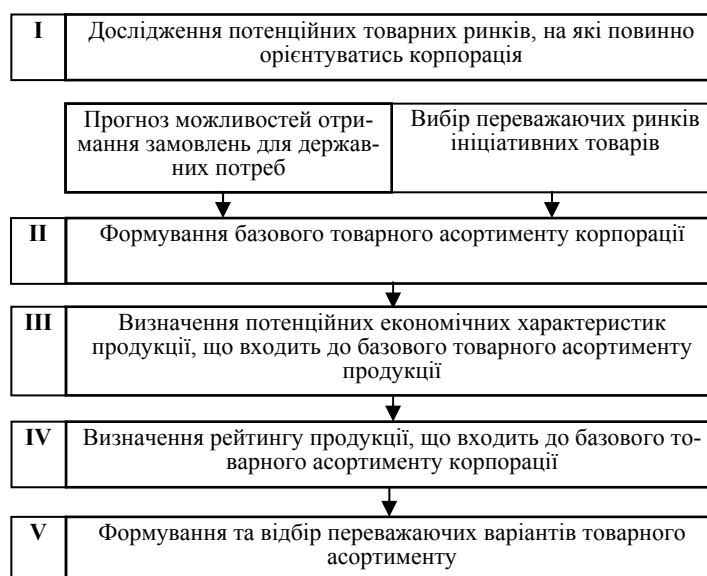


Рис. 4.5. Порядок формування товарного асортименту корпорації

При формуванні асортиментної політики треба відповісти на багато запитань, зокрема:

- Скільки і яких товарів виробляти?
- Які з існуючих товарів доцільно зняти з виробництва внаслідок їх морального старіння?
- Які товари слід залишити в асортименті після певної їх модернізації і вдосконалення?
- Які товари варто ввести до асортименту?
- Модифікуючи старі чи розробляючи нові товари, на яких їх характеристиках краще зосередитись?
- Удосконалювати технічні параметри?
- Урізноманітнювати функціональність виробів?
- Чи насамперед поліпшувати естетичні параметри, дизайн?
- Що краще: розширити чи звужити товарний асортимент? А може, поглибити його?
- Однозначних відповідей на ці запитання не існує, кожне підприємство повинне здійснювати ретельний техніко-економічний аналіз, обґрунтовуючи свою асортиментну політику.

Дії корпорації по просуванню своєї продукції на ринку в залежності від особливостей ринку і самого товару характеризує матриця «Продукт-ринок» (рис. 4.6):

Ринок Продукт	Існуючі	Нові
<b>Існуючі</b>	<b>Обробка ринку</b>	<b>Обробка ринку</b>
	Посилення заходів маркетингу на існуючих ринках для існуючих продуктів з метою стабілізації або розширення обсягу ринку: збільшення споживання (зниження ціни, збільшення обсягу упаковки, зниження якості); залучення покупців конкуруючих продуктів; активізація латентної потреби (реклама, пропозиція проб, зниження цін).	Вихід на нові ринки з існуючими продуктами: збут на нових ринках (інтернаціоналізація, глобалізація); розширення функцій продукту; нові сфери застосування існуючого продукту; пристосування існуючого продукту до вимог певних сегментів (сегментування ринку).
<b>Нові</b>	<b>Розвиток продукту</b>	<b>Диверсифікація</b>
	Продаж нових продуктів на існуючих ринках: впровадження дійсно нових товарів, квазі-нових, нових лише для корпорації.	Продаж нових продуктів на нових ринках (різні технології), що пов'язані з діяльністю на стагнаційних ринках, необхідністю зниження ризику, фінансовими вигодами, страхування постачання чи збуту. Існує три форми диверсифікації: 1. горизонтальна (автомобілі-мотоцикли); 2. вертикальна (бавовна-сорочки); 4. латеральна (устаткування для переробки пластмаси-скла з теплозахисним покриттям).

Рис. 4.6. Матриця «Продукт-ринок» (за І. Ансоффом)

При цьому слід урахувати багато факторів, зокрема:

- темпи науково-технічного прогресу;
- зміни у структурі ринкового попиту;
- фінансові можливості корпорації;
- виробничі і маркетингові «ноу-хау»;

зміни в асортиментній політиці конкурентів. Формуючи товарну політику, підприємство неодмінно повинно працювати над оновленням асортименту й виведенням на ринок нових товарів.

**Розробка товарної політики.** Пропонована підприємством товарна сукупність (товарний асортимент) буде в дуже високому ступені впливати на обсяг продажу. Зрозуміло, чому. Споживачі мають різні потреби, смаки, фінансові можливості тощо. Якщо товарний мікс (сукупність) покриває більш широку гаму споживачів, обсяг продажу та прибуток будуть дуже вигідними для корпорації. Задачею маркетингової товарної політики є підтримка товарної сукупності завжди в оптимальному вигляді.

Сукупність засобів впливу на споживачів за допомогою товару пов'язують, як правило, з поняттям товарної політики корпорації.

До її складових відносять:

- визначення оптимального асортименту товарів та його постійне поновлення,
- якість продукції,
- дизайн,
- упаковка,
- товарна марка,
- забезпечення після-продажного сервісу,
- відповідність критеріям споживачів.

Важливе місце в товарній політиці корпорації займають проблеми формування асортименту, його оновлення. Хоча розроблення і виведення на ринок нових товарів потребує значних коштів і пов'язане з ризиком, без нього неможливо втримати конкурентні позиції на ринку.

Взаємозв'язок елементів формування та реалізації товарного асортименту корпорації наведений на рис. 4.7:



Рис. 4.7. Взаємозв'язок елементів формування та реалізації товарного асортименту корпорації

Визначення оптимальної номенклатури передбачає включення у виробничу програму корпорації товарів, виробництво і збут яких орієнтовані на ринкові потреби, позитивно впливають на розвиток корпорації, приносять прибуток, сприяють досягненню інших цілей. Тобто сукупність товарної політики полягає у визначенні і підтримці оптимальної структури товарів, що реалізуються, з урахуванням поточних і довготривалих цілей корпорації.

Ринковий успіх корпорації значною мірою залежить від того, скільки уваги воно приділяє розвитку нових товарів.

До **нових товарів** відносять справжні нововведення (піонерні товари) або суттєві модифікації існуючих товарів.

Процес створення нового товару складається з декількох етапів: генерація ідей, розроблення концепції товару та її перевірка, економічний аналіз, розроблення товару, його ринкове тестування і розгортання комерційного виробництва. Кожен етап має на меті прийняття рішення про відсіювання слабких ідей і поглиблення розроблення перспективних.

Після запуску товару в комерційне виробництво починається його ринкове життя, яке, згідно з концепцією *життєвого циклу товару* (ЖЦТ), можна поділити на чотири етапи: впровадження на ринок, зростання, зрілість, занепад. Кожен із цих етапів має свої характеристики стосовно обсягів збуту, прибутків, рівня конкуренції, методів просування тощо. Маркетологи мають урахувувати специфіку відповідного етапу при складанні плану маркетингу даного товару.

Важливими характеристиками товару є його *якість і конкурентоспроможність*. Ці близькі за змістом поняття не слід ототожнювати. Якість є основою конкурентоспроможності, але остання враховує ще конкретні умови даного ринку в певний проміжок часу і визначається відносно інших товарів. Для забезпечення належного рівня якості товарів в Україні створено систему сертифікації продукції УкрСЕПРО.

Розробляючи новий продукт, необхідно прийняти рішення щодо його *товарної марки*, яка ідентифікує цей товар і відрізняє його від товарів конкурентів. При цьому можна орієнтуватися на різні стратегії: використовувати групові марки для усієї продукції корпорації або індивідуальні марки для окремих товарів. Кожна з цих стратегій має переваги й недоліки, тому іноді використовують комбіновані підходи.

Товарні марки можуть використовувати і виробники, і торговельні посередники. Після офіційної реєстрації марка набуває статусу *товарного знаку* і переходить під юридичний захист держави.

В умовах насиченого ринку дедалі більшої вагомості набуває упаковка товару, яка є складовою іміджу корпорації і предметом новаторського пошуку. Розроблення принципово нових форм упаковок (аерозольних, вакуумних) суттєво змінило статус нових товарів. З використанням упаковки пов'язані і певні проблеми. Для ідентифікації товарів і забезпечення достовірності інформації на упаковці велике значення має *штрихове кодування товарів*.

Провідні корпорації світу витрачають значні кошти на інноваційні процеси і виводять на ринок велику кількість новинок. Але новаторство — річ не лише дорога, а й ризикована. За даними досліджень у середньому близько 45% нової продукції зазнає невдачі.

Основні причини невдач нових товарів на ринку:

- помилкове визначення величини попиту;
- дефекти товару;
- недостатня реклама і незначні зусилля у просуванні товару;
- завищена ціна;
- відповідні дії конкурентів;
- невдало вибраний час для виходу на ринок;
- нерозв'язані виробничі проблеми. Однак, незважаючи на невдачі, корпорації-виробники не припиняють інноваційної діяльності, оскільки без оновлення товарного асортименту не можна втримати конкурентні позиції на ринку.

Розроблення нового товару здійснюється у певній послідовності і проходить декілька етапів (рис. 4.8):

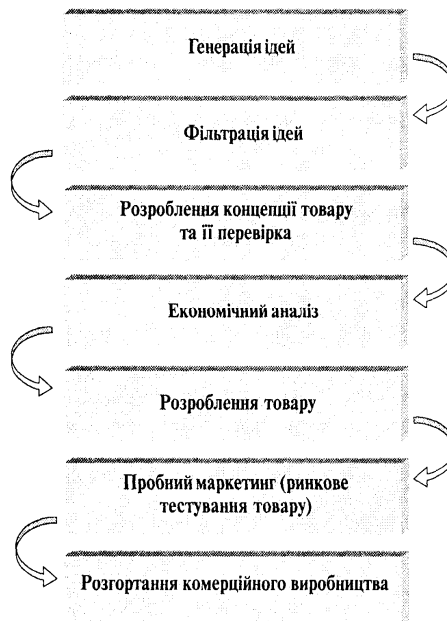


Рис. 4.8. Процес розроблення нового товару

Отже, розроблення нового товару/послуги починається з етапу генерації ідей. Існує багато джерел ідей для створення новинок, зокрема:

- споживачі з їх потребами;
- співробітники самої корпорації, мотивовані на пошук ідей;
- торговельний персонал, який контактує з клієнтами;
- науково-дослідні лабораторії, конструкторські бюро, консультанти;
- нова продукція конкурентів;
- публікації у професійних виданнях, газетах;
- виставки, ярмарки тощо.

Дуже важливо, щоб пошук нових ідей усіляко стимулювало керівництво корпорації. Методи формування ідей дуже різноманітні: це й опитування споживачів; і аналіз недоліків існуючих товарів, обговорення скарг і пропозицій клієнтів. Дуже популярним є метод «мозкової атаки», який має на меті швидке генерування великої кількості ідей. Умови його реалізації:

Визначення оптимальної номенклатури продукції передбачає включення до виробничої програми корпорації товарів, виробництво і збут яких орієнтовані на ринкові потреби, позитивно впливають на розвиток корпорації, приносять прибуток, сприяють досягненню інших цілей

Вимоги до товарів, що входять до оптимальної продуктової номенклатури

- які мають попит та успішно реалізуються на ринку;
- які потребують модифікування відповідно до вимог споживачів або для запровадження на новому ринку;

- які потрібно зняти з виробництва через невідповідність вимогам покупців;
- нові вироби/послуги, виробництво яких належить опанувати.

Стратегічна сегментація передбачає створення стратегічних господарських підрозділів (СГП), стратегічних зон господарювання (СЗГ), зон стратегічних ресурсів (ЗСР), виявлення груп стратегічного впливу (ГСВ).

Оптимальна номенклатура є цілком конкретною для кожного окремого корпорації і залежить від ринку збуту, попиту, виробничих, фінансових та інших ресурсів, умов зовнішнього середовища та різних внутрішніх факторів розвитку корпорації. До неї входять такі товари:

- які мають попит та успішно реалізуються на ринку;
- які потребують модифікування відповідно до вимог споживачів або для запровадження на новому ринку;

- які потрібно зняти з виробництва через невідповідність вимогам покупців;
- нові вироби, виробництво яких належить освоїти.

У вирішенні завдань товарної політики на різних господарських рівнях потрібен стратегічний підхід, який розрахований на перспективу і передбачає вирішення принципових завдань. При цьому переважними вважаються такі критерії:

- залучення і збереження тих споживачів у вибраних ринкових сегментах, котрі забезпечують стабільний стан на ринку в поточний момент і в перспективі;
- оцінка можливих варіантів максимального загального прибутку.

Одним із центральних завдань товарної політики є збереження та розвиток корпорації як соціально-економічної системи.

Зміна товарної номенклатури повинна бути спланована як частина маркетингової програми. Зрозуміло, що кінцевою метою таких змін має бути збільшення прибутків корпорації.

Крім цього, треба брати до уваги, що затримка із вилученням із продажу застарілих товарів може привести до зменшення прибутку внаслідок нагромадження в капіталах збуту застарілих товарів.

Водночас реалізація нової продукції не завжди приводить до успіху, особливо коли не враховані специфічні вимоги ринку.

Отже, необхідно вибирати такий асортимент товарів і таку товарну політику, які сприятимуть збільшенню продажу і прибутку корпорації.

Найбільш важливими чинниками, які визначають позиції товару, є ціна, якість та дизайн продукції, імідж компанії та товару, організацій після-продажного обслуговування.

Стратегічна модель формування товарного асортименту наведена на рис. 4.9:



Рис. 4.9. Стратегія формування товарного асортименту на майбутній період

Визначення ринкових позицій товару базується на маркетингових дослідженнях, але, перш за все, це пов'язується з результатами господарської діяльності корпорації. Так, наприклад, товарна політика суттєво залежить від співвідношення темпів зростання обсягів продажу і одночасної частки на ринку. Необхідно постійно стежити за товарною номенклатурою корпорації, постійно її оновлювати. Адже за правилом відомого італійського економіста Паретто 80 % загального обсягу продажу припадає на 20 % продукції. Тому потрібно постійно ревізувати номенклатуру продукції корпорації, вилучаючи з неї вироби, що не мають попиту.

При визначенні оптимальної номенклатури різних форм додержують власної товарної політики. Якщо попит на окремий товар постійно зростає протягом багатьох років, корпорація має можливість спеціалізуватись на його виробництві і збільшувати випуск. Водночас нині у світі переважає тенденція диверсифікації, з якою пов'язують розширення товарної номенклатури.

Диверсифікація дає перевагу в конкурентній боротьбі, оскільки збільшує можливість маневрування в умовах зміни кон'юнктури, забезпечує стійку частку ринку, знижує ризик інноваційної діяльності.

За допомогою стратегії диверсифікації зменшується підприємницький ризик під час насичення ринку та спаду попиту, інших кон'юнктурних коливань. З'являються можливості ефективно залучити вільний капітал та отримати більші прибутки.

Після закінчення процесу розроблення нового товару і розгортання його комерційного виробництва починається ринкове життя новинки.

Згідно із *концепцією життєвого циклу товару* (ЖЦТ), розробленою у 1965 р. відомим американським ученим Теодором Левіттом, товар у процесі свого ринкового життя проходить декілька послідовних етапів, а потім його витісняють із ринку інші, досконаліші товари.

Класичний маркетинг розглядає чотири етапи ЖЦТ, показані на рис. 4.10:

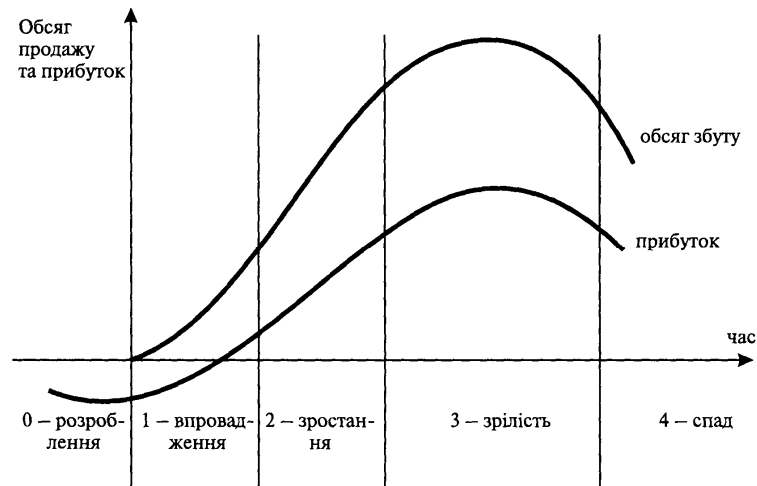


Рис. 4.10. Традиційні етапи життєвого циклу товару.

Для типового товару найкоротшою є стадія впровадження, а найдовшою — стадія зрілості та спаду обсягу продажу. Що ж до ювелірних прикрас, то це товар тривалого користування. Для визначення життєвого циклу ювелірних прикрас необхідно звертатись до певних типів продукції. Виготвлення ювелірних прикрас є одним із напрямків, які напряму пов'язані з віянням моди, тому для ювелірних прикрас (для конкретних виробів) характерний графік тривалого захоплення. Тобто на етапі впровадження відбувається інтенсивне зростання продажу, а потім досить різке падіння попиту при виведенні на ринок більш сучасних моделей, але прихильники цього стилю ще досить довго купуватимуть цей товар (рис. 4.11):

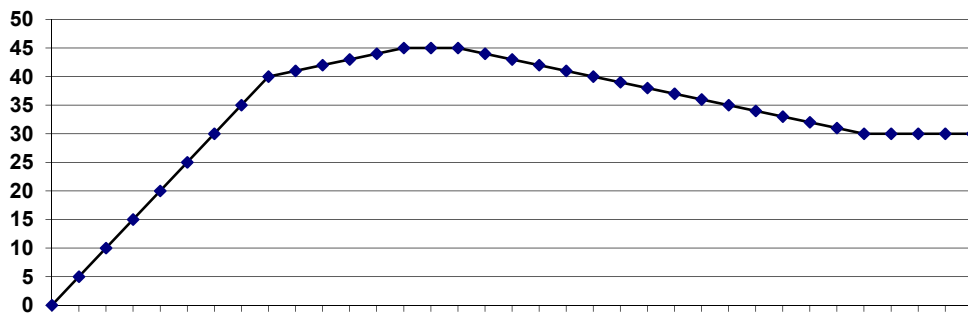


Рис. 4.11. Графік тривалого захоплення товаром

Деякі товари можуть мати відмінні від традиційних криві життєвого циклу (рис. 4.12):

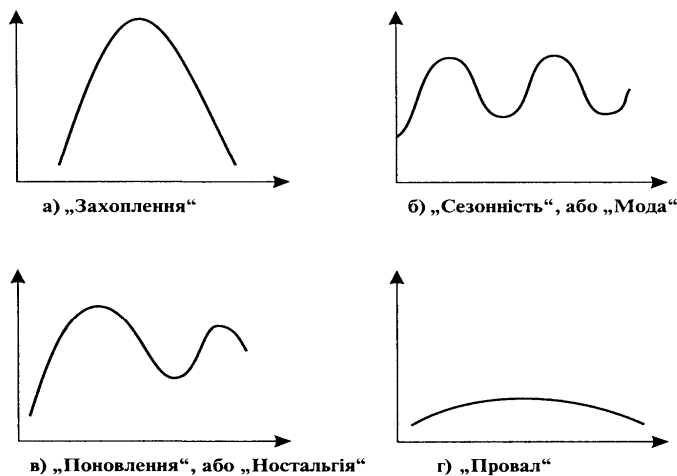


Рис. 4.12. Можливі варіанти кривих ЖЦТ.

Концепція ЖЦТ пов'язує обсяги збуту товару, прибутки, маркетингові стратегії з особливостями кожного окремого етапу ринкового життя товару

Концепція ЖЦТ циклу може бути застосована до виду продукції (каблучка), типу продукції (золота каблучка з рубіновою вставкою), торгової марки (золота каблучка виготовлена АТ «Українські ювеліри»). Тип продукції, як правило, точніше відбиває етапи життєвого циклу, ніж вид або торгова марка товару.

Жорстока конкуренція на ринку визначає опрацювання стратегії управління комерційною діяльністю найважливішим завданням корпоративного управління, основними складовими вирішення цього завдання є вибір і формування цільового ринку та створення загальної роздрібної пропозиції.

**Цільовий ринок** складається з контингентів споживачів (в т.ч. потенційних), відомі потреби і запити яких відповідають спроможності фірми їх задовільнити.

Виявлення цільових ринків передбачає:

1. Прогнозування самої природи, сутності можливостей, що надає ринок.
2. Передбачення розташування, просторової локалізації цих можливостей.
4. Планування величини, обсягу можливостей, специфічних умов та характеристик.

Вибір цільового ринку є частиною загальної задачі щодо оцінки і розвитку можливостей ринку, яка постає перед керівником будь-якого корпорації.

**Загальна роздрібна пропозиція** — це специфічна сукупність товарів, послуг, видів обслуговування, чинників зручності та комфортності, психологічних, естетичних та інших аспектів відвідування магазину чи фірми, яку підприємство (виробнича, сервісна, торгова фірма) пропонує своїм цільовим ринкам.

Вимоги, що висуваються до формування цільового ринку та створення роздрібної пропозиції товарів та послуг наведені на рис. 4.14:

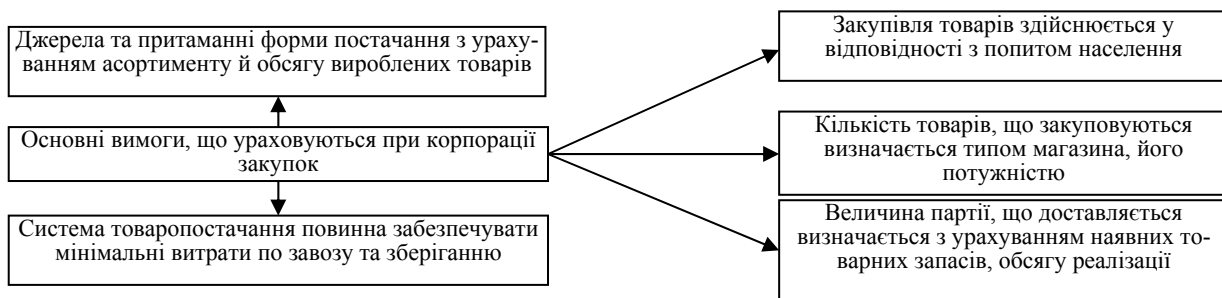


Рис. 4.14. Вимоги, що висуваються до формування цільового ринку та створення роздрібної пропозиції товарів та послуг

Головні елементи роздрібної пропозиції:

1. Ціни.
2. Товарний асортимент (асортимент послуг).
3. Додаткові переваги від заходів по стимулюванню продаж.
4. Переваги від розташування корпорації (її магазинів).

Етапи реалізації комерційної стратегії корпорації наведені на рис. 4.14:

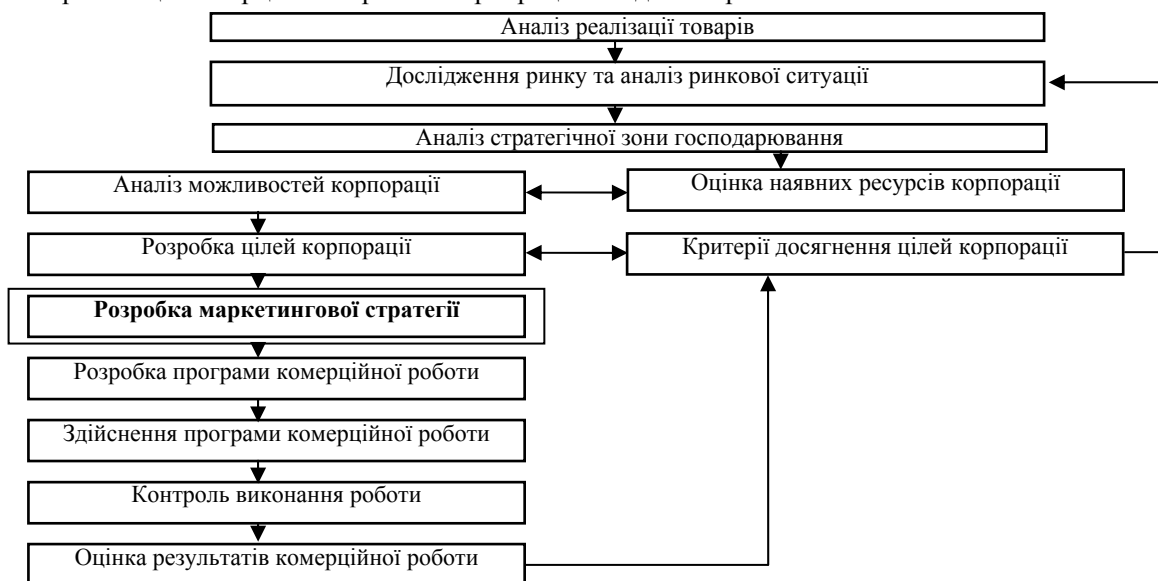


Рис. 4.14. Реалізація стратегії комерційної роботи



Ознаки економічного середовища функціонування корпорацій такі:

1. Існує дуже велика кількість комерційних фірм.
2. Всі фірми торгують різноманітними товарами і через це пропонують широкий асортимент.
3. Диференціація фірм, їх відмінність одна від одної, досягається шляхом диференціації їхніх загальних роздрібних пропозицій.
4. В оптовій та роздрібній торгівлі України оперує багато потужних торговельних корпорацій поруч з безліччю дрібних підприємств.
5. Жодна з торговельних фірм не є настільки могутньою, аби вона могла суттєво впливати на роздрібні ціни, чи на інші важливі аспекти загальної роздрібно-ї стратегії в масштабах країни.
6. Торговельні фірми відносно легко можуть вступати в роздрібно-ї сисему ринку, рівно як і виходити з неї.
7. Конкурентна боротьба ведеться як ціновими, так і не ціновими заходами.

Звідси випливають ключові постулати для опрацювання стратегії комерційної корпорації, а саме:

1. Місією комерційного підприємства є всебічне задоволення попиту покупців на товари.
2. Діяльність комерційних підприємств має бути орієнтована на постійне зростання суми прибутку.
3. Головним показником ефективної діяльності комерційних підприємств є сума прибутку на одиницю капіталовкладень.

Для просування товарів/послуг на ринки корпорації необхідно визначитися з набором стратегічних зон господарювання (рис. 4.15):

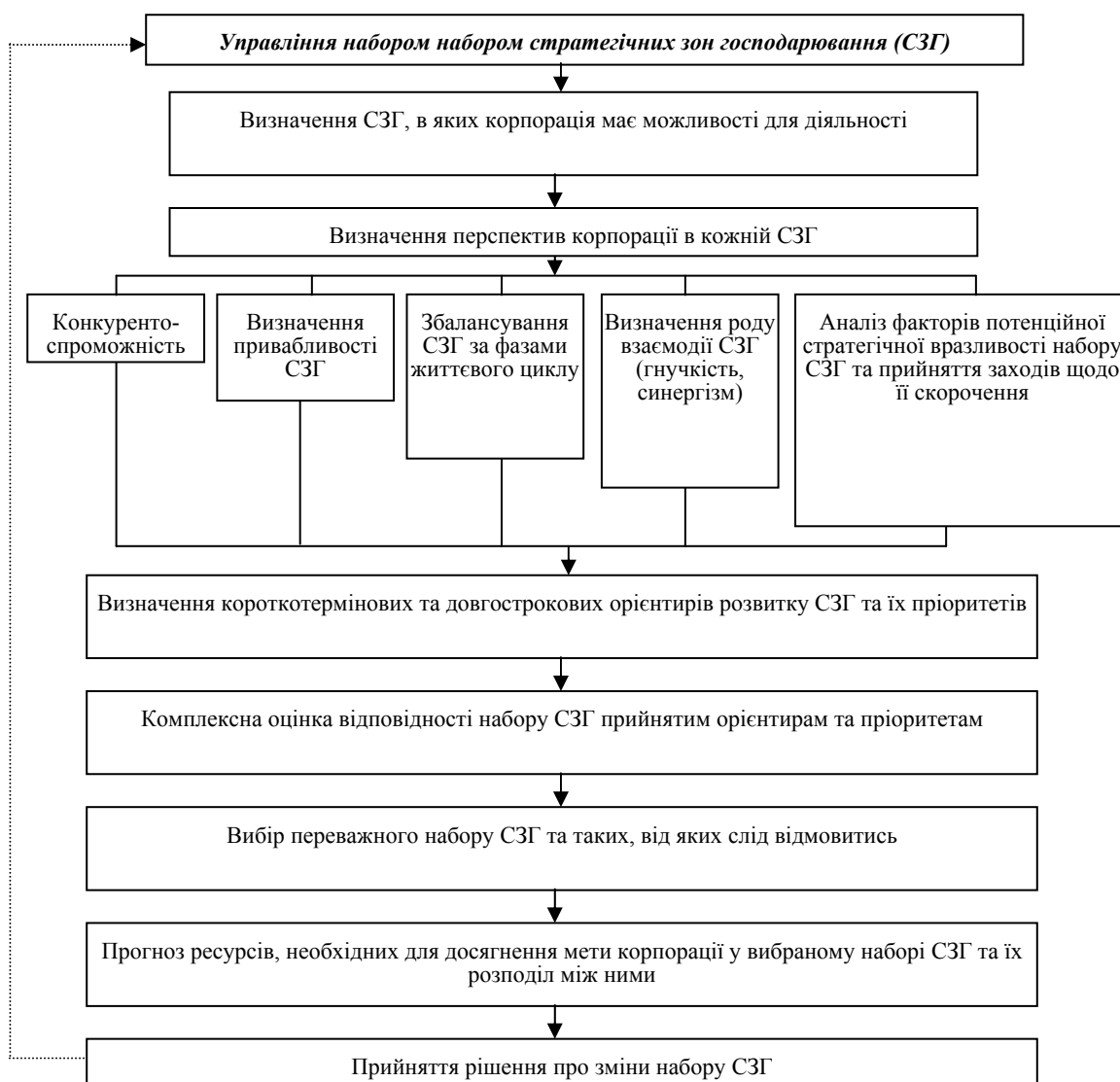


Рис. 4.15. Управління стратегічним набором СЗГ

Узагальнена характеристика функцій каналів товарного руху наведена на рис. 4.16:



Рис. 4.16. Узагальнена характеристика функцій каналів товарного руху

Визначивши заходи опрацювання цільового ринку та створення роздрібної пропозиції товарів та послуг можна перейти до розробки стратегії товаропросування.

Функції оптової та роздрібної торгівлі наведені на рис. 4.17 та рис. 4.18:

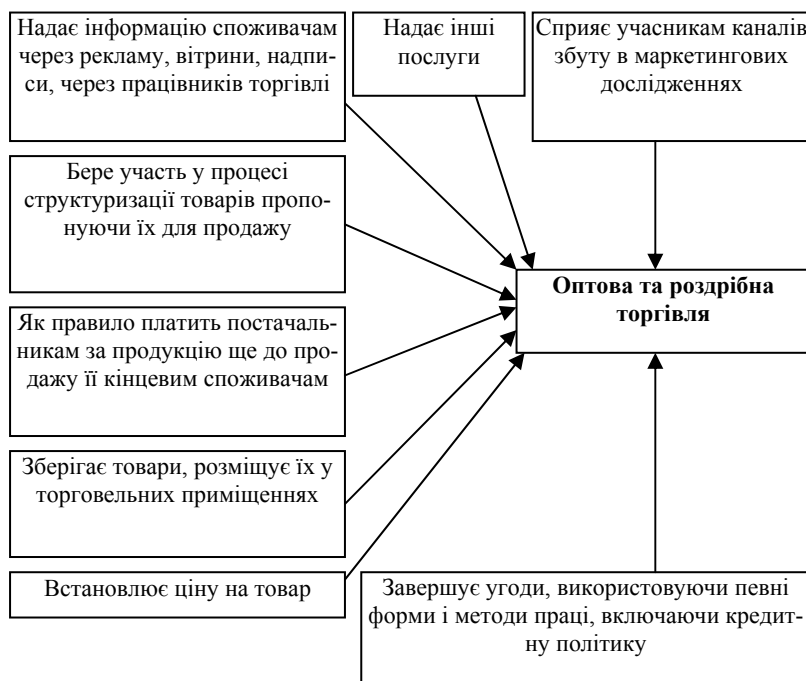


Рис. 4.17. Функції оптової та роздрібної торгівлі корпорації



Рис. 4.18. Схематичне зображення функцій оптової та роздрібної торгівлі в системі товарного руху

Товарний рух є відкритою системою. Схема відображення товарного руху в корпорації наведена на рис. 4.19:

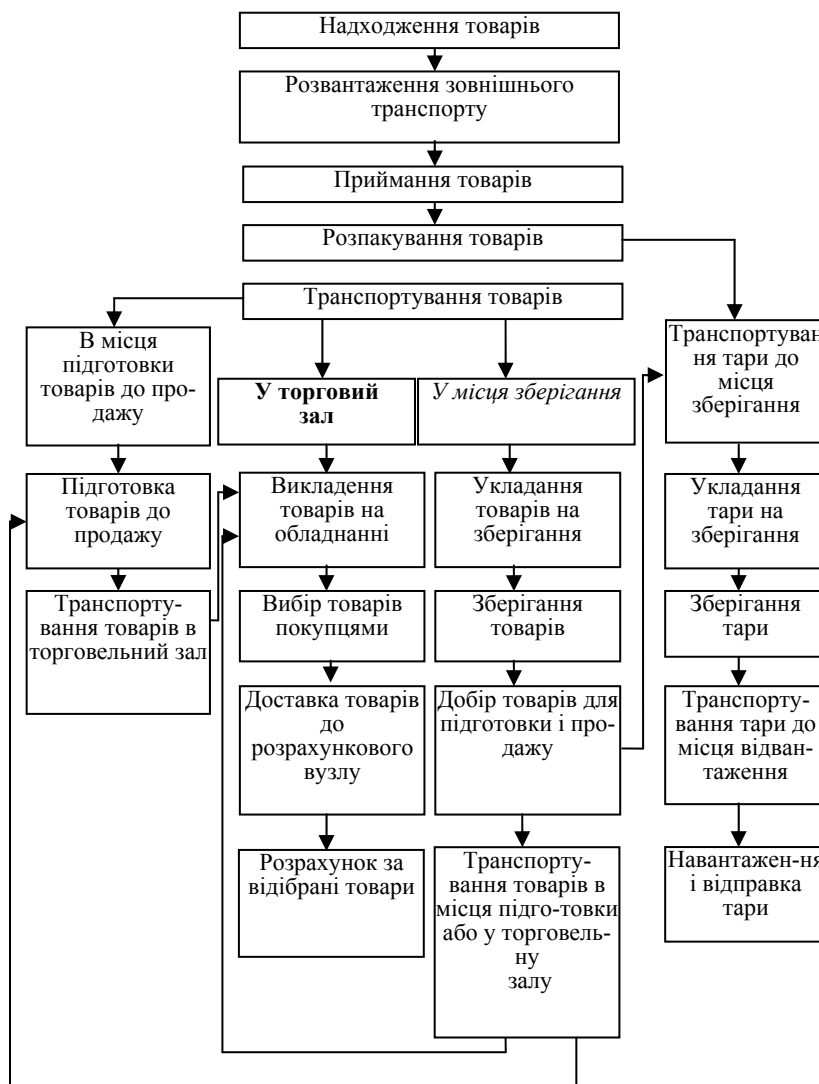


Рис. 4.19. Схема відображення товарного руху як відкритої системи

Функцій оптової та роздрібно́ї торгівлі в системі товарного руху корпорації подані на рис. 4.20:



Рис. 4.20. Схематичне зображення функцій оптової та роздрібно́ї торгівлі в системі товарного руху корпорації

Аспекти стратегії управління комерційною діяльністю корпорації наведені на рис. 4.20:

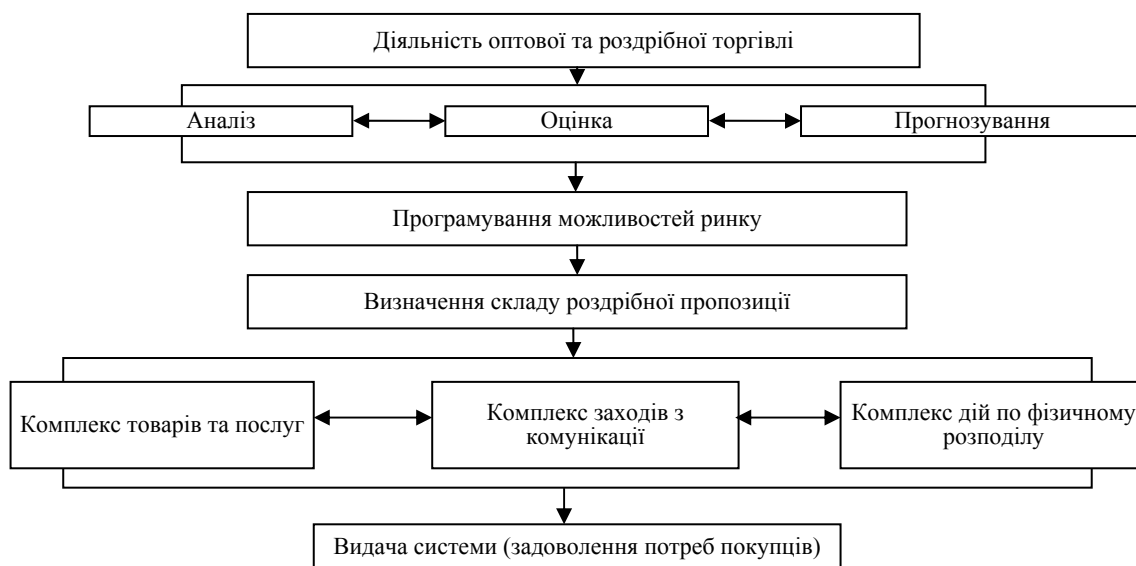


Рис. 4.20. Аспекти стратегії управління комерційною діяльністю

Операційний цикл корпорації наведено на рис. 4.21:



Рис. 4.21. Операційний цикл корпорації

Стратегія формування стимулюючого комплексу просування товарів наведена на рис. 4.22, а складові елементи комерційної роботи на рис. 4.23:

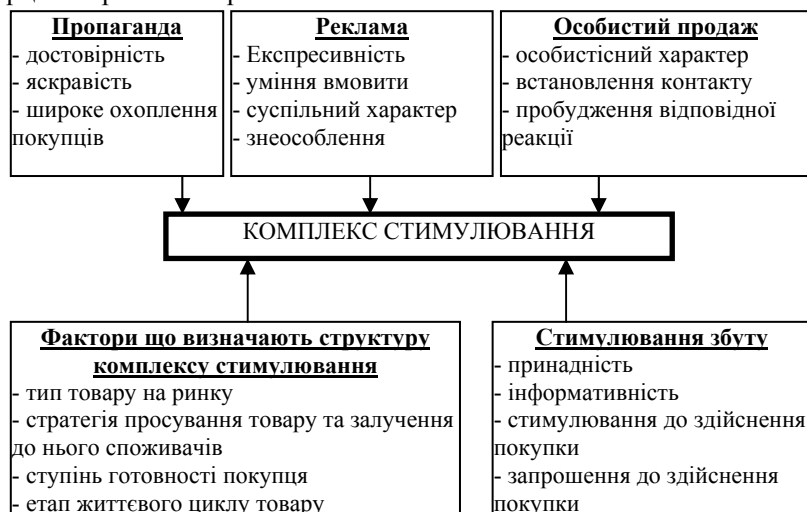


Рис. 4.22. Стратегія формування стимулюючого комплексу просування товарів

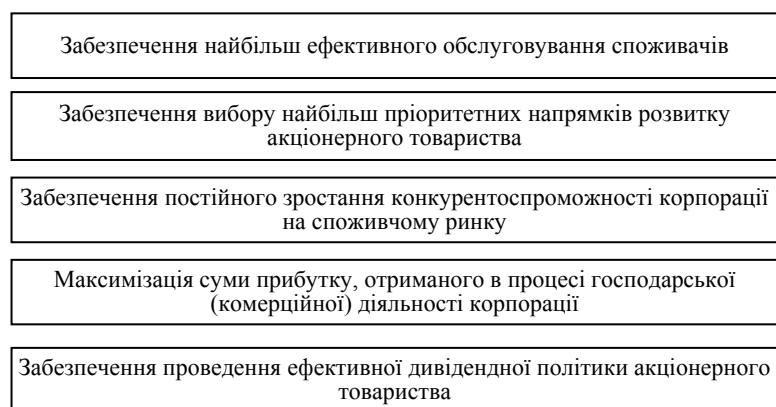


Рис. 4.23. Складові елементи комерційної роботи корпорації

Стратегічні завдання управління комерційними підприємствами подані на рис. 4.24:

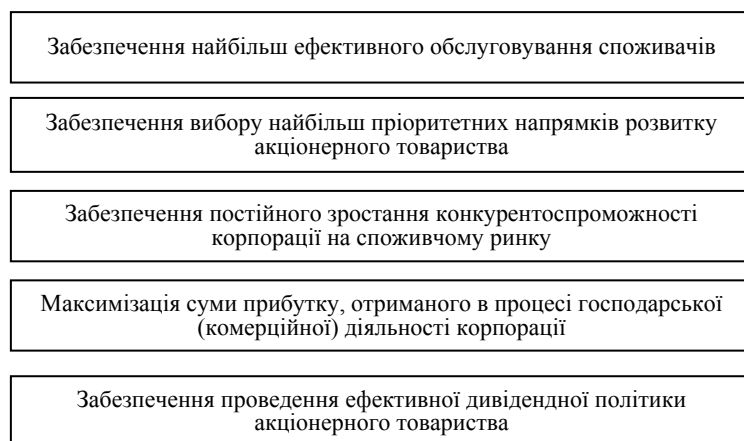


Рис. 4.24. Стратегічні завдання управління комерційними підприємствами

Кон'юнктура ринку впливає на опрацювання стратегії корпорації, в т.ч. й на опрацювання стратегії вибору постачальників (рис. 4.25):



Рис. 4.25. Чинники для опрацювання стратегії вибору постачальника в умовній корпорації «X»

Взаємозв'язок загальної збутової стратегії комерційної корпорації та стратегії комунікації наведено на рис. 4.26:

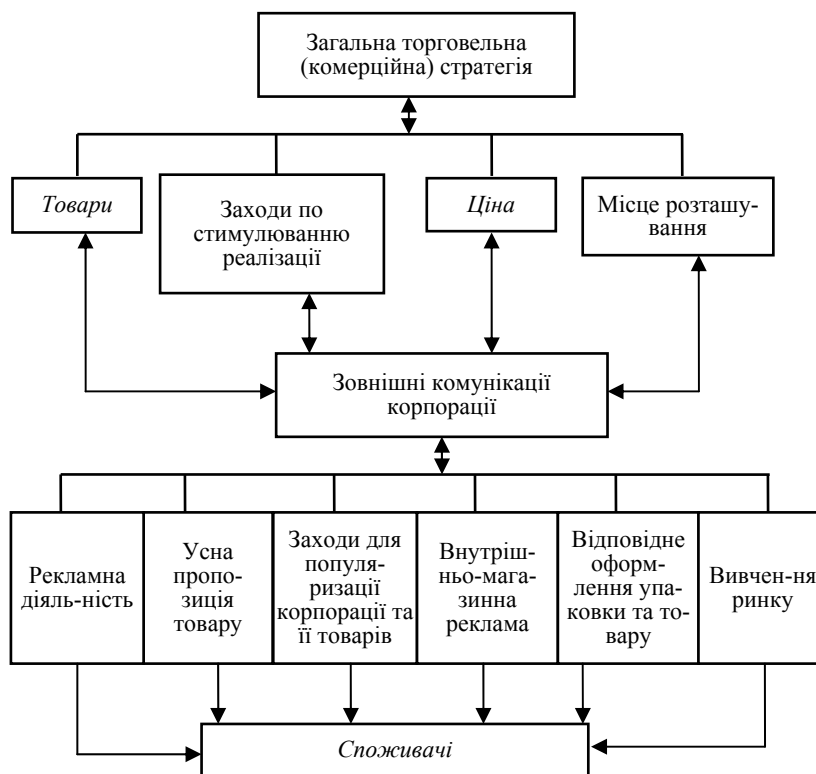


Рис. 4.26. Взаємозв'язок загальної збутової стратегії комерційної корпорації та стратегії комунікації

Складові стратегії управління комерційною діяльністю наведені на рис. 4.27:

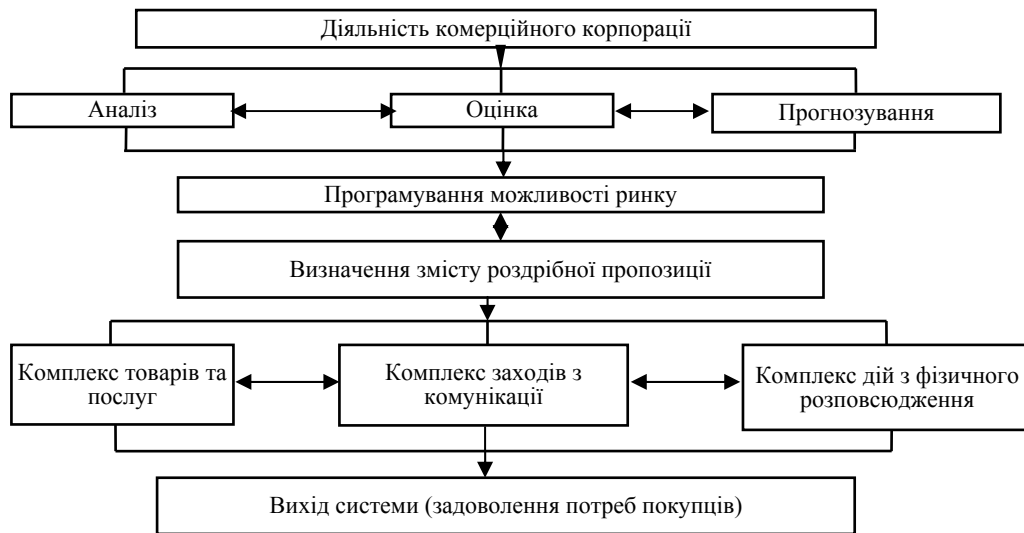


Рис. 4.27. Складові стратегії управління комерційною діяльністю

Стратегія формування попиту споживачів його та її вплив на корпорацію наведені на рис. 4.28:



Рис. 4.28. Стратегія формування попиту споживачів

### 4.3. Ресурсно-ринкова стратегія корпорації

Структура ресурсно-ринкової стратегії, тобто рішень, що визначають взаємовідношення корпорації з ринком ресурсів, багато в чому аналогічна структурі товарно-ринкової стратегії підприємства, тому нижче дається лише узагальнений опис даного виду стратегії.

Так само як і у випадку товарно-ринкової стратегії, тут ідеться про дві сфери стратегічних рішень: *по-перше*, рішення, які визначають поведінку підприємства на ринках матеріальних факторів виробництва (коштів і предметів праці);

*по-друге*, рішення про номенклатуру, обсяги і якості ресурсів, що здобуваються й використовуються всередині підприємства.

Можна сказати, що ресурсно-ринкова стратегія визначає, з одного боку, *позиціонування підприємства на ринку ресурсів*, а з іншого, *позиціонування фрагмента ринку ресурсів на підприємстві*. Ресурсно-ринкова стратегія складається із двох груп рішень, що становлять відповідно «ресурсну стратегію» (аналог «товарної стратегії»), що є однією із двох складових «товарно-ринкової стратегії») і «стратегію поведінки на ринку ресурсів».

Ресурсна стратегія складається із двох підрозділів:

1. стратегії *обсягу* ресурсних запасів;
2. стратегії їх *якості*.

На відміну від товарної стратегії номенклатура й (у значній мірі) асортимент ресурсів зазвичай не є предметом стратегічних рішень, оскільки в основному визначаються номенклатурою виробленої продукції. Тому головна увага при формуванні ресурсної стратегії приділяється стратегічним рішенням, що визначають якість закуповуваних матеріальних ресурсів та їх обсяг.

При узагальненому підході виділяються три головні варіанти *стратегії обсягу ресурсів*:

1. *формування довгострокових запасів* ресурсів, що забезпечують багаторазове здійснення виробничого циклу без необхідності поповнення запасів;

2. *обмеження запасів* мінімальним страховим обсягом, достатнім для забезпечення виробництва на кілька днів роботи або навіть більш короткий період (по суті справи вимірником тривалості періоду слугить розмір виробничого циклу);

3. *формування середньострокових запасів* ресурсів.

Відзначимо, що поділ обсягу запасів на довгостроковий, короткостроковий і середньостроковий можна провадити не тільки стосовно тривалості виробничого циклу й нормам щоденного видатку ресурсів – індивідуальним характеристикам кожного підприємства, але й стосовно середньогалузевих показників.

Найкращим варіантом був би облік як індивідуальних, так і галузевих даних. На жаль, питання зіставного аналізу організації виробництва в підприємствах галузі останнім часом перестали бути предметом обговорення: підприємства посилаються на збереження «комерційної таємниці». Ця обставина не сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів і в остаточному підсумку, треба сподіватися, буде переборена. Посилання на комерційну таємницю безпідставне, оскільки перешкоджає поширенню прогресивних методів організації виробництва й завдає шкоди галузі в цілому (не слід забувати й про закордонних конкурентів!).

Який з варіантів стратегії запасів найбільшою мірою відповідає даному підприємству, залежить від низки внутрішніх і зовнішніх для підприємства факторів. У числі внутрішніх факторів:

- прийнята стратегія відновлення номенклатури виробленої продукції й технологічний тип підприємства;

- наявність складських потужностей;
- наявність у підприємства достатніх фінансових ресурсів;
- ступінь твердості структури внутрішнього управління;
- соціальний тип колективу підприємства тощо.

Якщо діяльність підприємства носить кон'юнктурний характер, і підприємство негайно реагує на непередбачені заздалегідь якісні коливання попиту, то за недостатності обігових коштів не має змісту запасати сировину і матеріали всіх тих видів, які можуть знадобитися при різних станах попиту. Якщо ж номенклатура стабільна, попит забезпечений, а взаємини з постачальниками ненадійні, доцільно вкласти кошти в створення довгострокових виробничих запасів.

Внаслідок слабості контрактної системи в Україні стратегія короткочасних запасів характеризується високим ступенем ризику, хоча й мінімізує розмір обігових коштів. Розраховувати на реалізацію логістичних систем типу «*just in time*» навряд чи можливо при фактичному рівні договірно-правової культури менеджменту й вимог виробничої поведінки працівника.

Трохи несподіваним в переліку факторів, що впливають на вибір варіантів стратегії обсягів запасів, виглядає згадування соціального типу колективу. Проте, якщо врахувати, що реалізація твердих логістичних схем неможлива без чіткої дисципліни й готовності працівників корпорації до дотримання ретельно розроблених інструкцій у комбінації з готовністю прийняття самостійних рішень у випадку порушення графіків і інших позаштатних ситуацій, то стає ясным, що комбінація короткострокового варіанту стратегії запасів зі стратегією рідкого відновлення номенклатури висуває серйозні вимоги до колективу підприємства. Зазначимо, що ця обставина – ще один аргумент на користь того, що вибір тих або інших стратегічних варіантів повинен здійснюватися керівництвом у контакті з колективом, при його особистій участі.

Перейдемо до другої групи стратегічних рішень, пов'язаних з ресурсним забезпеченням виробництва, – *стратегії якості ресурсів*.

Якість ресурсів безпосередньо впливає на якість продукції підприємства, можливість її реалізації за найбільш привабливою для підприємства ціні. Тому стратегія ресурсної якості сильно залежить від прийнятих у рамках товарної стратегії рішень щодо якості продукції. Разом з тим, не слід упускати з виду багатофакторність виробництва, в силу якої висока якість вихідних матеріалів і встаткування – лише одна з передумов рівня якості продукції, а її цінові характеристики перебувають у прямій залежності від якості ресурсів. Серед конкретних варіантів стратегії якості ресурсів, як це мало місце й в інших розділах і підрозділах стратегії, про яких ішла мова вище, розглядаються три:

1. *лідуюча* якість ресурсів;
2. *мінімально припустима* якість;
3. *середньогалузева* якість.

Зрозуміло, що той або інший варіант стратегії якості може бути застосований до будь-якого виду ресурсів. Однак, якщо мова йде про лідируючу стратегію хоча б стосовно одного значимого виду ресурсів, то такий же вибір повинен бути зроблений і у відношенні інших істотних видів ресурсів, тому що в протилежному випадку якість продукції навряд чи виявиться високою, а витрати на підвищену якість ресурсів – виправданими. Аналогічним чином вибір мінімального варіанту хоча б по одному виду ресурсів практично однозначно тягне такий же вибір по інших.



З рішень, що стосуються поведінки підприємства на ринку постачальників, до стратегічних належить в першу чергу визначення *структури множини постачальників*, що необхідно для оптимального розподілу обсягів закупівель по множині продавців ресурсів. Три представницькі варіанти стратегії підприємства на ринку ресурсів охоплюють:

1. моно-сегментний ринок постачальників;
2. домінантно-сегментний ринок постачальників;
3. полі-сегментний ринок постачальників.

Вибір першого варіанту означає, що в рамках прийнятої сегментації ринку продавців ресурсів підприємство практично працює тільки з одним суб'єктом (групою, сегментом) і закуповує в нього не менше 90% ресурсів даного виду. Якщо на одного узагальненого продавця доводиться від 70 до 90% обсягу закупівель даного виду ресурсу, то такий варіант відповідає домінантно-сегментній стратегії підприємства на ресурсному ринку. Інші можливості ставляться до третього, полі-сегментному варіанту.

Моно-сегментний (для підприємства) ринок постачальників відповідає або умовам монополії, тобто відсутності на ринку інших постачальників, або ситуації свідомого прийняття ризикованої стратегії, або (що останнім часом не є рідкістю) наявності тісних інтеграційних зв'язків з даним постачальником.

Очевидно, у загальному випадку найпоширенішим типом стратегії на ринку факторів є вибір полі-сегментного ринку з рівномірно убутним розподілом структури закупівель по постачальниках.

## 4.4. Стратегія ціноутворення

### 4.4.1. Ціна як категорія ринкового господарювання. Класифікація та види цін.

На ринку товарів (продукції, послуг) існує безліч цін. Ще не так давно ціну визначали як грошове вираження вартості товару. А вартість, як відомо, – це втілена і уречевлена в товарі абстрактна праця, яка визначається кількістю суспільно необхідного робочого часу, потрібного для виготовлення будь-якої споживчої вартості за наявних суспільно нормальних умов виробництва і середнього в цьому суспільстві рівня вмілості та продуктивності праці.

Однак в практиці трапляються такі випадки, коли вартість одного товару (тобто витрати суспільно необхідного часу) перевищує вартість іншого, але ринкова ціна його менша. Це пояснюється співвідношенням попиту і пропозиції на товари. У нашому випадку ціна другого товару більш висока через те, що попит на нього перевищує пропозицію, а отже, його ціна вища від вартості. Існують ще й інші фактори, не пов'язані з вартістю, але впливають на ціну товару.

Отже, ціна є грошовим вираженням вартості товару лише в тому випадку, коли існує рівновага між попитом і пропозицією. В інших випадках коливання цін спричиняється не вартістю, а іншими причинами. Тому потрібне більш універсальне визначення ціни: **ціна** – це *грошова сума, яку одержують за конкретний товар*. Величина ж грошової суми залежить від багатьох факторів, які будуть розглянуті в роботі. Таким чином, предметом її розгляду є одна з найголовніших категорій ринкового господарювання – ціна. Особливої уваги приділяється питанням ціноутворення в корпораціях та впливу ціни на економічні процеси загалом. Ціллю даного дослідження є простеження всієї різноманітності методів встановлення цін та їх поведінку на перехідному етапі розвитку.

Система цін організовує господарський процес таким чином, що кожен учасник сам вирішує, який вклад він хоче внести в економіку – з урахуванням того, що він може реалізувати (продати) свій вклад за ціну, яка влаштовує його як покупця і, відповідно, зі свого боку придбати товари та послуги, що пропонуються іншими. Ця система настільки природна для ринкової економіки, що зазвичай її розглядають як дещо, що не потребує доведень. В дійсності ж система цін є результатом тривалого розвитку, який поступово привів до сьогоденних ринкових реалій і весь час продовжує вдосконалюватись.

**Інформація, необхідна для прийняття рішень щодо стратегії ціноутворення.** Вирішуючи питання щодо встановлення ціни на товари, корпорація-виробник повинна зібрати всю достовірну інформацію. Проте не слід ототожнювати інформацію і дані. Рішення щодо цін корпорація може приймати тільки всебічно вивчивши інформацію. Дані слугують лише вихідним матеріалом, аналізуючи який можна отримати якісні продукцію. Якщо корпорація не проведе такого аналізу, вона буде мати лише набір фактів та цифр, які не тільки не допоможуть, а й ускладнять прийняття правильних рішень і відповідно орієнтацій.

Дані слід збирати будучи впевненим, що вони слугуватимуть потенційним джерелом інформації. Тому керівництво корпорації має визначитись, в яких напрямках збирати дані, за якими питаннями потрібна інформація. Як правило, компанії збирають інформацію за такими напрямками як ринок товару (тип конкуренції), галузь промисловості, урядова діяльність.

Корпорація-виробник потребує інформацію про конкурентів та конкуруючі товари, виробництво і затрати, відношення між виручкою від реалізації товару і прибутками, політику уряду в галузі підприємництва та податкову політику.

Збираючи і опрацьовуючи інформацію стосовно цін, корпорація має вивчити:

- ринок, на якому продає свою продукцію;
- всі потенційні можливості вироблюваного товару;
- свою та суміжні галузі для виявлення існуючих і потенційних конкурентів;
- рішення уряду.

Економіка – це наука про вибір; вона пояснює вибори, які ми робимо, та яким чином вибори, що ми робимо допомагають нам справитися з дефіцитом.

Фундаментальна економічна проблема – це проблема дефіциту. Оскільки доступних ресурсів ніколи недостатньо для того, щоб задовольнити потреби кожного, то вибори (за наявності альтернативи) дуже необхідні. Взагалі, економіка – це наука і діяльність з оптимального розподілу і використання обмежених ресурсів.

#### **Великі економічні питання:**

Економічні вибори можна заключити в п'ять основних питань:

1. Які виробляти товари та послуги та в якій кількості?
2. Як виробляти товари та послуги?
3. Коли виробляти товари та послуги?
4. Де виробляти товари та послуги?
5. Для кого виробляти товари та послуги?

#### **Великі економічні ідеї:**

• Вибір включає в себе обмін, тобто щось втратити, щоб отримати щось інше. Ціна можливого вибору є найбільше значення відвернутих альтернатив. Альтернативна ціна – це не всі відвернуті альтернативи, але найбільше значення відвернутих альтернатив.

• Вибори зроблені (прийняті) поступово, це означає, що вибори прийняті остаточно (гранично) та на їх вибір вплинули стимули. Коли робиться вибір люди порівнюють додаткову вартість, маржинальну (граничну) вартість дії (ефекту) із додатковою та маржиальною вигодою. Зміни в маржинальній вартості та/або в маржиальній вигоді схиляють до прийняття рішення.

• Добровільний обмін робить обидві сторони покупців та продавців більш задоволеними (забезпеченими), і ринки ефективним способом організують цей обмін. І покупці і продавці продукції повинні зробити найкращу згоду, інакше вона не буде не відбудеться.

• Ринки не завжди працюють ефективно, іноді дії уряду повинні протидіяти ринкам та привести до більш ефективного використання ресурсів.

• Для економіки і цілому витрати дорівнюють доходам і дорівнюють вартості продукції.

• Рівень життя підвищується коли виробництво на долю однієї людини збільшується.

• Інфляція настає коли кількість грошей збільшується швидше ніж виробництво товарів та послуг.

• Безробіття може витікати із відмови ринку, але невелика кількість безробіття є продуктивною і може покращити національну конкурентоздатність.

Отже, для прийняття вірного і обумовленого рішення щодо цін необхідно мати таку інформацію:

#### *Ринок і товар:*

- Сегменти ринку, в яких реалізується товар.
- Вимоги, які висувуються покупцями щодо товару.
- Географічне положення .
- Новизна товару.
- Ємність ринку.
- Якість товару в порівнянні з товарами конкурентів.
- Головні конкуренти.
- Відповідність товарів по цінам.
- Перспективи росту об'єму продаж
- Здатність задовольняти потреби покупця, в тому числі і перспективні
- Кон'юнктура ринку протягом 2 років.
- Необхідність модифікації.

#### *Конкуренція на ринку. Політика уряду:*

- Конкуруючі товари в продажі.
- Вплив на ринок політики уряду.
- Частка ринку конкурентів.
- Вплив на окремі корпорації.
- Можливість зміни цін.
- Фінансовий стан конкурентів.
- Дії конкурентів, які можна передбачити у випадку зміни умов ринку.
- Офіційні дані про прибутки та збитки.

#### *Виробництво і витрати. Виручка від реалізації та прибуток:*

- Об'єми виробництва та складські запаси товарів у корпорації на конкретну дату.
- Співвідношення між виручкою від продажу, прибутком і витратами по різним видам товарів.
- Витрати, які відповідають даному рівню наявності складських запасів.

- Вплив об'ємів виробництва на виручку від продажу та прибуток.
- Вплив на витрати зміни об'ємів виробництва і складських запасів.
- Питома вага прибутку в ціні одиниці товару корпорації та його відмінність від аналогічного показника конкурентів.

• Витрати, які мають безпосереднє відношення до прийняття рішень щодо цінових питань.

Найбільш суттєвими факторами, що позначаються на процесі ціноутворення вітчизняних підприємств, є:

- 1) тип ринку, на якому підприємство планує реалізовувати продукцію;
- 2) особливості маркетингового середовища;
- 3) державна податкова система;
- 4) тип продукції корпорації та доцільність його виробництва;
- 5) важливість продукції для споживача.

Перш ніж встановити ціни на свою продукцію, суб'єкт підприємницької діяльності повинен визначити: частку ринку і конкурентоспроможність корпорації, різноманітність та якість товарів-аналогів, ринкову демографію, нові розробки, сервісне обслуговування, рекламу товару, прибуток, який намагається отримати підприємство або норматив рентабельності. Сам процес ціноутворення складається з наступних етапів:

- 1) вибір цілі — забезпечення виживання, отримання максимального прибутку або утримання та закріплення позицій на ринку;
- 2) визначення попиту — важливий етап формування ціни, оскільки саме він визначає її верхній ціни;
- 4) аналіз витрат дозволяє визначити нижній рівень цін на продукцію, що випускається підприємством.

Ефективність цінової політики корпорації багато в чому залежить від ринкової кон'юнктури, яку визначають не тільки ціни на товари-аналоги та їх якість, але й попит на запропоновану підприємством продукцію, а також прибутки споживачів.

Зміна обсягу попиту на продукцію корпорації при зміні ціни на 1 % показує коефіцієнт еластичності попиту за ціною. Від його рівня залежить політика ціноутворення суб'єкта підприємницької діяльності: якщо попит еластичний, підприємству вигідно знижувати ціни, оскільки при цьому обсяг продажів буде збільшуватися, якщо попит не еластичний, зміна ціни практично не вплине на обсяг реалізованої продукції. Зміну попиту залежно від прибутку споживачів та цін на продукцію корпорації визначають, використовуючи підходи Дж. Хікса і Б. Слуцького, які за допомогою кривих байдужості і бюджетних ліній визначають ефекти заміни й прибутку.

Підприємство повинно приймати всі заходи для отримання зазначеної інформації. Якщо воно не зможе зібрати і проаналізувати інформацію, покладаючись на власні сили, необхідно звернутися до послуг підприємств, які спеціалізуються на аналітичних дослідженнях.

**Класифікація цін.** Систему цін прийнято класифікувати згідно визначених ознак.

**За характером обороту:**

1. *Оптові*, за якими підприємство реалізує вироблену продукцію іншим корпораціям та збутовим організаціям.

2. *Закупівельні*, за якими реалізується сільськогосподарська продукція виробниками (колгоспами, радгоспами, фермерськими господарствами та населенням) державним та комерційним організаціям для послідувочої переробки.

3. *Роздрібні*, за якими товари реалізуються в роздрібній торговій сітці населенню.

На *будівельну продукцію* існує декілька різновидностей цін

- кошторисна вартість – граничний розмір витрат на будівництво кожного конкретного об'єкту.
- прейскурантна ціна – середня кошторисна вартість одиниці кінцевої продукції типового будівельного об'єкту.

- договірна ціна встановлюється при підписанні договору між замовником та підрядчиком.

- ціни та тарифи на послуги населенню.

- знижки в галузі обігу ( оптово-збутові, торгівельні )

- тарифи вантажного та пасажирського транспорту – плата за переміщення вантажу та пасажирів. Яка береться транспортними організаціями з відправників вантажу чи пасажирів.

**За рівнем вільності від впливу держави при їх встановленні:**

- *Вільні*, що складаються на ринку під впливом попиту та пропозиції. Держава може домагатися зміни цих цін тільки за допомогою впливу на кон'юнктуру ринку.

- *Регульовані*, які складаються також під впливом попиту та пропозиції, але підлягають певному впливу з боку держави чи через безпосереднє обмеження їх росту або зниження, регламентацію рентабельності.

- *Фіксовані*, які встановлюються державними органами на попередньо визначене коло товарів.

**За способом фіксації:**

- *Контрактні*, які встановлюються за згодою обох сторін згідно контракту.

- *Трансфертні*, які застосовуються при реалізації продукції між філіями або в межах однієї асоціації.
- *Біржові*, які використовуються при продажу товарів безпосередньо через біржі.
- *Торгів*, які обслуговують особливу форму торгівлі, коли декілька підрядчиків, що конкурують між собою, пропонують замовнику свої проекти на виконання певних робіт, з яких замовник на конкурентній основі обирає найбільш ефективний.

#### **За ступенем обґрунтованості:**

- *Базисні*, які застосовуються в якості початкової ціни на подібну продукцію. Вони являють собою фіксовані в угодах чи прейскурантах ціни товарів з певними якісними характеристиками.
- *Довідкові*, які друкуються в каталогах, прейскурантах, журналах, газетах, довідниках, економічних оглядах. Вони використовуються спеціалістами в якості інформації для орієнтації при встановленні цін на аналогічну продукцію чи аналізі рівнів та співвідношень між цінами.
- *Прейскурантні*, які є видом так званої, довідкової ціни. Вони друкуються в прейскурантах фірм – виробників або продавців.
- *Фактичні ціни* угод. Які враховують застосування різноманітних знижок та надбавок щодо базової ціни.
- *Споживача*, яка визначає витрати споживача, які напряму пов'язані з придбанням товару та витратами, пов'язаними з його експлуатацією.

#### **За терміном дії ціни:**

- *Постійні*, які не змінюють протягом терміну поставки продукції за даним контрактом чи договором
- *Поточні*, за якими здійснюється поставка продукції в даний період часу. Вони можуть змінюватися на протязі виконання одного контракту і повністю залежать від кон'юнктури ринку.
- *Плинні*, які встановлюються в торгових угодах на продукцію, яка зазвичай потребує тривалого строку на виробництво. Вони враховують всі зміни у витратах виробництва, які відбуваються в період виготовлення виробів.
- *Сезонні*, які діють протягом визначеного періоду часу.
- *Ступінчасті*, які передбачають ряд послідовно зменшених цін за попередньо визначеною шкалою.

Складовою системи ціноутворення є широко поширена система знижок з встановлених прейскурантних цін. Знижки застосовують корпорації-виробники продукції та роздрібна торгівля. Знижки – це своєрідна відповідь на дії конкурентів, коли вони починають знижувати ціни. Знижки використовуються для залучення нових споживачів та скорочення великих запасів.

Всім підприємцям, хто вболіває за розширення масштабів своєї справи, слід надати особливої уваги системі знижок. Для цього є цілий ряд причин.

**По-перше**, знижка сама по собі створює у покупця переконання і впевненість про те, що корпорація – продавець (відповідно прямий виробник) йде саме йому на зустріч, що, звичайно, підкреслює значення покупця-споживача у власних переконаннях.

**По-друге**, у покупця складається враження, що корпорація-продавець є безумовно солідною та стабільною організацією, оскільки вона може собі дозволити певне зниження цін. Справжню ж користь з всіх цих заходів отримує перш за все корпорація – продавець через те, що вона прискорює товарорух та збільшує об'єм продажу.

Таким чином, розрізняють такі види знижок:

- За оплату товару готівкою (*загальна чи проста знижка*). Така форма платежу покращує фінансове положення виробника з точки зору готівкових грошей, оскільки зазвичай в практиці ринкових відносин строки оплати рахунків за відвантаженою продукцією коливаються від 40 до 90 днів. В залежності від суми угоди такі знижки можуть складати від 4 до 6 %.
- *Кількісна* – зниження ціни за купівлю великих партій товару. Продаж і транспортування продукції такими партіями знижують збутові витрати виробника. Йому такі знижки вигідні, так як одночасно знижується і собівартість продукції по мірі збільшення об'єму партії, що виробляється.
- *Дилерська* надається дилерам чи посередникам за послуги, пов'язані з просуванням продукції до кінцевого споживача. Слід відмітити, що такий вид знижок також досить важливий для виробника, оскільки просування товарів таким чином перекладається на плечі посередників.
- *Спеціальна* (персоніфікована) надається так званим « обранцям ». Це певна категорія покупців, якими безпосередньо зацікавлені продавці. На мою думку, це також досить вдалий прийом, адже таким чином розвивають зацікавленість у пробних та елітних видах товарів.
- *Сезонна* надається покупцеві за купівлю несезонного товару або в період сезонного розпродажу. Слід нагадати також, що величина таких знижок доходять до 50- 80 %.
- *Бонусна* надається постійним покупцям, якщо вони за певний період купляють попередньо обумовлену кількість товару. Вона може складати 7 – 8 % вартості обороту. Однак, слід відмітити, що даний вид знижок може дозволити собі лише продавець елітних товарів.
- *Закрита* робиться на продукцію, що виробляється в замкнених формуваннях, наприклад, у внутрішньо-фірмових поставках, внутрішній торгівлі економічних угруповань, а також на товари, що поставляються за спеціальним між-управлінською домовленістю

• *Непомітна* – форма додаткових безкоштовних послуг продавця покупцю. Наприклад, надання пільгових кредитів. Такі знижки стимулюють купівлю оптових партій товарів.

Види цін. **Виробнича ціна дорівнює сумі всіх виробничих і маркетингових витрат корпорації плюс очікуваний прибуток. Зазвичай вона складає від 40 до 60% від роздрібною ціни. Саме за цією ціною виробник поставляє товар великими партіями оптовикам.**

*Оптова ціна* — це ціна, за якою оптові корпорації продають товар також великими оптовими партіями роздрібним компаніям. Ця ціна складається з ціни виробника плюс виробничі і маркетингові витрати оптовика і його прибуток. Звичайно ця ціна складає від 60 до 70 % від роздрібною ціни.

*Роздрібна ціна* — це ціна, за якою продаж ведеться окремими невеликими партіями в роздріб. Ця ціна складається з оптової ціни плюс всі управлінські, маркетингові і виробничі витрати роздрібною корпорації плюс її прибуток.

Базисна ціна використовується для визначення сорту або якості товару; її погодять на переговорах між продавцем і покупцем; вона є вихідною для визначення ціни фактично поставленого товару, коли властивості останнього відрізняються від обговорених у контракті. У контракті обмовляються знижки і надбавки, що можуть також залежати і від кон'юнктури ринку.

Ціна купівлі-продажу (або фактурна) визначається умовами постачання, обговореними в контракті; для стислості фактурну ціну постачають ще однією вказівкою: «СІФ», «ФОВ», «ФОР» і «ФРАНКО». Ці терміни являють собою аббревіатури англійських слів і означають наступне:

*СІФ* (вартість, страховка, фрахт) означає, що продавець зобов'язаний за свій рахунок зафрахтувати судно, оплатити вартість перевезення (фрахт), оплатити митні витрати і страховку і взяти на себе ризик загибелі або псування товару до того моменту, як вантаж перетне лінію борту судна при навантаженні, а покупець бере на себе ризик загибелі або псування товару після перетинання лінії борту;

*ФОВ* (вільний на борті) означає, що продавець оплачує всі транспортні, страхові і митні витрати до моменту доставки товару на борт судна, а покупець фрахтує судно, страхує вантаж і бере на себе ризик його загибелі або ушкодження;

*ФОР* (вільний на рейках) означає те ж, що і «франко-вагон», тобто продавець повинний за свій рахунок і на свій ризик відправити вантаж на залізничну станцію і занурити товар у залізничний вагон, а усі витрати несе покупець;

*ФРАНКО* — умова продажу, відповідно до якої продавець зобов'язується доставити товар у визначене місце за свій рахунок і на свій ризик, причому в ціну включаються транспортні, страхові і митні витрати.

**Монопольна ціна** — ціна, установлювана монополіями вище або нижче ціни виробництва; звичайно монополії встановлюють, можливо, більш високі ціни збуту своїх товарів і можливо більш низькі ціни на придбання товарів в інших фірм товари.

Номинальна ціна публікується в прейскурантах, довідниках біржових котируваннях.

**Ринкова ціна** — ціна, за якою йде купівля-продаж на даному ринку.

**Змінна ціна** — ціна, встановлювана договором у залежності від деяких умов (біржового котирування, інфляції тощо) на визначену дату.

Ціна попиту складається на ринку покупця.

**Тверда ціна** встановлюється в договорі закупівлі-продажу і не підлягає зміні.

Часто буває так, що ціни на продукт потрібно установлювати виходячи з того, що на ринку вже мають конкуренти, що установили свої ціни на аналогічні продукти. В цьому випадку використовується методика орієнтації ціни на конкуренцію.

В цьому зв'язку необхідно відзначити, що якщо саме ринок є орієнтиром ціни, то оперуючим на ньому корпораціям у край важливо, щоб саме вільні ринкові фактори визначали ціну.

Ціна *«падаючий лідер»*. Такий вид ціни використовується роздрібними торговцями для рекламування своїх товарів, коли різко знижується ціна на один з добре відомих товарів. Розрахунок будується на тім, що притягнуті падінням ціни, покупці куплять які-небудь інші товари.

**Система оптових цін та її вплив на підвищення ефективності виробництва.** В системі планових цін значну увагу приділяють оптовим цінам на продукцію промисловості, які мають вагомий вплив на рівень закупівельних цін в сільському господарстві, цін в будівництві та тарифів на вантажні перевезення, а також роздрібні ціни на товари народного споживання та різних видів тарифів на виробничі, комунальні та побутові послуги.

Оптові ціни на промислову продукцію поділяються на оптові ціни підприємств, які складаються з собівартості та прибутку, тобто, іншими словами, цінами товаровиробника чи цінами реалізації продукції, та оптові ціни промисловості, які включають в себе збутову націнку постачальників. Розрізняють також оптові ціни промисловості єдині для всієї території України та зональні, що встановлюються в залежності від величини транспортних витрат, об'єктивної відмінності в витратах виробництва та використання продукції. Крім вищезгаданого поділу існує також поділ на тимчасові, разові, договірні. Такий поділ залежить від терміну дії цін, специфічних особливостей виробництва та попиту на продукцію.

Особливим типом оптових цін є розрахункові ціни, що встановлюються в межах деяких галузей з ціллю забезпечення госпрозрахункових умов діяльності підприємств при великих об'єктивно зумовлених якимись іншими факторами в різницях, що яскраво виражені у витратах на виробництво продукції.

За розрахунковими цінами корпорації реалізують вироблену ними продукцію відповідним організаціям, які в свою чергу реалізують її за встановленими прейскурантними цінами та договірними оптовими цінами. Слід також відмітити вагомість і важливість системи оптових цін. Так, наприклад, в 70-80 рр. ХХ ст. рівень оптових цін не відбивав загально-необхідних витрат, що зумовлювало значне послаблення розрахункових відносин в багатьох промислових об'єднаннях і корпораціях. Безперечно, це негативно відобразилось на продуктивності праці, темпах науково-технічного прогресу, покращенні організації та стимулюванні виробництва, праці та управлінні. В результаті різко знижувались темпи росту ефективності виробництва. Тобто, оптові ціни стимулюють виробництво високоякісної продукції.

#### 4.4.2. Процес ціноутворення в корпорації.

**Основні принципи ціноутворення.** В кінцевому результаті ціна товару визначається ринком, на неї значно впливає відношення попиту та пропозиції і вона представляє собою компроміс між бажанням продавця і можливостями покупця. Проте, витоком формування продажної ціни є калькуляція. Незважаючи на докорінні зміни в системі ціноутворення через певну лібералізацію, калькуляційний метод формування цін залишається головним, оскільки ціна має забезпечувати покриття всі витрат і крім цього ще й отримання прибутку. Якщо розрахована калькуляційним методом ціна вища тієї, що склалася на ринку, слід шукати шляхи зниження витрат чи взагалі відмовитися від виробництва даного товару.

Попередньо розраховуються дві ціни кожного товару, виробництво якого передбачається в наступному році: продажна, яка забезпечує виробнику нормальні умови відтворення і мінімальна, яка компенсує підприємству витрати при мінімальному прибутку. Якщо укладається контракт, здійснюється велике замовлення, то замовники мають право ознайомитися з калькуляціями виробника. Виробник в свою чергу може відмовитися від представлення калькуляційних звітів, замовник в такому випадку – від придбання товару, ціна якого видається йому явно завищеною.

Крім калькуляційного застосовуються також і інші методи формування цін на вироби, що тільки починають випускатись:

- параметричний, що базується на залежності ціни від головного параметру виробу (потужності, швидкодії, вантажопід'ємності тощо);

- статистичний, основа якого – аналіз динамічного ряду цін аналогічних чи споріднених виробів.

Але, слід відмітити, що при всіх умовах ціна повинна компенсувати витрати виробника, тому використання калькуляції – просто необхідний процес у ціноутворенні.

**Аналіз ціноутворюючих факторів.** В умовах ринкової економіки ціна має величезне значення. Ціна визначає структуру і об'єм виробництва, рух матеріальних потоків, розподіл товарної маси і з рештою рівень суспільства. Крім того, успіх комерційного корпорації визначають наступні складники:

- науково обґрунтована цінова стратегія; розумна цінова політика;

- правильна методика встановлення цін.

Ціна і цінова політика для корпорації — другий після товару важливий елемент маркетингової діяльності. Отже, прийняття рішень в області цін має спиратись на багато-чисельні фактори, найважливіші з яких:

- собівартість товару, його вартісна оцінка, що розраховується різними способами,
- очікувана реакція покупців та можливість її зміни,
- прямий вплив з боку держави на політику цін (табл. 4.2):

Таблиця 4.2

#### Способи впливу держави на ціни

Види цін	Роль держави	Форми державного впливу
фіксовані державні	ціни встановлює сама держава	1. Державні прейскурантні ціни. 2. «Заморожування» вільних ринкових цін. 3. Фіксування монопольних цін.
регульовані державою	держава встановлює правила для корпорації, а воно саме самостійно встановлює ціни	1. Встановлення граничного рівня цін. 2. Встановлення граничних надбавок до фіксованих цін прейскуранта. 3. Встановлення граничного рівня разового підвищення ціно. 4. Державний контроль за монопольними цінами. 5. Регулювання ринкових цін шляхом встановлення цін державними корпораціями.
договірна ціна	держава встановлює правила гри на ринку, вводячи ряд заборон на нечесну конкуренцію	1. Заборона горизонтального фіксування цін. 2. Заборона вертикального фіксування цін. 3. Заборона цінової дискримінації. 4. Заборона демпінгу. 5. Заборона нечесної цінової реклами.

Іноді проектування цін на так звані елітні вироби доручають спеціалізованим консалтинговим корпораціям, в об'єктивності яких впевнені обидві сторони – як замовник так і виробник (подібного роду роботи наприклад виконує американська корпорація Rand Corporation).

Кожен підприємець має чітко розуміти, під впливом яких факторів формується ринкова ціна. Для вибору цінової політики корпорація повинна виявити і проаналізувати всі ціноутворюючі фактори. Вони можуть бути як зовнішніми так і внутрішніми. Ціна на ринку набуває видозмін перш за все під впливом попиту та пропозиції.

Попит є чи не найважливішою категорією ринкової економіки, оскільки саме він визначає ціну на різні товари, розподіляє сировину і готову продукцію.

Взаємозв'язок між попитом на товар і факторами, що його визначають виражено в загальній функції попиту і може бути представлений у вигляді формули:

$$Qd x = f(Px, Py, \dots Pz, I, W, Tx, F, S, q) \quad (4.4)$$

де,

$Qd x$  – об'єм попиту на товар  $x$  за одиницю часу.

$Px$  – ціна товару  $x$ .

$Py, \dots Pz$  – ціни товарів – заміників та взаємодоповнюючих товарів.

$I$  – дохід покупця.

$W$  – рівень благоустрою.

$Tx$  – потреба покупця в товарі  $x$ .

$F$  – думки споживача стосовно перспектив покращення його благоустрою.

$S$  – серйозність потреби, задоволена даним товаром.

$q$  – кількість покупців.

**Обсяг попиту** – це та кількість товару, яку покупець хоче придбати при даних умовах на протяжці певного відрізка часу. При зміні хоча б одного з перелічених факторів зміниться і об'єм попиту на даний товар. Проте, припустимо, що в якийсь проміжок часу всі фактори, крім першого, в даному виразі незмінні і постійні, тоді обсяг попиту реально буде залежати від зміни ціни. Таким чином здійснюється перехід від загальної функції попиту до функції попиту від ціни:

$$Qd x = f(Px). \quad (4.5)$$

Дійсно, чим вища ціна, тим менше товарів за цією ціною буде придбано. Відповідно, як показує практика, збільшення кількості товару в продажу веде за собою зниження ціни на нього.

У встановленні ринкової ціни не менш важливу роль відіграє пропозиція, тобто та кількість товару, яку продавці можуть і бажають запропонувати покупцеві в певний час і в конкретному місці. Крива пропозиції характеризує пропозицію товару прямо-пропорційною залежністю: що чим вища ціна товару, тим більше його буде пропонуватися на ринку.

Отже, підсумовуючи вищесказане, зрозуміло, що корпорація-виробник через ціну товару отримує інформацію про те, в якій мірі суспільство потребує його продукцію. Тому, якщо рівень ціни, що вже склався на ринку, компенсує витрати корпорації і забезпечує отримання бажаного прибутку, то це слугуватиме найточнішим орієнтиром доцільності виробництва і відповідності попиту. Функція пропозиції показує взаємозалежність між пропозицією товару і факторами, що її визначають. Вона може бути представлена такою формулою:

$$Qsx = f(Px, Py, \dots Pz, K, L, N, q), \quad (4.6)$$

де

$Qsx$  – об'єм продукції товару  $x$  за одиницю часу,

$Px$  – ціна продукції товару  $x$ ,

$Py, \dots Pz$  – ціни на товари-конкуренти,

$K$  – рівень технології виробництва,

$L$  – державна політика в галузі оподаткування,

$N$  – плата за ресурси (сировину, матеріали),

$q$  – кількість продавців на ринку.

**Обсяг пропозиції** – це та кількість товару, яку продавець бажає продати за даних умов. Об'єм пропозиції змінюється при зміні ціни. Графічно зміна обсягу пропозиції виражається в рухові вздовж кривої. У випадку зміни інших факторів, що впливають на пропозицію, зміщується сама крива пропозиції. Особливість вільного ринку полягає в тому, що при певній кількості запропонованої продукції він начебто сам по собі намагається досягти рівноваги. Таким чином, при рівновазі попиту і пропозиції встановлюється ринкова рівноважна ціна в точці  $P1$ . Відповідно, рівновага відображає компроміс між покупцем і продавцем, який реалізується на взаємоузгодженні при купівлі-продажу. Єдиною рівноважною ціною, яка може зберігатися, оскільки задовольняє зацікавленість як покупців так і продавців, є ціна, при якій обсяг пропонованого товару дорівнює обсягу товару, який потрібен на даний час ( $Qs = Qd$ ).

Але, слід відмітити, що при аналізі попиту та пропозиції найбільшу зацікавленість являє собою не їх абсолютне значення, а зміна попиту та пропозиції у відповідь зміні товару чи якогось іншого параметру, що і є їх головним визначником. Тож якісно виміряти чутливість попиту та пропозиції до зміни

факторів, що їх визначають, дозволяє еластичність. Еластичність — це міра реагування однієї змінної величини на зміну іншої. Іншими словами, еластичність — число, що вказує настільки відсотків зміниться одна змінна в результаті іншої на 1%. Тобто це означає, що підприємству необхідна інформація, про те, наскільки зміниться попит, якщо на нього будуть впливати інші фактори (доходи, ціни на інші товари, на товари-замінники, податки тощо). Тож слід акцентувати увагу на еластичності попиту від цін або ціновій еластичності, яка показує реакцію величини попиту у відповідь на зміну цін і визначає на стільки відсотків зміниться величина попиту при зміні ціни на продукт. Вона визначає чутливість покупців до зміни цін з точки зору кількості товарів, які вони купують.

Практично значення еластичності попиту має дуже велике значення. Так, наприклад, якщо маркетингова служба, підраховуючи еластичність попиту, визначила, що попит на товар нееластичний, ( $E_d > 1$ ), то слід дати керівництву корпорації рекомендацію про підвищення ціни. При цьому виручка матиме тенденцію до зростання. Якщо ж навпаки попит на товар нееластичний, то ціни краще не підвищувати. В даному випадку доцільніше розглянути можливість зменшення ціни. Виручка буде зростати за рахунок збільшення попиту на товар.

Слід також відмітити, що різні товари по різному реагують на зміну ціни. Так, наприклад, до товарів нееластичного попиту відносяться товари першої необхідності (житло, електроенергія, хліб, пальне тощо), товари, яким немає або майже немає заміни (молоко, ліки), товари відносно недорогі (сіль, сирники), товари, які покупець купує зазвичай через відсутність вибору. Підприємців також цікавить еластичність попиту по відношенню не тільки до ціни, але й інших змінних, наприклад, прибутку. Еластичність попиту може бути використана і для прийняття рішень в умовах зміни податкових ставок на прибуток. Якщо ставка підвищується, то підприємець, враховуючи еластичність попиту на свій товар, має прийняти рішення про підвищення ціни таким чином, щоб його фінансове становище не погіршилося. Проте, існує ще один своєрідний важель, який здатний вирівнювати положення і тимчасово згладжувати протиріччя між попитом та пропозицією. Це цінова і нецінова конкуренція.

**Цінова конкуренція** — це вид конкурентної боротьби методом зміни цін на товари. В певній мірі вона впливає на рівень ціни. Корпорації-продавці, відповідно до кривої попиту, знижують чи збільшують ціну. Тому ціною можна легко маневрувати під дією багатьох факторів. Проте, слід додати, що цінову конкуренцію може проводити не лише корпорація, яка посідає провідне місце на ринку, але й невелике підприємство, щоб вижити в умовах конкуренції. Тоді головною умовою успішної цінової конкуренції виступає постійне вдосконалення виробництва і зниження собівартості. В такій ситуації виграє лише підприємець, який має реальні шанси зниження витрат виробництва, оскільки механізм цінової конкуренції діє таким чином, що корпорація встановлює на свою продукцію ціни, нижчі ринкових. Відповідно, конкуренти, які не мають можливості слідувати за нею, не можуть втриматись на ринку. Вони залишають свої галузі, змінюючи орієнтацію, або взагалі розоряються. Проте знаходиться конкурент, який виведе свою фірму з скрутного становища, перенесе цінову війну і дочекається нового підвищення цін. У такому разі ясно, що цілей війни не досягнуто і доведеться або змиритись або знову почати зниження цін.

Слід нагадати, що цінова конкуренція в кожному з випадків справа нелегка і в певній мірі призводить до хай навіть незначного, але все ж таки зuboжіння. Таким чином на виграш може розраховувати лише корпорація з стабільним положенням на ринку, з сильнішими позиціями ніж конкурент. Якщо ж конкуруючі корпорації опиняються приблизно в однакових умовах, то цінова конкуренція не просто витратна, а й безцільна. Таким чином на виграш може розраховувати лише корпорація з стабільним положенням на ринку, з сильнішими позиціями ніж конкурент. Якщо ж конкуруючі корпорації опиняються приблизно в однакових умовах, то цінова конкуренція не просто, а й безцільна. Якщо економічна міць конкурентів приблизно однакова, маневрування цінами виправдане. Ця політика полягає в наданні найрізноманітніших знижок, встановлення цін на товари різної якості в близькому діапазоні. В результаті цього перш за все виграє покупець.

При неціновій конкуренції роль ціни не зменшується, але на перший план висуваються унікальні якості товару, його технічна надійність та висока якість. З цих позицій саме вищезгадані фактори, а не зниження ціни дозволяє залучити нових покупців та підвищити конкурентоздатність товару.

Великого впливу на рівень цін та їх динаміку справляє стан фінансово-кредитного середовища. При цьому безпосередній вплив на ціни складають зміни в купівельній спроможності грошової одиниці України. Згадаймо, в нормально функціонуючій економіці, коли гроші забезпечені золотим наповненням, відношення між сумою цін товарів і кількістю грошей в обороті відносно стабільне. При відсутності такої умови в системі «кількість грошей — сума цін» починає змінюватися сама структура цін.

Наступний важливий фактор, що в значній мірі впливає на ціни — споживачі. Кожен підприємець повинен бачити глибокий взаємозв'язок між ціною і її сприйняттям різними споживачами. Відносини між цінами і кількістю зроблених покупок за цими цінами можна пояснити двома причинами:

- 1) впливом законів попиту, пропозиції та цінової еластичності,
- 2) неоднаковою реакцією покупців різних сегментів ринку на ціну.

Саме ці причини лягли в основу поділу всіх покупців за їхнім сприйняттям цін та орієнтації при виборі покупок на чотири групи:



1. покупці, які виявляють велику зацікавленість при виборі покупки цінами, якістю, асортиментом пропонованих товарів. Це так звана група економічних покупців.

2. покупці, які полюбляють створити собі образ товару, який вони хочуть мати. Це персоніфіковані покупці.

3. покупці, які підтримують своїми покупками невеликі організації і роблять це по вже давно встановленій традиції. Це етичні покупці.

4. покупці, які мало цікавляться цінами — апатичні покупці.

Проте, найголовнішим фактором, що впливає на ціну, а значить, і на всю підприємницьку діяльність господарюючого суб'єкту є державне регулювання цін.

Існують прямі міри, що здійснюються шляхом встановлення певного порядку ціноутворення та такі, що безпосередньо направлені на зміну кон'юнктури ринку, створення певного положення в області фінансів, валютних та податкових операцій, оплати праці.

У США держава регулює 5 — 10 % цін, головним чином у галузях, де існує монополія (сільське господарство, енергетика, зв'язок). В Японії держава регулює біля 20% споживчих цін (у тому числі такі важливі, як тарифи на електроенергію, газ, залізничні перевезення, вартість медичного обслуговування та освіти, ціни на рис, м'ясо, воду, молочні продукти). В Швейцарії федеральне відомство з контролю за цінами в законодавчому порядку фіксує близько 50% об'єму товарної продукції сільського господарства. Обмежене регулювання здійснюється на текстильні товари, одяг, іграшки, музичні інструменти та деякі інші товари. В дуже поодиноких випадках (загроза війни, загроза загального підвищення цін) можна напряму вплинути на ціни, тобто заморозити їх, як, наприклад, у Швеції. Проте, це має обов'язково бути передбачене законодавством.

#### *4.4.3. Процес ціноутворення в корпораціях України.*

Треба пам'ятати про високий рівень монополізації вітчизняної промисловості. Для відвернення дій підприємств-монополістів, які направлені на пониження інтересів інших підприємств та шкодять ефективному функціонуванню товарних ринків, держава ввела регулювання цін на продукцію, яку вони випускають. Щодо підприємств-монополістів, здійснюються такі методи регулювання цін:

- встановлюється гранична ціна, це свого роду замороження ціни. Такий метод особливо важливий в умовах дефіциту товару. Проте, багато розвинутих країн у відношенні товарів першої необхідності та продуктів харчування давно відмовились від даного методу;

- встановлюється фіксована ціна;
- при підвищенні цін встановлюються граничні надбавки — коефіцієнти зміни цін;
- застосовуються граничні рівні рентабельності і розміри торгівельної знижки.

На вирішення питань щодо ціноутворення впливають учасники каналів товароруку від виробника до оптової та роздрібною торгівлі. Всі вони намагаються збільшити обсяг реалізації та прибутку, встановити більший контроль за цінами. Таким чином, корпорація-виробник впливає на ціну товару, використовуючи систему монопольного товароруку, зводячи до мінімуму продаж товарів безпосередньо через магазини, що зазвичай віддають перевагу торгівлі за зниженими цінами з метою привернення якомога більшої кількості покупців. Саме тому, виробнику набагато вигідніше відкривати власні магазини, де він сам може контролювати ціни. Звідси впливає — щоб досягти згоди всіх учасників каналу збуту рішеннями стосовно цін, виробнику необхідно дотримуватися декількох не маловажних умов:

- забезпечити відповідну частку прибутку кожному учаснику для покриття його витрат і отримання доходів;

- надати гарантії оптовій та роздрібній торгівлі в отриманні продукції за найнижчими цінами;
- запропонувати особливих пропозицій;
- надавати знижки з ціни на визначений період;
- пропонувати безкоштовну частину з партії товару для стимулювання закупок оптової та роздрібною торгівлі.

Тому, зважаючи перш за все на вищезгадані фактори, на рух цін найвагомішого впливу спричиняє динаміка ціни виробництва товару. Звідси впливає, що зростання ефективності праці, зниження витрат на предмети праці та сировину на одиницю продукції викликає зниження ціни і навпаки. Звичайно, можна припустити, що з прискоренням темпів науково-технічного прогресу відбудеться зниження ринкових цін. Проте, практика доводить, що в розвинених країнах досягнення науково-технічного прогресу не призводять в ряді галузей до зниження вартості товарів. Це можна пояснити й тим, що дія інших факторів, таких як політика монополій та інфляція, виявляються набагато сильнішими. Однак, за великим «колом» товарів вплив ціни виробництва на рівень роздрібних цін дуже сильний.

Використання короткострокової тактики ціноутворення не дає можливості управлінням підтримувати надійну довгострокову рентабельність для вирішення проблем, пов'язаних з витратами, споживачами та конкурентами. Довгострокова рентабельність і становище між конкурентами потребують такої стратегії ціноутворення. Внесемо деякі уточнення щодо складання стратегії ціноутворення. Вона складатиметься з:

- внутрішньої структури витрат компанії по кожному продукту, групі продуктів чи споживачів;

- «споживацької чутливості» й того, як споживачі оцінять унікальні якості продукції даної корпорації;
  - взаємовідносин між конкурентами, за виключенням потенційної можливості і стратегії;
- Підсумувавши, можна сказати, що рентабельна стратегія ціноутворення потребує розуміння взаємодії трьох сил – витрат, споживачів та конкурентів, — забезпечення водночас їх оптимального поєднання.

**Розуміння структури витрат.** Основною інформацією про витрати для потреб ціноутворення є відомості про те, яким чином змінюються витрати зі зміною обсягу продажу. Таким чином, розуміння структури витрат (чи є витрати простими або постійними при продажу додаткових обсягів продукції) просто необхідне розуміння для встановлення рентабельного поєднання граничного рівня ціни та розмірів сегменту ринку. Тому, перш за все, при зміні ціни слід визначити дійсну природну вартість продукції, тобто, які саме витрати було зроблено, якщо товар купили, а які, якщо товар так і не купили. Тож витрати, які не змінюються, не впливають на рентабельність ціноутворення. Звичайно, постійні витрати важливі, в першу чергу для визначення кінцевої рентабельності, але вони, разом з тим, не впливають на зміни рентабельності, пов'язані з підвищенням або пониженням цін. Керівники можуть встановити граничний рівень ціни продукції, визначивши дійсну вартість продажів. Про це можна довідатись, віднявши від ціни прирощену змінну вартість. Звідси можна розрахувати точку беззбитковості при зміні обсягів продажу. Таким чином:

$\% \text{ зміни точки беззбитковості} = \text{зміни в ціні витрати} - \text{граничний рівень зміненої ціни} (4.7)$

Використовуючи цю формулу, можна одночасно згладити і конфлікти між відділами фінансів та збуту. Так, наприклад, якщо управлінець з відділу збуту хоче знизити ціну, щоб стимулювати продаж товарів, то за цією формулою він може визначити, наскільки слід збільшити обсяг продажу, щоб досягти тих же рівнів у фінансових результатах.

#### **Методика встановлення цін за географічною ознакою.**

Вищезгадані фактори враховують витрати, які виникають через необхідність транспортування продукції. Так, залежно від розподілу обов'язків з транспортування товарів і участі постачальників та споживачів у компенсації транспортних витрат проводиться так зване франкування цін. Це означає, що всі витрати з транспортування продукції до названого пункту входять у ціну товару. Існує 6 видів франко-цін:

1. франко-склад постачальника (витрати на виробництво продукції та маркетинг)
2. франко-станція відправлення (витрати на транспортування товарів на станцію відправлення)
3. франко-вагон на станції відправлення (витрати на завантаження і зберігання продукції на станції відправлення)
4. франко-вагон на станції призначення (транспортний тариф від станції відправлення до станції призначення)
5. франко-станція призначення (витрати на вивантаження і зберігання продукції на станції призначення)
6. франко-склад споживача (витрати на доставку продукції).

Різновидами методик встановлення цін за географічною ознакою є їх розрахунок щодо якихось базових пунктів території, а також визначення зональних цін.

#### **4.4.4. Способи ціноутворення на товар.**

**Фактори вибору способу ціноутворення.** Встановлення визначеної ціни на товар або послугу служить для наступного їхнього продажу й одержання прибутку. Дуже важливо призначити ціну таким чином, щоб вона не виявилася занадто високою або занадто низькою.

Підприємець має можливість безпосередньо спілкуватися з клієнтом і той у свою чергу може висловити свої претензії щодо встановлених цін на товари або послуги. Призначення високої ціни може бути чревато втратою інтересу до придбання. Призначення низької ціни теж може викликати негативну реакцію, наприклад, сумнів щодо продукту або в щодо уміння і досвіду підприємця. Таким чином, запитувана ціна визначає якість товару або послуги у свідомості покупця і допомагає визначити положення даного продукту на ринку.

Зрозуміло, чому висока ціна викликає невдоволення покупця, але не завжди зрозуміло, чому низька ціна може викликати невдоволення.

У випадку, коли товар має потребу в після-продажному, гарантійному або іншому обслуговуванні, а призначена за нього ціна занадто мала, прибуток отриманий від продажу виявляється недостатнім для обслуговування клієнта далі на належному рівні. В такому випадку, покупці розчаровуються в даному товарі, обслуговуванні й у даному підприємстві в цілому.

Визначення ціни є одним з найскладніших завдань, що постають перед будь-яким підприємством. І саме ціна визначає успіхи корпорації — обсяги продажів, доходи, одержуваний прибуток.

Дрібні корпорації мають невелике число співробітників, і тому існують деякі особливості ціноутворення для таких підприємств.

**По-перше**, часто корпорація не має спеціального відділу, який би займався проблемами економічного аналізу і ціноутворення, і цю роботу приходиться робити керівнику (власнику) корпорації, отже, потрібно заощаджувати час на складних математичних розрахунках.

**По-друге**, номенклатура продукції таких підприємств, як правило, не велика.

Взаємозв'язок понять «ціна» і «прибуток» очевидна. Чим більша ціна, тим більший прибуток, чим менша ціна, тим менший прибуток. З іншого боку, дешевий товар або послугу легше продати, і за той же проміжок часу вони будуть продаватися в більшому обсязі, ніж дорогі аналоги. Таким чином, важливо встановити взаємозв'язок між ціною продукту і кількістю проданих його одиниць.

Проте, зміст маркетингової діяльності як для великого, так і для малого бізнесу не змінюється.

Існують два основних способи встановлення ціни на продукцію: виходячи з витрат на виробництво і збут продукту і з можливостей ринку (купівельної спроможності). Перший спосіб називається *ціноутворення по витратах*, другий — *ціноутворення за попитом*. Третім, менш розповсюдженим, але теж важливим способом є *ціноутворення, засноване на цінах на конкурентну продукцію*.

Можна виділити кілька факторів, під впливом яких постає підприємство при виборі способу ціноутворення на свій товар:

*Фактор цінності* — один з найбільш важливих факторів. Кожен товар здатний деякою мірою задовольнити потреби покупців. Для узгодження ціни і корисності товару можна: додати товару велику цінність, освітити покупця за допомогою реклами про цінності товару, скорегувати ціну так, щоб вона відповідала дійсній цінності товару.

*Фактор витрат* — витрати і прибуток складають мінімальну ціну товару. Найпростіший спосіб утворення ціни: при відомих витратах і витратах додати прийнятну норму прибутку. Однак навіть якщо ціна тільки покриває видатки, немає гарантії, що товар буде куплений. Саме тому деякі корпорації стають банкрутами, ринок може оцінити їхні товари нижче, ніж коштують виробництво і продаж.

*Фактор конкуренції* — конкуренція впливає на цінову політику. Можна спровокувати сплеск конкуренції призначивши високу ціну або усунути її призначивши мінімальну. Якщо товар вимагає особливого методу виробництва, або виробництво його дуже складне, то низькі ціни не залучать до нього конкурентів, але високі ціни підкажуть конкурентам, чим їм варто зайнятися.

*Фактор стимулювання збуту* — у ціну товару включається націнка, що окупає заходи щодо стимулювання ринку. При випуску товару на ринок, рекламі потрібно перейти межу сприйняття, перш ніж споживачі довідаються про товар. Усі засоби, витрачені на стимулювання збуту повинні надалі окупатися за рахунок продажів товару.

*Фактор розподілу* — Розподіл товару значно впливає на його ціну. Чим ближче товар до споживача, тим дорожче для корпорації його розподіл. Якщо товар буде надходити прямо до споживача, то кожна угода стає окремою операцією, гроші, призначені постачальникові, одержує виробник, але і його витрати зростають. Перевага такого методу розподілу полягає в повному контролі над продажами і маркетингом.

При продажі товару великому роздрібному торговцеві або оптовикові, продажі обчислюються вже не одиницями, а десятками, але контроль над продажами і маркетингом утрачається.

Розподіл товару є самим важливим фактором у маркетингу після самого товару. При покупці, товар рідко задовольняє запити покупців цілком. Тому вони йдуть на поступки в якості, вазі, кольорі, технічних даних тощо більш-менш охоче в залежності від рівня цін, але навіть якщо в даного продавця найнижчі ціни на ринку, ніяка реклама не може компенсувати відсутність потрібного товару в потрібний час у потрібному місці.

Знайти компетентних дистриб'юторів, які б активно взялися за продаж товару, досить дорога справа. Вони захочуть одержати плату за збереження на складах і розподіл товарів відразу після їхнього продажу. Ця сума повинна входити в ціну і не перевищувати аналогічних витрат конкурентів.

*Фактор суспільної думки* — зазвичай в людей мається деяке уявлення про ціну товару, незалежно від того, чи є він споживчим або промисловим. Здобуваючи товар, вони керуються деякими границями цін, або ціновим радіусом, що визначає, за якою ціною вони готові купити товар.

Підприємство повинне або не виходити за границі цього радіуса в цінах на свій товар, або виправдати чому ціна на нього виходить за них. Товар може перевершувати існуючі аналоги по якихось якостях, і якщо такі переваги сприймаються покупцями позитивно, те ціну можна піднімати, якщо ж переваги даного товару не так очевидні, потрібно удатися до додаткової реклами.

*Фактор обслуговування* — обслуговування бере участь у передпродажному, продажному і післяпродажному етапах угоди. Витрати по обслуговуванню повинні входити в ціну. У такі витрати входять: підготовка котирувань, розрахунків, установка устаткування, доставка товару, навчання персоналу, надання гарантії або права оплати на виплат.

Для багатьох товарів після-продажного обслуговування не потрібно, але значна група товарів широкого вжитку (типу продуктів і повсякденних товарів) вимагає передпродажного обслуговування, наприклад, приміщення їх на вітрину або демонстрації якостей. Весь цей сервіс повинен окупатися через ціну товару.

**Політика високих і низьких цін.** Кожна з вищеописаних стратегій може бути пов'язана з високими або низькими цінами.

Застосування *політики високих цін* виправдано, якщо:

- товар унікальний або надійно охороняємо патентами;
- товар складно розробити або робити;
- ціна не є вирішальним чинником для покупців даного товару;
- розмір ринку занадто малий, щоб залучити конкурентів;
- потрібно багато зусиль, щоб навчити потенційних покупців користуватися даним товаром;
- у корпорації обмежені фінансові джерела і немає можливостей добрати додаткового способу.

Застосування *політики низьких цін* рекомендується в умовах, протилежних зазначеним. Це не означає обов'язкового вибору тієї або іншої політики при перевазі однієї з даних умов, а означає, що якщо маються деякі з перерахованих вище умов, то варто розглянути можливість застосування відповідної політики ціноутворення.

Наприклад, якщо в компанії обмежені фінансові можливості, то варто розглянути варіант політики високих цін, тому що низькі ціни в даному випадку не принесуть досить прибутку для розвитку компанії. Однак висока ціна може занадто швидко залучити конкурентів, з якими через недостатню фінансову підтримку буде важко боротися. Потрібне ретельне вивчення ситуації для рішення цієї проблеми.

Крім того, практикується ціноутворення на основі цін, прийнятих на певному ринку. Тут застосовуються ціни, що зберігаються на стабільному рівні у відношенні визначених товарів протягом тривалого часу на конкретному ринковому просторі.

У цьому випадку, незалежно від обсягу ринкової частки, займаною даною фірмою на ринку, навіть при незначному підвищенні ціни, відбувається різке скорочення продажів відповідних товарів, і навпаки: при невеликому її зниженні можливо різке збільшення збуту.

Як приклад використання методу звичних цін можна назвати такі товари, як шоколад, сік у металевих банках, призначений для продажу в автоматах тощо. Щоб відмовитися від звичних цін і забезпечити їхнє підвищення, поліпшують якість товару, його функціональні властивості, упакування, стиль, дизайн, додають йому велику привабливість, адаптуючи його до ринку прогнозованих покупців. Без цього здійснити зміна звичної ціни нереально.

Характерно також установа престижних цін. Прикладами товарів такого роду ціноутворення можуть служити коштовності, норкові шуби, чорна ікра, ексклюзивні автомобілі тощо.

Останнім часом характерне розширення асортименту престижних товарів. Вони мають люксовий рівень якості.

Якщо такого роду товари будуть продаватися за низькими цінами, вони стануть легкодоступними й втратять свою головну привабливість для ринку престижних покупців.

Разом з тим, реально очікувати істотного збільшення продажів, якщо збувати престижні товари за високими цінами, але трохи нижче рівня, що склався на ринку.

У відношенні подібних товарів доцільно встановлювати ціни вище. Це буде служити могутнім стимулом для покупців, що розраховують на демонстраційний ефект товару, що купляється, і послужить основою ще більш високого рівня продажів.

Отже, по таких товарах ефективно із самого початку виходу на ринок використовувати політикові високі ціни і підтримки іміджу надвисокого класу. Також у рамках престижного ціноутворення встановлення цін на продавані товари на більш високому рівні в порівнянні з товарами конкуруючих фірм за допомогою використання престижу товарної марки і високого іміджу корпорації.

Цікавим є змагальний метод визначення цін, використовуваний зокрема, на центральних оптових ринках, товарних ринках, ринках цінних паперів тощо. Існує два його різновиди:

1. підвищувальний метод ведення аукціону, коли називається найнижча ціна, після чого йде її підвищення, а товар дістається тому, хто пропонує саму високу ціну,

2. понижуючий метод ведення аукціону, коли спочатку називається найбільш висока ціна і, якщо покупець за такою ціною не знаходиться, то відбувається зниження ціни. Право на укладення угоди купівлі-продажу на відповідний товар одержує покупець, що першим приймає ціну продавця й у такий спосіб погоджується на найбільш високу ціну в порівнянні з іншими учасниками аукціону.

**Визначення попиту.** Будь-яка ціна, призначена фірмою, так чи інакше позначиться на рівні попиту на товар. У звичайній ситуації попит і ціна знаходяться в зворотній пропорційній залежності. Отже, підвищивши ціну корпорація продає меншу кількість товару. Імовірно, споживачі з обмеженим бюджетом, зіштовхнувшись з вибором альтернативних товарів, стануть купувати менше тих, ціни яких виявляються для них занадто високими.

Більшість фірм так чи інакше прагнуть проводити виміри змін попиту. Розходження в підходах до вимірів диктуються типом ринку.

В умовах чистої монополії крива попиту свідчить про те, що попит на товар обґрунтований ціною, що корпорація за нього запитує. Однак з появою одного або більш конкурентів крива попиту буде мінятися в залежності від того, чи залишаються ціни конкурентів постійними або міняються. У даному випадку ми будемо вважати, що вони залишаються незмінними.

Для виміру попиту необхідно провести його оцінку при різних цінах. При цьому треба пам'ятати, що на попиті можуть позначитися, крім ціни, й інші фактори, наприклад збільшення обсягів реклами, і

стає неможливо визначити, яка частина збільшення попиту викликана зниженням ціни, а яка — збільшенням реклами.

Під впливом нецінових факторів відбувається зрушення кривої попиту, а не зміна її форми.

Ціна, призначена продавцем, так чи інакше відіб'ється на рівні попиту на товар. Цей взаємозв'язок порозумівається двома економічними принципами (законом попиту і ціновою еластичністю попиту) і сегментацією ринку.

**Закон попиту** говорить, що *чим вище ціна, тим менше число тих, хто погодиться купити даний товар, тобто менше рівень попиту (при даному рівні доходів); і навпаки, чим нижче ціна, тим більше буде число покупців і кількість товару, що купується. Таким чином, попит і ціна знаходяться в зворотній пропорційній залежності.* Однак при підвищенні цін на престижні товари часто спостерігається збільшення попиту, тому що споживачі можуть вважати більш високу ціну показником більш високої якості. При занадто високій ціні попит на престижні товари зменшується.

Більшість фірм прагне проводити виміри змін попиту. У залежності від типу ринку застосовуються різні підходи до вимірів.

В умовах чистої монополії попит на товар обґрунтований тією ціною, що корпорація за нього запитує. Однак в умовах конкуренції крива попиту на товар корпорації буде мінятися в залежності від реакції конкурентів на встановлені ціни.

На попиті можуть позначитися і нецінові фактори. Наприклад, якщо корпорація одночасно знизить ціну на свою продукцію і збільшить рекламну компанію, те неможливо встановити, яка частина збільшення попиту порозумівається зменшенням ціни, а яка — й збільшенням реклами.

Необхідно також враховувати передсвяткові дні, коли спостерігається збільшення покупок не залежно від зміни цін. Під впливом цін відбувається зміна величини попиту, а під впливом нецінових факторів змінюється сам попит.

Зміна попиту може залежати від положення економіки, зміні моди на товар, проведенні рекламної компанії багатьох інших факторів. Таким чином, при підвищенні рівня попиту при колишній ціні продавець може продати більшу кількість товару, а при зменшенні — менше.

**Ціноутворення, засноване на попиті.** Суть даного підходу до ціноутворення полягає в тому, що треба установити таку ціну, що покупець готовий заплатити за даний товар. На жаль, покупці рідко повідомляють про те, скільки вони готові заплатити. Продавець повинний сам назвати ціну.

Тут при призначенні цін радником може стати рівень цін за аналогічні товари і послуги. При продажі товару варто звернути увагу на ціни його аналогів у магазинах, супермаркетах, на оптових складах, магазинах знижених цін, каталогах для замовлень товарів поштою й інших можливих торговельних крапках.

Якщо мається можливість, то можна провести аналіз: з яких матеріалів зроблені аналоги, яке їхня якість. Висока ціна звичайно виправдана високоякісними матеріалами, чудовим дизайном тощо.

При такій системі краще призначати високу ціну і давати знижку, чим продавати за нормальною ціною відразу. Крім того, у торгівлі вроздріб можливе встановлення так званих «психологічних цін», що трохи нижче круглого числа, наприклад: \$ 99.90 або 999 тис. грн.

Основна складність ціноутворення по попиті полягає в тому, що ціна повинна бути такою, яку заплатить покупець, але установити її має продавець. Яка би ціна не була призначена, не існує гарантій, що товар буде по ній користуватися попитом.

Таким чином, при ціноутворенні за попитом, ціна призначається відштовхуючись від витрат і піднімається до величини, що, на думку продавця, готовий заплатити покупець.

Очевидно, що ціна впливає на попит: якщо встановлено високу ціну, те навряд чи обсяги продажів будуть високі, а якщо встановлено низьку ціну, то продасться багато, але з маленьким прибутком або в збиток.

Відповідно до закону попиту загальний рівень цін у значній мірі залежить від співвідношення попиту та пропозиції. Товарний дефіцит викликає ріст цін, а надлишок — їхнє падіння. Фахівці в області бізнесу виділяють три фактори, що впливають на попит.

**Принцип зменшуваної корисності.** Чим більша кількість одиниць якогось продукту ми маємо, тим меншу цінність представляє для нас кожна додаткова одиниця.

**Розходження в бажаннях споживачів.** Ступінь бажання споживача купити продукт допомагає визначити, яку суму він готовий заплатити за нього. Одна людина хоче купити саме дорогі речі, а іншої схильний купувати дешево.

**Колівання доходів споживачів.** Доходи споживача або його платіжна спроможність впливають на попит. Коли доходи ростуть, попит підсилюється і відповідно, коли доходи падають, те і попит слабшає.

Попит на продукт вважається «еластичним», якщо зміна ціни відразу ж приводить до зміни попиту на продукт. Попит на продукт вважається «нееластичним», якщо він порівняно не чуттєвий до змін цін.

Умови чистої конкуренції існують тоді, коли один продавець не контролює пропозицію товарів на ринку в такій мірі, щоб впливати на ціну.

В умовах монополії корпорація, що випускає продукт, що залучає споживача, стає тимчасовим монополістом і може у визначеній мірі контролювати ціну.

Максимізація прибутку залежить від трьох взаємозалежних факторів: кількості проданих виробів, ціни на кожний із проданих виробів, виробничих витрат. Оптимальна ціна повинна врахувати баланс між виробничими витратами і доходами.

#### 4.4.5. Еластичні і нееластичні ціни на товар/послугу.

Те, як попит реагує на зміну ціни, називається *еластичністю попиту*. Якщо зниження ціни спричинило до росту обсягу продажів більш ніж на 10%, то попит еластичний.

Тобто, загальне співвідношення таке: якщо для будь-якої пропорційної зміни ціни обсяг збуту зростає пропорційно більше, те попит вважається еластичним, а якщо обсяг збуту зростає пропорційно менше, те попит нееластичний.

Тобто: **еластичність** є число, що показує, на скількох відсотків зміниться одному перемінна в результаті зміни іншої перемінної на один відсоток. Якщо величина попиту —  $q$ , а ціна товару —  $p$ , то еластичність попиту в  $u$  залежності від зміни ціни, або цінова еластичність попиту може бути записана:

$$E_{q/p} = (\% \Delta q) / (\% \Delta p) \quad (4.8)$$

Ця формула показує процентну зміну у величині попиту на кожен відсоток зміни в ціні.

*Еластичний попит* має місце в тих випадках, коли цінова еластичність більше 1: невеликі зміни в цінах приводять до великих змін у розмірах попиту. При цьому загальний доход зростає, коли ціни знижуються, і зменшується, коли ціни ростуть.

*Нееластичний попит* має місце в тих випадках, коли цінова еластичність менше 1: цінові зміни незначно впливають на обсяг попиту. Загальний доход зростає, коли ціни підвищуються, і падає, коли ціни знижуються.

*Унітарний попит* існує в тих випадках, коли зміни в цінах компенсується змінами в розмірі попиту, і загальний обсяг реалізації залишається постійним. Цінова еластичність дорівнює 1.

Наявність того або іншого типу попиту ґрунтується на двох критеріях: приступності замін і важливості потреби.

Якщо споживач вважає, що існує безліч аналогічних товарів і послуг, з яких можна зробити вибір, і немає терміновості в здійсненні покупки, попит є еластичним і значно залежить від змін у ціні.

Збільшення цін приведе до покупки замітника або відкладеній покупці. Зниження цін збільшить обсяг реалізації, відверне покупців від конкурентів або змусить їх раніш зробити покупку. Високоеластичною для багатьох споживачів є ціна авіаквитка при поїздках на відпочинок.

У тих випадках, коли споживачі вважають, що пропозиції корпорації унікальні, або існує гостра необхідність у здійсненні покупки, попит нееластичний і зміни ціни впливають на нього незначно. Ні збільшення, ні зниження цін не зроблять істотного впливу на попит.

Прихильність до марки також створює нееластичний попит, оскільки споживачі розглядають свою марку як відмітну і можуть не погоджуватися з заміною.

Нарешті, надзвичайні обставини збільшують нееластичність попиту. Споживач зі спущеною шиною заплатить більше за заміну, ніж споживач, у якого є час для пошуку товару.

Необхідно відзначити, що еластичність попиту змінюється в залежності від діапазону зміни цін для того самого товару або послуги.

При дуже високих цінах продаж необхідних товарів падає.

При дуже низьких цінах попит неможливо стимулювати далі, оскільки ринок насичується і споживачі починають розглядати рівень якості як низький.

Попит буде, швидше за все, менш еластичним, якщо споживачі не відразу помічають підвищення цін або повільно змінюють свої купівельні звички.

Маркетолог повинен розуміти взаємини між ціною й покупками споживачів та їх уявлення про продукт. Цей взаємозв'язок порозумівається двома економічними принципами (законом попиту і ціновою еластичністю попиту) і сегментацією ринків.

Припустимо, якщо спочатку була продано тисяча одиниць товару по \$ 5, а потім була знижена ціна до \$ 4.25 (тобто на 15 %) і після цього було продано на 20% одиниць товару більше (тобто 1200 одиниць), те попит на цей товар еластичний.

Розглянемо приклад з табл. 4.3:

Таблиця 4.3

Ціна	Продаж
\$14	60
\$10	75

Зі зниженням ціни збут збільшився. Ціна була знижена на 28,5 %, але збут збільшився лише на 25 %. Збут виріс у процентній частці менше, ніж знизилася ціна, — у даного товару нееластичний попит.

Ця теоретична частина має величезне значення для бізнесу. У даному прикладі, незважаючи на ріст збуту, у результаті зниження цін упав оборот корпорації. При ціні \$ 14 оборот складав \$ 840, а при ціні \$ 10 — усього \$ 750.

До цього можна додати, що якщо існують фіксовані витрати з продажу товарів, наприклад \$ 400, і перемінні витрати на виробництво одиниці товару в розмірі \$ 4, то в результаті обчислень ми одержимо, що прибуток корпорації різко впав (табл. 4.4):

Таблиця 4.4

Ціна	Продаж	Оборот	Постійні витрати	Перемінні витрати	Сумарні витрати	Прибуток
14	60	840	400	240	640	200
10	75	750	400	400	700	50

Якщо підприємство тільки починає свою діяльність, то не існує необхідної інформації про збут товару для аналізу еластичності попиту. при розробці цінової політики особливе місце варто приділяти чутливості цін, тому що іноді для товару з високо-еластичним попитом невелика зміна в ціні може докорінно змінити обсяг продажів.

**Торговельні знижки; складання прас-листів.** Торговельні знижки надаються посередникові, що продає свої товари оптовим покупцям або, що робить при допомозі даних товарів послуги іншим. Посередниками сфери обслуговування є електрики, водопровідники, перукарі, будівельники — усі, хто обслуговує своїх клієнтів за допомогою продукції всіляких компаній.

Оптові покупці одержують торговельну знижку, тому, що закупають товар у великих обсягах, зберігають його, поширюють невеликими партіями, дають кредит своїм покупцям, сприяють просуванню товару на ринку й у загальному розширюють торговельну мережу виробника.

При наданні торговельної знижки її тип і розміри повинні відповідати прийнятим у даній галузі. Упаковані товари, реалізовані через оптових і роздрібних покупців, можуть забезпечувати оптовим покупцям знижку до 15 %, а роздрібним торговцям — до 25 %.

Коли замовник одержує і торговельну знижку, і знижку за кількість, то спочатку віднімається торговельна знижка з номінальної вартості замовлення, а потім від цієї зменшеної вартості віднімається знижка за кількість.

Варто уважно відноситися до підготовки системи знижок, тому що в ній можуть бути сховані помилки. Розглянемо складання прайс-листа на прикладі віртуальної компанії по виробництву оргтехніки(табл. 4.5):

Таблиця 4.5

Число апаратів	Ціна за одиницю, \$
від 1 до 9	17
від 10 до 24	15
від 25 і більше	14

Початкова ціна одного апарата — \$ 17. Якщо здобувається партія від 10 до 24 апаратів, то ціна складе \$ 15 за кожний. Замовлення на 25 і більш апаратів піде за ціною \$ 14 за одиницю. Виглядає всі досить розумно: замовлення на 10 апаратів дасть знижку в 12 %, тобто в \$ 2 з \$ 17. Замовлення на 25 і більш апаратів піде зі знижкою більш 17 % — \$ 4 з \$ 17.

Тепер з'ясуємо реальну ситуацію. Продовжимо даний прайс-лист (табл. 4.6):

Таблиця 4.6

Число замовлених апаратів	Ціна апарату, \$	Загальна вартість замовлення, \$
1	17	17
9	17	154
10	15	150
24	15	460
25	14	450

Виходячи з даної таблиці виходить, що за 9 апаратів покупець заплатить \$ 154, але 10 апаратів коштують на \$ 4 дешевше. Тобто фактично це значить, що покупець, що здобуває 9 апаратів може одержати ще один безкоштовно плюс \$ 4. Та ж ситуація й з придбанням двадцяти п'яти апаратів, що коштують дешевше двадцяти чотирьох дол.. США. Такий прайс-лист склали не глянувши на нього з погляду покупця.

Таким чином, складаючи прайс-лист, варто розширити його, змінюючи позиції кількість-ціна, і розрахувати, скільки покупцеві треба буде платити за кожну або кілька додаткових одиниць товару, з огляду на зміни ціни.

Що змушує ціни зростати?

- Перевищення попиту над пропозиціями. Наприклад, що бажають купити модні або високоякісні речі в даний час значно більше, ніж самих речей.

- Ріст зарплати випереджає збільшення продуктивності праці або виробництва товарів і послуг. У багатьох країнах незважаючи на встановлений державою контроль над ростом цін у всіх секторах економіки, де прямо або побічно діють ринкові фактори, спостерігається ріст цін.

- Невисока ефективність використання основного капіталу, устаткування, робочої сили, землі. Найбільш наочний приклад у країнах СНД — це сільське господарство.

- Ажіотажний попит унаслідок непевності споживача в майбутній стабільності ринку і цін. Ажіотажному попиту сприяє поширення чуток про те, що ціни незабаром виростуть, або інші повідомлення, наприклад про грошову реформу, про зміну курсів валют тощо. На ріст ціни впливає також завищена ціна, запитувана продавцем.

Що змушує ціни знижуватися?

- Перевищення пропозиції над попитом.

- Стабільний рівень доходів при росту продуктивності праці і збільшенні виробництва товарів.

- Стійке небажання покупців купити товар.

- Занадто явне бажання продавця щось продати.

- Побойовання, що ціни будуть знижуватися. Вони можуть бути засновані на слухах або реальній інформації.

- Ряд державних заходів (збалансування бюджету, рішення уряду про ріст банківських ставок тощо)

#### **4.4.6. Сучасна цінова стратегія корпорацій.**

У маркетинговій діяльності корпорації розрахунок цін — це тільки перший крок до розв'язання однієї з найважливіших проблем ринкової діяльності. Надалі ціна товарів та послуг регулюється відповідно до загальних змін цін корпорації, змін кон'юнктури ринку тощо. Отже, управління цінами — це загальні правила, якими керується підприємство, приймаючи рішення відповідно до стратегії і тактики діяльності. У процесі управління цінами можуть бути використані такі принципи.

Політика поступового зниження цін. Вона характеризується відносно високими цінами під час виведення на ринок нового продукту. Далі, коли зростає конкуренція, ціни поступово знижуються. Є кілька передумов для використання такої цінової політики:

- наявність досить великої кількості потенційних покупців з високою купівельною спроможністю і гострою потребою в даному товарі

- компенсація високого рівня цін

- незначний ступінь привабливості продукту і високий рівень цін на нього для потенційних конкурентів

- обов'язкова відповідальність високої ціни високій якості продукту.

Основою перевагою такої політики є та проста істина, що ціни завжди легше зменшувати. Завдяки цьому продукт тривалий час зберігає свою ринкову привабливість, обсяги збуту. Основною проблемою тут є встановлення початкового рівня цін, який давав би вільну можливість поступового їх зниження

Політика знімання вершків. Така політика використовується щодо товарів, які належать до категорії модних новинок. Вона характеризується максимально високими цінами під час виведення на ринок новинки. Передумовами її використання є готовність споживача купити новинку за найвищу ціну, нечутливість попиту, наявність відповідного цінового сегменту ринку, необізнаність покупців з реальними витратами виробника, а також мала ймовірність швидкої реакції конкурентів. Перевагами такої політики є можливість швидкого покриття витрат на виробництво і маркетинг, отримання відповідних прибутків, підвищення іміджу корпорації як корпорації-новатора, а також уникнення небажаного ажіотажного попиту. Проте таке підприємство високим рівнем цін приваблює конкурентів, що може змусити його відмовитись від випуску даного продукту.

Політика проникнення. Вона характеризує порівняно низькі ціни, що робить можливим проникнення корпорації на нові ринки, створення достатнього попиту. Такі ціни можуть бути підвищені, наприклад, за рахунок підвищення якості продукції.

Головна передумова використання такої політики полягає у наявності необхідної кількості товарів, що робить можливим досягнення великих обсягів товарообороту, достатніх для проходження точки безбитковості.

Політика диференціювання цін. Це продаж свого того самого продукту різним покупцям за різними цінами. Така політика має два завдання:

- пристосуватись до умов різних ринків, де існують різні умови конкуренції, інтенсивність попиту, сприйняття ціни



- досягти виробничо-економічних чи логістичних переваг з погляду впливу на поведінку споживачів за рахунок продажу великих партій товару, вірогіднішого розподілу замовлень в часі
- Розрізняють кілька видів цінової диференціації:
  - просторову (різні ціни в країні та за її межами)
  - часову (сезонні знижки та надбавки)
  - залежно від способу використання продукту (паливо як сировина, чи як пальне для двигунів)
  - за групами споживачів (використання пільгових тарифів для літніх людей чи студентів)
  - залежно від кількості (знижки у разі купівлі цілих упаковок товару, а не одиничних екземплярів)

У різних країнах до такої цінової політики ставляться неоднозначно. Подекуди її кваліфікують як цінову дискримінацію, що переслідується законом.

Політика престижних цін. Це високі ціни на продукти справді високої якості. Такі продукти мусять постійно здобувати і підтримувати свою високу репутацію, отже, основна проблема — постійне підвищення якісних характеристик, його іміджу, збереження традицій хорошої корпорації, незважаючи на будь-які кон'юнктурні зміни.

Політика традиційного ціноутворення. Вона полягає в орієнтації на ті традиції, які існують на ринку одо рівня цін на ту чи іншу продукцію.

Політика шикунання цін. Її використовують при продажу кількох категорій продукту або великого асортименту в рамках однієї категорії. Ціни слід вишикувати так, аби їхній ряд був достатньо диференційований.

Політика психологічно комфортних цін. Така політика бере до уваги «внутрішню логіку» покупця, коли ціни встановлюються дещо нижчими за якусь «круглу» суму.

Політика послідовного проходження по сегментах ринку. Застосовується в міру насичення якогось сегмента даним товаром. Тоді ціну знижують, а товар пропонують іншому сегменту, де більш висока еластичність.

Взаємозв'язок елементів комерційної стратегії та місце цінової політики корпорації в ній подано на рис. 4.40:

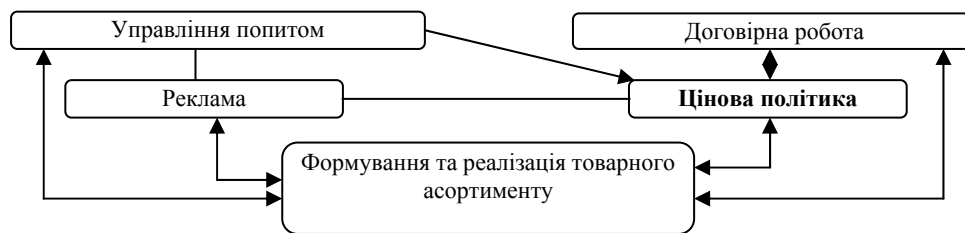


Рис. 4.40. Взаємозв'язок елементів комерційної стратегії корпорації

Склад оптової ціни реалізації продукції/послуг віртуальної корпорації наведено на рис. 4.41:

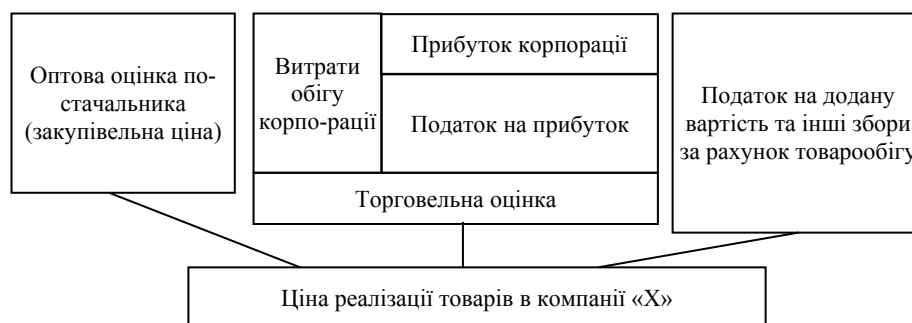


Рис. 4.41. Склад оптової ціни реалізації товарів в умовній компанії «X»

При аналізі та визначенні рівня цін підприємець має чітко уявляти загальну картину цін, яка характеризує взаємозв'язок і взаємовідносини різних видів цін. До системи цін включено різні елементи, які зазвичай розглядаються як окремі конкретні ціни так і попередньо визначені групи цін. Всі елементи системи цін тісно взаємопов'язані. Це наслідок єдиної методології формування витрат на виробництво і взаємозв'язок між всіма елементами ринкового механізму.

Серед великого розмаїття сучасних стратегій і методів цінової роботи на внутрішньому і зовнішньому ринках можна виділити такі шість:

1. *Встановлення цін на товар при виході на новий ринок.* У ціновій стратегії корпорації цей метод називається «політикою проникнення» і полягає в завоюванні певної частки ринку, використовуючи

низькі ціни (відхилення 5–10 % від цін конкурентів) з метою ознайомлення споживача з товаром корпорації і привертання уваги до нього. Зазначений метод має короткостроковий характер, і після закінчення невеликого терміну (як правило, 1–2 місяці) ціни починають поступово підвищуватися, щоб протидіяти інфляційним тенденціям, сприяти адаптації до зростання виробничих і збутових витрат, поліпшенню якості.

2. *Встановлення цін на товар при введенні нового товару на ринок.* У ціновій стратегії корпорації цей метод називається «політикою зняття вершків». Передбачає первісне максимально високу ціну на товар і отримання максимально високої норми прибутку. Особливістю цього методу є його недовговічність і обмеженість у часі, а також те, що орієнтація на попит стосується споживача, у якого престижні міркування переважають над раціональними. Під тиском високих цін конкуренти створюють аналогічні товари та їх замітники, що сприяє зниженню ціни товару до середньозваженої. Так, на ринку ЕОМ конкурентні товари з'являються через 18 місяців після виходу «піонерного» виробу. Тому дуже важливо для фірм-продуцентів комп'ютерної техніки знайти момент зниження ціни для завоювання нових сегментів ринку і придушення активності конкурентів.

3. *Установлення цін на товар із погляду захисту позиції.* У ціновій стратегії корпорації цей метод використовується, коли корпорація контролює певний сегмент ринку й основні зусилля спрямовує на поліпшення споживчих властивостей вже існуючих товарів на ринку і за рахунок цього підвищує їх ціну. У споживача при відповідній рекламі «накидка» на ціну викликає позитивну реакцію, оскільки береться до уваги та обставина, що низька ціна — це незадовільна якість товару. При цьому широкий діапазон цін варіюється за принципом «подвійної цінової ситуації»: з одного боку, корпорації орієнтуються на середній рівень зовнішньоторговельних цін, з іншого — відбувається копіювання рівнів і структур цін конкурентів. Зниження цін в умовах подібної «стратегії пристосування» має ланцюговий характер, мотивами якого є бажання звільнитися від зайвих товарних запасів, збільшити частку на ринку, визначити конкурентів, поповнити касову готівку. При цьому необхідно мати на увазі, що інші корпорації реагують на подібні дії адекватним зниженням своїх цін для збереження сформованих цінових паритетів, що змушує фірму — ініціатора цінових змін перебудовувати внутрішньо-фірмову інвестиційну стратегію, маневрувати завантаженням виробничих потужностей, обсягом запасів, рівнем зайнятості, знижувати частку накладних витрат.

4. *Установлення цін на товар з урахуванням послідовного проходження сегментами ринку.* У ціновій стратегії корпорації цей метод використовується, коли корпорація, маючи міцні позиції на ринку, установлює спочатку максимально високі ціни на товари, призначені для «покупців-новаторів» (споживчі товари тривалого користування, вироби «високих технологій» тощо). Отримавши «преміальні на основі цих цін, корпорація згодом знижує ціни на ринках із високою еластичністю попиту, збільшуючи кількість потенційних покупців за рахунок розширення сегмента. Проте передумовою використання зазначеної стратегії мають бути обов'язковий ефективний патентний захист і неможливість для корпорації-послідовника швидко розкрити «ноу-хау» продукту і створити імітацію товару.

5. *Встановлення цін на товар з урахуванням задовільного відшкодування витрат.* У ціновій стратегії корпорації цей метод називається політикою так званих «цільових цін», тобто таких, що протягом 1–2 років при оптимальному завантаженні виробничих потужностей (зазвичай 80 %) забезпечують відшкодування витрат і розрахункового прибутку на вкладений капітал (15–20%). В основі зазначеного методу лежить або витратна форма аналізу (орієнтація на витрати: повні, прямі, усереднені, стандартні, граничні), або адміністративна (орієнтація на середні ринкові ціни, на «цінового лідера», на попит). Ціни при цьому розраховуються або за принципом беззбитковості: ціноутворення з огляду на витрати виробництва, маркетинг, розподіл товару з урахуванням одержуваного прибутку, або за принципом «прямі витрати плюс прибуток»: нарахування стандартної націнки на собівартість товару. Інколи ціни встановлюються виходячи з рівня поточних цін: за основу для розрахунків використовуються ціни конкурентів, а не власні витрати.

6. *Встановлення цін на товар з урахуванням стимулювання комплексного продажу.* В ціновій стратегії корпорації цей метод називається політикою «збиткового лідера». Йдеться про продаж не одиничних товарів, а комплектів. Тоді низька ціна на трактор, наприклад, покривається великою кількістю навісних і причіпних знарядь, що забезпечує отримання запланованого обсягу прибутку. Цей метод широко використовується машинобудівними компаніями, які випускають масову і велико-серійну продукцію, що реалізується на багатьох ринках.

Крім зазначених шести головних методів установлення цін на товар, у міжнародній торговельній практиці використовуються й інші методи, серед яких необхідно виділити такі:

- *Встановлення цін на основі закритих торгів* — розрахунок ціни з огляду на очікувані цінові позиції конкурентів, а не за показниками витрат і попиту. Використовується у боротьбі за підряд у процесі торгів.

- *Установлення цін на основі відчутної цінності товару* — ціноутворення на основі сприйняття покупцем ціннісної значущості товару, а не витрат продавця.

- *Встановлення єдиної ціни з включеними в неї витратами на доставляння* — визначення ціни за географічним принципом, коли корпорація стягує з усіх замовників, незалежно від їх місцезнаходження, одну й ту саму ціну, додаючи до неї витрати на доставляння товару.

• *Встановлення зональних цін* — установлення цін за географічним принципом, коли всі замовники в межах зони сплачують ту саму сумарну ціну, а самі ціни підвищуються в міру віддалення від зони.

• *Встановлення цін відповідно до базисного пункту* — встановлення цін за географічним принципом, коли продавець вибирає те або інше місто як базисний пункт і стягує з усіх замовників транспортні витрати в сумах, що дорівнюють вартості доставляння з цього міста незалежно від місця фактичного відвантаження товару.

• *Встановлення ціни ФОБ у місці виробництва товару* — встановлення ціни за географічним принципом коли товар передається перевізнику на умовах франко-вагон, а замовник оплачує всі витрати на транспортування від місця перебування корпорації до місця призначення.

Перелічені методи ціноутворення завжди використовуються корпораціями комплексно, причому один і той самий товар на різних ринках може продаватися за різними цінами («цінова дискримінація») залежно від виду товару, місця і часу продажу, особливостей внутрішньо-фірмової стратегії

Отже, проведення глобальної політики передбачає, що вище керівництво корпорації розробляє методологічні принципи визначення цін, визначає їх структуру і рівень як у відносинах із зовнішніми контрагентами, так і у внутрішньо-фірмових поставках. Гнучкість цінової політики в багатьох аспектах визначається поєднанням в управлінні принципів централізації і децентралізації. В деяких корпораціях керівництво саме розробляє стандарти ціноутворення і єдині базиси цін на кожен виріб у загальних масштабах. Відхилення від них допускаються лише у ситуаціях, спричинених занадто жорсткою конкуренцією. В таких випадках гнучкість цін досягається за допомогою знижок відносно преїскурантної ціни.

В табл. 4.7 наведені принципи ціноутворення в умовах різних моделей ринку:

Таблиця 4.7

#### Принципи ціноутворення в умовах різних моделей ринку

Характерні особливості	Види ринків			
	Чиста конкуренція	Монополістична конкуренція	Олігополія	Чиста монополія
Базисна ціна	Складається на ринку	Складається на ринку по групам аналогічних товарів	Складається на ринку або встановлюється на основі тайного зговору (картельна угода)	Відсутня
Корегування базисної ціни	Відсутня	Корегується за рівнем конкурентоспроможності	Відсутня	Відсутня
Предмет (область) економічного аналізу	Оптимізація обсягів виробництва при ціні що складалася	Пошук інтервалу зміни продажної ціни	Рівень середніх витрат та задовільного економічного прибутку	Рівень середніх витрат та справедливого прибутку
Умови прийнятності результатів економічного аналізу	$P_k = MC = AC$ $Q = f(P_k)$	$P_{mk} > A_{c_{min}} > MC$ $Q_{mk} = f(P_{mk})$ при $MC = MR$	$P_o = AC$ – задовільний економічний прибуток $Q_o = f(P_o)$	$P_{mo} = MC$ – суспільно-оптимальна ціна $P_{mc} = AC$ – ціна, що забезпечує справедливий прибуток $Q_{mc} = f(P_{mc})$
Державні регулювання	Відсутня	Відсутня	Антитрестовські закони	Антимонополні закони

$P_k, P_{mk}, P_o, P_{mc}$  – переважний рівень ціни в умовах чистої конкуренції, монополістичної конкуренції, олігополії та чистої монополії відповідно;

$Q_k, Q_{mk}, Q_o, Q_{mc}$  – обсяг виробництва виробів при заданому переважному рівні ціни в умовах чистої конкуренції, монополістичної конкуренції, олігополії та чистої монополії відповідно.

У залежності від цілей і стратегії, що розробляється власником, або керівництвом корпорації, визначаються основні напрямки цінової політики, а саме орієнтація:

- на забезпечення рентабельності виробництва,
- на рівень якості товару,
- на ринкові умови та конкуренцію,
- на збереження чи збільшення ринкової частки, на стабільність цін в наступному плановому періоді.

Таким чином, ціна як економічна категорія відображає умови або економічні відносини реалізації товарів. Вона є груповим виразом вартості, оскільки відображає рівень господарювання. Крім того, рі-

вень цін на підприємстві може носити як обліково-аналітичний характер, так і стимулюючий, що в свою чергу відіграє важливу роль. Адже, це є прямим сприянням пошуку резервів для зниження собівартості, зменшення конкурентної боротьби за ринки збуту та переливу капіталу з однієї галузі в іншу. А це в свою чергу призводить до численних змін (як в позитивну так і негативну сторону) загального становища корпорації та його стану на ринку. Наразі було б варто приділити більше уваги ціноутворенню на корпорації. Адже зазвичай підприємство опиняється в скрутному становищі не аналізуючи всі фактори ціноутворення та власні витрати при встановлення ціни. Все це є наслідком багатьох причин, але найбільшої шкоди завдає невірноважена податкова система України. Тож насамперед при аналізі проблем ціноутворення слід було б переглянути підґрунтя державного оподаткування та узгодити його з усіма причетними чинниками.

Наразі основним підходом до встановлення зовнішньоторговельних цін є маржинальний підхід, оскільки у витратах неухильно знижується частка прямих витрат на робочу силу і зростає частка накладних витрат, особливо реклами і послуг, що супроводжують продаж.

Розраховуючи зовнішньоторговельні ціни необхідно мати на увазі, що:

**По-перше**, світовий ринок має досить складну олігополістичну структуру з широким спектром окремих автономно функціонуючих суб-ринків, які мають «власну структуру цін і специфічні особливості попиту і пропозиції».

**По-друге**, з поглибленням поділу праці знизилася значення масового виробництва товарів великих обсягів. На зміну останньому прийшло серійне виробництво продукції невеликих партій, які розраховані на конкретних споживачів і які задовольняють певні запити і замовлення. Уніфікація товарної пропозиції, скорочення життєвого циклу товарів, прискорення змін товарної пропозиції (фундаментальні, функціональні, пристосувальні) змінили строки реалізації конкретної цінової стратегії корпорації.

**По-третє**, цінові коливання та масштаби відхилень Цін пропозицій від середньозважених цін світового ринку свідчать про чітко сформовану тенденцію до поділу ринків на «еластичні і «нееластичні» стосовно спіралі «ціни – попит – пропозиція».

Наприклад, на ринках сировини, товарів короткострокового користування спостерігаються незначні коливання попиту при зміні масштабів цін. Що ж до ринку товарів тривалого користування, ринку машин і устаткування, то незначні коливання цін спричинюють «сплески» попиту та пропозиції в масштабах, непорівнянних із переліченими вище ринками. Це, у свою чергу, спонукає до використання нестандартних підходів у практиці ціноутворення корпорації, сприяє зростанню значення суб'єктивних чинників на шкоду об'єктивним критеріям, що застосовувалися ще 5–10 років тому.

Сучасна практика великих компаній, що здійснюють продаж великих обсягів продукції на зовнішньому ринку свідчить про застосування ними у своїй господарській діяльності чотирьох основних стратегій:

1. орієнтація на низькі витрати;
2. унікальність характеристик товарів, що виробляються;
3. змішана стратегія (об'єднання двох підходів);
4. стратегія пристосувань до цінової стратегії сильної в інноваційному плані корпорації.

На **першому етапі** процес визначення ціни товару передбачає порівняння заданих характеристик (якість товару, час доставляння споживачеві, функціонування збутової мережі, темпи відновлення, якість навчання споживачів, після-продажне обслуговування) з кращими і гіршими галузевими показниками з урахуванням думки потенційних споживачів. Ця операція провадиться у відділі маркетингу корпорації за такою схемою (табл. 4.8):

Таблиця 4.8

#### Схема порівняння кращих і гірших галузевих показників продукції/послуги

<i>Характеристики</i>	<i>Кращі галузеві показники</i>	<i>Гірші галузеві показники</i>
Якість	Вихід браку – 1%	Вихід браку – 10%
Час доставляння споживачу	Протягом першого тижня	Протягом двох тижнів
Функціонування збутової мережі	Доставляння товару і супутнього товару	Доставляння товару
Темпи відновлення продукції	Високі витрати на НДДКР	Низькі витрати на НДДКР
Навчання споживачів персоналом	На першу вимогу споживача	У момент купівлі
Після-продажне обслуговування	На місці в споживача	На фірмі-продуценті

На **другому етапі** корпорація поетапно розробляє ціни продажу, що передбачає: 1) калькуляцію витрат виробництва й обігу, включаючи додаткові витрати на формування попиту і стимулювання продажу;

- 2) аналіз ринкових цін та їх коливань, чинників, що визначають обсяг пропозиції і попиту, впливу конкуренції на ціни;
- 3) установа цінових меж — верхньої і нижньої (верхньої — від рівня ринкових цін, включаючи вплив чинників попиту, нижньої — залежно від розміру виробничо-збутових витрат);
- 4) оцінювання продажу;
- 5) визначення різновиду цінової політики;
- 6) калькуляцію цінової структури (визначення питомої ваги в ціні витрат виробництва й обігу, інших складових);
- 7) визначення конкретних продажних цін, включаючи умови платежу, вартість упакування, транспортні витрати тощо.

Для розрахунку продажних цін використовується така формула:

$$Ц = \frac{B}{1 - П}, \quad (4.9)$$

де Ц — ціна продажу;

B — витрати виробництва й обігу;

П — планований прибуток у відсотках від продажної ціни.

Наприклад, B = 70 дол. США, П = 40%. Отже,

$$Ц = \frac{70}{1 - 0,4} = 116,67 \text{ дол. США}$$

Великі західні корпорації при виходженні на новий ринок і його освоєнні детально розраховують витрати та прибутки, беручи до уваги життєвий цикл експортованого товару, в основі якого лежать показники обсягу продажу, витрат виробництва й обігу, фази життєвого циклу товару з ув'язуванням особливостей потенційного ринку збуту.

Нині при встановленні зовнішньоторговельних цін закордонні корпорації застосовують два підходи: середньо-витратний і маржинальний (граничний).

Відповідно до першого підходу в розрахунок ціни входять постійні і змінні витрати. В основі маржинального підходу лежать Додаткові витрати на випуск додаткової одиниці продукції, що можна визначити такою формулою:

$$MC = \frac{\Delta C}{\Delta X} \quad (4.10)$$

де MC — величина граничних витрат,

delta C — приріст сукупних витрат,

delta X — приріст обсягу виробництва.

Оскільки постійні витрати нееластичні при збільшенні обсягів виробництва, граничні витрати визначаються тільки змінними витратами.

При маржинальному підході встановлюється оптимальне співвідношення величин граничних витрат, граничного прибутку і ціни. Теоретично оптимальне становище на монополізованих ринках досягається при рівності граничних витрат і ціни товару, поза межею якого фірмі не вигідно нарощувати обсяг виробництва, оскільки ціна не буде відшкодовувати величину витрат. Така ситуація можлива при високій еластичності попиту. Зі зростанням монополізації еластичність попиту знижується. В результаті точка оптимуму зсувається до позначки, де граничні витрати дорівнюють граничному доходу. Корпорація отримує великий прибуток, оскільки величина граничного доходу явно менша від ціни.

#### 4.4.7. Обґрунтування методологічних аспектів формування політики ціноутворення.

Встановивши асортимент продукції, що планується випускати, підприємству необхідно визначити ціну на кожний з її видів. Ціна повинна бути обґрунтована певною метою, яку переслідує корпорація, пропонуючи продукцію на ринку. Саме сукупність загальних цілей, яких підприємство намагається досягнути за допомогою певних цін на свою продукцію, являється політикою ціноутворення. Її вибір — це важливе питання особливо для невеликих, або нових корпорацій, малих підприємств, оскільки їм дуже складно вийти на ринок та ефективно там працювати. Саме від ціни залежить попит на запропоновану продукцію та уявлення споживачів про неї, а отже обсяг продажів і прибуток від реалізації. Тому, обираючи політику ціноутворення, підприємець повинен враховувати не тільки ринкову кон'юнктуру, якість запропонованого товару, але й ряд політичних, психологічних та соціальних факторів. Тому нижче буде наведений авторський підхід щодо визначення положень, які мають формувати політику ціноутворення малих підприємств. При цьому положення будуть позначені з огляду на цілі корпорації, її орієнтацію на конкурентів та якість виробленої продукції.

При представленні нового виду продукції на ринку його тип суттєво позначається на ціні, визначеній підприємством. Якщо це ринок чистої конкуренції, то на ньому працює багато продавців, які окремо один від одного суттєво не впливають на рівень цін. На ринку монополістичної конкуренції підприємство встановлює свою ціну на продукцію незалежно від конкурентів.

Матеріально-технічна забезпеченість, конкурентоспроможність продукції, інфляція та монополія постачальників сировини, суттєво відображаються на політиці ціноутворення малого корпорації. Крім того, ступінь впливу кожного із факторів на політику ціноутворення залежить від розміру компанії. При цьому середні корпорації за положеннями ціноутворення віднесено до крупних.

На ринку олігополістичної конкуренції ціни продавців чутливі до цін на аналогічну продукцію декількох підприємств-лідерів. А на ринку чистої монополії лідер тільки один. З цих положень витікає, що мале підприємство при введення товару на ринок, повинно враховувати ціни конкурентів-лідерів, тоді як крупний реалізатор в основному сам є ціновим лідером.

Зміна попиту робить сильний вплив на цінову політику малого корпорації, а середній – на ціни крупних виробників. При зростанні попиту на вироблену продукцію 71,4% малих і 19 % крупних підприємств підвищують ціни.

Поява на ринку товарів-аналогів та ціни конкурентів на них впливають не тільки на утворення ціни, але й на прибуток малого корпорації в цілому. Тоді як крупні виробники за рахунок великого товарообігу можуть практично без значних збитків знизити ціну або відмовитись від виробництва нерентабельної продукції.

Всі фактори розподілені на три групи.

До *першої* групи віднесені ті, які сильно впливають на політику ціноутворення, що потребує її перегляду.

До *другої* – фактори, ступінь впливу яких є середнім та не спричиняє необхідності змінювати цінову політику.

До *третьої* – фактори слабого впливу, які практично не позначаються на політиці корпорації стосовно визначення цін.

Розглянемо послідовно вплив кожного із факторів, які позначаються на політиці ціноутворення, залежно від типу корпорації (табл. 4.9):

Таблиця 4.9

#### Ступінь впливу факторів, що визначають політику ціноутворення

Фактор	Вплив фактора на	
	мале підприємство	велике підприємство
1. Тип ринку	сильний	слабкий
2. Еластичність попиту на пропонуваній товар	сильний	середній
4. Ціни конкурентів на аналогічну продукцію	сильний	слабкий
4. Існування аналогів на ринку	сильний	середній
5. Зміни системи оподаткування	сильний	середній
6. Стабільність національної валюти	сильний	середній
7. Динаміка цін на сировину	сильний	середній
8. Якість продукції	сильний	середній
9. Виробнича потужність корпорації	середній	сильний
10. Співвідношення між виробничою потужністю та попитом	середній	слабкий
11. Організація додаткових послуг	слабкий	сильний
12. Імідж, популярність торгової марки	слабкий	сильний

Ще одним важливим фактором, який позначається на політиці ціноутворення, є система оподаткування. З метою підтримки розвитку суб'єктів малого підприємництва держава пропонує їм разом із загальною системою оподаткування альтернативну спрощену систему.

Сильний вплив на ціни малих підприємств спричиняє також рівень інфляції. Якщо крупне підприємство за рахунок власних коштів може підтримувати ціни незмінними, то ресурси малих підприємств обмежені та, крім того, деякі з них використовують кредити банків. В цьому випадку залишити ціни незмінними корпорації можуть лише за умови зміни структури продукції, яка виробляється.

Розглядаючи фактори, що впливають як на ціну, так і на попит, варто відзначити якість запропонованого товару. Надаючи належну увагу цьому питанню, корпорації сприяють зміцненню своїх позицій на ринку в умовах конкуренції. Крім того, багато споживачів перед початком співробітництва з постачальниками запрошує сертифікати якості, що видані незалежними експертами. Зазвичай крупні корпорації спеціалізуються на виготовленні складних виробів, а весь процес виробництва виконують на декількох ділянках. Тому збитковість однієї з них може бути компенсована ефективною роботою інших.

Крім того, нерентабельна ділянка виробництва може бути ліквідована, а напівфабрикат, що виробляється на даному етапі, замінений продукцією інших підприємств. На відміну від крупних виробників, з метою виготовлення якісної продукції, малі корпорації повинні працювати з високою рентабельністю на всіх ділянках виробництва.

Ціна на сировину та матеріали, що необхідні для виробництва, – це наступний фактор, який визначає ціну продукції. Монополія постачальників сировини виключає можливість вибору підприємством виробником матеріалів, що необхідні для виробництва, за співвідношенням ціни та якості. Важливим є й виробнича потужність корпорації, а також її співвідношення з попитом. У разі швидкого зростання попиту на продукцію корпорації, його виробничої потужності може не вистачити для задоволення попиту. Внаслідок цього виробник втратить певну частку ринку, тому що незадоволені потреби споживачів привернуть увагу потенційних конкурентів. Зменшення попиту призведе до простою устаткування, що для малих підприємств надто небезпечно. Подібні ситуації в крупних корпораціях не суттєво відбиваються на ціні продукції. Оскільки за рахунок більшої забезпеченості ресурсами, у порівнянні з невеликими корпораціями, потужні виробники можуть підтримувати рівень цін незмінним або відмовитися від виробництва одного з видів продукції без значного для себе збитку.

Популярність торгової марки корпорації робить більш суттєвий вплив на ціни крупних виробників оскільки підприємство, яке володіє успішною товарною маркою, орієнтовано на споживачів, які готові придбати продукцію відповідної марки-лідера за високу ціну, та яка володіє великою частиною ринку. Крім того, створення успішної торгової марки потребує не тільки часу, але й чималих довгострокових інвестицій. Малі корпорації-виробники з метою залучення клієнтів знижують ціни на свою продукцію, використовуючи різноманітні прийоми

Таким чином, перш ніж визначити цінову політику, необхідно з'ясувати та проаналізувати такі моменти:

- *Тип та частка ринку*, яку займає підприємство, а також рівень конкурентоспроможності його продукції.
- *Асортимент продукції та її якість*, що створюють імідж корпорації.
- *Можливості та потреби потенційних клієнтів*, які з часом змінюються. Саме вони є необхідною умовою успішної політики ціноутворення на всіх стадіях життєвого циклу як самого підприємства, так і запропонованої ним продукції.
- *Наявність на ринку товарів-аналогів* та встановлені на них ціни.
- *Ринкові дослідження та нові розробки*. Їх вивчення та застосування дозволить підтримувати конкурентоспроможність корпорації на високому рівні.
- *Сервісне обслуговування клієнтів*. Воно сприяє не тільки можливому підвищенню ціни на продукцію, що випускається, але й привабленню великої кількості споживачів.
- *Реклама*. В сучасних умовах жорсткої конкурентної боротьби вона грає значну роль при просуванні товару на ринок та створенні уявлення покупців й іміджу марки.
- *Прибуток*. Це основний фактор, який характеризує ефективність діяльності корпорації, його розвиток у майбутньому та надає можливість подальших наукових досліджень і розробок.

**Цінова політика корпорації як інструмент реалізації стратегії ціноутворення.** Велика кількість малих підприємств, що працюють на ринку, обумовлює необхідність розподілу їх на декілька груп з метою визначення рекомендацій стосовно вибору цінової стратегії суб'єктом малого підприємства, який являється юридичною особою.

В залежності від обраної стратегії малі корпорації-виробники можуть бути розділені на три групи:

1. **Комутанти** — це корпорації, які використовують всі можливості для відкриття й здійснення власного бізнесу. Основою стратегії таких підприємств є постійний пошук незадоволених потреб клієнтів і пристосування до мінливої ринкової кон'юнктури. Щоб протистояти крупним виробникам, малі компанії або співпрацюють з ними, або здійснюють свою діяльність у сфері, де розмір корпорації не має суттєвого значення.

2. **Патієнти** – група фірм, які дотримуються нішової (певна частка, ніша на ринку) спеціалізації. Вони виробляють продукцію, яка користується невеликим, але стабільним попитом, не привертаючи при цьому увагу конкурентів – крупних підприємств. Поза сумнівом, ніша захищає патієнта та його бізнес характеризується стабільністю. Проте підприємство стає залежним від сфери своєї діяльності. У разі науково-технічних відкриттів, які вплинуть на діяльність патієнта, ніша може виявитися безперспективною, що призведе до збиткової діяльності корпорації.

4. **Експлеренти** – це корпорації-новатори. У разі відкриття принципово нових винаходів або технологічних рішень, прибуток компаній-експлерентів буде високим. Але на початковій стадії їхнього існування необхідні капіталовкладення, які є надто ризикованими, оскільки витрати корпорації великі, а пошук революційної ідеї не завжди закінчується успіхом.

Як вище було зазначено, перш ніж представити свою продукцію на ринку, кожне підприємство визначає цілі, які воно переслідує, умови конкуренції та рівень якості товару. Саме від них залежить стратегія ціноутворення. Якщо головною метою корпорації є довгострокова робота на ринку та воно відноситься до типу комутантів, то доцільно використовувати стратегію середніх або низьких цін,

оскільки середня ціна на продукцію не привертає увагу потенційних конкурентів і приваблює покупців з середнім рівнем прибутку.

Розглянемо стратегії ціноутворення, які є найбільш ефективними для кожної групи підприємств. При цьому під стратегією ціноутворення будемо розуміти набір практичних факторів та методів, яких доцільно дотримуватися при формуванні цін на певні види продукції (табл. 4.10):

Таблиця 4.10

**Визначення стратегії ціноутворення**

Тип підприємства	Стратегія відповідно до						
	цілей корпорації			Орієнтації на умови конкурентів	якості продукції		
	Швидке введення товару на ринок	Довгострокова робота на ринку	Швидке отримання прибутку		Висока	Середня	Низька
Комунанти	Низьких цін («прорив»)	Середніх або низьких цін	Середніх цін	Орієнтація на лідера	Глибокого проникнення на ринок	Середнього рівня	Низької цінності значущості
Патієнти	Середніх цін	Середніх цін	Високих цін	Орієнтація на лідера або цінового лідера	Глибокого проникнення на ринок або преміальних націнок	Середнього рівня	Низької цінності значущості
Експлеренти	Середніх цін	Високих цін	Високих цін	орієнтація на цінового лідера	Преміальних націнок	Середнього рівня	Показного блиску

З метою швидкого введення свого товару на ринок за умови, що витрати на одиницю продукції суттєво знижуються із збільшенням обсягу виробництва та при еластичному попиті, ефективною буде стратегія низьких цін або «прориву». Проте, застосовуючи її, комунанти повинні враховувати й недоліки обраної стратегії: в результаті швидкого зростання попиту виробничої потужності корпорації може не вистачити, а ціну підняти не завжди вдасться.

Якщо товар як підприємств-патієнтів, так і експлерентів, не має великої кількості аналогів, то ефективною є стратегія високих цін або «зняття вершків». Вона дозволяє швидко повернути вкладені кошти та продовжити подальші дослідження з метою підвищення якості продукції, що випускається. Крім того, якщо частка ринку, до якої відносяться покупці, що готові заплатити високу ціну, вже насичена, існує можливість поступово її знижувати. Це приверне нових клієнтів. Коли основна ціль підприємств – не швидке отримання прибутку, а тривала робота на ринку, доцільно використовувати стратегію середніх цін. Ця стратегія робить продукцію доступною широкому колу споживачів і не сприяє створенню у них думки про можливу низьку якість, як при низьких цінах.

Крім підприємств-виробників існує велика кількість торговельних компаній, які також являються суб'єктами малого підприємництва. Для них найбільш ефективною є стратегія гнучких цін, згідно з якою один і той же товар на ринку може продаватися за різними цінами, залежно від вміння покупця торгуватися. Якщо ціль корпорації – це привернення уваги покупців до всієї асортиментної групи, то доцільно використовувати стратегію пільгових цін. Штучно знижуючи ціну на один з товарів, який користується найбільшим попитом, торговельна компанія приваблює клієнтів, розраховуючи на те, що вони придбають також й іншу продукцію. Унаслідок цього компенсується сума недоотриманого прибутку, викликана зниженням ціни. Проте, обравши дану стратегію, необхідно враховувати короткостроковість її дії: покупці можуть звикнути до низької ціни, і підвищити її буде не просто.

Залежно від орієнтації на умови конкурентів виділяють стратегію цінового лідера, орієнтацію на лідера і цінову війну. Першу стратегію може використовувати тільки корпорація, яка займає сильну позицію на ринку. Тому тривалий час виступати в якості цінового лідера можуть лише крупні компанії. Проте, експлеренти на стадіях впровадження, зростання, а іноді й зрілості свого виробу (винаходу) можуть також ефективно використовувати стратегію цінового лідера. При цьому їм необхідно мати на увазі, що висока ціна на продукцію, яка користується зростаючим попитом, може примусити потенційних конкурентів розробити аналогічний власний товар. Крім того, в разі успіху необхідно враховувати співвідношення між попитом та виробничою потужністю: у разі підвищеного попиту, потужності може не вистачити, чим неодмінно скористаються конкуренти, а її надлишок призведе до простоя обладнання.

Комунанти не можуть протистояти в конкурентній боротьбі крупним корпораціям. Як правило, товар перших має на ринку аналоги, встановлюючи на нього високі ціни малі корпорації можуть відвернути увагу покупців від запропонованих дорогих товарів. Тому найбільш ефективною для комунантів є стратегія, орієнтована на лідера. Використовуючи її, необхідно враховувати, що тільки зміна ціни ліде-



ра може вплинути на ціни продукції малого корпорації. Зміна попиту і витрат практично ніяк не позначається на ній.

Патієнти є лідерами в своїй ринковій ніші, отже, якщо їх товар не має аналогів, доцільно використовувати стратегію цінового лідера, інакше, як і у випадку комутантів, встановлюючи ціни на свій товар, необхідно приймати до уваги ціни конкурентів.

За рахунок малого розміру та невеликої кількості працюючих суб'єктам підприємницької діяльності вдається виробити більш дешеву продукцію у порівнянні з крупними корпораціями. Встановивши на неї низьку ціну підприємець може викликати цінову війну, тобто агресивне зниження цін конкурентів у відповідь. Дана стратегія не завжди виправдовує очікуванні результати, оскільки витрати, що викликані зниженням цін, можуть бути більші, ніж прибуток, отриманий в результаті збільшення обсягу продажів. З метою уникнення цінової війни крупні лідери продажів встановлюють попереджувальні ціни, які є своєрідним бар'єром для підприємств-новачків.

Будь-яка діяльність малих підприємств пов'язана з ризиком, тому вибираючи цінову стратегію необхідно враховувати не тільки виробничу потужність, витрати на виготовлення продукції, але й рівень її якості. Випускаючи на ринок товар вищої якості, підприємство може встановити високі, середні або низькі ціни на свою продукцію і відповідно обрати одну із стратегій: преміальних націнок, глибокого проникнення на ринок або підвищеної ціннісної значущості. Найбільш доцільно невеликим корпораціям встановлювати середні ціни на продукцію високої якості (стратегія проникнення на ринок), оскільки це допоможе їм не тільки привернути велику кількість покупців, але й швидко перейти від стадії впровадження до стратегії зростання. Стратегія преміальних націнок може ефективно застосовуватися корпораціями, які орієнтуються на клієнтів з високим рівнем прибутку або відносяться до типу експлерентів, чи пацієнтів. Використовувати стратегію підвищеної ціннісної значущості малі корпорації не повинні. Безсумнівно, низькі ціни на продукцію високої якості вигідні для покупця. Але застосовувати дану стратегію підприємство, для якого прибуток грає вирішальну роль, дозволити собі не може.

Використовувати стратегію завищеної ціни, тобто встановлювати високу ціну на продукцію середньої якості, малим корпораціям будь-якого типу не доцільно та ризиковано. Оскільки в майбутньому це може негативно вплинути на попит споживачів, що суттєво відіб'ється на прибутку корпорації. І якщо крупний виробник за рахунок великого товарообігу може без значного для себе збитку вийти із складної ситуації, що склалася на ринку, то для малих підприємств результати можуть виявитися фатальними. Стратегія доброякісності полягає в реалізації продукції середньої якості за низькими цінами. Проте її застосування невеликими корпораціями малоефективне із тих же причин, що й стратегії підвищеної ціннісної значущості. Таким чином, реалізувавши продукцію середньої якості, найбільш раціонально встановлювати ціни середнього рівня. Це гарантує повільне, але надійне просування товару на ринок без значного ризику.

*Стратегії пограбування, показного блиску та низької ціннісної значущості* полягають в реалізації продукції низької якості за високими, середніми та низькими цінами відповідно. Вони найбільш характерні для заключної стадії життєвого циклу товару — спаду. Крім того, перші дві стратегії використовувати корпораціям непотрібно навіть на цій стадії, тому що це може негативно відобразитися на їх іміджі, що в умовах жорсткої конкурентної боротьби є не менше важливим, ніж прибуток.

Одним з інструментів політики ціноутворення є знижки. Саме стратегію знижок з метою приваблення нових і утримання вже існуючих клієнтів, збільшення обсягу продажів, прибутку і рентабельності продукції в цілому, доцільно застосовувати корпораціям, які займаються виробництвом і торгівлею. Знижки можуть бути як грошовими, так і товарними. Крім того, залежно від основної цілі, яку ставить перед собою підприємство, їх можна класифікувати таким чином:

- 1) знижки, які орієнтовані на привернення уваги постійних споживачів;
- 2) знижки для збільшення обсягів реалізації продукції;
- 4) знижки з метою прискорення товарообігу;
- 4) знижки, що підвищують імідж корпорації.

Переслідуючи першу ціль, виробникам продукції доцільно використовувати дилерські знижки для постійних агентів-посередників або спеціальні, якщо необхідно залучити до співпраці клієнтів, в яких підприємство найбільш зацікавлено. Крім того, не менш ефективними є так звані знижки за відданість, що надаються постійним клієнтам. Торговим компаніям варто робити знижку на один з товарів протягом обмеженого періоду з метою приваблення покупців до всіх запропонованих товарів. З цією ж ціллю рекомендовано також використовувати так звані приховані знижки у вигляді безкоштовних додаткових послуг або безпроцентного кредиту. Привертаючи клієнтів на довгий час, доцільно застосовувати знижки за повернення раніше придбаного товару застарілого зразка в обмін на новий. З метою зацікавлення зарубіжних партнерів, необхідно використовувати експортні знижки.

Якщо метою корпорації є збільшення обсягу продажів або реалізація продукції, що залишилася на складах, найефективнішими будуть знижки за великий обсяг закупівель. Вони можуть виражатися як у вигляді додаткового обсягу продукції, так і у вигляді пільгових цін. Якщо клієнт має намір придбати за певний період обсяг продукції більший ніж встановлено у договорі, застосовують кумулятивні знижки, у разі одноразової закупівлі понад встановленого ліміту — не кумулятивні. Компаніям, які займаються реалізацією сезонного товару, після закінчення сезону доцільно використовувати поза-сезонні знижки

та розпродажі. З ціллю реалізації продукції, що залишилася на складі, корпорації-виробники застосовують пільгові знижки.

З метою прискорення товарообігу виробникам потрібно використовувати функціональні знижки для клієнтів, які виконують ряд специфічних функцій, наприклад, рекламу або надання складських приміщень. Не менш ефективними є знижки, що надаються покупцям, які здійснюють оплату в короткій термін. Це не тільки прискорює товарообіг, але й поліпшує фінансове становище корпорації в цілому.

Знижки, що підвищують імідж корпорації, – це знижки з приводу свят, ювілеїв або презентацій. Крім того, вони є рекламою та привертають увагу споживачів до товару, що вперше пропонується підприємством на ринку.

Таким чином, можна зробити висновок, що корпорації будь-якого типу надзвичайно чутливі до змін факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ. Саме це і є причиною збиткової діяльності багатьох із них. Отже ставлення керівників корпорації до визначення ступеню впливу кожного з факторів, які розглянуті вище, на політику ціноутворення та обрання стратегії залежно від мети, орієнтації на конкурентів та якості продукції є дуже важливим. Оскільки правильно обрана цінова стратегія не тільки сприяє зростанню попиту і обсягу продажів, але й позначається на загальному сприйнятті споживачами товарів та впливає на рентабельність корпорації в цілому. Для визначення стратегії необхідно зібрати інформацію про власні витрати, можливі ризики та ринкову кон'юнктуру. Далі зіставити її та обрати ефективну на даний момент цінову стратегію: середній рівень цін та невеликий ризик, або високі ціни, що супроводжуються значним ризиком. З метою зниження можливих ризиків при визначенні політики ціноутворення, необхідно посилити на малих корпораціях службу маркетингу, яка іноді відсутня. Адже саме вона досліджує зміни, що відбуваються на ринку.

Враховуючи вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на процес ціноутворення та обрану підприємством цінову стратегію, важливим являється аналіз елементів, що складають роздрібну ціну продукції корпорації. Метою цього аналізу є виявлення тих елементів, які спричиняють суттєвий вплив на ціну.

Розглянемо елементи, що складають ціну продукції ( $C$ ) залежно від рівня врахованих витрат реалізатора:

$$C = C + P + AZ + ПДВ + V_{ПЗО} + П_{ПЗО} + V_{ТО} + П_{ТО}, \quad (4.11)$$

де  $C$  – собівартість виробленої продукції;

$P$  – запланований прибуток;

$AZ$  – акцизний збір;

$ПДВ$  – податок на додану вартість;

$V_{ПЗО}$  – витрати постачальницько-збутових організацій;

$П_{ПЗО}$  – прибуток постачальницько-збутових організацій;

$V_{ТО}$  – витрати торговельних організацій;

$П_{ТО}$  – прибуток торговельних організацій.

Частка прибутку в ціні визначається у відсотках до собівартості продукції згідно з метою, яку переслідує підприємство, пропонуючи свою продукцію на ринку. Тому вона не залежить від розміру корпорації. Однак прибуток є основним показником, що характеризує результати виробничо-господарської та підприємницької діяльності і виступає джерелом подальшого розвитку корпорації. Виходячи з цього даній складовій ціни необхідно приділяти значну увагу.

Наступними елементами ціни являються акцизний збір та податок на додану вартість. Вони не залежать від розміру корпорації. Перелік товарів, що підлягають обкладено акцизом, також як і ставка ПДВ, встановлений законодавством. Однак малі корпорації, на яких працює не більше ніж 50 осіб та обсяг виручки від реалізації продукції за рік не перевищує 1 млн. грн., мають право використовувати спрощену систему оподаткування. Суб'єкти підприємницької діяльності, які є юридичними особами, самостійно обирають одну із двох ставок єдиного податку:

1. 6 % суми виручки від реалізації без урахування акцизного збору у разі сплати ПДВ згідно з Законом України «Про податок на додану вартість»;

2. 10% виручки від реалізації після сплати акцизного збору у разі включення ПДВ до складу єдиного податку.

Таким чином, на відміну від крупних корпорацій, малі корпорації можуть бути зняті з обліку платників ПДВ. Однак спрощена система оподаткування має ряд недоліків, які суттєво впливають на рішення малого підприємства щодо застосування єдиного податку на практиці. Основним недоліком є неможливість виписування податкової накладної суб'єктами підприємництва, що обрали ставку 10%. Це позбавляє покупців їхньої продукції права на податковий кредит.

Не менш важливими складовими частинами ціни продукції є витрати постачальницько-збутових організацій та відсоток їх прибутку. Збутом продукції окремих крупних підприємств (наприклад, вугільних) займаються холдинги, тому ціна їх продукції складається не тільки з витрат холдингу, пов'язаних з реалізацією, але й з прибутку холдингу. Малі корпорації самостійно реалізують вироблену продукцію, тому така складова як прибуток постачальницько-збутових організацій в ціні їх продукції відсутня.

Наступними елементами ціни є витрати та прибуток торговельних організацій. Великі корпорації, до яких належать і гірничо-збагачувальні комбінати, при реалізації продукції нерідко користуються пос-

лугами посередників. У цьому випадку витрати та прибуток останніх є невід'ємними частинами ціни продукції, виробленої крупними корпораціями. Малі корпорації-виробники, з метою приваблення більшої кількості покупців, використовують наявні можливості, щоб зменшити роздрібну ціну своєї продукції. Тому вони самостійно реалізують її, не користуючись послугами посередників.

Таким чином, ціна продукції корпорації складається з собівартості, чистого прибутку, акцизного збору, якщо вироблена продукція є підакцизною, ПДВ, якщо підприємство не являється платником єдиного податку за ставкою 10 %, та витрат пов'язаних із збутом. До того ж слід зазначити, що близько 76 % собівартості продукції складають витрати на матеріали, що необхідні для виробництва. Крім того, малі корпорації, на відміну від цеху керамічних виробів або гірничо-збагачувального комбінату, самостійно займаються збутом продукції, що зменшує ціну на вироблену ними продукцію.

**Визначення методологічних аспектів планування виробничих витрат суб'єктів підприємництва.** З переходом до ринкової економіки всі корпорації України, а особливо невеликі та нові, опинилися в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Виробники стали розуміти, що їхній прибуток тісно взаємозв'язаний з ціною та якістю продукції, тому питання про витрати стало одним із основних. Системи обліку і калькулювання витрат на виробництво, що існують в корпораціях, дуже часто не відбивають дійсну поведінку витрат. Тому необхідно сформулювати стратегію та принципи планування та управління витратами і дотримуватись їх.

Слід зазначити, що у фінансовому обліку термін «витрати» визначається як зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, що призводять до зменшення власного капіталу, за винятком його зменшення за рахунок вилучення або розподілу власниками. В управлінському обліку при вирішенні різних питань приймаються до уваги різні види витрат.

Існує безліч схем класифікації та обліку витрат залежно від об'єкту, ступеня нормування і повноти обліку витрат. Однак, не можна виділити якусь одну модель як ідеальну. Визначити яку саме із існуючих систем обліку витрат вибрати має фахівець, приймаючи до уваги сферу діяльності корпорації, асортимент, обсяг виробництва тощо.

Для того щоб визначити принципи управління виробничими витратами, розглянемо їх класифікацію залежно від об'єкту витрат (рис. 4.42):

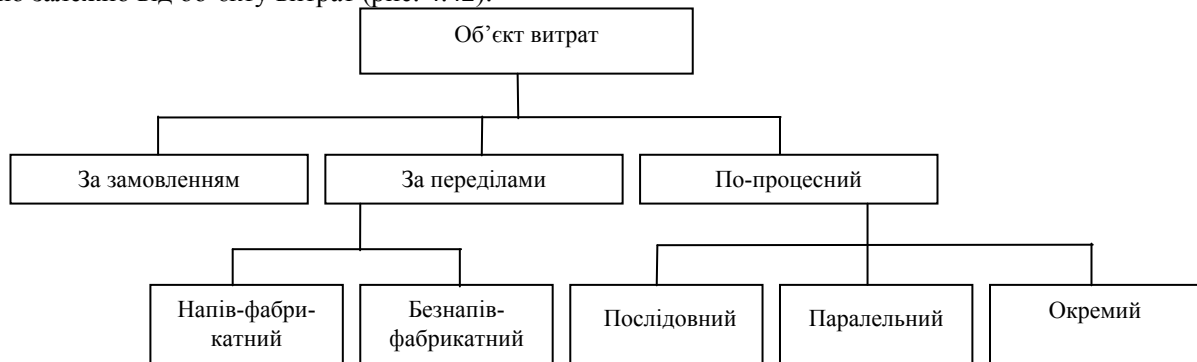


Рис. 4.42. Класифікація систем обліку та калькулювання витрат на виробництво залежно від об'єкту витрат

Основними методами акумуляції витрат є наступні калькуляції:

- за замовленням,
- за переділами,
- по-процесна калькуляції.

*Метод калькуляції витрат за замовленням* застосовується тоді, коли продукція виробляється партіями чи серіями, при цьому витрати акумулюються за окремими замовленнями: прямі матеріальні витрати та витрати на оплату праці відносять на конкретний вид робіт, а накладні — акумулюються з використанням заданої ставки (рис. 4.43):

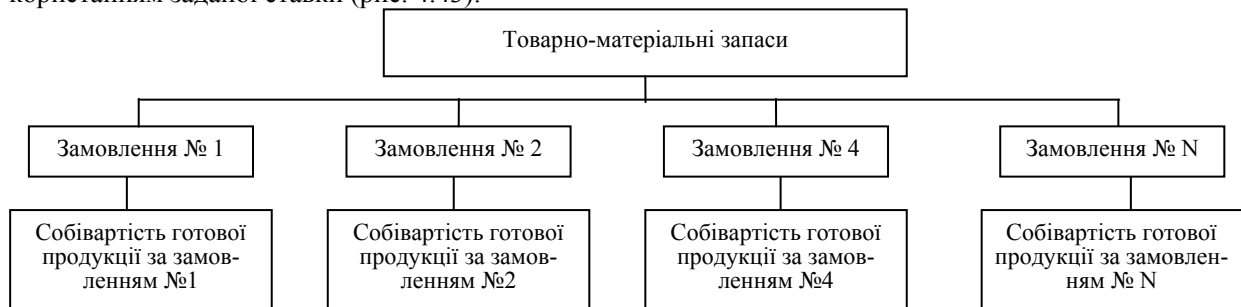


Рис. 4.43. Схема системи обліку та калькулювання витрат на виробництво за замовленням

Негативним моментом методу калькуляції за замовленням є можливі коливання ставки накладних витрат, коли той самий продукт ураховується в один місяць за однією ставкою, а в інший місяць — вже за зміненою, що не відбиває реальні умови виробництва. Це робить необхідним порівняння фактичних і віднесених накладних витрат та їх корегування пропорційно величині відхилення, якщо дана величина істотна.

Облік виробничих витрат за замовленнями є найбільш ефективним при виробництві продукції відповідно з технічними умовами замовника, а також при випуску сезонної продукції. В даному випадку ставка накладних витрат дозволяє більш точно їх розподілити. А порівняння віднесених накладних витрат з фактичними — дозволяє визначити в яких саме випадках на виробничу продукцію було віднесено занадто багато накладних витрат, а в яких — занадто мало.

Даний метод найбільш ефективний у тому випадку, коли підприємство робить суцільну масу однорідної продукції (при конвеєрному виробництві). У цьому випадку витрати групуються за підрозділами чи виробничими процесами. На відміну від методу акумуляції витрат за замовленням по-процесний облік вимагає меншого числа облікових операцій і, крім того, дозволяє врахувати вартість товарно-матеріальних запасів на початок періоду, що є позитивним моментом, тому що витрати здатні змінюватися від періоду до періоду, і це відбивається на питомій собівартості виробленої продукції.

Важливою перевагою даного методу є не тільки можливість управління товарно-матеріальними запасами, але і виявлення незавершеної до кінця періоду продукції, що дозволяє раціонально планувати її виробництво на наступний період. Незважаючи на всі переваги, метод по-процесної калькуляції має і свої недоліки: не можна до кінця віднести фактичні витрати на конкретні вироби. У випадку виникнення зайвих витрат при усередненні, що допускається даним методом, вони зливаються з іншими витратами на виробництво даного продукту. Можливі усереднення роблять по-процесну калькуляцію менш конкретною і не достатньою для прийняття рішень.

На практиці застосовують наступні варіанти по-процесного методу:

1) послідовний — у даному випадку вартість готового виробу переходить на рахунок «Готова продукція» з останнього процесу, тобто незавершене виробництво доведено до кінцевої стадії;

2) паралельний облік застосовують при випуску одного чи групи однорідних виробів;

3) окремий облік використовують у випадку, коли технології однорідних виробів мають різні процеси обробки.

Взаємозв'язок витрат у фінансовому й управлінському обліках, напрямки обліку та варіанти класифікації витрат представлені на рис. 4.44.

Особливість методу обліку та калькулювання витрат за переділами на виробництво полягає в тім, що прямі витрати відбиваються в поточному обліку за переділами, а не за видами продукції, навіть якщо виробляється декілька різних видів. Переділ — це частина технологічного процесу, що закінчується одержанням напівфабрикату, який у разі потреби може бути реалізований. Тому облік за переділами схожий на по-процесний, тільки є більш повним і точним. На практиці зазвичай використовують два варіанти даного методу: напів-фабрикатний і безнапів-фабрикатний. Це викликано можливістю реалізувати напівфабрикати. Відмінність напів-фабрикатного методу в тім, що

визначається собівартість продукції по підприємству в цілому і вартість напівфабрикатів в окремих цехах.

Отже, основні переваги зазначених методів такі:

1. *Точність* (точний розподіл накладних витрат, інформація щодо виробничих витрат повинна бути достовірною та реально відображати об'єктивну дійсність);

2. *Стислість* (невелика кількість облікових операцій);

4. *Комплексність* (комплексність управління має на увазі дослідження всіх елементів витрат, а також усестороннього вивчення залежності між ними);

4. *Системність* (виробничі витрати вивчаються як система елементів, які зв'язані певною залежністю один з одним та із зовнішнім середовищем корпорації; вивчаючи можливу зміну окремого елемента витрат, необхідно враховувати ці зв'язки і залежність);

5. *Оперативність* (це спроможність проводити аналіз виробничих витрат і надавати його результати для прийняття управлінських рішень в найкоротші терміни);

6. *Релевантність* (можливість використання результатів аналізу витрат при прийнятті управлінських рішень).

Проаналізувавши переваги та недоліки розглянутих вище методів калькуляції витрат на виробництво продукції, сформулюємо принципи, які необхідно враховувати при плануванні виробничих витрат та управлінні ними (табл. 4.11):

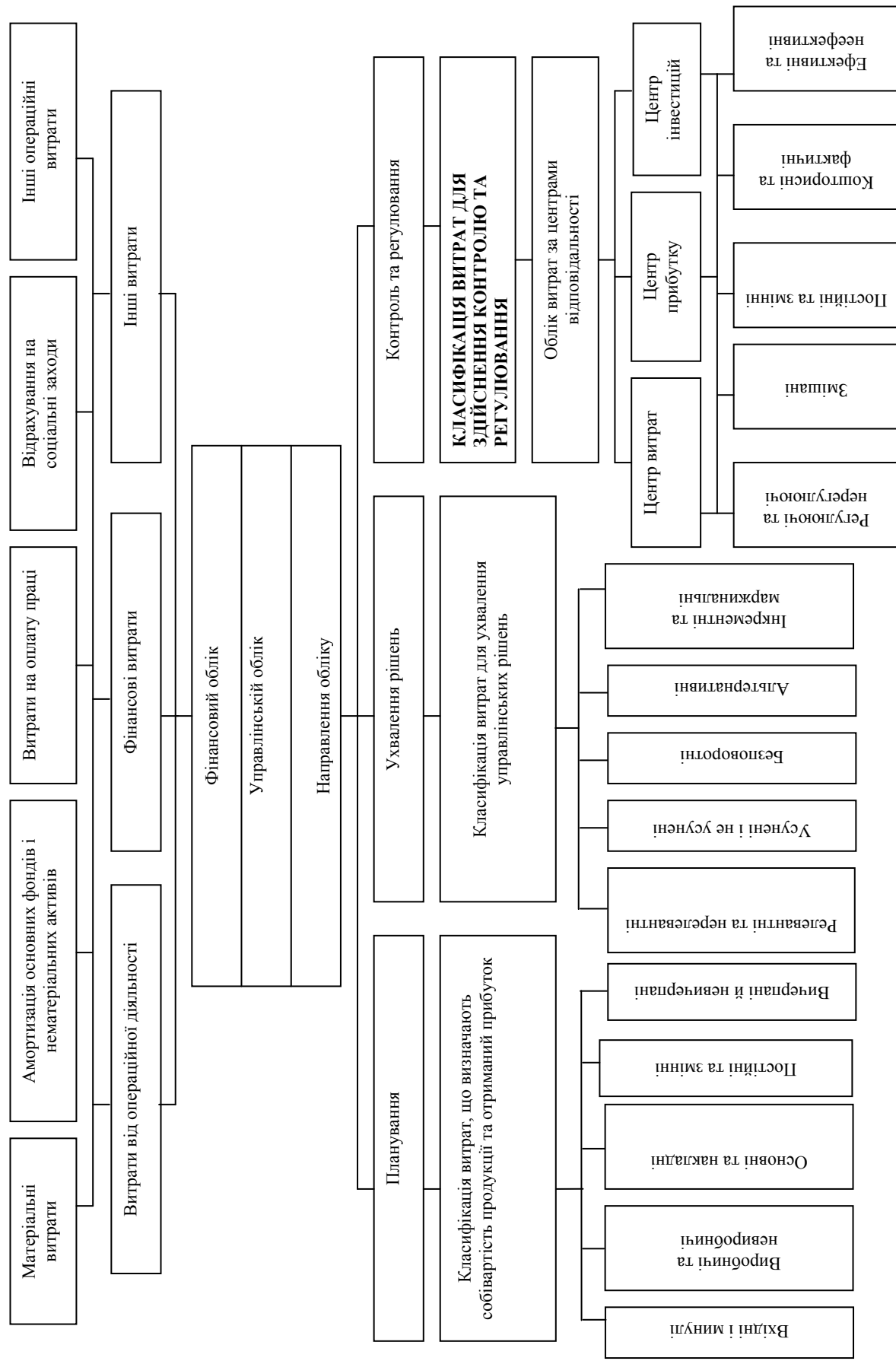


Рис. 4.44. Взаємозв'язок витрат фінансового і управлінського обліку, напрямки обліку та варіанти класифікації витрат

**Методи калькуляції витрат на виробництво продукції,  
їх переваги та недоліки**

<i>Метод</i>	<i>Умови застосування</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
За замовленням	Випуск продукції відповідно з технічними умовами замовника, при випуску сезонної продукції	точний розподіл накладних витрат; дозволяє порівняти фактичні і віднесені накладні витрати.	1) коливання ставки накладних витрат; 2) витрати розподіляються пропорційно виробленої продукції.
По-процесний	При конвеєрному виробництві	1) невелика кількість облікових операцій; 2) дозволяє зважити вартість ТМЗ на початок періоду; 4) виявлення не завершеної до кінця періоду продукції.	1) не можна до кінця віднести фактичні витрати на конкретні вироби; 2) можливі усереднення накладних витрат роблять калькуляцію менш конкретною; 4) витрати розподіляються пропорційно виробленої продукції.
За переділами	При реалізації напівфабрикатів	1) дозволяє визначити собівартість напівфабрикатів після кожного переділу; 2) див. по-процесний метод.	див. по-процесний метод.

При виробництві продукції корпорації можуть використовувати кілька методів калькуляції витрат. Однак, одержана інформація не буде достатньо прийнятною для ухвалення рішень, оскільки перераховані вище системи припускають, що всі ресурси споживаються пропорційно виготовленої продукції. Це призводить до перекручування виробничих витрат і, тим самим, занижує собівартість малосерійної продукції та збільшує собівартість крупносерійної. Замість існуючих методів Купер і Каплан запропонували в інтересах прийняття рішень використовувати підхід, заснований на обліку релевантних потоків коштів. Цей підхід називається функціональною системою обліку чи методом *ABC*. Відповідно до даного методу аналізуються витрати, щодо рішення конкретної проблеми. Розробники обліку витрат за функціями підкреслюють необхідність кращого розуміння не тільки накладних витрат, але й причин їх виникнення, і крім того, необхідність врахування при прийнятті рішень обліку факторів, що обумовлюють діяльність корпорації та витрат, викликаних кожним видом діяльності, і їхній взаємозв'язок з виробленою продукцією.

Використовуючи традиційні системи обліку витрат, корпорації ухвалюють рішення на підставі неточних даних про витрати. І проблема полягає не в обліку прямих матеріальних витрат та прямих витрат на оплату праці. Основним питанням, на яке варто звернути увагу всім корпораціям є питання про розподіл накладних витрат. Найбільш точний облік витрат за вказаними вище принципами забезпечує функціональний облік. Таким чином, у сучасних умовах господарювання підприємств він є найбільш ефективною системою

#### **4.4.8. Вплив ціни на економічні процеси та відносини**

**Цінове регулювання економічних відносин.** У будь-якому суспільстві цінове регулювання відіграє велику роль в системі розподільчих відносин. Від його характеру і дієвості залежить органічне поєднання інтересів товаровиробників і держави, мотивація праці, ефективність народно-господарського комплексу і матеріального добробуту громадян. Ось чому вдосконаленню цінового регулювання економічних відносин треба приділяти постійну увагу. Особливо у періоди кардинальних змін в економіці країни. В нашу економіку приходить ринок, філософія якого несумісна з директивним встановленням цін. Як форма суспільних директивних відносин він має свою ринкову концепцію ціноутворення, яка базується на відповідній методологічній основі – теорії вартості. Вона послідовно вдосконалювалася відповідно розвитку ринкових відносин. Серед перших довгий час панувала класична теорія трудової вартості. Потім послідовно з'явилися інші: витрат виробництва; факторів виробництва – праці, капіталу і землі; граничної корисності; граничної продуктивності; попиту і пропозиції. Проте, всі вони мають свої негативні моменти, однобічно і неповно пояснюють субстанцію ціни, мінові відносини товарів, джерела доходів.

Найбільший вплив на сучасне ринкове ціноутворення чинить неокласична теорія. Адже саме вона поєднує в собі теорії трудової вартості, граничної корисності, а також попиту і пропозиції. Суть її полягає в тому, що формування ринкових цін зумовлює взаємодію попиту та пропозиції. У свою чергу, зміна попиту відбувається під впливом витрат виробництва. Тобто, як наслідок це означає, що в країнах з розвинутими ринковими відносинами на перший план висунута не стільки теорія вартості, скільки теорія ціни. Звідси випливає, що тенденції руху цін у сучасному ринку зумовлені складним компле-

ксом різних ціноутворюючих факторів. Наприклад, попит і пропозиція, продуктивність праці, ефективність виробництва, циклічність відтворення; стан грошового обігу, фінансів і платіжного балансу; наявність конкуруючих виробників і продавців, принципи державного регулювання тощо.

У ринковій економіці кожен товаровиробник, власник товару сам визначає рівень ціни, виходячи з напрямів дії вищезгаданих чинників. При цьому, жорстка конкуренція змушує їх постійно вишукувати резерви для зниження витрат, а одержаний прибуток співвідносити перш за все з авансованим капіталом. Тому відзначена таким чином норма прибутку під впливом дії конкуренції знижується до середньої по всіх галузях народногосподарського комплексу. Тобто ціна формується на основі концепції ціни виробництва за формулою:

$$Ц - C + E \Phi, \quad (4.12)$$

де

Ц – ціна,

C – собівартість,

E – середня норма прибутку,

Φ – авансовий капітал.

Віднесений до всього авансового капіталу прибуток виступає як регулятор виробництва та економічних відносин. Дана формула є загальною для всіх сфер матеріального виробництва. Стосовно ж окремих галузей, вона набуває конкретного вигляду. Це пов'язано з різним періодом обігу обігових коштів:

$$Ц - C + E (O\phi + O_k \times K), \quad (4.13)$$

де:

Oφ – основний капітал,

O<sub>k</sub> – оборотний капітал,

K – коефіцієнт періоду обігу оборотного капіталу.

Слід відзначити, що окремі економісти-аграрники, пропонуючи дану формулу для використанні в ціноутворенні на сільськогосподарську продукцію, завжди додають слова «включаючи вартість землі». Тобто, мова йде про те, щоб ввести до складу аграрного капіталу ціну землі. Звичайно, дана пропозиція безсумнівна. Проте, разом з тим, вона стосується не лише сільського господарства, а й інших галузей. Сюди можна віднести й ціну землі для просторового розміщення заводів, фабрик та інших об'єктів.

У країнах з розвинутою ринковою економікою всі витрати на купівлю чи оренду землі в усіх сферах включаються у масу авансового капіталу і таким чином беруть участь у формуванні ціни виробництва, середньої норми прибутку. В Україні, запроваджуючи ринкові відносини, також слід було б звернутися до подібного заходу.

Відомий факт, що планове і ринкове ціноутворення – антиподи. Тому перехід від одного до іншого, як свідчить аналіз практики посткомуністичних держав, виявився болісним, важким і запутаним. Він не являє собою початку трансформації планової економіки в ринкову, як це було в нашій країні в січні 1992 р., а її вінцем, завершальним етапом. Тоді, не створивши відповідного конкурентного середовища і ринкової інфраструктури, Україна ввела вільні ціни і тарифи. Частка регульованих державою цін становила 17 %. Як наслідок, вслід за цією акцією розпочався обвальний ріст цін і тарифів. Так, лише в 1992 р. ціни на промислову продукцію зросли в 27,8 рази, на сільськогосподарську – в 15,2 рази, що призвело до порушення цінового паритету в агропромисловому комплексі. Шалений ріст попиту спостерігався на споживчому ринку. Більше того, спостерігаючи за розвитком реформ в Україні, слід визнати, що застосування заходів щодо обмеження, тільки посилило монопольне становище товаровиробників. Переконаливий доказ – зростання цін разом з одночасним зменшенням пропозиції товарів. Обсяги виробництва підганялися до попиту, обмеженого через підвищення цін. Разом з тим, практика встановлення цін у поєднанні з падінням обсягів виробництва характеризує небажання вдаватися до заходів із підвищення ефективності виробництва, зниження його витратності й тому є проявом монопольної поведінки.

На жаль, процес ціноутворення в Україні залишається неузгодженим набором окремих рішень адміністративних структур держави, які розробляються суто ситуативно, в разі загострення кризових явищ у господарстві або заради політичного зиску окремих владних осіб.

**Цінова політика держави** – як загальне керівництво процесом ціноутворення – це, перш за все, робота системи ресурсних нормативів, динаміка науково-технічного прогресу, направлена на освоєння досягнень, на помірні масштаби норми прибутку та на «цивілізовану» систему оподаткування. Слід додати, що Україна все ж досягла певних поступальних кроків в цій галузі. Так, наприклад, було створено Державний комітет з контролю за цінами та ціноутворенням, який досить вдало справляється з своїми обов'язками.

Ринкова економіка об'єктивно вимагає впровадження вільних цін, тобто цін, які встановлюються не державою, а виникають об'єктивно на ринку в умовах вільної конкуренції, з урахуванням справжньої вартості товару, співвідношення попиту і пропозиції на нього. Процес переходу до вільних цін досить тривалий і вимагає багато зусиль, передусім створення відповідних умов: ліквідації монополії приватної власності, роздержавлення і приватизації засобів виробництва, виникнення вільної конкуренції. Ігнорування цього неминуче призводить до цінової агресії на життєвий рівень населення.

У 1992 році в Україні розпочалась так звана лібералізація цін без створення відповідних умов. Процес впровадження вільних цін нагадував спроби збудувати будинок починаючи не з фундаменту, а з даху. Крім того, відсутність вільної конкуренції, монополістичне становище багатьох державних підприємств дало їм право встановлювати високу, надмірну норму рентабельності, аж до 600%. Деякі корпорації за рахунок зростання цін намагались залатати всі прорахунки в своєму господарстві. Іноді у собігартість продукції включали навіть витрати на будівництво об'єктів соціального призначення.

Шалене зростання цін призводило до спаду виробництва, зниження життєвого рівня населення. Нові ціни в ході лібералізації не стали вільними. Їх диктували монополістичні структури. Різниця лише в тому, що раніше цей процес контролювався державою, а пізніше все було віддано на відкуп керівникам підприємств.

Отже, перехід до вільних цін передбачав насамперед створення умов для конкуренції.

Разові зміни цін на один чи кілька видів товарів (продуктів, продукції, послуг) стали, починаючи з 1990 року, досить частим явищем. У 1990 році зросли закупівельні ціни на продукти харчування, кольорові метали, підвищена заробітна плата в окремих галузях. Найзначнішим було підвищення цін на нафту, газ, нафтопродукти. Такі явища спостерігалися і після цього, спостерігаються й зараз через 20 років, особливо після світової фінансово-економічної кризи 2008-2009 рр. і спостерігатимуться у майбутньому. І нині визнано наявність диспаритету цін на продукцію окремих галузей економіки, постає питання про необхідність збільшення у кілька разів заробітної плати тощо. Але до зміни однієї з цін необхідно знати, якими будуть результати – близькі і далекі – в економіці, зокрема у системі ціноутворення.

Після разової (імпульсної) зміни однієї з цін, економіка, зокрема система цін, увійде у перехідний процес, природне походження якого і кінцевий результат необхідно знати заздалегідь. Відомо, що дії людей без врахування природних закономірностей (і тим більше спрямованих проти них) призводять до сумних результатів. Тому дослідження закономірностей перехідного процесу і розрахунок кінцевих результатів разового збурення в системі цін є актуальним у посткризовий період і залишається таким у майбутньому.

Для дослідження цих явищ пропонується використовувати модель міжгалузевого балансу виробництва товарів і послуг, яка є єдиною натуральною, такою, що відображає взаємозв'язки галузей виробництва і споживання.

Отже, визначення рівня прибутку і рентабельності безпосередньо залежить від рівня витрат виробництва і ціни конкурентних товарів, що випускаються виробничими відділеннями чи фірмою в цілому. Нормативна норма прибутку встановлюється З. урахуванням тієї норми прибутків, яку вище керівництво вважає за необхідне отримати для забезпечення подальшого розвитку корпорації. Тому рівень цін визначають перш за все, виходячи з цілей досягнення певного спланованого рівня прибутку (звідси й назва – «цільове ціноутворення»). Слід додати, що цінова норма прибутку встановлюється на плановий період диференційовано за кожним товаром чи групою товарів, а скоріше всього за окремим підрозділом, який виступає центром прибутку.

Проводження такої політики передбачає надання самостійності у встановленні цін, які зазвичай прирівнюються до рівня ринкових. Сам же метод даного ціноутворення часто використовується при укладанні угод із зовнішніми контрагентами та внутрішньо-фірмовими постачальниками. Але оскільки цей метод орієнтується на збереження самих цін протягом певного планового періоду, він слабо стимулює діяльність управлінців, які керують закордонними філіалами та дочірніми корпораціями. Тому деякі компанії вносять корективи до цільової норми прибутку, роблячи її рухомою в певних межах, щоб краще враховувати попит і умови конкуренції на зовнішньому ринку. Також даний метод використовується при визначенні розрахункових цін в поєднанні з методом рухомої ціни. Але, слід додати, що в цілях перерозподілу чи викачування прибутків використовуються не лише завищені ціни на товарні поставки, але й встановлюються високі ставки відрахувань за представленими патентами та ліцензіями, технічними послугами та ноу-хау. Тому потрібно проводити гнучку стратегію цін, яка спрямовується на встановлення в рамках корпорації таких цін, що мають здатність призводити до мінімальних витрат виробництва, при чому не за кожним відокремленим підрозділом, а по всій корпорації.

Отже, основою економічних методів прийняття підприємницьких рішень є аналіз таких категорій, як ціна, витрати виробництва, фінанси, і уміння оперувати ними в практичній діяльності корпорації.

*Формування ціни товару.* У даному випадку мається на увазі ринкова ціна. Мінімальний рівень цієї ціни може бути визначений по наступній залежності:

$$C_{\text{т}} = B_{\text{вф}} - П_{\text{мд}}, \quad (4.14)$$

де  $C_{\text{т}}$  – ціна товару;

$B_{\text{вф}}$  – фактичні витрати виробництва;

$П_{\text{мд}}$  – мінімально припустимий прибуток.

Іноді обумовлена в такий спосіб ціна виступає в якості оптової. Оскільки ця ціна є розрахунковою для самого несприятливого варіанта ринкової ситуації, то вона стає комерційною таємницею.



Доцільність виступу підприємця на ринку визначається тим, що йому вдається сформувати мінімально припустиму ціну на рівні нижче ринкової ціни.

Ринкова ціна – це фактична ціна, по якій товар реально здобувається. Різниця між ринковою ціною і мінімально припустимою виступає як надприбуток:

$$НП = Ц_p - Ц_{мд}, \quad (4.15)$$

де  $НП$  – надприбуток;

$Ц_p$  – ринкова ціна;

$Ц_{мд}$  – мінімально припустима ціна.

Підприємець має можливість керувати процесом ціноутворення, якщо мова йде про її мінімально припустимий рівень. У цьому випадку управління ціноутворенням зв'язано з пошуком шляхів мінімізації витрат виробництва.

Другий метод впливу на процес ціноутворення сполучений з аналізом ринкової ціни. У цьому випадку підприємець виявляє, які товарні характеристики лежать в основі ціноутворення, і як може змінитися ціна при якій-небудь зміні товарних характеристик. У результаті товару надаються, по можливості, характеристики, що збільшують ринкову ціну в більшому ступені, ніж витрати.

*Управління витратами виробництва.* Варто розрізняти економічні і бухгалтерські витрати. Підприємець в основному має справу з економічними витратами. Вони зв'язані з можливою реалізацією того або іншого проекту. Під бухгалтерськими розуміються фактично понесені фірмою витрати.

Між плануванням витрат і моментом їхнього здійснення існує часовий розрив. У зв'язку з цим підприємця при плануванні витрат використовує принцип «максимально можливих витрат». Це принцип, зворотний принципів мінімально припустимої ціни.

При розгляді економічних витрат звичайно оперують поняттям «валові витрати».

Валові витрати представляють сукупність постійних і перемінних витрат

$$B_{вал} = B_{пост} + B_{пер} \quad (4.16)$$

Постійні витрати – це ті, які практично не залежать від об'єктів виробництва. Сюди входять витрати на амортизацію, орендна плата, плата за кредити, оплата праці управлінського персоналу тощо.

Перемінні витрати – ті витрати, що практично прямо залежать від обсягів виробництва. До них відносяться витрати на сировину, комплектуючі матеріали; витрати на оплату праці працівників, безпосередньо зайнятих випуском товару, енергія на технологічні процеси тощо.

З даних визначень випливає важливий висновок: зі збільшенням обсягів виробництва валові витрати на одиницю товару зменшуються, і навпаки.

Отже, збільшення обсягів виробництва, за інших рівних умов, волоче збільшення прибутковості виробництва. Цей ефект може бути використаний як засіб збільшення прибутку або як резерв зниження ціни на додатковий товар.

В умовах ризикового постачання товару на ринок, коли рівень попиту точно невідомий (наприклад, на сезонний товар), підприємця приймає за розрахунковий обсяг 75% фактичного обсягу виробництва. Інші 25% плануються як додатково вироблений товар. У випадку не реалізації їх у сезон вони можуть бути продані в ході сезонного розпродажу по більш низькій ціні, аж до рівня перемінних витрат.

Різниця між ціною товару і розміром витрат називається величиною покриття товару. Вона складає суму коштів, частина яких йде на покриття постійних витрат, а частина, що залишилася — на прибуток.

*Визначення границь обсягу виробництва.* Мінімально припустимий обсяг виробництва є рівень беззбиткового виробництва. Це така програма виробництва, при якій витрати покриваються доходами.

Підприємцеві завжди важливо визначити для себе прийнятні границі виробництва – мінімально припустиму і максимально можливу. Це пов'язано з рівнем ринкового попиту.

Максимально можливий обсяг виробництва визначається за допомогою виробничої функції:

$$K_m = f(T, K), \quad (4.17)$$

де  $K_m$  – максимально можливий обсяг виробництва продукції;

$T$  – використовувані у виробництві ресурси;

$K$  – використовуваний у виробництві капітал.

Ця функція завжди орієнтована на визначену технологію. Якщо технологія змінюється, то змінюється і функція  $f$ .

Але підприємцю важливо визначити не тільки можливі межі виробництва, але і його оптимальний обсяг.

Під оптимальним розуміється такий обсяг виробництва, при якому різниця між одержуваним доходом і сумарними витратами мінімальна.

Пошук оптимального варіанта на практиці здійснюється в двох варіантах – при заданій величині капіталу і при не лімітованому капіталі.

У першому випадку, якщо мати на увазі під основним капіталом устаткування, необхідне для нормального здійснення виробничого процесу, те оптимальний обсяг виробництва зв'язаний з потужністю. Отже, виходячи з прагнення до зменшення питомих постійних витрат оптимальний обсяг виробництва буде дорівнює похідної потужності.

Такий підхід характерний для підприємця-початківця.

Найвищий рівень ефективності виробництва буде досягтися при визначеному сполученні обсягу виробництва і витрат. Якщо розглядати для спрощення два фактори виробництва – капітал і праця, то на долю кожного фактора буде приходиться визначена частка іншого.

Наприклад, для обслуговування 5 верстатів потрібно 10 робітників, а для 10 верстатів – 20. Це можна відобразити у виді графічної залежності. Причому цю залежність доцільно представляти у вартісній формі.

Якщо врахувати, що можливі варіанти придбання дорогого виробничого устаткування і дешевого, але продуктивного, то це приведе до різної витрат на працю. Розглядаючи кілька варіантів, зупиняються на кращому.

У випадку визначення обсягу виробництва при не лімітованому обсязі капіталу міркування аналогічні. Однак варто враховувати не два, а три фактори:

- 1) можливий обсяг виробництва;
- 2) необхідний розмір капітальних витрат;
- 4) необхідний розмір трудових витрат.

Зроблені розрахунки зводяться в таблицю і вибирається варіант із мінімальними витратами. Оптимальний, з економічної точки зору, обсяг виробництва визначається виходячи з граничних витрат. Збільшення обсягу виробництва викликає і ріст витрат. Цей ріст не завжди пропорційний обсягу виробництва. У цьому випадку застосовують наступні правила вибору:

- 1) визначають середні валові витрати на одиницю продукції;
- 2) рішення у бік збільшення обсягу вибирається у випадку, якщо граничні витрати додатково вироблених товарів менше або рівні середнім валовим;
- 3) варто відмовитися від збільшення обсягу виробництва, якщо має місце зворотна п.2) картина;
- 4) розраховують середні валові витрати до нового обсягу виробництва.

**Цінова конкуренція як один з найпоширеніших видів суперництва підприємств.** Часто ціну ми трактуємо не як мету, а як засіб конкурентної боротьби, в той час як опис стратегій конкуренції будується на порівнянні цілей конкурентної боротьби. Що стосується ціноутворення, то представляється доречним розглядати його як самостійний розділ ринкової стратегії корпорації (табл. 4.12):

Таблиця 4.12

**Рекомендації з вибору структурно-цінової стратегії підприємства**

Стабільність попиту	Еластичність попиту за пропозицією	Еластичність попиту за ціною	Стабільність поставок	Еластичність поставок по попиту	Еластичність поставок за ціною	Гострота конкуренції	Фінансове становище	Рекомендації
+	-	=	+	-	=	-	-	Розширювати виробництво зберігаючи структуру випуску
+	+	+	+	-	-	=	=	Розширювати виробництво зберігаючи структуру випуску, знижувати витрати й ціну
+	+	+	+	+	-	-	=	Зберігати обсяг, структуру й ціну продукції, накопичувати кошти для технологічного стрибка
+	-	=	-	=	+	+	+	Диверсифікувати виробництво зміцнюючи вертикальну інтеграцію «вниз»
+	=	-	-	=	+	-	-	Зберігати структуру й обсяг виробництва, збільшувати ціну
+	+	=	-	+	=	-	+	Різко збільшувати масштаби випуску
-	+	-	-	=	=	+	-	Міняти структуру випуску, диверсифікувати виробництво
-	-	-	=	=	=	-	-	Кардинально міняти спеціалізацію
-	-	-	=	=	=	-	+	Кардинально міняти спеціалізацію, переходити до освоєння передової технології

Примітки: + наявність зазначеного в заголовку графі умови; – відсутність цієї умови; = незалежність рекомендації від виконання або невиконання даної умови.

Наведений у цій таблиці перелік комбінацій умов, що визначають ситуацію ухвалення номенклатурно-стратегічного рішення, не є вичерпним. Крім того, різні показники ситуації відіграють неоднакову роль в ухваленні рішення. Основні показники характеризують стабільність попиту й поставок продукції, а також ступінь гостроти конкуренції в даному секторі ринку. Такі показники, як еластичність попиту за пропозицією (тобто залежність обсягу попиту від обсягу виробленої продукції, який для давно вироблених товарів передбачається убутним: чим більше товару на ринку, тим менше попит на нього), еластичність попиту за ціною (також убутна залежність попиту від збільшення ціни на одиницю товару) і аналогічні показники поставок сировини й матеріалів (зростаюча залежність від ціни, яка убуває; задоволення потреби в сировині залежно від обсягу замовлення), служать для уточнення переліку заходів, рекомендованих для нормалізації постачання виробництва і збуту продукції підприємства.

За допомогою табл. 4.12 визначаються найбільш доцільні напрямки номенклатурно-об'ємної політики корпорації. Аналіз її потенціалу дає можливість вибрати в руслі цих напрямків практично реалізовані заходи для виведення підприємства на бажані номенклатурно-ринкові позиції.

Перейдемо до опису можливих варіантів *стратегії ціноутворення*. У першому наближенні можна виділити два підходи до ціноутворення в умовах ринкової економіки.

**Перший підхід** у главу кута ставить витрати виробництва, від яких за тією або іншою формулою обчислюється ціна. Саме такий спосіб застосовувався в колишньому СРСР до переходу до ринку, хоча й у ринковій економіці в остаточному підсумку основою ціни є витрати (але лише в остаточному підсумку!).

**Другий підхід** орієнтується на ринкову ціну, з урахуванням якої потім розраховуються припустимі витрати виробництва.

В рамках першого підходу можна також виділити два полярні варіанти: від сумарних витрат на виробництво – до собівартості кожного виробу, або від точного обліку витрат на кожний виріб – до загальної суми витрат. Застосовується й третій спосіб – змішаний. Наприклад, матеріалоемність і трудомісткість враховуються по кожному виробу окремо, а інші види витрат розподіляються пропорційно витратам матеріалу або трудомісткості. Нарешті, варіантність можлива й при плануванні прибутковості виробу: прибуток можна визначати пропорційно собівартості, матеріальним витратам і амортизації, трудомісткості тощо. Для підприємства в цілому небайдуже, який саме виріб принесе найбільший прибуток як з позицій об'єктивності обліку, так і з позицій планування або внутрішнього госпрозрахунку.

В рамках другого способу («ринкового») варіанти стратегії цін представлені нижче:

1. *Стратегія «зняття вершків»* – відоме завищення цін на нову продукцію з метою компенсації витрат на маркетинг по даному виробу й витрат на освоєння. Доречна тільки у випадку контролю над ринком при короткочасній товарній інтервенції.

2. *Стратегія «полегшеного проникнення»* – відоме заниження цін на нову продукцію з метою подолання ринкового бар'єру, полегшення боротьби з конкурентами, завоювання уваги споживачів. Доречна для відносно невеликих фірм, що почувають себе на ринку не цілком упевнено.

3. *Стратегія диференціації цін по сегментах ринку* – продаж одного товару або злегка модифікованого товару в різних (географічно, професійно тощо) ринкових сегментах за різними цінами. В екстремальному варіанті виникає так звана політика «договірних цін», при якій ціна «плаває» від покупця до покупця. Такий спосіб «персонального» ціноутворення характерний, однак, для дрібних фірм й інтелектуальних товарів і неефективний для солідних підприємств.

4. *Стратегія «надкушеного яблука» або «перегони за лідером»* – визначення ціни на новий виріб слідом за підприємством, що вже призначило ціну першим. Подолання ринкового бар'єру тут покладається на лідера, який і реалізує «пробну ціну». «Ціна другого удару» часто суттєво відрізняється від пробної й може як зм'якшити враження покупця від першої ціни, так і, навпаки, зробити вплив, що шокує. Іноді таким «ціновим лідером» є саме дане підприємство, що випускає на ринок пробну партію товару. Такий спосіб ціноутворення припускає часте відновлення номенклатури виробництва.

Взагалі слід сказати, що в сучасних умовах політика цін, заснованих на ринкових опрацюваннях, є єдино можливим способом зберегти підприємство. Мова йде про те, що торгівля «собі на збиток» насправді в умовах скороминучої інфляції може виявитися вигідною: комбінація виробничих і чисто комерційних ініціатив (вкладень коштів) може дати підприємству шанс залишитися на плаву. Тому слід ширше практикувати гнучкість цін при неодмінній умові орієнтації всіх важелів, у тому числі й цінних, на реалізацію стратегічних цілей. Загальний рекомендований тут принцип полягає в максимальній гнучкості тактичних рішень при мінімальній відхиленні від стратегічних цілей.

## 4.5. Інтеграційна стратегія корпорації

Повсякденна діяльність практично будь-якої корпорації протікає в умовах взаємодії з безліччю ринкових й інституціональних соціально-економічних агентів, від дій яких у значній мірі залежить успіх її роботи. До таких агентів належать:

- підприємства-постачальники сировини й матеріалів;

- підприємства-постачальники встаткування;
- посередницькі фірми (включаючи біржі) по торгівлі сировиною, матеріалами, встаткуванням;
- підприємства-споживачі продукції;
- підприємства, зацікавлені в придбанні або оренді рухомого й нерухомого майна даного підприємства;
- підприємства-інвестори (організації, особи);
- підприємства (організації, особи), зацікавлені в кредитуванні з боку даного підприємства;
- індивідуальні споживачі товарів народного споживання, вироблених на підприємстві;
- організації (підприємства), що пропонують нові технології або нові види продукції для організації виробництва;
- підприємства-конкуренти, що виробляють аналогічну продукцію;
- потенційні конкуренти, здатні організувати в себе виробництво аналогічної продукції;
- інші фізичні і юридичні особи, а також їх групи.

Вся множина економічних об'єктів, що виявляють істотний вплив на діяльність корпорації, можна розділити на дві групи.

*У першу групу* входять ті з них, для яких результат їхнього впливу залежить головним чином від прийнятих даним агентом рішень. Наприклад, споживач продукції може самостійно прийняти рішення про відмову від закупівель продукції даного підприємства (таке рішення може бути викликане бажанням перейти на іншу продукцію або змінити постачальника через занадто високі ціни тощо).

*У другу групу* входять «агенти впливу», рішення яких не мають адресного характеру, тобто не ставляться прямо до даного підприємства, хоча й виявляють на нього вплив. Так, якщо деяке підприємство, яке виготовляє встаткування підприємству, яке є постачальником для даного, підняло ціни на свою продукцію, це викличе підвищення цін по всьому висхідному ланцюжку й в остаточному підсумку серйозно змінить ситуацію на вашому підприємстві. До таких же випадків належать і розробка нових технологічних процесів, форм і методів організації праці тощо, а також формування споживчих переваг на ринку вироблених підприємством товарів широкого вжитку.

В загальному вираженні завдання будь-якого підприємства в даній області полягає в тому, щоб впливати на процеси прийняття рішень всіма зазначеними економічними агентами у своїх інтересах.

Щоб описати й класифікувати наявні тут можливості, перелічимо складові частини ситуацій прийняття рішень.

Умови ухвалення рішення включають наступні складові:

- сукупність вихідних даних, що описують поточний стан проблеми;
- множина альтернатив, серед яких потрібно вибрати одну або декілька;
- критерії порівняння альтернатив за ступенем реалізації цілей підприємства, де ухвалюються рішення;
- індивідуальні якості, схильності й цілі конкретних осіб, що ухвалюють рішення;
- ресурси, виділювані для прийняття рішень (кошти на збір додаткових даних, проведення аналізу, прогнозування наслідків прийняття рішень тощо).

Отже, для досягнення своїх цілей, тобто для ухвалення потрібного рішення, підприємство може виконати одне (або відразу декілька) з наступних дій:

створити такі умови продажу продукції, одержання кредитів (низькі ціни, високі відсотки за кредит тощо), які, будучи враховані в якості вихідної інформації для прийняття рішень, робили б переваги рішення на користь даного підприємства самоочевидними;

вплинути на критерії порівняння альтернатив таким чином, щоб цілі особи, що ухвалює рішення, були зближені із цілями даного підприємства;

вплинути на оцінку вихідної інформації й вибір рішення шляхом впливу на індивідуальні схильності і якості осіб, що їх ухвалюють.

Іншими словами, можна або впливати на об'єктивні вихідні дані, або на суб'єктивні переваги осіб, що ухвалюють рішення, або на процес їх прийняття.

В цьому контексті в такий спосіб класифікуються напрямки діяльності підприємства по встановленню зв'язків з іншими юридичними або фізичними особами:

*комунікація* – вплив на суспільну думку за допомогою рекламної й іншої інформаційної діяльності («паблік релейшнз»);

*лобіювання* – використання активів, ресурсів і зв'язків підприємства для впливу на процес прийняття рішень в інших підприємствах, організаціях і органах;

*інтеграція* – створення умов взаємодії підприємств, при яких їхні інтереси й цілі з різноспрямованих стають односпрямованими.

Необхідно не тільки розробляти детальні плани комунікаційної й лобістської діяльності підприємства, але й виділяти відповідні фінансові, матеріальні й людські ресурси. При цьому не слід думати, що лобіювання можливе тільки для дуже великих підприємств і у вищих органах влади: лобіювання має місце всюди, де учасник однієї «команди» негласно представляє інтереси іншої.

Практично будь-якому досить великому підприємству доводиться вести опрацювання питань комунікації й лобіювання (навіть якщо саме підприємство й не сприймає цей вид діяльності як самостій-

ний), визначати першочергові точки, де ухвалюються важливі для діяльності підприємства рішення, складати програму (і кошторис) впливу на вихідні дані й процеси підготовки й прийняття рішень у цих точках.

Якщо об'єкт майже не залежить від даного підприємства (наприклад, якщо мова йде про індивідуальні переваги покупця), причому для підприємства має значення лише масова або групова поведінка об'єктів, то найкращим засобом впливу є комунікація. Якщо об'єкт незначно залежить від підприємства, але його індивідуальне рішення істотно впливає на діяльність деякого іншого об'єкту, що цікавить нас, слід застосовувати лобіювання. Якщо залежність об'єктів носить нехай не симетричний, але обопільний характер, то найкращу форму взаємодії слід шукати в рамках інтеграційних процесів.

Сформулюємо загальне визначення економічної інтеграції.

Під **інтеграцією** розуміється *встановлення таких взаємин між підприємствами (юридичними особами), які забезпечують довгострокове зближення генеральних цілей інтегруючого й інтегровано підприємств.*

Іншими словами, відносини чистої конкуренції при інтеграції замінюються одним з варіантів співробітництва; при цьому спектр можливостей такого співробітництва поширюється від слабкої взаємодії до прямого управління, при якому ринкові відносини замінюються внутрішньо-фірмовими поставками.

Особливе значення має інтеграція для підприємств технологічного типу. Якщо підприємство має ринковий або маркетинговий тип, орієнтується на швидко мінливі потреби ринку, то основним критерієм його діяльності служить прибуток від реалізації продукції або послуг на ринку (незалежно від того, чи є цей ринок споживчим або виробничим). Для таких підприємств ринковий рух товару й одержання оплати – природний спосіб спілкування із зовнішнім середовищем. Якщо ж підприємство буде стратегію на використанні певної технології, зміна якої може бути здійснена лише при значних витратах часу й ресурсів, то границі ринку для нього повинні бути відсунуті якнайдалі. Це дозволяє усунути невизначеність, підготувати виробництво до прогресивних технологічних зрушень, поліпшувати якість продукції.

Наразі рух більше половини світового валового продукту за ланцюжком доданої вартості і його реалізація відбуваються не в структурі ринкових, а в структурі інтеграційних зв'язків. Роль інтеграційних зв'язків особливо велика в Україні, де процеси розпаду є, як і раніше, переважними. На жаль, процеси руйнівного плану на відміну від творчих мають природну тенденцію до поширення в часі й просторі.

У практиці функціонування фірм розвинених країн індустріального й постіндустріального рівня процеси формування й динаміки організаційно-функціональних структур носили природний характер і диктувалися потребами найбільш ефективного досягнення економічних результатів. Доцільно проаналізувати основні риси цих процесів, щоб сформулювати уявлення про можливі напрямки зусиль.

Найменшою організаційною одиницею в економіці є підприємство (фірма). Взаємини між виробниками й споживачами продукції всередині підприємства відрізняються від взаємин між довільними економічними агентами. Всередині підприємства відсутній у повному вигляді акт купівлі-продажу, пересування продуктів відбувається не на основі угод (продажів), а на основі виконання добровільно прийнятих на себе кожним працівником підприємства при його найманні зобов'язань співробітництва. Процеси внутрішнього руху товарів носять принципово неринковий характер (немає свободи вибору покупців і продавців, вільного ціноутворення, встановлення довільних умов передачі продукту тощо).

Практика становлення сучасного виробництва на протязі 200-300 років довела необхідність організації виробництва саме у формі підприємств. Пошук оптимального шляху організації економіки в умовах природного розвитку індустріального суспільства призвів до поняття інтеграції як узагальнюючого процесу встановлення найбільш ефективних організаційно-функціональної й управлінської структур. Мова йде не про централізацію або децентралізацію управління, а про повну систему взаємин між економічними суб'єктами всіх трьох рівнів: працівниками, підприємствами, державними інститутами (органами). В різних країнах ступінь і характер інтеграції товаровиробників і споживачів різняться, кожна країна у виборі найкращих шляхів орієнтується на національні традиції, національну психологію, досягнутий рівень розвитку економіки й найбільш настійні економічні проблеми.

Цілями й перевагами інтеграції є:

зниження рівня невизначеності в постачанні й збуті (відмітимо, що це належить не тільки до підприємства, що здійснює інтеграцію (інтегратору), але й до інтегрованого підприємства);

обмеження конкуренції (таку можливість надає не тільки горизонтальна, але й вертикальна інтеграція: вплив фірми-інтегратора на фірму-споживача може перешкодити її контактам з іншими можливими постачальниками для цієї фірми);

полегшення дифузії технологічних нововведень;

зниження витрат (зокрема, можуть скорочуватися транспортні видатки, розширюватися масштаби виробництва при зменшенні питомих умовно-постійних видатків).

У літературі з організації бізнесу зазвичай виділяють два типи інтеграції – *вертикальну й горизонтальну.*

Під **вертикальною інтеграцією** розуміється *встановлення інтеграційних зв'язків з підприємством-постачальником (інтеграція вниз) або підприємством-споживачем (інтеграція вгору) продукції*

(послуг) даного підприємства. До вертикальної інтеграції належать також інтеграція виробництва й мережі збутових підприємств (точок).

Мова йде, таким чином, про зміцнення зв'язків між суміжними ланками технологічного й розподільчо-збутового ланцюжків (або, іншими словами, ланцюжків доданої вартості).

Класичним прикладом вертикальної інтеграції є дії американської компанії «Зінгер», яка в один з періодів своєї діяльності здійснювала весь цикл виробництва – від видобутку й обробки первинних сировинних ресурсів (лісу й залізної руди) до випуску готових швейних машин.

У колишній НДР основною формою організації промисловості були так звані комбінати – конгломерати підприємств, пов'язаних технологічним циклом переробки.

Відомими прикладами вертикальної інтеграції є також дії швейцарських і японських компаній по виробництву годинників у 70-і роки ХХ ст. Високо-інтегровані виробники годинників у Японії змогли швидко перешикуватися на випуск електронних годинників і зайняти лідируюче положення в цій сфері в 80-х роках. Швейцарські ж складальні фірми не були інтегровані з постачальниками деталей і не змогли організувати виробництво електронних компонентів (інтегральних схем, кристалічних індикаторів, крокових двигунів) і виявилися надовго відкинутими з колишніх лідируючих позицій.

В якості методів вертикальної інтеграції виступають консолідація, угруповання, франчайзинг і цілюва пролонгація. Коротко їхній зміст можна охарактеризувати в такий спосіб.

*Консолідація* – включення інтегровальної фірми в основну в якості підрозділу або в якості дочірнього підприємства (філії). Консолідованою в цьому зв'язку називається компанія, що здійснює самостійне виробництво більше 50% випуску.

*Угруповання* – створення з інтегровальних підприємств і основної компанії групи, пов'язаної або взаємними відносинами власності (обмін акціями), або взаємними управлінськими зв'язками (включення до складу ради директорів одного підприємства представників іншого), або наданням різних послуг (розробка технології, соціально-побутове забезпечення, інформаційно-рекламне обслуговування тощо).

*Франчайзинг* – надання інтегрованої компанії права користування торговельною маркою, ноу-хау, матеріально-технічними ресурсами, що належать інтегратору.

*Цілюва пролонгація* – досягнення інтеграції за рахунок цілеспрямованого свідомого продовження строку договорів про поставку (часом на шкоду ринковій кон'юнктурі) з метою формування довготривалих стійких інтеграційних зв'язків.

Останнім часом у світі поширився такий спосіб трансформації бізнесу, як злиття. Його також можна розглядати як граничний випадок інтеграції.

Кожна з форм і методів інтеграції має свої переваги й недоліки. Однак, та або інша інтеграційна стратегія є невід'ємним елементом стратегії розвитку підприємства в сучасній економіці.

Під **горизонтальною інтеграцією** розуміють *встановлення інтеграційних зв'язків з підприємствами, що виробляють аналогічну продукцію*.

Назвемо форми горизонтальної інтеграції:

- делегування функцій інтегратору – передача права вирішення низки питань, пов'язаних з інтегровальною діяльністю, основному (інтегруючому) підприємству;
- створення асоціацій, тобто над-заводських (або міжзаводських) органів управління;
- створення консультативних органів при обмеженні повноважень кожного з інтегрованих підприємств у погодженій області. В цих випадках деякі питання (наприклад, про ціни на продукцію) підприємства можуть вирішувати лише після затвердження в консультативному органі;
- створення загальних фінансових органів (банків, холдингів);
- створення органів управління майном (трастів);
- угруповання, тобто взаємний обмін акціями або інша форма участі в прибутках один одного.

Однією з форм горизонтальної інтеграції може стати формування фінансово-промислових груп (ФПГ).

Представляється, що у вітчизняних умовах господарювання має сенс виділяти ще один вид інтеграції – *діагональну*.

Під **діагональною інтеграцією** розуміється *встановлення інтеграційних зв'язків з таким підприємством, яке не є суміжним або однорідним для даного, але включене в технологічний ланцюжок, що містить однорідні або (потенційно) суміжні підприємства*.

Ціль діагональної інтеграції – вплив на підприємство, що нас цікавить непрямым чином, через пов'язані з ним підприємства. Ті ж цілі можуть, звичайно, досягатися й за допомогою лобістських дій, однак інтеграційні зв'язки більш міцні й гарантують стабільність і тривалість потрібного впливу.

У вітчизняних умовах підтримка функціонування технологічних ланцюжків на доступному ціновому рівні стає все більш важкою справою, взаємна залежність учасників ланцюжка підсилюється. При повній свободі прийняття будь-яких номенклатурно-ринкових і цінових рішень і властивій багатом нашим людям, які виростили в умовах адміністративно-командної системи, реактивній тязі до спонтанних, нерациональних і імпульсивних рішень, життєво необхідні економіко-юридичні обмеження, що забезпечують виживання технологічних ланцюжків і їхніх взаємозв'язків.

Відношення вчених-економістів і практиків до вертикальної інтеграції в цілому неоднозначне. На думку деяких економістів, заміна ринкових відносин з різноспрямованими «векторами інтересів» партнерів на довгострокові напів-договірні або договірні, засновані на зближенні інтересів, створює для підприємства тепличні умови, не сприяє поліпшенню якості продукції й зниженню витрат. На їхню думку, ринкові відносини ефективніше інтеграційних, вони дозволяють автоматично «очищатися від баласту», тобто вчасно й безкомпромисно провадити скорочення зайвих штатів і витрат, підтримувати конкурентоспроможність підприємства.

На думку ж більшості економістів, існування «особливих» відносин між даним підприємством і найближчим його ринковим оточенням здатне принести позитивні результати, особливо в тих випадках, коли контроль інтегратора над ключовим видом ресурсів підсилює його конкурентоспроможність. Краще інформаційне забезпечення підприємства у випадку інтеграції вгору і вниз, у тому числі більш точне знання потреб покупця й загроз коливань у ресурсному забезпеченні з боку постачальників, дозволяє інтегратору передбачити можливі зміни в навколишньому середовищі й краще підготуватися до них.

У певному змісті проблема вертикальної інтеграції подібна до проблеми людини в навколишньому середовищі. Було б безглуздо залишити людину без одягу й житла на тій підставі, що створення штучного зовнішнього середовища знижує життєстійкість організму. Разом з тим людина не може жити й без безпосереднього спілкування із зовнішнім середовищем. Очевидно, існує якийсь оптимальний просторовий і часовий рівень ізоляції від зовнішнього середовища як для окремої людини, так і для підприємства. Цей рівень носить індивідуальний характер і залежить від уроджених і надбаних якостей людини, а у випадку підприємства – від його типу, розмірів, положення на ринку тощо.

Немає повної єдності в економістів і стосовно горизонтальної інтеграції. Існуючі в доперестроєвний період структури мезо-економічного (тобто середньо-економічного) рівня – галузеві міністерства, всесоюзні промислові об'єднання, що зазнали різкої критики в період боротьби з «управлінськими надмірностями», як чисто адміністративні утворення вичерпали свої функції при переході до ринкової економіки. Разом з тим, розпад цих структур паралізував не тільки внутрішньогалузеву кооперацію, але й поширення науково-технічного прогресу в галузі. Адекватні форми горизонтальної інтеграції могли б зіграти важливу роль у підтримці розвитку науково-технічних досягнень. Незважаючи на певну динаміку ринкових відносин, надмірна інформаційна замкнутість окремих підрозділів і об'єктів нашої економіки серйозно ускладнює відновлення економічного потенціалу промисловості.

Щоб конкретно говорити про оптимальний для даного підприємства рівень інтеграції, необхідно уточнити кількісний вимірник ступеню інтеграції. Звичайно, можливо й іноді доцільне використання таких показників, як співвідношення чисельності зайнятих або вартості активів у додатковому і основному виробництві. Проте, найбільш точним є показник доданої вартості. Оскільки цей показник, широко застосовуваний в економічному аналізі західних країн, у нас майже не застосовувався, нагадаємо його визначення.

Під **доданою вартістю** розуміється *виторг від реалізації товару за винятком вартості сировини, матеріалів і комплектуючих, придбаних підприємством і використаних для його виробництва*. Додана вартість, таким чином, включає заробітну плату, орендну плату (або амортизаційні відрахування) і прибуток. Різниця між вигодою від реалізації й розміром доданої вартості іменується іноді зовнішніми закупівлями.

Інтеграційна стратегія підприємства, крім установлення тих або інших видів зв'язків з підприємствами, що його цікавлять, повинна, як це не парадоксально, включати заходи щодо розриву небажаних для себе зв'язків. Іншими словами, частиною інтеграційної стратегії підприємства, спрямованої на зближення підприємств, повинна стати дезінтеграційна стратегія, спрямована на зведення границь між підприємствами. Мова йде про протидію конкуренції.

«Нові конкуренти», тобто підприємства, що не є, але потенційно здатні стати конкурентами, – це працюючі або створювані поза рамками даної галузі підприємства, які за певних умов після відносно невеликих витрат могли б увійти в галузь і стати конкурентами для її нинішніх членів. Звичайно таких підприємств небагато, вони належать до суміжних «зверху» або «знизу», а іноді й «збоку» галузей і уважно спостерігають за ситуацією в даній галузі. З появою ознак активізації виробництва в даній галузі, ростом платоспроможного попиту на її продукцію, збільшенням цін і особливо рентабельності продукції «нові конкуренти», що прийняли стратегію «перегони за лідером», уриваються в галузь і, користуючись зв'язками в суміжних галузях, накопиченими активами, досвідом давніх членів галузі, швидко завойовують лідируючі позиції. Так відбулося з галуззю по виробництву персональних ЕОМ після того, як туди буквально «вломилася» наймогутніша фірма «ІВМ».

Для запобігання вторгнення «нових конкурентів» необхідна побудова надійних галузевих бар'єрів. М. Портер виділяє п'ять основних факторів, що визначають «висоту» галузевого бар'єру:

- 1) досягнутий обсяг випуску продукту й пов'язана із цим обсягом економія на масштабах виробництва в сьогоdnішнього виробника;
- 2) право власності на відмітні ознаки продукту, закріплене патентами, ліцензіями тощо;
- 3) репутація продукту, обумовлена складеною репутацією підприємства;

4) необхідні для «нових конкурентів» і зайві для учасників галузі витрати на переміщення капіталу в новий ринок;

5) доступ до каналів розподілу й постачання.

На нашу думку, всі ці фактори, навіть взяті разом, не можуть врятувати підприємство від «нових конкурентів». Однак якщо йому вдалося створити навколо себе інтеграційними заходами зону, вільну від ринкової конкуренції, то проникнення до неї «нових конкурентів» утруднене.

В цьому змісті вкладення коштів в інтеграційну стратегію можна розглядати як плату за зниження ризику в діяльності підприємства або, ще точніше, запобігання можливих у майбутньому більших втрат. Стратегічний підхід і тут виступає як страховий гарант успішної роботи підприємства в перспективі.

У цілому, формування інтеграційної стратегії підприємства складається з наступних етапів:

*Етап 1.* Визначення переліку найбільш бажаних об'єктів вертикальної інтеграції з числа підприємств-постачальників; підприємств, що постачають підприємства-постачальники; підприємств-споживачів; підприємств, що використовують продукцію підприємств-споживачів.

*Етап 2.* Визначення переліку найбільш бажаних об'єктів горизонтальної інтеграції з числа підприємств, що виробляють подібну (аналогічну) за функціями, технологією або застосовуваними ресурсами продукцію.

*Етап 3.* Визначення переліку найбільш бажаних об'єктів діагональної інтеграції з числа підприємств, технологічно пов'язаних з постачальниками, споживачами або інвесторами даного підприємства.

*Етап 4.* Упорядкування об'єктів інтеграції за ступенем пріоритетності (важливості) створення інтеграційних взаємин.

*Етап 5.* Формування можливих варіантів інтеграційних відносин з кожним об'єктом.

*Етап 6.* Організаційно-економічний аналіз процесу, витрат і можливих результатів кожного варіанту інтеграції з урахуванням як ризику виробництва, так і ризику відмови від проведення кожного із заходів.

*Етап 7.* Визначення суми можливих витрат на реалізацію інтеграційної стратегії.

*Етап 8.* Вибір з урахуванням пріоритетів, обмежень і організаційно-економічного ефекту оптимального «портфеля» заходів щодо реалізації інтеграційної стратегії промислового підприємства.

При розробці інтеграційної стратегії підприємства, формуванні промислових і фінансово-промислових груп надзвичайно важливе питання про вибір інтегрованого підприємства. Звичайно сучасне виробництво базується на діяльності багатьох підприємств. Серед них, як правило, можна виділити декілька ключових і довільну кількість другорядних. Звичайно, виробництво може зупинитися й через відсутність другорядної деталі, але в стратегічному плані основне значення мають виробники ключових видів сировини або комплектуючих виробів (а для підприємств технологічного типу й підприємств із динамічною технологією – ключових видів устаткування).

Тут цікаво відзначити кардинальну відмінність між інтеграційними стратегіями великих японських і американських компаній: перші прагнуть до інтеграції й навіть консолідації ключових виробничих процесів, у той час як другі – воліють купувати на стороні ці продукти, інтегруючи другорядні виробництва. Це пов'язано, очевидно, із традицією поділу праці, точності виконання застережених угод, динамічністю функціональної структури американської промисловості. В Японії ж сильна прихильність до «будинку», тобто до своєї компанії, віра в те, що тільки в цьому будинку можна забезпечити реалізацію потрібних процесів на гідному рівні й у власних інтересах. Якщо погодитися з відомою думкою, що із двох свійських тварина – собаки й кішки – собака прихильний людині (хазяїнові), а кішка – будинку (квартирі), то японська промисловість нагадує кішку, а американська – собаку.

На жаль, в умовах України потенціал інтеграційної політики підприємств залишається недовикористаним. Через недотримання домовленостей, суперництва, прагнення до негайної вигоди багато взаємовигідних інтеграційних союзів або не створюються зовсім, або руйнуються незабаром після створення.

Слід уважати, що внутрішня готовність до чесного співробітництва, довгострокової інтеграції з іншими бізнесменами, керівниками підприємств (не говорячи вже про співробітників) повинна вважатися однією з необхідних умов вибору професії бізнесмена або менеджера.

## 4.6. Планування фінансово-інвестиційної стратегії корпорації

*Завтра ми все організуємо і сплануємо.*

*Проте, сьогодні треба заробляти гроші*

*/О. Скібіцький, маловідомий український економіст/*

В умовах ринкових відносин, самостійності та відповідальності корпорацій за результати своєї діяльності, виникає об'єктивна необхідність визначення тенденцій фінансового стану, орієнтації і фінансових можливостей та перспективної оцінки фінансового стану інших господарюючих суб'єктів. Корпорації зацікавлені в опрацюванні фінансової стратегії.



Процеси трансформації економічної системи зумовлюють складність її поведінки (динаміка попиту і пропозиції, поява нових технічних новацій), а з цього — невизначеність значень характеристик майбутнього стану ринкового середовища для окремих корпорацій. В цих умовах корпорації можуть забезпечити перспективу свого існування тільки на основі стратегічного планування, одним із важливих компонентів якого являються процеси формування і реалізації фінансової стратегії їх розвитку.

**Фінансова стратегія** — це генеральний план дій по забезпеченню корпорації грошовими коштами; вона охоплює питання теорії та практики формування фінансів, їх планування, вирішує завдання, які забезпечують фінансову стабільність корпорації в ринкових умовах господарювання, що включає в себе наступне:

- планування, облік, аналіз і контроль фінансового стану;
- оптимізацію основних і обігових коштів;
- розподіл прибутку.

Фінансова стратегія корпорації забезпечує:

- формування й ефективне використання фінансових ресурсів;
- виявлення найбільш ефективних напрямків інвестування й зосередження фінансових ресурсів на цих напрямках;
- відповідність фінансових дій економічному стану й матеріальним можливостям корпорації;
- визначення головної погрози з боку конкурентів, правильний вибір напрямків фінансових дій і маневрування для досягнення переваги над конкурентами;
- створення й підготовку стратегічних резервів;
- ранжирування й поетапне досягнення цілей.

Під фінансово-інвестиційною стратегією підприємства розуміється сукупність стратегічних рішень, що охоплюють вибір, пріоритети й розміри використання можливих джерел залучення й витрати фінансових коштів. Залежно від сфери прийняття стратегічних рішень вони різняться на технічні, маркетингові, соціальні і управлінські, а саме:

*I. технічні:*

- реконструкція і розширення;
- технічне переозброєння;
- впровадження нових технологій;

*II. маркетингові:*

- ресурсні (постачання): нові ринки ресурсів і продукта, модернізація продукта;
- товарні (збут): зміцнення позицій на традиційних ринках ресурсів і продукта, часткова або повна заміна продукта;

*III. соціальні:*

- зміна чисельності і кадрового складу підприємства;
- зміна системи оплати праці;

*IV. управлінські:*

- організаційне структурування, інтеграція;
- нові фінансові можливості.

Цей вид стратегії можна вважати найважливішим, оскільки реалізація товарно-ресурсної, технічної, соціальної й інших компонент комплексної стратегії підприємства вимагає підтримки у вигляді сукупності базисних рішень у сфері фінансів.

Центральне місце займає товарно-ринкова стратегія, яка, як правило, у значній мірі індуцирує відповідні стратегії й рішення в інших сферах (технічній, соціальній й управлінській). Однак ці сфери прийняття рішень можуть бути реалізовані також і автономно.

Як уже говорилося, важливою характеристикою стратегічного рішення є його *масштабність*: у більшості випадків вона щільно корелює з необоротністю наслідків ухваленого рішення, що й робить його стратегічним, важливим для діяльності підприємства. В контексті фінансово-інвестиційної стратегії це означає, що величини планованих фінансових потоків повинні бути значними (наприклад, стосовно розміру підприємства), хоча в рідких випадках можливі також і низьковитратні стратегічні рішення. Стратегічні фінансово-інвестиційні рішення зазвичай пов'язані із залученням зовнішніх (стосовно підприємства) джерел фінансування, але в кожному разі повинні визначати й витрати власних коштів.

Потреба у фінансових ресурсах, яка часто задовольняється за рахунок власних коштів підприємства; значна потреба вимагає залучення зовнішніх джерел.

Діяльність підприємства на фінансових ринках припускає вкладення коштів для розширення майбутніх фінансових можливостей (формула «гроші роблять нові гроші», реалізована, наприклад, шляхом додаткової емісії акцій).

Сукупність стратегічних рішень у маркетинговій, технічній, соціальній й управлінській сферах, локалізованих у часі й підпорядкованих певній меті або завданню, створює *проект розвитку підприємства*, який є об'єктом фінансування. Ув'язування конкретного проекту розвитку підприємства зі стратегічними рішеннями по джерелах фінансування дозволяє розробити відповідний *інвестиційний проект*.

Поняття фінансово-інвестиційної стратегії ширше за поняття інвестиційного проекту: у рамках однієї комплексної соціально-економічної стратегії може бути реалізовано (послідовно або паралельно)

кілька інвестиційних проектів. Крім того, частина інвестиційно-фінансової діяльності корпорації протікає поза сферою конкретних проектів і спрямована на підтримку безперервності функціонування (життєдіяльності) бізнесу.

У рамках фінансово-інвестиційної стратегії можуть бути виділені *основні напрямки інвестиційної діяльності підприємства*. До них належать:

- 1) інвестиції на підтримку простого відтворення (в основному з амортизаційних фондів із залученням додаткових коштів у випадку інфляції й знецінення фінансових накопичень);
- 2) вкладення в капітальне будівництво;
- 3) інвестиції на приріст обігових коштів; 4) фінансування інноваційних розробок і НДДКР.

Ці напрямки представляють стратегічні орієнтири при формуванні фінансово-інвестиційної стратегії підприємства в іншому розрізі, що не збігається із проектним. Наприклад, один інвестиційний проект розширення підприємства може містити в собі напрямки по фінансуванню капітального будівництва, інвестиції на приріст обігових коштів, вкладення в НДДКР. У той же час стратегічне рішення про орієнтацію на інвестування в будівництво додаткового будинку (офісного або виробничого призначення) означає, що переважна сума коштів (або переважне число інвестиційних проектів) буде протягом досить тривалого часу пов'язана саме із цим напрямком інвестування.

Отже, опис фінансово-інвестиційних стратегій повинен базуватися, з одного боку, на основних напрямках підприємницької активності підприємства й портфелі інвестиційних проектів, а з іншого, – на аналізі головних джерел одержання фінансових ресурсів – їх доступності, рівні ризику й ефективності використання, а також оцінки їх потенційної ємності.

Отже, теорія фінансової стратегії досліджує об'єктивні закономірності ринкових умов господарювання, розробляє способи і форми виживання в жорстких конкурентних умовах ринку, підготовки та ведення фінансових операцій.

Фінансова стратегія корпорації включає в себе:

- аналіз фінансового стану корпорації;
- оптимізацію основних та оборотних засобів;
- розподіл прибутку.

Фінансова стратегія згідно зі своєю стратегічною ціллю забезпечує :

- формування та ефективне використання фінансових ресурсів;
- виявлення найефективніших напрямків інвестування та зосередження фінансових ресурсів на цих напрямках;
- відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям корпорації;
- визначення головної загрози з боку конкурентів, правильний вибір напрямків фінансових дій та маневрування для досягнення вирішальної переваги над конкурентами;
- створення та підготовка стратегічних резервів;
- ранжування та поетапне досягнення цілей;

Таким чином, успіх фінансової стратегії корпорації гарантується при взаємній рівновазі теорії і практики фінансової стратегії, при збігу стратегічних цілей з реальним економічним та фінансовим можливостям через жорстку централізовану фінансову стратегію.

*Завданнями фінансової стратегії є:*

- визначення способів проведення успішної фінансової стратегії та використання фінансових можливостей;
- визначення перспективних фінансових взаємин корпорації із третіми особами (суб'єктами господарювання, бюджетом, банками тощо);
- фінансове забезпечення операційної й інвестиційної діяльності;
- визначення перспективних фінансових взаємовідносин із вивчення економічних та фінансових можливостей ймовірних конкурентів, опрацювання та здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості;
- розробка способів виходу з кризового стану та методів управління в умовах кризового стану корпорації.

Перспективне фінансове планування визначає найважливіші показники, пропорції та темпи розширеного відтворення і є основною формою реалізації головних цілей корпорації. Перспективне планування включає розробку фінансової стратегії корпорації та прогнозування її фінансової діяльності.

За умов ринкової економіки, самостійності підприємств, їхньої відповідальності за результати діяльності, виникає об'єктивна необхідність визначення тенденцій розвитку фінансового стану та перспективних фінансових можливостей корпорації. На вирішення таких питань і спрямовано фінансову стратегію корпорації.

Розробка фінансової стратегії – це галузь фінансового планування. Як складова частина загальної стратегії економічного розвитку, вона має узгоджуватися з цілями та напрямками останньої. У свою чергу, фінансова стратегія справляє суттєвий вплив на загальну економічну стратегію. Зміна ситуації на макrorівні та на фінансовому ринку спричиняє коригування як фінансової так і загальної стратегії розвитку корпорації.

Теорія фінансової стратегії, досліджуючи об'єктивні економічні закономірності ринкових відносин, розробляє форми та способи виживання й розвитку за нових умов. Фінансова стратегія включає методологію та методику формування фінансових ресурсів, їх планування та забезпечення фінансової стійкості корпорації за ринкових умов господарювання. Фінансова стратегія охоплює всі форми фінансової діяльності корпорації:

- оптимізацію основних та оборотних засобів,
- формування та розподіл прибутку,
- грошові розрахунки та інвестиційну політику.

Оскільки фінансова стратегія корпорації обходить всі аспекти її фінансової діяльності, можна стверджувати, що елементи механізму фінансового менеджменту повинні нести в собі механізми і інструменти формування і реалізації фінансової стратегії.

В основу структури системи стратегічного управління фінансами корпорації може бути покладений класифікатор основних елементів механізму фінансового менеджменту формування і реалізації фінансової стратегії корпорації, який повинен включати такі складові:

- механізми внутрішнього регулювання окремих аспектів формування і реалізації фінансової стратегії корпорації;
- ринковий механізм регулювання діяльності з розробки і реалізації фінансової стратегії;
- механізми державного правового і нормативного регулювання фінансової діяльності корпорації;
- інформаційне забезпечення процесів стратегічного управління фінансовою діяльністю;
- методи фінансового управління корпорації, використовувані в процесах розробки і реалізації фінансової стратегії;
- сукупність фінансових важелів, які забезпечують реалізованість фінансової стратегії.

Формування і реалізація фінансової стратегії як основи фінансового плану корпорації базується на використанні внутрішніх інструментів, до яких можна віднести:

- традиційні інструменти фінансового управління – фінансовий наліз, бюджетування, антикризове управління;
- механізми фінансової реструктуризації – ліквідація нерентабельних, неплатоспроможних інтеграція капіталу з іншими корпораціями;
- інструменти ринку фінансових послуг – факторинг, страхування, лізинг.

Під зовнішніми механізмами та інструментами можна розуміти регулятори взаємин, які являють собою зміни і доповнення до правил взаємодії, формованих на макроекономічному рівні.

Ці корегування правил взаємодії становлять інструменти фінансового управління в тому випадку, коли корпорація ініціює їх і являється ексклюзивним користувачем отриманих при цьому пільг і виділених ресурсів.

До інструментів, які підтримують процедури формування і реалізації фінансової стратегії розвитку належать:

1. методики по виконанню окремих кроків загального процесу формування і реалізації фінансової стратегії розвитку;
2. моделі фінансового механізму корпорації, інноваційних процесів, що впливають на формування і реалізацію фінансової стратегії.

Серед внутрішньо-корпоративних фінансових інструментів реалізації стратегії розвитку забезпечують методи фінансового планування і управління корпорації.

*Метод гнучкого бюджетування* передбачає визначення капітальних затрат по проектах програми розвитку не у вигляді фіксованих сум, а у вигляді нормативів витрат, використовуваних як база при визначенні показники діяльності корпорації, наприклад обсяг робіт по ін. новациї.

Ефективність розробленої фінансової стратегії, забезпечення її реалізації залежить від якості діяльності організаційної структури фінансових служб корпорації, а, отже, організаційну структуру фінансово-економічного управління корпорації можна рахувати внутрішньо-корпоративним інструментом формування і реалізації стратегії. Визначення структурних компонентів, їх функцій, складає розробку такого виду організаційного механізму.

Формування й реалізація фінансової стратегії як основи фінансового планування корпорації базуються на використанні інструментів:

- фінансового управління — фінансовий аналіз, бюджетування, фінансовий контроль;
- ринку фінансових послуг — факторинг, страхування, лізинг.

При розробці фінансової стратегії потрібно враховувати динаміку макроекономічних процесів, тенденцій розвитку вітчизняних фінансових ринків, можливостей диверсифікованості діяльності корпорації.

Фінансова стратегія, головним завданням якої є досягнення повної самооплатності й незалежності корпорації, будується на певних принципах організації й містить у собі наступне:

- поточне й перспективне фінансове планування, що визначає на перспективу всі надходження коштів корпорації й основні напрямки їх витрат;
- централізацію фінансових ресурсів, що забезпечує їхню маневреність, концентрацію на основних напрямках виробничо-господарської діяльності;

- формування фінансових резервів, що забезпечують усталену роботу корпорації в умовах можливих коливань ринкової кон'юнктури;
- безумовне виконання фінансових зобов'язань перед партнерами;
- розробку обліково-фінансової й амортизаційної політики корпорації;
- організацію й ведення фінансового обліку корпорації й сегментів діяльності на основі чинних стандартів;
- складання фінансової звітності по підприємству й сегментам діяльності відповідно до чинних норм і правилами з дотриманням вимог стандартів;
- фінансовий аналіз діяльності корпорації і його сегментів (пріоритетних господарських і географічних сегментів, інших сегментів у складі нерозподілених статей);
- фінансовий контроль діяльності корпорації й усіх його сегментів.

Охоплюючи всі форми фінансової діяльності корпорації, а саме: оптимізацію основних і обігових коштів, формування й розподіл прибутку, грошові розрахунки й інвестиційну політику, фінансова стратегія досліджує об'єктивні економічні закономірності ринкових відносин, розробляє форми й способи виживання й розвитку при нових умовах.

Фінансова стратегія містить у собі методи й практику формування фінансових ресурсів, їх планування й забезпечення фінансової стійкості корпорації. Всебічно враховуючи фінансові можливості підприємств, об'єктивно оцінюючи характер зовнішніх і внутрішніх факторів, фінансова стратегія забезпечує відповідність фінансово-економічних можливостей корпорації умовам, що склалися на ринку. Фінансова стратегія передбачає визначення довгострокових цілей фінансової діяльності й вибір найбільш ефективних способів їх досягнення. Цілі фінансової стратегії повинні підкорятися загальній стратегії економічного розвитку й направлятися на максимізацію прибутку й ринкової вартості корпорації.

На підставі фінансової стратегії визначається фінансова політика корпорації за наступними основними напрямками фінансової діяльності:

- податкова політика;
- цінова політика;
- амортизаційна політика;
- дивідендна політика;
- інвестиційна політика.

В процесі розробки фінансової стратегії особлива увага приділяється виробництву конкурентоспроможної продукції, мобілізації внутрішніх ресурсів, максимальному зниженню собівартості продукції, формуванню й розподілу прибутку, ефективному використанню капіталу тощо.

Велике значення для формування фінансової стратегії має врахування факторів ризику. Фінансова стратегія розробляється з урахуванням ризику несплатежів, інфляційних коливань, фінансового ринку.

*Фінансове планування* визначає найважливіші показники, пропорції й темпи розширеного відтворення і є основною формою реалізації головних цілей корпорації. Перспективне планування є важливою частиною *фінансової стратегії* корпорації й містить у собі розробку й прогнозування його фінансової діяльності.

В умовах ринкової економіки виникає об'єктивна необхідність виявлення тенденцій розвитку фінансового стану й перспективних фінансових можливостей корпорації.

Розробка фінансової стратегії — це частина загальної стратегії економічного розвитку, у чинність чого вона повинна узгоджуватися з її цілями й напрямками. У свою чергу, фінансова стратегія впливає на загальну економічну стратегію корпорації, оскільки зміна ситуації на макрорівні й на фінансовому ринку є причиною коректування не тільки фінансової, але й загальної стратегії розвитку корпорації.

Всередині корпоративних фінансових інструментів реалізації стратегію розвитку забезпечують методи фінансового планування й управління підприємством: «гнучкого бюджету», відсотка від продажів, аналізу безбитковості, управління видатками, а також ситуаційні плани.

*Метод «гнучкого бюджету»* передбачає визначення капітальних витрат по проектах програми розвитку не у вигляді фіксованих сум, а у вигляді нормативів видатків, використовуваних як базу визначення показників діяльності корпорації.

*Метод відсотка від продажів* використовується для одержання по кожному елементу прогнозованого бюджету й рівня прибутку із запланованих обсягів продажів. У якості відправних процентних відносин вибираються відносини, які мають місце в поточній діяльності, отримані по ретроспективних або прогнозним даним.

*Метод безбитковості (break-even-point)* — метод аналізу точки розриву — дозволяє:

- визначити обсяги виробництва й продажу, які задовольняють умовам безбитковості;
- одержати інформацію для визначення розміру прибутку, забезпечувати гнучкість довгострокових фінансових планів за рахунок можливостей варіації видатків, цін, обсягів продажу.

*Метод управління видатками*, в основі якого лежать три принципи: напів-фабрикатний метод обліку видатків, системо-утворююча діяльність головного економічного управління корпорацією і використання мотиваційних установок окремих виробництв (сегментів діяльності), які виділені в самостійні центри відповідальності. Даний метод ефективно використовується для постійної номенклатури корпорації й може поширюватися на управління видатками по великих контрактах. Кожний центр відповідальності може брати участь в одному або декількох контрактах корпорації.

Практика показує, що механізми адаптації планів корпорації до зовнішніх умов доцільно будувати на основі ситуаційних планів. Традиційно ситуаційні плани розглядалися, як методичне забезпечення гнучкості загально-корпоративної стратегії.

Проблема вибору фінансової стратегії діяльності корпорації є актуальною у зв'язку з необхідністю прийняття рішень у ринкових умовах. Тут основна увага приділяється оцінці поточного стану суб'єкта господарської діяльності. Пріоритетними в даному напрямку досліджень є обґрунтований прогноз напрямків розвитку корпорації, опрацювання конкретних рекомендацій для недопущення можливих помилок і прорахунків і констатування фактичного стану справ. Насамперед, потрібно визначити фінансову стратегію діяльності, як рекомендацію відносної зміни фінансово-господарчого стану в довгостроковій перспективі на базі кількісних характеристик фактичного фінансово-господарчого стану в поточному й наступних періодах.

У сучасних умовах найбільш ефективною стратегією розвитку для великих підприємств є *стратегія диверсифікованості*. Суть її полягає в тому, що діяльність різноманітних підрозділів корпорації організує в різних областях, що підсилює її конкурентні позиції. Корпорації, що працюють у особливо стратегічно важливих для економіки країни областях, повинні формувати власні фінансові механізми й інструменти, виходячи з особливостей як кожного контракту, так і конкретних умов ринкового середовища: законодавчої бази, кон'юнктури ринку й інших факторів. Якісно розроблені й реалізовані механізми фінансової стратегії, як правило, забезпечують синергійний ефект: сформовані в результаті пільги й преференції для корпорації ведуть, в остаточному підсумку, до більшого сумарного результату для економіки держави в цілому (платежі в бюджет на всіх рівнях, зайнятість працівників корпорації, розвиток потенціалу корпорації).

Основою будь-яких фінансових розрахунків, фінансового аналізу, фінансового стратегічного й поточного планування є дані *фінансової звітності*, основою якої, у свою чергу, є дані *фінансового обліку*, більш відомого в нашій країні як бухгалтерський облік. Завдання обліку — точне виявлення фінансових результатів діяльності корпорації за певний відрізок часу й на певну дату. Оскільки законодавчо встановлене складання й вистава квартальної звітності наростаючим підсумком з початку року, що більше відповідає цілям контролю, а не управління діяльністю корпорації, те усе більше надій у цей час покладає на так званий *управлінський облік*, який оперативно повинен обслуговувати мети економічного управління діяльністю корпорації. При цьому в літературі описується досить багато схем і зразків організації управлінського обліку (*Management accounting*) по «західних моделях». У цілому, нічого поганого у вивченні західного досвіду ні, але розглядати й створювати управлінський облік ізольовано, як третій вид обліку (бухгалтерський, він же фінансовий; облік для цілей оподаткування, він же податковий; і облік для цілей управління, він же управлінський облік) більш, ніж нераціонально. До всієї справи слід підходити прагматично, і перш, ніж її починати, слід підрахувати витрати й порівняти із джерелом їх покриття.

У фінансовому обліку передбачений метод нарахування, тобто визначення фінансового результату по відвантаженню продукції, виконанню робіт незалежно від факту й дати оплати. Як і передбачене міжнародними нормами, хоча й за певними виключеннями, що впливає зі структури робіт і ризиків. Основним недоліком такого обліку є обслуговування інтересів складання офіційної фінансової звітності у встановлений державою термін. Результатом такої спрямованості є його неоперативність і практична непотрібність для управління. Але хто заважає зробити його оперативним?

Для цього й існує облікова політика, щоб не створювати новий вид обліку й організувати зайві облікові робочі місця (і так їх багато), оскільки це накладні видатки в буквальному значенні. Потрібно організувати ведення фінансового обліку таким чином, щоб результати діяльності стало можливим виводити щодня. Для цього потрібно небагато: організувати щоденну передачу всіх документів про всі господарські операції в бухгалтерію й забезпечити їхню щоденну бухгалтерську обробку на основі прийнятих у країні методологічних принципах.

Теоретичну концепцію, прийняту всіма високорозвиненими країнами, можна визначити так: *фінансовий облік необхідний для обчислення фінансових результатів господарської діяльності окремо взятого підприємства*. Питання: чи суперечить він цілям управлінського обліку? Ні, оскільки управлінський облік і повинен служити тому, щоб ефективність управління діяльністю корпорації збільшувалася. Проте, ефективність діяльності побудована на з'ясуванні фінансового результату. Вся проблема полягає тільки в тому, що фінансовий результат потрібний для управління не через місяць або квартал після закінчення виробництва, а в точно призначений день. Але методи підрахунку результату повинні бути саме ті, які застосовуються в бухгалтерському обліку й визначені державою.

Наразі у фінансовому обліку практично немає відмінностей при використанні методу нарахування між нашою країною й економічно розвиненими країнами. Система нарахування (*accrual accounting system*) розуміється в усьому світі однаково, причому сутність її у визнанні доходів і видатків у ті періоди, коли ці факти мали місце, а не тоді, коли були отримані кошти. Таким чином, рух грошових коштів не призводить до визнання доходів. Система містить у собі два моменти:

1. *констатацію* — визнання доходів у момент їх одержання й видатків у момент їх виникнення;
2. *трансформацію рахунків* — перетворення сальдо рахунків пробного балансу з метою одержання інформації, необхідної для заповнення звітних форм.

В умовах руху вбік Європи, ЄС, з метою включення до вільної світової економіки треба серйозно задуматися над зниженням собівартості продукції, робіт, послуг, а не над обґрунтуванням ціни. Після вступу до СОТ вітчизняні корпорації повинні бути внутрішньо готові, інакше світовий ринок їх проковтне. Вже сьогодні видно, що значну частину товарів, незважаючи на високі мита, транспортні видатки, дешевше привезти, ніж виробити в Україні, і можна вигідніше продати. Більш того, якість зроблених товарів не тільки відомих брендів, але й невідомих китайських, турецьких і польських виробників виявляється вище, ніж у національного виробника. А все це разом і є конкурентоспроможність товару, як продукту праці, і корпорації. Тому сьогодні треба забезпечити такий облік, щоб щодня, а не через місяць або два після виробництва продукції керівництво знало результат від цього виробництва, і не в цілому по підприємству, а по кожному виду зробленого товарного продукту могло з'ясувати, наскільки цей продукт конкурентоспроможний, і як можна підвищити цю конкурентоспроможність. Наразі заклики підтримати свого виробника, не підкріплені відповідною якістю й ціною товару, зависнуть у повітрі.

Управління вже вимагає організації облікової роботи з географічних і господарських сегментів звітності або по центрах відповідальності. А отже, необхідна розробка чіткої облікової політики в інтересах корпорації, з використанням усіх законодавчих можливостей, вибору амортизаційної політики, змін кадрової політики. На жаль, не всі сьогодні усвідомили цю необхідність, грім ще не гримнув.

Не можна судити про показники результативності діяльності за даними податкових декларацій, хоча прагнення до зменшення суми податків для бізнесу є нормальним. Але не тільки податками живе підприємство. І не їхній розмір впливає на собівартість продукції й ціну. Важливо не тільки отримати прибуток, але й, насамперед, повернути вкладений капітал, тобто нарахувати амортизацію так, щоб забезпечити не тільки просте, але й розширене відтворення, причому в умовах інфляції й при немонетарності основних коштів як активів.

**Внутрішньо-корпоративний аудит у стратегічному управлінні фінансами.** В сучасній концепції стратегічного управління основна мета бізнесу складається у збільшенні багатства власників корпорації та її виживання в довготерміновій перспективі. Ця мета наразі в однаковому ступені сприймається як власником, що є номером 1 у бізнесі, так і менеджментом, що з неминучістю погоджується, тому що в протилежному випадку його просто замінять. Але власник нерідко не може керувати всім «своїм господарством», хоча б тому, що воно в нього може бути дуже великим або диверсифікованим, і відразу за усім устежити не вдається. Оскільки ціль у власника і менеджменту єдина, власник повинен довіряти менеджменту, тобто система управління підприємством повинна будуватися на довірі. Однак добре відома очевидна істина, яка полягає в тому, що система довіри будується на системі перевірки. Як кажуть: «довіряй, але перевіряй». Власник не може довіряти менеджменту беззастережно. Така довіра чревата втратою результативності бізнесу, коли менеджмент починає грати за своїми правилами, забуваючи, хто головний у бізнесі. Хто допоможе власникам знайти «слабку ланку» в їхньому бізнесі?

Подібно тому, як потенційний інвестор або кредитор не довіряє формально представленим даним про корпорацію і призначає їй аудит, замовляючи його і сплачуючи великі гроші, власник, тобто інвестор, повинен теж мати можливість «аудирувати». Але залізти в суть бізнесу треба більш глибоко, перевірити не тільки зовнішні фінансові потоки, але, головним чином, економіку бізнесу. Під економікою ми розуміємо складний комплекс, що включає поведження корпорації на ринку, внутрішні процеси корпорації, рівень витрат і управління оборотними коштами тощо. Хто може виконати таку роботу? Аудиторські корпорації зазвичай не володіють достатнім професійним потенціалом для цього. Можна було б замовити такий аудит консалтинговій фірмі, що спеціалізується на фінансах. Але консалтингова корпорація перевірить, зробить свої висновки і піде. А процес контролю результативності бізнесу повинен носити безперервний характер. Особливо в тому випадку, коли бізнес є багатопрофільним і являє собою холдинг, можливо навіть юридично не оформлений.

Основна мета полягає в тому, щоб обґрунтувати необхідність інституту внутрішніх аудиторів, головне призначення якого полягає в забезпеченні прозорості економіки бізнесу корпорації для її власників. Відразу підкреслимо, що під **внутрішнім аудитом** тут і далі розуміється *комплекс діагностичних процедур, спрямованих на виявлення з одного боку слабких сторін бізнесу, а з іншого опрацювання шляхів їх усунення*. В цьому терміні обидва слова є в однаковому ступені ключовими: «аудит» — тому що необхідна глибока перевірка (ревізія) бізнесу, «внутрішній» — тому що ревізія проводиться власними ресурсами власників, яким вони довіряють. Основна увага приділяється загальним положенням про внутрішній аудит і систему технологій, що могли б стати інструментарієм аудитора.

Сформулюємо основні положення інституту внутрішніх аудиторів. Представляється, що таких положень повинне бути, щонайменше, три.

**Положення 1. Внутрішній аудит корпорації повинен носити комплексний характер.** Насамперед, усю сферу аналізу діяльності менеджменту корпорації ми розіб'ємо на два модулі.

*Перший модуль* включає поточний стан бізнес-процесів, на яких базується менеджмент корпорації. Внутрішній аудитор або команда аудиторів повинна проаналізувати стан процесів, як вони є, або, як прийнято в технології *BPR* (реінжиніринг бізнес-процесів) скласти опис процесів «*As is*». На підставі цього опису аудитор демонструє власникам слабкі сторони процесу управління корпорацією.

*Другий модуль* включає комплекс процедур перевірки результативності бізнесу. Тут аудитор повинен продемонструвати власникам наскільки ефективно працює менеджмент відповідно до існуючих бі-

знес-процесів. Іншими словами, наскільки вмілими і надійними є ті руки, до яких власники передали свої гроші, матеріалізувавши їх у відповідних активах. Традиційно аналітики бізнесу вміють аналізувати фінансові показники. Як правило, власників цікавлять саме фінансові результати. Звичайно вони хочуть знати, скільки копійок прибутку генерує їм одна гривня вкладених коштів. Цих показників явно недостатньо. Вони показують тільки кінцевий результат, але не дають відповіді на законне питання, як же бізнес «дійшов до такого життя?». Представляється, що експертиза бізнесу повинна спочатку оцінити маркетинговий компонент корпорації, досконалість його операційних і інноваційних процесів, здатність до росту і навчання, а потім уже на виході оцінити і проаналізувати бізнес-процеси. Тільки така оцінка може вважатися наразі комплексною.

**Положення 2. Внутрішній аудит корпорації повинен носити конструктивний характер.** Якщо традиційний фінансовий аудит носить формальний і відособлений характер, то внутрішній аудит, на противагу цьому, повинен мати на меті поліпшення діяльності корпорації і надати інформацію для опрацювання її фінансової стратегії. Важливо забезпечити конструктивність внутрішнього аудиту, що є наслідком того, що внутрішній аудитор також є членом команди власників. І якщо менеджмент постійно грає на поле, приносячи власникам дохід, то група внутрішніх аудиторів спостерігає за цією грою, підказуючи власникам, коли і кого варто замінити в команді і, взагалі, як поліпшити гру. Якщо говорити про це більш серйозно, то висновки внутрішнього аудитора завжди повинні закінчуватися рекомендаціями, спрямованими на поліпшення результативності бізнесу.

**Положення 4. Внутрішній аудит корпорації повинен носити незалежний характер.** Якщо в попередньому положенні ми відзначили командну діяльність внутрішнього аудитора, то зараз необхідно обмежити ступінь реалізації цієї «командності». Внутрішній аудитор повинен бути незалежним від менеджменту корпорації. Тільки в цьому випадку від його діяльності буде користь для власників. У протилежному випадку менеджмент і внутрішній аудит попросту домовляться і результати експертизи не будуть носити незалежний характер. Власників це явно не влаштує, тому що більш за все вони бояться обману, і не тільки у вульгарному змісті злочинства стосовно їхніх грошей, але й у більш складному розумінні. По ідеї власники повинні більше за все боятися того, що бізнес утратить свою результативність, і в результаті власники втратять всі свої гроші, вкладені в бізнес. У цьому мислиться найбільша небезпека бізнесу і головна задача внутрішнього аудиту полягає саме в тому, щоб сигналізувати про таку небезпеку і спільними зусиллями не допустити її розвитку.

**Базові технології внутрішнього аудиту.** Представляється, що методичний інструментарій внутрішнього аудиту повинен слідувати ієрархії цінностей власників. Головною метою власників є збільшення власного багатства. Даній меті найбільшою мірою відповідає критерій доданої вартості, *EVA (Economic Value Added)*. Суть цього критерію надзвичайно проста. Зіставимо вартість капіталу, використаного в бізнесі з віддачею (прибутковістю) від використання цього капіталу. Перша звичайно називається зваженою середньою вартістю капіталу, позначається *WACC (Weighted Average Cost of Capital)* і розраховується за формулою:

$$WACC = w_1 \cdot c_1 + w_2 \cdot c_2 + \dots + w_n \cdot c_n, \quad (4.18)$$

де  $w$  — позначає частку компонента капіталу, а  $c$  — її вартість (іноді говорять, ціну), або прибутковість для інвестора. Частка кожного компонента розраховується як відношення середньої величини компоненти капіталу за рік до середньої величини сумарного капіталу за рік.

Розрахунок даного показника може бути представлений у такий спосіб (табл. 4.12):

Таблиця 4.12

**Розрахунок зваженої середньої вартості капіталу  
віртуальної корпорації**

Компонента капіталу	XX рік	XY рік
<i>Власний капітал</i>		
дивідендна прибутковість	6,02%	4,87%
капіталізована прибутковість	11,66%	12,40%
загальна прибутковість	17,68%	16,17%
частка власного капіталу	70,70%	75,40%
<i>Облігації</i>		
ефективна процентна ставка	9,80%	9,80%
частка облігацій	17,54%	15,50%
<i>Довгостроковий банківський кредит</i>		
ефективна процентна ставка	11,20%	14,40%
частка довгострокового кредиту	11,77%	9,20%
<i>Сумарний капітал</i>		
ціна капіталу	15,54%	14,94%
частка	100,00%	100,00%

Прибутковість використовуваного капіталу *ROCE* (*Return on Capital Employed*) розраховується як відношення чистого прибутку на середнє значення залученого до бізнесу капіталу за рік.

Якщо прибутковість використовуваного капіталу в XX-му році склала 24,5%, а XY-м року вона вже оцінювалася на рівні 24,9%, то ситуація практично не змінилася. Добре це або погано, знає тільки власник. Якщо його амбіції (у гарному раціональному змісті) стають більш агресивними, то його це явно не влаштує.

Зі всією очевидністю можна затверджувати, що різниця (*ROCE* — *WACC*) повинна бути позитивною і як можна більшою. Якщо цю різницю помножити на суму залученого до бізнесу капіталу, то вийде показник, що і називається *EVA*, або доданою економічною вартістю капіталу:

$$EVA = (ROCE - WACC) \cdot Capital, \quad (4.19)$$

Саме цей показник у першу чергу повинен цікавити власника, як індикатор, що відбиває збільшення його багатства. Якщо *EVA* щорічно росте, власник отримує задоволення від того, що його багатство примножується. Якщо темпи росту *EVA* починають падати, то це повинно викликати занепокоєння у власника. Якщо ж *EVA* стала негативною, то треба терміново шукати шляхи виправлення ситуації.

Для того, щоб передбачати подібну ситуацію і не допустити її появи, необхідно зробити більш глибоку експертизу бізнесу. Найкраще це зробити по сегментах. Досить зручну сегментацію критеріїв діяльності пропонує збалансована система індикаторів діяльності *BSC* (*Balanced Scorecards*). Варто підкреслити, що *BSC* позиціонуються її авторами як засіб управління бізнесом, у главу кута якого ставиться стратегія її власників або топ-менеджменту. Прагнення забезпечити комплексність внутрішнього аудиту бізнесу змушує звернутися до деякого системного засобу аналізу, яким і є *BSC*. Відповідно до формалізації *BSC* експертиза бізнесу опрацьовується за чотирма сегментами:

1. споживчий напрямок, що включає комплекс ринкових показників,
2. напрямок внутрішніх процесів корпорації,
3. навчання і ріст,
4. фінансові показники.

Основні напрямки експертизи бізнесу за першим напрямком включають показники:

- задоволення клієнта,
- утримання клієнта,
- придбання нового клієнта,
- прибутковість клієнта,
- обсяг ринку,
- ринкову частку в цільовому сегменті.

В процесі експертизи другого напрямку аналізується ефективність наступних основних процесів бізнесу:

- інноваційний процес,
- розробка продукту,
- операційний процес,
- виготовлення,
- збут,
- після-продажне обслуговування.

Перші два процеси визначають довгу хвилю створення і збільшення вартості бізнесу, у той час як інші утворюють коротку хвилю створення вартості корпорації. Власники усвідомлюють те, що в сучасних умовах жадати від менеджменту тільки бездоганного виконання своїх «лінійних» функцій замало. Менеджмент не здатний до інновацій гідний осуди точно так само, як менеджмент, що робить поточні операційні помилки. На основі поточних даних внутрішній аудитор повинен виявити здатність менеджменту до інновацій. Зрозуміло, що варто оцінити також ступінь операційної досконалості поточних операцій.

Основні фокуси третього розділу збалансованої системи показників — це:

- люди;
- їхні здібності;
- навчання і навички;
- мотивація;
- інформаційні системи;
- здатність поставляти критичну інформацію;
- робота в реальному часі;
- організаційні процедури;
- взаємодія між учасниками процесу;
- система ухвалення рішень.

Якщо попередні напрямки не дають однозначного уявлення про показники, що могли б об'єктивно представити основні фокуси уваги, то у фінансовому блоці проблема саме в іншому: дуже вже багато останнім часом «розплодилося» фінансових показників. Важливо не дуже захоплюватися розрахунком



фінансових коефіцієнтів, а вибрати тільки найбільш важливі й інформативні для аналізу. Представляється, що фінансовий напрямок можна було б представити у виді наступних груп:

- динаміка доходу і його структура,
- рівні витрат і показники прибутковості,
- управління робочим капіталом і грошові потоки,
- використання активів і інвестиційна ефективність.

Якщо в корпорації вже працює збалансована система показників, то внутрішній аудитор повинен перевірити правильність оцінки відповідних показників, зробити адекватну інтерпретацію і доповісти власникам про успіхи і промахи бізнесу. У протилежному випадку, внутрішній аудитор повинен розробити систему показників за кожним напрямком *BSC* і створити процедуру їхньої оцінки. Важливо підкреслити, що перш ніж приступити до формування показників він повинен скласти для себе чітке уявлення про основні переваги власників. Раціональніше за все запропонувати внутрішньому аудитору самому розробити проект *BSC* і представити його власникам, а потім шляхом послідовних ітерацій спілкування з власниками створити остаточну версію.

**Фінансові показники для внутрішнього аудиту.** Як би ми не були впевнені у важливості збалансованої системи оцінки бізнесу, власників завжди найбільше будуть цікавити фінансові показники, тому що вони найбільш близькі до основної їхньої мети — збільшити власне багатство. Тому зупинимось більш докладно на структурі й особливостях фінансового блоку. Насамперед, підкреслимо, що внутрішній аудитор покаже власникам тільки верхівку айсбергу фінансових характеристик, сам же він повинен «пірнути» набагато глибше.

Насамперед треба «розібратися» з *витратами корпорації*: перевірити правильність розрахунку нормативів за прямими витратами і правильність поділу всіх інших (накладних) витрат на змінні і постійні. Потім необхідно перевірити принципи, покладені в основу локалізації постійних накладних витрат за видами продукції. Якщо в корпорації існує ефективна система управлінського обліку, то така робота не повинна викликати великих ускладнень. У протилежному випадку прийдеться змусити фінансовий менеджмент корпорації потрудитися і зібрати необхідну для цього інформацію. Тут важливо не «переборщити» у деталізації, а максимально використовувати агрегування витрат за групами. Компроміс між простотою й інформативністю буде головним у процесі такої роботи.

Наступним (після аналізу витрат) етапом експертизи є аналіз ефективності управління оборотними коштами корпорації і її здатністю генерувати позитивні грошові потоки від операційної діяльності. Говорячи мовою математики, «прибуток є тільки необхідною, але не достатньою умовою позитивних грошових потоків». Тут найбільш інформативними є показники оборотності товарних запасів, дебіторській заборгованості й кредиторській заборгованості. Ці показники збираються разом у показнику тривалості фінансового циклу. Під фінансовим циклом прийнято розуміти період, що починається з моменту оплати постачальникам за матеріали (погашення кредиторської заборгованості) і закінчується в момент одержання грошей від покупців за відвантаженою продукцією (погашення дебіторської заборгованості). Середнє значення тривалості фінансового циклу розраховується як *суму періоду обороту (погашення) дебіторської заборгованості і товарно-матеріальних запасів за винятком періоду обороту (виплати) кредиторської заборгованості*. По суті даного фінансового показника виходить, що, чим вище значення фінансового циклу, тим вище потреба корпорації в коштах для придбання виробляючих оборотних коштів.

Нехай, приміром, внутрішній аудитор зробив наступний розрахунок середньої тривалості фінансового циклу (табл. 4.14):

Таблиця 4.14

#### Розрахунок середньої тривалості фінансового циклу

Показник	XX рік	XY рік
Період погашення дебіторської заборгованості	62.1	84.6
Період обороту запасів	11.4	16.9
Період виплати кредиторської заборгованості	96.1	67
Тривалість фінансового циклу	- 22.7	44.5

Приведені в табл. 4.14 дані дозволяють зробити досить цікаві висновки. В XX році тривалість фінансового циклу компанії була негативною. Це з'явилося наслідком надзвичайно низького значення *TMC* на початок XX року з однієї сторони і досить високого значення кредиторської заборгованості, з іншої. Використовуючи логічну інтерпретацію фінансового циклу можна прийти до висновку, що підприємство в XX році в середньому одержувало від клієнтів гроші раніш, ніж розплачувалася з кредиторами. В XY році ситуація драматично погіршилася. Тривалість фінансового циклу стала істотно позитивною. Це з'явилося наслідком значного зниження величини кредиторської заборгованості на кінець року паралельно з ростом дебіторської заборгованості, що, зрозуміло, привело до «вимивання» грошей з корпорації — підприємство стало відчувати потребу в залученні додаткових коштів для фінансування оборотних коштів.

Приведений вище підхід принципово привабливий для власника, що прагне зберегти і збільшити свій капітал. Єдина його складність буде полягати в тому, щоб знайти або підготувати внутрішнього аудитора, що як мінімум повинен задовольняти двом властивостям:

- 1) володіти наведеними вище технологіями,
- 2) бути довіреною особою для власника.

Всебічно враховуючи фінансові можливості підприємств, об'єктивно оцінюючи характер зовнішніх та внутрішніх факторів, фінансова стратегія забезпечує відповідність фінансово-економічних можливостей корпорації умовам, які склалися на ринку товарів. Фінансова стратегія передбачає визначення довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найефективніших способів їх досягнення. Цілі фінансової стратегії мають підпорядковуватися загальній стратегії економічного розвитку та спрямовуватися на максимізацію прибутку та ринкової вартості корпорації. При розробці фінансової стратегії слід урахувувати динаміку макроекономічних процесів, тенденцій розвитку вітчизняних фінансових ринків, можливостей диверсифікації діяльності корпорації. На підставі фінансової стратегії визначається фінансова політика корпорації за основними напрямками фінансової діяльності:

- податкова,
- цінова,
- амортизаційна,
- дивідендна,
- інвестиційна.

В процесі розробки фінансової стратегії особлива увага приділяється:

- виробництву конкурентоспроможної продукції,
- мобілізації внутрішніх ресурсів,
- максимальному зниженню собівартості продукції,
- формуванню та розподілу прибутку,
- ефективному використанню капіталу корпорації тощо.

Важливе значення для формування фінансової стратегії набуває врахування факторів ризику.

Фінансова стратегія розробляється з урахуванням ризику неплатежів, інфляційних коливань, потенційної фінансової кризи. В умовах ринку корпорації, організації, корпорації стикаються з різними фінансовими проблемами, тобто з цього випливає необхідність передбачення майбутнього стану корпорації, а це можливо лише при використанні фінансової стратегії діяльності корпорації.

Фінансова стратегія корпорації передбачає опрацювання стратегічного фінансового плану та його реалізацію.

Після відмови від соціалістичної системи планування багато вітчизняних підприємств намагалися самостійно розробити нову ефективну систему, але нестача кваліфікованих фахівців даного напрямку зробила це завдання нездійсненним. Сліпо переймати західний досвід було нерозумно. В ідеальному випадку сучасне планування повинне сполучити позитивний досвід соціалістичної системи господарювання і ринковою, що диктується умовами, які змінилися, і позитивним закордонним досвідом.

Навіть зараз, коли Україна підключена до світового інформаційного потоку обміну досвідом і знаннями, а кількість кваліфікованих фахівців зростає, системи планування діяльності на українських корпораціях не позбавлені недоліків:

- форми більшості планово-економічних документів незручні для фінансового аналізу;
- процес планування за традицією починається з виробництва, а не з вивчення потреби ринку в конкретному продукті;
- при плануванні переважає витратний метод ціноутворення, без урахування попиту на продукцію;
- не робиться аналіз беззбитковості продажів;
- економічне планування не доводиться до фінансового і тому не дає можливості визначити потреба у фінансуванні діяльності корпорації;
- при існуючій системі планування неможливо визначити запас фінансової міцності, вірогідно проводити сценарний аналіз і аналіз фінансової стійкості корпорації в умовах діяльності, що змінюються.

Майже всі ці недоліки пов'язані з повільністю переходу від старої економічної системи до нової. З розвитком світової економіки планування діяльності стало основою роботи підприємств.

Отже, планувати необхідно для того:

- щоб розуміти, де, коли і для кого корпорація збирається робити і продавати продукцію;
- щоб знати, які ресурси і коли знадобляться підприємству для досягнення поставлених цілей;
- щоб домогтися ефективного використання залучених ресурсів;
- щоб передбачати несприятливі ситуації, аналізувати можливі ризики і передбачати конкретні заходи щодо їхнього зниження.

Фінансове планування – це управління процесами створення, розподілу, перерозподілу і використання фінансових ресурсів у корпорації, що реалізується в деталізованих фінансових планах. Фінансове планування є складовою частиною загального процесу планування і, отже, управлінського процесу, здійснюваного менеджментом корпорації.

Його головними етапами є:

- аналіз інвестиційних можливостей і можливостей фінансування, якими володіє корпорація;
- прогнозування наслідків поточних рішень, щоб уникнути несподіванок і зрозуміти зв'язок між поточними і майбутніми рішеннями;
- обґрунтування обраного варіанту з низки можливих рішень (цей варіант і буде представлений в остаточній редакції плану);
- оцінки результатів, досягнутих компанією, у порівнянні з цілями, встановленими у фінансовому плані.

Загальна ідеологія стратегічного фінансового планування представлена на рис. 4.46:

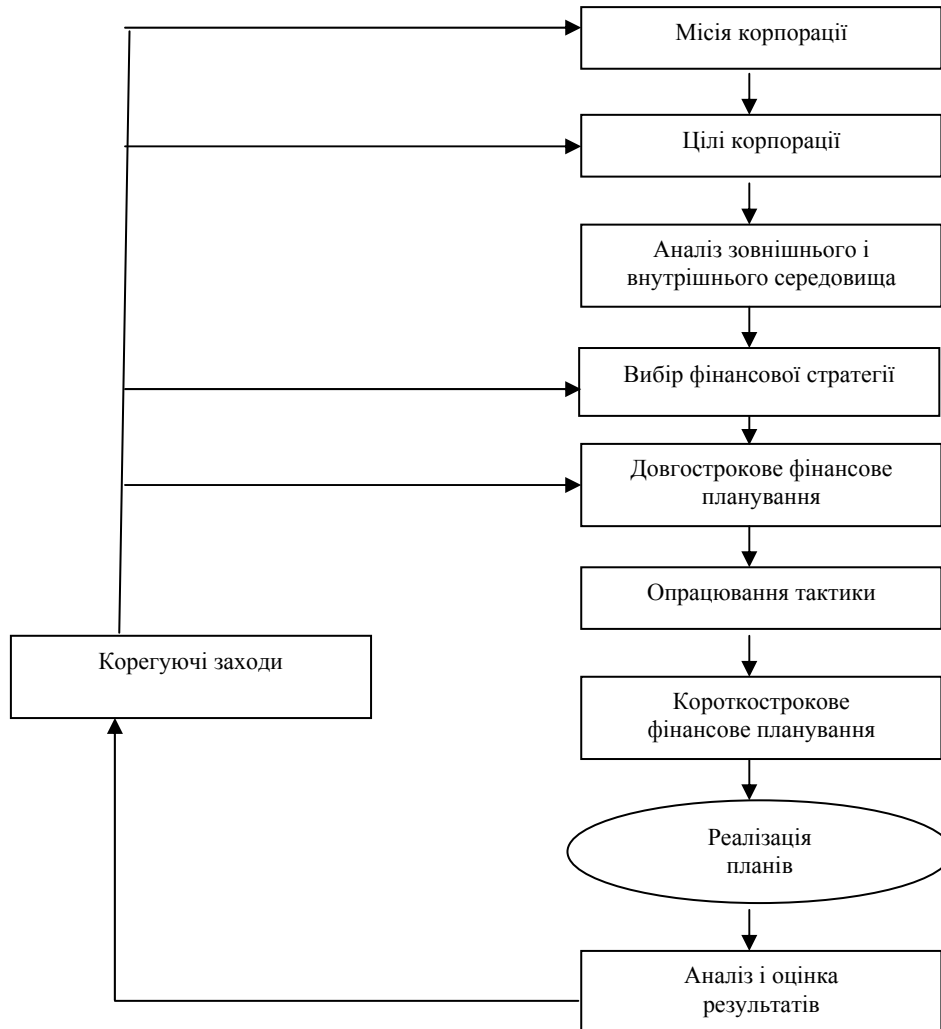


Рис. 4.46. Комплексний характер стратегічного фінансового планування корпорації

Отже, **план** – це *очікуваний кінцевий результат*. Однак процес його розробки дорогий сам по собі.

*По-перше*, планування змушує фінансового менеджера розглядати сукупний ефект інвестиційних рішень разом з результатами фінансових рішень.

*По-друге*, планування змушує фінансового менеджера вивчати події, які можуть зашкодити успіху корпорації і запасатися стратегіями, які розглядаються як запасний засіб реагування у випадку появи несподіваних обставин.

Фінансове планування щільно пов'язано і спирається на маркетинговий, виробничий і інші стратегічні плани корпорації, підпорядковується її місії і загальній стратегії: ніякі фінансові прогнози не матимуть практичної цінності доти, поки не будуть опрацьовані виробничі і маркетингові рішення. Фінансові плани будуть нереальні, якщо недосяжними є поставлені маркетингові цілі, фінансові плани можуть бути неприйнятні, якщо умови досяжності цільових фінансових показників не вигідні для корпорації в довгостроковому періоді.

Перспективне (стратегічне) фінансове планування визначає найважливіші показники, пропорції та темпи розширеного відтворення, і є основною формою реалізації головних цілей корпорації. Перспективне планування включає розробку фінансової стратегії корпорації та прогнозування його фінансової діяльності.

За умов ринкової економіки, самостійність підприємств, їхньої відповідальності за результати діяльності виникає об'єктивна необхідність визначення тенденцій розвитку фінансового стану та перспективних фінансових можливостей. На вирішення таких питань і спрямовано фінансову стратегію корпорації. Розробка фінансової стратегії – це галузь фінансового планування. Як складова частина загальної стратегії економічного розвитку, вона має узгоджуватися з цілями та напрямками останньої. В свою чергу, фінансова стратегія справляє суттєвий вплив на загальну економічну стратегію корпорації. Зміна ситуації на макrorівні та на фінансовому ринку спричиняє коригування як фінансової так і загальної стратегії розвитку корпорації.

Теорія фінансової стратегії, досліджуючи об'єктивні економічні закономірності ринкових відносин, розробляє форми та способи виживання й розвитку за нових умов. Фінансова стратегія включає методологію та методіку формування фінансових ресурсів, їх планування та забезпечення фінансової стійкості корпорації за ринкових умов господарювання. Фінансова стратегія охоплює всі форми фінансової діяльності корпорації: оптимізацію основних та оборотних засобів, формування та розподіл прибутку, грошові розрахунки та інвестиційну політику.

Всебічно враховуючи фінансові можливості підприємств, об'єктивно оцінюючи характер зовнішніх та внутрішніх факторів, фінансова стратегія забезпечує відповідність фінансово-економічних можливостей корпорації умовам, які склалися на ринку товарів. Фінансова стратегія передбачає визначення довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найефективніших способів їх досягнення.

Цілі фінансової стратегії мають підпорядковуватися загальній стратегії економічного розвитку та спрямовуватися на максимізацію прибутку та ринкової вартості корпорації. При опрацюванні фінансової стратегії слід урахувати динаміку макроекономічних процесів, тенденції розвитку вітчизняних фінансових ринків, можливостей диверсифікації діяльності корпорації. На підставі фінансової стратегії визначається фінансова політика корпорації за основними напрямками фінансової діяльності: податкова, цінова, амортизаційна, дивідендна, інвестиційна. У процесі розробки фінансової стратегії особлива увага приділяється виробництву конкурентоспроможної продукції, мобілізації внутрішніх ресурсів, максимальному зниженню собівартості продукції, формуванню та розподілу прибутку, ефективному використанню капіталу корпорації тощо. Важливе значення для формування фінансової стратегії має врахування факторів ризику. Фінансова стратегія розробляється з урахуванням ризику неплатежів, інфляційних коливань, фінансової кризи. В умовах ринку корпорації стикаються з різними фінансовими проблемами, тобто з цього виникає необхідність передбачення майбутнього стану корпорації, а це можливо тільки при використанні фінансової стратегії діяльності корпорації.

Із загальної точки зору можна виділити наступні рівні фінансового планування: *довгострокове і короткострокове* планування. Довгострокове планування пов'язане з придбанням основних засобів, що планується використовувати протягом тривалого часу. Поділ роблять за наступними критеріями:

- група активів і зобов'язань, з якими зв'язані питання фінансового планування (довгострокові зобов'язання);
- рішення довгострокового фінансового планування нелегко призупинити, вони впливають на діяльність корпорації на тривалий час;
- плановий період (як правило, у короткострокового планування – до 12 місяців, у довгострокового – більш одного року, звичайно більш трьох років).

Довгострокове планування зв'язане з залученням довгострокових джерел фінансування і звичайно оформляється у вигляді інвестиційного проекту.

Розроблювачі довгострокових фінансових планів прагнуть мати справу з агрегатними інвестиційними показниками і не занурюються в різні деталі. Численні дрібні інвестиційні проекти зводяться воедино і розглядаються, як один великий проект.

Наприклад, кожен підрозділ корпорації складає три можливих варіанти його діяльності:

1. план агресивного росту, що припускає великі капіталовкладення, розвиток нових продуктів, освоєння нових ринків;
2. план нормального росту, що припускає ріст підрозділу темпами росту ринку, а не за рахунок наступу на конкурентів;
3. план скорочення витрат, що припускає звести до мінімуму необхідні капіталовкладення.

Фінансовий менеджер, у даному випадку, не займається деталізацією проектів усередині кожного з варіантів діяльності. Його задача принципово схвалити один з варіантів.

Умови, від яких залежить ефективність фінансового планування, впливають із самих цілей цього процесу і необхідного кінцевого результату. У цьому змісті виділяють три основні умови фінансового планування:

1) *Прогнозування*. Фінансові плани повинні бути складені при як можна більш точному прогнозі визначальних факторів. При цьому прогнозування може ґрунтуватися на історичній інформації, з використанням апарату математичної статистики (математичного очікування, лінії тренда тощо), результатів моделей прогнозування (статистичних моделей, що враховують взаємозв'язок факторів один з одним і зовнішніми факторами), експертних оцінок тощо.

2) *Вибір оптимального фінансового плану*. Дуже важливий момент для менеджерів корпорації. На сьогоднішній день не існує моделі, що вирішує за менеджера, яку з можливих альтернатив варто при-

йняти. Рішення приймається після вивчення альтернатив, на основі професійного досвіду і, можливо навіть, інтуїції керівництва.

3) *Контроль над утіленням фінансового плану в життя.* Досягнення довгострокових планів неможливо без поточного планування, підпорядкованого цим довгостроковим планам.

Сформульовані вище умови мають досить загальний вигляд. У той же час варто усвідомлювати, що фінансовий план – це, в остаточному підсумку, набір фінансових показників, які необхідно розраховувати і прогнозувати за допомогою спеціальних технологій. Як кінцевий результат фінансового плану зазвичай використовуються прогнозні баланс корпорації, звіт про прибутки і звіт про рух грошових коштів. Сформулюємо основні технологічні принципи фінансового планування.

Більшість корпорацій ставляться серйозно до фінансового планування і виділяють значні ресурси на ці цілі. Що ж вони одержують в обмін на ці зусилля?

Матеріальний продукт усього процесу – фінансовий план, що описує фінансову стратегію корпорації і прогнозує її результати за допомогою прогнозних фінансових звітів: балансового, звіту про прибутки і збитки, про джерела і використання фондів. План формулює фінансові цілі й еталони для оцінки стану корпорації. Звичайно він також дає обґрунтування обраної стратегії і пояснення того, як поставлені цілі повинні бути досягнуті.

Менеджери, зайняті короткостроковим фінансовим плануванням, можуть уникнути багатьох принципів питань. Інакше кажучи, короткострокові фінансові рішення легші, ніж прийняття довгострокових рішень, однак це не означає, що вони менш важливі. Корпорація може виявити досить оптимістичні можливості для здійснення інвестицій, визначити оптимальне співвідношення позикового і власного капіталів, розробити політику дивідендів і проте не мати успіху, тому що ніхто не подбав про те, щоб мати достатньо коштів для оплати її поточних рахунків.

Проте, у такій класифікації є два обмеження:

1) віднести період до тієї або іншої терміновості в різних галузях народного господарства досить важко (наприклад, довгостроковий період суднобудівної корпорації не рівнозначний довгостроковому періоду супермаркету);

2) у деяких випадках проблеми короткострокового періоду можуть набути стратегічного значення. Так, наприклад, раптові труднощі з поточними платежами часто здобувають фундаментальну значимість, тому що можуть зненацька порушити питання про виживання корпорації.

Розглянемо основні принципи стратегічного фінансового планування:

*Принцип відповідності* полягає в тому, що придбання поточних активів (оборотних коштів) варто планувати переважно за рахунок короткострокових джерел. Іншими словами, якщо корпорація планує закупівлю партії товарів, прибігати для фінансування цієї угоди до емісії облігацій не впливає. Необхідно скористатися короткостроковою банківською позичкою або комерційним кредитом постачальника. У той же час, для проведення модернізації парку устаткування варто залучати довгострокові джерела фінансування.

*Принцип постійної потреби в робочому капіталі (власних оборотних коштах)* зводиться до того, що в прогнозованому балансі корпорації сума оборотних коштів корпорації повинна перевищувати суму його короткострокових заборгованостей, тобто не можна планувати «слабко ліквідний» баланс корпорації. Даний принцип має яскраво виражений прагматичний зміст – визначена частина оборотних коштів корпорації повинна фінансуватися з довгострокових джерел (довгострокової заборгованості і власного капіталу). В цьому випадку корпорація має менший ризик відчутти дефіцит оборотних коштів.

*Принцип надлишку коштів* припускає в процесі планування не «обнуляти» грошовий рахунок, а мати деякий запас грошей для забезпечення надійної платіжної дисципліни в тих випадках, коли якої-небудь із платників прострочить у порівнянні з планом свій платіж. У тому випадку, коли в реальній практиці сума грошей корпорації стає надмірно великою (вище деякого граничного значення), корпорація може удатися до покупки високоліквідних цінних паперів.

При розробці фінансових планів на довгострокову перспективу менеджер використовує математичні, статистичні й інші методи для прогнозування майбутньої ситуації. Безумовно, чим точніше прогноз, тим краще «спрацює» корпорація, але ґрунтуватися тільки на результатах прогнозу було б нерозумно.

*По-перше*, довгострокові прогнози відрізняються невисокою точністю.

*По-друге*, ніякий прогноз не зможе пророчити нестандартний поворот подій.

*По-третє*, прогноз, заснований на найбільш ймовірних подіях, своїм результатом припускає конкретний фінансовий план, що утрачає свою цінність уже після першої малоімовірної події, і корпорація виявляється перед необхідністю розробляти новий фінансовий план. Набагато розумніше на стадії підготовки стратегічного фінансового плану застосувати ситуаційний аналіз «Що буде, якщо...?».

Основні положення ситуаційного аналізу полягають у наступному:

1) існує нескінченна безліч незалежних від корпорації зовнішніх факторів, які впливають на її фінансовий стан у плановому періоді;

2) деякі з цих факторів не піддаються, або важко піддаються кількісній оцінці;

3) значення кількісних факторів у плановому періоді в момент часу «зараз» невідомі і піддаються тільки ймовірній оцінці;

4) реальність фінансового плану збільшується, якщо розглядати не дискретні значення факторів, а визначений їх діапазон.

Сутність ситуаційного аналізу полягає в тому, що, змінюючи вихідні дані про планові обсяги продажів, цінах тощо, ми аналізуємо кінцеві результати планування, оцінюємо ризики і визначаємо оптимальний варіант дій.

Ситуаційний аналіз практично неможливо провести без обчислювальної техніки. Як правило, фінансовий план – це великого обсягу документ зі складними арифметичними і статистичними розрахунками всередині. Складання одного варіанта фінансового плану без ЕОМ є складним процесом, а ситуаційне моделювання припускає в деяких моментах складання десятків і більше споріднених фінансових планів.

Більшість фінансових моделей, що застосовуються менеджерами корпорацій, відносяться до методів моделювання, спрямованих на прогнозування наслідків альтернативних фінансових стратегій при різних вихідних допущеннях. Ці моделі включають як моделі загального характеру, практично не дуже складні, так і моделі, що містять сотні рівнянь і взаємозалежних перемінних.

Більшість великих корпорацій застосовують одну фінансову модель (або мають доступ тільки до однієї). Іноді можна зустріти використання декількох моделей: імовірно, розгорнуту модель, що інтегрує планування інвестицій і оперативне планування, і більш просту модель, сфальцьовану на аналізі наслідків фінансової стратегії, а також модель, спеціально призначену для аналізу передбачуваних злиттів.

Аналіз фінансового стану корпорації здійснюється з метою допомогти в прогнозуванні і стратегічному плануванні відтоків і надходження коштів.

На підприємстві виділяють три види діяльності:

1. *основна*, пов'язана з виробництвом продукції або наданням послуг;
2. *інвестиційна*, пов'язана з придбанням і продажем довгострокових активів;
3. *фінансова* діяльність (випуск цінних паперів, погашення заборгованостей тощо).

Кожен з цих видів діяльності генерує як надходження, так і відтоки коштів. Таким чином, при складанні прогнозу планових надходжень і відтоків коштів необхідно враховувати їхній рух за всіма видами діяльності корпорації.

Основну частину надходження коштів, як правило, генерує основна діяльність корпорації. Першим кроком є прогноз збуту продукту «А». Це може бути поквартальний, помісячний, потижневий, деякі корпорації роблять навіть щоденні прогнози. Як правило, важко спланувати продаж на настільки короткий період із прийнятним ступенем точності. Надходження коштів від покупців – це основний приплив засобів, але не єдиний. Потреба у фінансуванні розраховується з обліком мінімально необхідного залишку коштів на розрахунковому рахунку.

Наступний крок – ухвалення рішення про джерела фінансування і напрямках використання тимчасово вільних коштів (якщо такі наявні).

Серед можливих джерел фінансування виділяють:

- короткострокова банківська позичка;
- комерційні папери;
- торговельний кредит;
- давальницька сировина;
- прострочена заборгованість постачальникам;
- факторинг (продаж дебіторської заборгованості);
- короткострокова оренда.

Кожне з джерел має свої плюси і мінуси. Оптимальне рішення приймається з урахуванням стану корпорації, ситуації на ринку кредитних ресурсів тощо.

За типовим договором корпорація може брати кредит у будь-який момент, коли їй це необхідно, поки не досягне встановленого ліміту. Від корпорації не потрібно спеціальної застави у виді якихось активів для забезпечення зворотності кредиту. Подібного типу договори називають кредитною лінією. Якщо корпорація одержує кредит за такими угодами, вона, як правило, зобов'язана тримати компенсаційний залишок коштів як депозит у банку.

При заданих вище умовах стратегія фінансування корпорації виглядає очевидної: спочатку треба використовувати можливості кредитної лінії, при необхідності на повну потужність, до вичерпання встановленого ліміту кредитування. Але якщо потреби в коштах усе-таки перевищать можливості кредитної лінії, то треба удатися до прострочених платежів.

На практиці складають кілька стратегічних планів фінансування. Підставою для складання декількох планів служить розмаїтість і розходження в умовах джерел фінансування. Далеко не обов'язково, що певний складений план є найкращим, оскільки можливе від-термінування (відстрочка) платежів обходиться дуже дорого.

Фінансовий менеджер повинен відповісти на ряд питань. Наприклад:

1. Чи має корпорація потребу у великому резерві коштів або легко реалізованих цінних паперах, щоб захищатися, скажемо, від прострочення платежів її власного споживача (що веде до уповільнення надходження коштів за рахунками дебіторів)?

2. Чи веде стратегічний план до задовільного рівня поточної платоспроможності, вираженому через коефіцієнти поточної і швидкої ліквідності? Банкіри можуть змінити свої наміри, якщо ці показники погіршаться.

4. Чи виникають неявні витрати від прострочення платежів постачальникам?

4. Чи будуть тепер постачальники брати під сумнів короткострокову платоспроможність корпорації?

5. Чи дозволяє опрацьований план мати стійкий фінансовий стан у наступних роках?

6. Чи потрібно корпорації вжити заходів щодо одержання довгострокових фінансових ресурсів для капіталовкладень? Це виглядало б обґрунтованим, якщо додержуватися принципу відповідності, згідно із яким довгострокові активи фінансуються за рахунок довгострокових джерел. Це призвело б до різкого зниження потреби в короткострокових позикових джерелах. Однак як контраргумент можна було б врахувати, що корпорація залучає короткострокові джерела для фінансування капіталовкладення тимчасово. Під кінець року ці інвестиції оплачуються за рахунок коштів від основної діяльності корпорації. Таким чином, рішення корпорації не залучати довгострокових позикових джерел фінансування капіталовкладень може відбивати прагнення фінансувати інвестиції за рахунок нерозподіленого прибутку.

7. Імовірно, виробничі й інвестиційні плани корпорації можуть бути скоректовані, щоб полегшити вирішення проблем короткострокового фінансування. Чи існує якийсь легкодоступний шлях відстро-чити великий відтік коштів? Наприклад, якщо цей відтік викликаний інвестиціями в устаткування, що повинне бути придбане і встановлене?

Основи технологій стратегічного фінансового планування розділяють на дві категорії:

1. спрощений підхід, що базується на прогнозі балансу і звіту про прибуток і оцінку на цій основі додаткових потреб у фінансуванні;

2. більш деталізований підхід, заснований на складанні окремих бюджетів корпорації та її окремих підрозділів.

У реальній практиці обидва цих підходів мають місце. Вибір між ними визначається прихильністю фінансового менеджера, а також стратегічним позиціонуванням. Для підприємств, що слідує стратегії «лідерства по витратах» більше прийнятна деталізована технологія бюджетування. Якщо ж корпорація практично сповідає стратегію «диверсифікованості продукції», то вона може обмежитися менш деталізованою методологією.

**Фінансовий план функціонування і розвитку корпорації.** Центральне місце в цьому документі займають цілі і критерії їх досягнення. Це найважливіший елемент стратегічного управління, що враховує можливості управління за результатами мотивації персоналу, зіставлення й оцінку варіантів рішень і в кінцевому рахунку — концентрації сил на пріоритетних напрямках діяльності, що забезпечують успіх; контроль ходу робіт та результатів.

Цілі корпорації на заданий період (наприклад, рік) і критерії їхнього досягнення рекомендується структурувати за п'ятьма групами:

1. ринкові цілі (критерії: частка ринку, обсяг продажів, зміна пропорцій, пріоритетів у продуктивій політиці). Приклад формулювання типової цільової настанови: збільшити обсяг продажів на 20%, у першу чергу за рахунок приросту нового продукту;

2. виробничі цілі (критерії: обсяг виробництва, показники якості). Приклад формулювання типової цільової настанови: забезпечити своєчасне досягнення ринкових цілей, збільшити обсяг виробництва в цілому на 20%, обсяг виробництва продукту № 7 — у два рази; знизити частку браку з 6 до 4%, забезпечити поліпшення споживчих якостей продуктів № 4, № 5 і № 7 відповідно до вимог маркетингової служби;

3. фінансово-економічні цілі (критерії: прибуток, рентабельність, фінансова стійкість, приріст власності тощо). Приклад типового формулювання:

- стабільне забезпечення діяльності корпорації фінансовими ресурсами;
- збільшення прибутку на 40%, рентабельності — на 10%;
- зміна структури капіталу з метою підвищення частки власних засобів на 20%;

4. соціальні цілі (критерії: рівень життя працюючих, зарплата, соціальна захищеність). Приклад типового формулювання: підвищення середньої зарплати на 40% із введенням її диференціації в залежності від внеску в кінцеві фінансові результати;

5. інші цілі, пов'язані з рішенням першочергових проблем, що приводять до стратегічно важливих змін, які повинні контролюватися керівництвом верхнього рівня (тактичні рішення, підняті до рівня стратегії).

Ці цілі потім розбиваються на під-цілі, що ставляться перед підрозділами і службами корпорації. Підготовка і прийняття рішень про вибір стратегії включає наступні завдання:

- вибір критеріїв і їхніх пріоритетів;
- оцінка за цими критеріями вихідного стану корпорації;
- оцінка гранично досяжних за плановий період значень обраних критеріїв;
- вибір бажаних значень цільових настанов, які повинні бути напруженими, але досяжними;
- вибір основних напрямків діяльності (змін), за рахунок яких можливий перехід корпорації з вихідного стану в бажаний.

Розробка і реалізація ефективної фінансово-економічної стратегії поліпшує критерії на 10 — 20%. Тому саме фінансово-економічна група цілей, стратегії і задач є найчастіше самою пріоритетною.

Корпорації, особливо ті, що працюють в стратегічно важливих для економіки країни галузях, повинні формувати власні фінансові механізми та інструменти, виходячи з особливостей як кожного контракту, так і конкретних умов ринкового середовища – законодавчої бази, кон'юнктури ринку та інших факторів. Для цього в складі економічних структур корпорації повинні створюватися підрозділи фінансової інженерії, які мають самим щільним чином взаємодіяти зі службами стратегічного планування і управління підприємством.

Важливість аналізу джерел фінансування в сучасних умовах обумовлена хронічним дефіцитом фінансових коштів на виробничих підприємствах.

До основних джерел фінансових коштів підприємства належать:

- фонди розвитку підприємства (нерозподілений прибуток, амортизація, резерви, невикористана частина соціальних фондів тощо);
- ресурси, притягнуті за рахунок додаткової емісії цінних паперів підприємства;
- ресурси, притягнуті в якості консолідованих коштів інших підприємств (у рамках договорів інтеграції);
- комерційні й вексельні кредити;
- банківські кредити й позички різних видів;
- державні (пільгові) кредити (у рамках централізованої інвестиційної програми);
- прями державні інвестиції (у рамках централізованої інвестиційної програми).

Слід зазначити, що крім перерахованих джерел фінансування підприємств, в умовах перехідного періоду підприємствам у принципі доступні так звані *квазі-інвестиційні ресурси*. Їхнє існування обумовлене особливим феноменом вітчизняної економіки, що одержали назву *системи взаємних неплатежів*. Викликаючи найгостріший дефіцит обігових коштів, неплатежі зупиняють нормальний хід відтворення не тільки на рівні підприємства, але й на рівні економіки в цілому.

Реакцією підприємства на цей феномен є використання у своїй діяльності особливих не грошових форм інвестування, які з відомою часткою умовності можна розглядати як своєрідні інвестиційні джерела фінансування. До них належать: взаємні зарахування боргів підприємств, бартер (натуральний обмін зробленими товарами й послугами), нагромадження коштів на особливих рахунках дочірніх фірм. Паліативний, сурогатний характер цих джерел, а також їх обмеженість очевидні. Взаємозаліки не вирішують проблему готівки (а вони необхідні, наприклад, для оплати витраченого праці). Сфера застосування двостороннього бартеру дуже обмежена, а побудови його багатоступінчастих ланцюжків значно збільшують тривалість кругообігу капіталу. Нагромадження коштів на рахунках дочірніх фірм (так звана напівлегальна «друга» економіка, що одержала найбільше поширення в сфері малого бізнесу, хоча й може виявитися «швидкою допомогою») при вирішенні гострих соціальних проблем (наприклад, при виплаті боргів по зарплаті), але має тимчасовий характер. Легалізація фінансових джерел призводить, як правило, до самоліквідації фірм, що виконували роль «потаємної кишені».

Хоча основне цільове призначення квазі-інвестиційних ресурсів полягає в поповненні обігових коштів підприємства, окремі їхні форми можуть бути джерелами росту й розширення підприємств. Так, кошти, накопичені на рахунках дочірніх фірм, можуть служити базою для технічного переозброєння, НДДКР і розширення великих підприємств, що здійснювали довгий час нагромадження цих коштів. Проте, у практиці українського підприємництва такі ситуації є епізодичними. В більшості випадків накопичення «потаємних кишень» витрачається в сфері споживання для збагачення директорату підприємств і лише в екстремальних випадках вертається в сферу виробництва.

До таких екстремальних ситуацій належать:

1. Гостра соціальна напруга, викликана довгочасною невилплатою боргів по зарплаті. В тому випадку, якщо зазначені факти одержують великий суспільний резонанс, а проведені працівниками страйки наносить значний економічний збиток у масштабах країни, директорат підприємств іде на компроміс і використовує накопичені резервні кошти.

2. Офіційне встановлення неплатоспроможності підприємства. Оскільки це загрожує директору втратою посади (а, отже, і втратою майбутніх доходів), то під загрозою звільнення ухвалюються заходи щодо відновлення платоспроможності підприємства (знаходять «забуті» банківські рахунки, вишуковуються ресурси дочірніх підприємств, і, таким чином, фінансові кошти вертаються у виробництво).

3. Можливість одержання іноземних кредитів. Здебільшого закордонні інвестори не сприймають «подвійну бухгалтерію» і «кишенькові структури». Оскільки серйозний інвестор не стане вкладати свої кошти без ретельної аудиторської перевірки, тісні зв'язки основного підприємства зі структурами «другої економіки» стають йому відомі. При зацікавленості в іноземних інвестиціях директор може завчасно використовувати кошти «кишенькової структури» для створення благополучної картини розвитку підприємства.

Таким чином, хоча розглянуті вище форми квазі-інвестиційних ресурсів і широко застосовуються в сучасних умовах, однак ці джерела характеризуються, як правило, недостатньою ємністю, великою ризикованістю й нестійкістю (епізодичністю) доступу до них. Ці джерела носять тимчасовий характер і в міру стабілізації економіки їх роль буде зменшуватися. Так, розв'язка «гордієва вузла» неплатежів буде



відбуватися в міру стабілізації грошового обігу в цілому й, зокрема, може лежати в руслі розвитку вексельного й комерційного кредиту.

У зв'язку із цим далі розглянемо головні фінансові джерела інвестування й можливості їх використання сучасними підприємствами.

Слід зазначити, що проблема вибору джерела залучення коштів в умовах нестачі власних фінансових ресурсів є досить типовою проблемою, що постає перед підприємством. Лише одиницям процвітаючих фірм (у нафтопереробній, металургійній, хімічній промисловості, у галузі телекомунікацій й деяких інших) вдається здійснювати самофінансування проектів власного розвитку. Більшість підприємств попадає в «порочне коло». Кризовий стан, з одного боку, спонукує їх звертатися до зовнішніх ресурсів, а з іншого, – є головною перешкодою одержання фінансових коштів, тому що воно обумовлює більші ризики неповернення вкладень і неефективного їхнього використання.

Проте, проблема залучення зовнішніх коштів характерна й для стабільної економіки, і в цьому змісті вона є класичною. В зв'язку із цим можна вважати, що різні комбінації джерел фінансування й стратегічних рішень, що стосуються різних проектів розвитку підприємства, формують структуру фінансово-інвестиційної стратегії підприємства.

Фінансово-інвестиційна стратегія підприємства містить у собі три проекти його розвитку (позначені контуром), що припускають:

- а) технічні й маркетингові стратегічні рішення (проект технічного переозброєння підприємства у зв'язку з переходом його на випуск нової продукції);
- б) соціальні стратегічні рішення, обумовлені даним переходом (проект перенавчання трудових ресурсів підприємства);
- с) соціальні й управлінські стратегічні рішення (автономний проект організаційної перебудови підприємства).

При цьому фінансування передбачається здійснювати з 2 наступних джерел:

1. із власних фондів підприємства, коштів, отриманих у рамках інтеграції і банківських кредитів (для реалізації перших двох проектів);
2. з державних інвестицій і кредитів (для третього проекту).

Логіка побудови фінансово-інвестиційної стратегії може бути двоякою: *ресурсною* (що йде від ресурсів до їхньої реалізації) або *цільовою* (що йде від цілей до ресурсів для їхньої реалізації) і залежить від пріоритетів, прийнятих при формуванні стратегії. Зазвичай процес формування стратегії є ітеративним, причому в ході цього процесу відбувається коректування вихідних варіантів і за ресурсами і за цілями, а його початкова точка визначається найбільшою вірогідністю, спрацьованістю рішень (або це сфера джерел фінансування, або це деяка сукупність цілей).

Залежно від структури джерел фінансування діяльності й розвитку підприємства, а також від реалізованих інвестиційних проектів можна виділити найбільш характерні типові варіанти фінансово-інвестиційної стратегії.

Наведена далі типологія стратегій досить умовна, тому що не охоплює повного їхнього набору, проте вона представляється досить корисною для розуміння основних закономірностей інвестиційної поведінки підприємств, що діють в умовах ринку.

*Тип 1. «Сам собі голова».* Припускає використання переважно власних коштів підприємства для інвестування звичайно обмеженого кола невеликих інвестиційних проектів. Відповідає «віяльній» структурі фінансово-інвестиційної стратегії. Застосування цієї стратегії обмежене, тому що припускає самодостатність підприємства й значні можливості самофінансування, які є лише у великих (у рідких випадках середніх) компаній. При середньому рівні ефективності дана стратегія характеризується високою надійністю, тому що її реалізація майже повністю залежить від діяльності самого підприємства (за умови його стабільності й стабільності зовнішнього середовища). Найбільш характерна для зрілої економіки й складених ринків реалізації товару, що не вимагають радикальної перебудови діяльності підприємства.

*Тип 2. «Улюблене чадо».* Припускає використання переважно централізованих джерел (державних інвестицій і кредитів). Так само, як і перший тип, характеризується «віяльною» або «квазі-віяльною» структурою, орієнтованою на реалізацію стратегічних рішень. Стратегія має досить вузьку область застосування через дефіцит державних коштів і недоступності їх для переважного числа підприємств. Реалізація цієї стратегії в значній мірі залежить від політичних ризиків і структурно-промислової політики. Найбільше поширення мала в дореформений період; може бути використана для реалізації великомасштабних проектів корпорацій, які мають статус особливо важливих і стратегічних. Наразі реалізується в ситуаціях, де керівники підприємства мають тісні особисті зв'язки із представниками владних структур державного або місцевого рівня. При вдалому «розкладі» може забезпечити високу ефективність.

*Тип 3. «Консолідація».* Припускає використання більш широкого спектра фінансових джерел: власного капіталу і зовнішніх інвестицій, одержуваних за рахунок акціонування, банківських і комерційних кредитів тощо. Дана стратегія припускає консолідований спосіб фінансування, що вимагає значної попередньої підготовки для свого здійснення. Використовується для великомасштабних стратегічних рішень при нестачі власних коштів. Має широке застосування серед значного кола сучасних підпри-

емств, що діють за принципом «з миру по нитці». Ефективність і надійність стратегії залежить від структури залучених джерел і може коливатися в значних діапазонах.

*Тип 4. «Консорціум».* Припускає консолідоване фінансування з різних джерел, але на відміну від стратегії типу «консолідація» характеризується партнерським принципом діяльності, що припускають інтеграцію зусиль декількох підприємств (фірм, банків тощо) в реалізації одного або декількох великих проєктів. При цьому відбувається диверсифікованість ризиків підприємницької діяльності, узгодження інтересів учасників сформованої групи як по горизонталі, так і по вертикалі. Оскільки у великомасштабному проєкті зазвичай реалізується весь спектр стратегічних рішень і залучаються всілякі джерела фінансування, структура стратегії має характер «сітки», утвореної взаємним перетинанням стрілок, що ведуть від інвестиційних джерел до стратегічних рішень.

Дана стратегія використовується при наявності в підприємства інтеграційних можливостей для радикальної зміни свого положення на товарному або ресурсному ринку, при впровадженні інновацій. Зустрічається досить рідко, але є перспективною, оскільки забезпечує зниження ризиків і збільшення ефективності.

*Тип 5. «Піраміда».* Являє собою найбільш послідовний варіант реалізації стратегії «консолідації». У цьому випадку в консолідоване фінансування попадають усі інвестиційні джерела, а зусилля концентруються на реалізації одного стратегічного рішення або вузькоспеціалізованого проєкту розвитку корпорації. Структура стратегії утворює при цьому піраміду. Дана стратегія береться на озброєння, наприклад, у тих випадках, коли фірма реалізує маркетингову політику, орієнтовану на досягнення лідерства на своєму ринку. Застосовують в основному великі фірми, що мають істотний стартовий капітал, оскільки значне залучення інвестиційних ресурсів неможливе без надання гарантій у формі майна.

*Тип 6. «Швидкість і натиск».* Припускає використання якого-небудь одного виду фінансових ресурсів (наприклад, власних коштів) для реалізації одного стратегічного рішення, що зазвичай припускає короткий строк виконання. Дана стратегія характерна для дрібних і середніх підприємств, які характеризуються високою мобільністю й здатністю швидко адаптуватися до нових умов, що визначає перманентний перехід від одного варіанту розвитку фірми до іншого. Характеризується підвищеним ризиком і сприйнятливістю до нових інвестиційних пропозицій. У чинність цього є нестійкою й має схильність до трансформації в інші стратегії (типу «консолідація», «сам собі голова», «консорціум» тощо).

*Тип 7. «Парасолька».* Являє собою по суті мета-стратегію, характеризувану високим ступенем захисту використовуваних інвестиційних контрактів. Даний захист може бути забезпечений за допомогою різного роду страховок і перестраховок, авальюванням фінансових зобов'язань, операціями хеджування інвестиційних ризиків тощо. Це припускає взаємодію фірми з різними фінансовими інститутами, що формують ринкову інфраструктуру. В якості свого ядра мета-стратегія «парасолька» може містити будь-який перерахований вище тип стратегій. Дана мета-стратегія наразі має обмежене застосування в чинність незрілості ринкової інфраструктури (особливо характерної для сфери страхування), але є перспективною, оскільки дозволяє знизити ризики.

При виборі типу стратегії в умовах конкурентного середовища одним з основних є критерій стабільності підприємства. Досить часто виникає ситуація, коли фірма, щоб успішно реалізувати свою інвестиційну стратегію, виявлялася залежною від свого партнера по бізнесу. Таке становище можливе при акціонуванні капіталу, коли фірма втрачає контрольний пакет акцій; часто втрата «суверенітету» виникає при банківському кредитуванні, коли економічний стан фірми виявляється залежним від рішень фінансових партнерів. Тут вже виникає проблема оцінки безпеки інвестиційної стратегії підприємства й імовірності його злиття (або поглинання) з іншою економічною структурою.

## 4.7. Технологічна стратегія корпорації

Під *технологією* розуміється спосіб перетворення вхідних ресурсів у продукцію. Опис таких способів для конкретного виду продукції й конкретної корпорації займає часом цілі томи, однак, як правило, з безлічі конкретних процесів і операцій, що становлять дану технологію, можна вибрати ключову купність із невеликого числа процесів, що по суті повністю характеризує з якісної сторони дану технологію, що й дозволяє однозначно відрізнити даний спосіб перетворення ресурсів у продукцію від будь-якого іншого способу, що призводить до того ж або близького (за витраченими ресурсами) результату. Формулювання суті процесів цієї групи дає вербальний опис усієї технології в цілому.

В принципі вибір технології не належить до чисто економічних завдань, однак він досить щільно пов'язаний з економічною й соціальною політикою корпорації. Зрозуміло, що від технології в значній мірі залежать рівень витрат і обсяг виробництва, якість продукції і надалі – її ціна. Крім того, рівень прогресивності реалізованої в корпорації технології впливає на «рейтинг» корпорації в галузі, престиж його марки тощо. Нарешті, багато чого для корпорації значить «потенціал трансформації» технології – можливість її перетворення в більш досконалу без непосильних витрат ресурсів корпорації й зусиль колективу. Технічне переозброєння – досить хворобливий процес, що порушує складену систему внутрішнього й зовнішнього функціонування корпорації. Чим менше його тривалість і вартість, тим більше шансів у корпорації зберегти й поліпшити конкурентні позиції. Тому при прийнятті рішень про вдос-

коналення технології або переходу на принципово нову технологію необхідно усвідомлювати те, які витрати й коли прийдеться зробити в процесі зміни технологічного способу, що заново вводиться. Спеціалісти навіть ввели спеціальне поняття для оцінки можливості здійснення мало-затратних технологічних нововведень, точніше, нововведень за рахунок зміни комбінацій використовуваних ресурсів – *«потенціал рекомбінації»*. Зрозуміло, що чим більш диверсифікована технологія, чим більше число технологічних способів і операцій до неї включається, тем вище число можливих комбінацій цих операцій, відповідно вище число «корисних» комбінацій і, отже, потенціал рекомбінації. Проте, ця залежність має все-таки обмежений характер: при занадто великому числі елементарних технологічних одиниць управління ними стає неефективним (або в змісті низької результативності процесу, або в змісті високих витрат на управління). Тому ефективність великих корпорацій, що володіють досить високим потенціалом рекомбінації, не обов'язково вище ефективності малих корпорацій з обмеженим числом технологічних елементів, що допускають рекомбінацію. Очевидно, вірний наступний загальносистемний закон, що відображає ефект росту складності управління при рості числа об'єктів управління: *чим вище потенціал системи, тим складніше використовувати його ефективно*.

Відповідно до викладеного вище під технологічною (або, точніше, техніко-технологічною) стратегією корпорації розуміється комплекс стратегічних рішень, що визначають, по-перше, технологічний тип корпорації й, по-друге, – тип технологічної динаміки корпорації.

Незважаючи на воістину незору різноманітність технологій, реалізованих в корпораціях, угруповання цих технологій, виконувана при розробці стратегічних планів, містить досить невелике число позицій. Для методики стратегічного планування важливі не стільки вид і характер застосовуваної або планованої технології, скільки її місце в низці більш-менш прогресивних технологій виробництва тієї ж самої або однотипної за споживчими якостями продукції. Таким чином, при стратегічному плануванні в корпорації можливі для неї технології представляються у вигляді елементів деякої порядкової шкали, що відображає відносне місце технології в структурі можливих до впровадження в корпорації технологій в охоплюваний стратегією період. Зрозуміло, що якщо застосовувана технологія належить до відсталих, те це безпосередньо позначається або на якості й тим самим на реалізації продукції, або на витратах виробництва.

При формуванні технологічної стратегії особливе значення набуває врахування конкурентних позицій корпорації, тобто врахування можливих товарів-замінників – виробів, що виробляються за зовсім іншою технологією, ніж використовуваною корпораціям зараз, але задовольняючих подібні функціональні потреби покупця. В літературі з маркетингу досить детально розбираються досить повчальні історії про зміну поколінь обчислювальної техніки, магнітофонів, програвачів, ручок для письма тощо. Для вітчизняних корпорацій такого роду вплив НТП стає тем помітніше, чим вище ступінь інтегрованості України в світову економіку, причому значення мають обидві сторони інтеграції – і як споживача, і як продавця продукції.

Необхідно підкреслити, що тут розглядаються в основному соціально-економічні проблеми корпорації, вибір технології (у її безпосередньому «технічному» розумінні) також є важливим елементом стратегічного планування. При цьому «технічну» технологію або технологію у власному розумінні слова слід відрізнити від так званої економічної або агрегованої економічної технології – поняття, що позначає по суті залежність обсягу виробництва продукції від обсягів основних виробничих факторів. При цьому передбачається, що розміри ресурсів і результатів виробництва змінюються за допомогою об'ємних (агрегованих) економічних показників.

Вимір і моделювання динаміки агрегованої економічної технології спираються на класифікацію факторів на засоби праці, предмети праці й саму працю й ставлять своєю метою відбиття впливу кожного фактору на зміну технології. Це призводить до класифікації технологічної динаміки на три види науково-технічного прогресу:

1. *працезбережний* – зміна технології пов'язана тільки з підвищенням продуктивності праці при незмінній віддачі інших факторів;
2. *фондозбережний* – зміна технології зв'язана тільки з підвищенням фондівіддачі;
3. *матеріалозбережний* – зміна технології полягає в зниженні матеріалоємності виробництва; *нейтральний* – не специфікований на якому-небудь одному факторі процес підвищення їх сукупної ефективності.

Що стосується динаміки технології у власному розумінні слова, то безпосередній зв'язок з динамікою факторів відповідного (деталізованого) рівня на відміну від агрегованої економічної технології звичайно не відстежується. Тому стратегічний аналіз, вимір і моделювання динаміки технології у власному розумінні слова спираються не на факторний підхід, а на порівняння різних елементів безлічі можливих технологій. Таким чином, мова йде про дослідження закономірностей і типів заміни однієї технології на іншу. Зі стратегічної позиції природно виділити наступні типи технологічної динаміки:

- стабільна технологія;
- технологічний дрейф, тобто планомірна односпрямована еволюційна зміна технології;
- технологічний стрибок, тобто різке короткочасне одиничне в даний період зміна технології;
- хаотична зміна технології;
- плавні коливання технології в комбінації з технологічним дрейфом;

- пилкоподібні коливання технології в комбінації з технологічним дрейфом, тобто сукупність технологічних стрибків навколо деякого тренда.

При цьому слід мати на увазі, що мова йде про плавні або стрибкоподібні зміни у просторі, елементами якого є технології, що представляють собою досить складні утворення. Тому різниця між плавним і різким змінами технології може бути визначена в загальному випадку тільки на основі експертної оцінки.

Умовами зміни технології в корпорації є:

1. наявність коштів, що дозволяють внести зміни до складу й організацію роботи встаткування або, що дають можливість одержання кредиту;

2. наявність готових до впровадження науково-технічних і організаційно-технічних розробок;

3. зміна технологічного середовища в корпораціях галузі;

4. зникнення з ринку вихідних ресурсів для проведення продукції при збереженні попиту на неї;

5. різке падіння попиту на традиційну продукцію корпорації.

При цьому перші дві умови є необхідними, останні три призводять до зміни технології тільки при наявності перших. Залежно від способів і ступеня інтенсивності реагування на перераховані фактори корпорації розділяються на чотири типи, умовно називані:

1. «технологічними»,

2. «кон'юнктурними»,

3. «маркетинговими».

4. корпорації «технологічної атаки» (технологічних стрибків).

*Корпорації «технологічного» типу* функціують на основі системи базових технологічних процесів, заміна яких призвела б до зміни самого профілю корпорації й по суті – до організації нової корпорації (навіть при збереженні юридичної особи). Еволюційна зміна технології для таких корпорацій може бути лише результатом тривалих науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок.

До технологічного типу належать корпорації металургійного профілю, багато корпорацій хімічної промисловості тощо.

Взаємодія з ринком, урахування ринкових запитів тут може проявлятися в зміні кількісних параметрів продукції, розширенні або звуженні її асортиментів, поліпшенні якості. Зрозуміло, цінова конкуренція могла б призвести до заходів щодо скорочення внутрішніх витрат.

По суті взаємодія корпорації технологічного типу з товарним ринком носить однобічний характер «корпорація – ринок».

*Корпорації «кон'юнктурного» типу* засновані на реактивній взаємодії з ринком, не мають стабільної технології й продукують вироби, що не вимагають складного освоєння. Орієнтуються на задоволення поточних запитів ринку. До таких належать корпорації торгівлі, посередницькі організації, деякі машинобудівні складальні фірми.

Взаємодія таких корпорацій із ринком також носить однобічний характер «ринок – корпорація».

*Корпорації «маркетингового» типу* орієнтуються як на поточні запити ринку, так і намагаються заздалегідь підготувати технологію до майбутніх запитів ринку, а також здійснюють активний вплив на ринковий попит майбутніх періодів.

Взаємодія таких корпорацій із ринком носить двосторонній характер: «ринок – корпорація».

*Корпорації «технологічної атаки»* виявляються в змозі не просто еволюційно змінювати технологію виробництва під впливом науково-технічного прогресу, але й самостійно або раніше інших проводити стрибкоподібні зміни технології. Корпорація даного типу будує технологічну стратегію таким чином, щоб неминучі практично в будь-якій галузі технологічні перегони були реалізовані ним, а не конкуруючими фірмами. Не слід думати, що така політика вимагає астрономічних витрат на НДДКР. Важливіше тут – відповідна орієнтація стратегії й фокусування зусиль і ресурсів корпорації. У взаємодії корпорації з ринком з'являється третій елемент – науково-технічний прогрес: «ринок – корпорація – НТП». Саме такі корпорації є довгочасними стратегічними лідерами ринку.

Зрозуміло, дана класифікація не є абсолютною, зокрема те саме корпорація може поєднувати риси декількох типів (наприклад, за різними напрямками діяльності). Разом із тим, кожна корпорація при формуванні стратегії повинне, проаналізувавши свій соціально-економічний потенціал, чітко визначити, який саме тип представляється для нього найбільш природним і кращим. При цьому дуже важливо, щоб вибір здійснювався не келійно вищим керівництвом корпорації, а був свідомим вибором усього колективу або його представницького ядра.

Зазначені чотири типи корпорацій у порядку їх перерахування відображають послідовну еволюцію корпорацій промисловості США й розвинених країн Європи за останні 30-40 років.

У ході другої світової війни виявилася роль технології як потужного засобу досягнення військової переваги. Такі досягнення передової науки й техніки, як радіолокація, кодування, танкові війська, авіація, згодом атомна бомба, показали, що технологічно розвинені країни мають істотні переваги. Після закінчення війни увага до технології в США не зменшилась. Багато провідних американських фірм вкладали в технологічні розробки великі кошти. Корпорації США прагнули розробляти різноманітні нові продукти на базі нових технологій шляхом створення великих лабораторій, орієнтованих на серйозні наукові досягнення.

Однак координація НДДКР зі збутовими службами була незадовільною, в результаті чого реалізація продукції, заснованої на цих розробках, знизилася, фінансове становище таких компаній стало погіршуватися. До кінця 50-х років ХХ ст. надії на одержання великих прибутків технологічним шляхом остаточно рухнули. Еволюційна зміна технології компанії, засноване на досягненнях науки, не забезпечувало зростання прибутку.

На початку 60-х років ХХ ст. погляди менеджерів на ключові фактори успіху стали змінюватися вбік підвищення уваги до товарного ринку. Настав час триумфу корпорацій кон'юнктурного типу, що цілком орієнтуються на коливання попиту. Всі стали намагатися робити все. Тепер усе диктував ринок, величезні кошти йшли на те, щоб довідатися, що потрібно покупцеві. Служби збуту, рекламні агентства почали формувати стратегію корпорацій. Кількість нових продуктів, що одержали визнання споживачів, у цей період різко зросло.

Разом з тим, багато компаній у гонитві за задоволенням попиту споживача втратили своє «технологічне обличчя», в результаті чого конкуренція стала призводити до різкого погіршення кон'юнктури й зменшення їх прибутків: усі компанії робили те саме й приблизно однаковими способами. Тим часом, для комерційного успіху необхідно, щоб потреба задовольнялася даною корпорацією унікальним чином, щоб не піддавати себе загрозі з боку конкурентів.

Краще інших ситуацію оцінили такі компанії, як «IBM», «General Electric» і деякі інші. Вони зрозуміли, що для успіху не слід робити вибір між розвитком технології й кон'юнктурою. Необхідно не тільки задовольняти сьгоднішні запити споживачів, але й вгадувати майбутні, пристосувавши створення нової технології до нових потреб. Крім того, можна й треба самій корпорації формувати потреби в його продукції таким чином, щоб це давало короткострокові й, найголовніше, довгострокові переваги в конкурентній боротьбі. Забезпечити ці переваги повинна технологія.

Такий підхід до управління корпораціями одержав назву «маркетинг». Видалося б, він забезпечував головне – взаємоузгодження змін ринкового середовища й розвитку технології корпорації. Однак у струнку схему «зміна ринку – розвиток технології» втрутилася третя чинність – науково-технічний прогрес.

До 70-х років ХХ ст. темпи росту науково-технічних нововведень різко прискорилися. Плавний плин «інноваційної ріки» змінився бурхливим потоком. В електронній техніці одна революція наповзала на іншу. Зокрема, численні механічні й електромеханічні прилади, такі як годинник, касові апарати, різні датчики й реле виявилися раптово морально й комерційно застарілими. Їхнє місце зайняли безшумні, довговічні й в остаточному підсумку більш дешеві електронні прилади.

Колишні лідери стали терпіти як комерційні, так і технологічні невдачі. На зміну їм приходили нові компанії з новими технологіями й більш економічними продуктами. Планомірний і орієнтований на просторово-часову гармонію в розвитку фірми підхід (у той час його не зовсім виправдано називали «стратегічним»), хоча в загальному розумінні стратегічний підхід зовсім не обов'язково пов'язаний із плавним характером змін), що добре зарекомендував себе в умовах безперервних і поступових технологічних змін, виявився неспроможним в епоху швидких і стрибкоподібних зрушень на ринку технологій. Не помітивши технологічного стрибка, що наближається, і продовжуючи вкладати кошти в поліпшення освоєної технології, у зниження витрат виробництва й збільшення реалізації продукції, вони терпіли жорстокі розчарування.

Спереду виявилися ті, хто зумів або створити, або «осідлати» високу технологічну хвилю. Компанії, подібні «IBM», «Hewlett Packard», «Procter and Gamble», «Johnson and Johnson», дійшли висновку, що зміни, коли вони наступають, відбуваються швидко й що ці зміни підкоряються певним закономірностям, піддаються пророкуванню й аналізу. Вони зрозуміли, що настала ера управління «технологічними розривами».

Загальна причина цих явищ – циклічність розвитку локальних систем. Стосовно до об'єктів товарних, технологічних і інформаційних ринків це означає наявність кінцевого життєвого циклу в кожного із цих об'єктів – конкретного виду товару, технології або елемента інформації.

Закономірність плину цього циклу та сама й виглядає приблизно в такий спосіб. Спочатку, коли кошти вкладають у розробку нового продукту, успіхи невеликі. Потім, коли в справу йдуть ключові для досягнення успіху знання, результати поліпшуються стрибкоподібно. В міру інвестування в продукт або процес додаткових коштів досягнення навіть незначних поліпшень стає все більш важким і дорогим. Нарешті, настає момент, коли життєвий цикл даного товару закінчується. Його можна штучно продовжити, використовуючи, так би мовити, маленькі хитрості: диференціацію, рекламу, модифікації комбінацій типу «розмір – зовнішній вигляд – найменування» тощо, однак дні даного товару полічені. І якщо саме цей товар був профільним для корпорації, а перепрофілювання неможливе, то й дні корпорації – теж.

Коли життєвий цикл технології закінчується, один конкурент наближається до межі можливостей своєї технології, у той час як інші (можливо, з меншим досвідом) вивчають нові альтернативні технології. Періоди переходу від однієї групи продуктів (технологій) до іншої і є технологічні розриви. Перехід від електронних ламп до напівпровідників, від гвинтових літаків до реактивних, від натуральних мийних засобів до синтетичних тощо. – це приклади технологічних розривів (стрибків).

Поява нових знань, на яких базуються нові технології, найчастіше відбувається поза полем впливу й навіть поля зору провідних на цей момент компаній. Виникає привід для технологічної атаки, яка (як, скажемо, у випадку з компанією «Apple» по виробництву перших персональних комп'ютерів) часто приводить до успіху.

Щоб цього не відбувалося, великі фірми повинні не чекати, поки через їхнє плече з'явиться озброєний новими знаннями потенційний конкурент, а організувати самостійний пошук у нових областях. Зазначимо, що цей пошук може вестися як у сфері наукових розробок, так і в сфері «людського фактору» – людей, здатних стати генераторами нових (і небезпечних для компанії) знань. «Поглинувши» таку людину, компанія може дати їй можливість продовжувати дослідження або не робити нічого, мінімізуючи в обох випадках розмір і швидкість наближення небезпеки. Отже, корпорація що *обороняється* з такою стратегією перетворюється в *атакуючу*.

Наразі в промисловості України є достатня кількість корпорацій технологічного типу, в останні роки створювалося значне число корпорацій кон'юнктурного типу, багато корпорацій прагнуть набути риси корпорацій маркетингового типу. Корпорацій четвертого типу – технологічної атаки – у нашій промисловості, як уже говорилося, практично немає (до них з великою натяжкою можуть бути віднесені найбільші корпорації аерокосмічної галузі). Навіть однократний перехід на нову технологію не розглядається корпораціями як пріоритетний напрямок розвитку. Лише 6,8% керівників корпорацій відносять технологічні інновації до пріоритетних. Тим часом, без створення таких корпорацій Україна не зможе зайняти гідне місце в сучасному індустріальному світі.

Зараз для підйому економіки України, насамперед реального виробництва, необхідна активізація діяльності корпорацій першого типу й створення корпорацій технологічної атаки. Перші забезпечують попит на ринку еволюційних технологій, другі за рахунок конкурентної боротьби й внутрішньо-фірмового конкурентного підприємництва (інтрапренерства) стимулюють попит на ринку «революційних» технологій, тобто на ринку технологічних стрибків.

У цьому зв'язку виникає багато різноманітних проблем. За останні роки практично всі корпорації змушені були радикально скоротити обсяги дослідно-конструкторських, технологічних і науково-дослідних робіт. Відповідні відділи в корпораціях ліквідовані або скорочені до мінімуму, фінансування сторонніх НДДКР близько до нуля. Коштів, необхідних для реанімації прикладної науки, держава не має. Як же вийти з такого становища? В ряді випадків вихід лежить на шляхах *стратегічної концентрації*, тобто узгодження компонентів комплексної стратегії на вирішення технологічних завдань відновлення (створення) повного відтворювального циклу в частині (інноваційного) відтворення технології.

## Висновки до Теми 4

---

1. Економічна стратегія корпорації — це сукупність її головних цілей та основних засобів їх досягнення. Розробляти стратегічні дії корпорації — означає визначати загальний напрямок її діяльності. Стратегія — це не просто функція часу, але також й функція напрямку. Вона включає в себе сукупність глобальних ідей розвитку корпорації. Відповідальність за розробку стратегії несе керівництво корпорації.

2. Для реалізації економічної стратегії розробляються стратегічні довгострокові програми і плани. Взаємне узгодження за часом і ресурсами таких стратегічних цілей дозволяє досягти глобальної мети економічної стратегії – створення і підтримки конкурентної переваги корпорації. Стратегія розглядається як зразок, до якого прагне наблизитись організація (підприємство). Найчастіше за зразок беруть провідну процвітаючу фірму, аналізують її позитивні сторони діяльності й намагаються скористатися її досвідом.

4. Продукт відіграє ключову роль в стратегії корпорації. Створюючи і реалізуючи продукт на ринку, корпорація має виходити з того, як сприймається продукт покупцем. Основними складовими продукту є: функціональні споживчі властивості, марка, імідж, гарантії, упаковка і етикетка. Продукт перебуває в постійній зміні і відповідно до концепції життєвого циклу проходить стадії: зародження, розвитку, зрілості і занепаду.

4. Конкурентна стратегія корпорації опрацьовується з урахуванням стану конкурентних сил і виходячи з позиції, яку вона займає в конкурентному оточенні. Існує чотири конкурентних позиції, для кожної з яких є своя стратегія і тактика конкуренції.

5. Аналіз структури продукції, яку виробляє корпорація, має велике значення для визначення стратегії розвитку окремих продуктів. Одним із най-розповсюджених методів аналізу портфеля продукції корпорації є матриця «Ріст – частка ринку», розроблена бостонською консультативною групою. Аналіз портфеля за допомогою цієї матриці дозволяє зробити висновок про те, яка довгострокова стратегія має бути вжита стосовно продукту. Також для аналізу портфеля продукції може бути використана матриця «привабливість галузі – конкурентна позиція», розроблена консультативною фірмою «Мак-Кінзі». Ці

методи детальніше розглядаються в наступному 4 розділі навчального посібника. Дії корпорації по просуванню своєї продукції на ринку в залежності від особливостей ринку і самого товару характеризує матриця «Продукт-ринок» І. Ансоффа.

6. Маркетинг щільно пов'язаний з розвитком стратегічного управління. Він виступає як засіб реалізації стратегій бізнесу, так і одним із засобів інформаційного забезпечення процесу опрацювання стратегій корпорації, зокрема – стратегії її продукту.

7. Розробка фінансової стратегії відіграє важливу роль в розвитку діяльності корпорації.

8. У маркетинговій діяльності корпорації розрахунок цін — це тільки перший крок до розв'язання однієї з найважливіших проблем ринкової діяльності. Надалі ціна товарів та послуг регулюється відповідно до загальних змін цін корпорації, змін кон'юнктури ринку тощо. Отже, управління цінами — це загальні правила, якими керується підприємство, приймаючи рішення відповідно до стратегії і тактики діяльності. У процесі управління цінами можуть бути використані такі принципи.

9. На вирішення питань щодо ціноутворення впливають учасники каналів товароруку від виробника до оптової та роздрібної торгівлі. Всі вони намагаються збільшити обсяг реалізації та прибутку, встановити більший контроль за цінами. Таким чином, корпорація-виробник впливає на ціну товару, використовуючи систему монопольного товароруку, зводячи до мінімуму продаж товарів безпосередньо через магазини, що зазвичай віддають перевагу торгівлі за зниженими цінами з метою привернення якомога більшої кількості покупців. Саме тому, виробнику набагато вигідніше відкривати власні магазини, де він сам може контролювати ціни.

10. Цінова конкуренція – це вид конкурентної боротьби методом зміни цін на товари. В певній мірі вона впливає на рівень ціни. Корпорації-продавці, відповідно до кривої попиту, знижують чи збільшують ціну. Тому ціною можна легко маневрувати під дією багатьох факторів. Проте, слід додати, що цінову конкуренцію може проводити не лише корпорація, яка посідає провідне місце на ринку, але й невелике підприємство, щоб вижити в умовах конкуренції. Тоді головною умовою успішної цінової конкуренції виступає постійне вдосконалення виробництва і зниження собівартості. В такій ситуації виграє лише підприємець, який має реальні шанси зниження витрат виробництва, оскільки механізм цінової конкуренції діє таким чином, що корпорація встановлює на свою продукцію ціни, нижчі ринкових. Відповідно, конкуренти, які не мають можливості слідувати за нею, не можуть втриматись на ринку. Вони залишають свої галузі, змінюючи орієнтацію, або взагалі розоряються. Проте знаходиться конкурент, який виведе свою фірму з скрутного становища, перенесе цінову війну і дочекається нового підвищення цін. У такому разі ясно, що цілей війни не досягнуто і доведеться або змиритись або знову почати зниження цін.

11. Різноманіття фінансових механізмів та інструментів, традиційно використовуваних в країнах з ринковою економікою, потребують адаптації до умов економіки України.

Розроблені та реалізовані механізми фінансової стратегії забезпечують синергійний ефект – сформовані в результаті пільги та преференції для корпорації ведуть в кінцевому рахунку до більшого сумарного результату для економіки держави в цілому (платежі до бюджету на всіх рівнях, занятість працівників корпорації розвиток її потенціалу).

12. Розробка фінансової стратегії корпорації залежить від цілей і завдань, поставлених власником корпорації, тому фінансовий план (бюджет) корпорації може бути або бюджетом «проїдання», або бюджетом розвитку. Практика показує, що тільки в серйозних стратегічних інвесторів фінансовою стратегією передбачається постійний розвиток корпорації, інвестування у відновлення його основних фондів, переорієнтація економіки корпорації у бік зменшення енерговитрат і збільшення видатків на оплату праці, і навіть переорієнтація виробництва.

У комплексній стратегії корпорації необхідні заходи, спрямовані на:

- включення в структуру корпорації інноваційних підрозділів (організаційна стратегія, стратегія реструктуризації);

- зміцнення зв'язків корпорації з науково-дослідними, дослідно-конструкторськими й проектними організаціями, в тому числі зв'язків договірної типу, звільняючи за певних умов відповідні витрати від оподаткування щодо прибутків, і зв'язків інтеграційного типу, заохочуючи формування фінансово-промислових груп за участю таких організацій;

- участь банківських структур у реструктуризації й відновленні промисловості шляхом видачі спеціальних «інноваційних кредитів» на пільгових для корпорації умовах, але при суворому контролі за виконанням інноваційних планів. Для цієї мети слід розробити методику підготовки «інноваційного бізнес-плану», відповідним чином модифікувавши структуру й методику бізнес-планів проектного й прогнозного типів. Банки, що здійснюють таку діяльність у достатніх масштабах, можуть користуватися особливими преференційними умовами діяльності (фінансово-інвестиційна);

- пріоритетне використання (у тих випадках, коли це можливо) в інноваційному процесі в корпораціях вітчизняних, у тому числі власних технологічних розробок і вітчизняного встаткування замість придбання закордонної техніки.

## Контрольні питання до Теми 4:

---

1. Дайте визначення стратегічного потенціалу корпорації.
2. Назвіть складові економічного потенціалу корпорації.
3. Інтерпретуйте зміст процесу мобілізації ресурсів корпорації.
4. Дайте визначення поняття «конкурентоспроможність потенціалу корпорації».
5. Які методи застосовуються для оцінки конкурентоспроможності потенціалу корпорації?
6. З яких етапів складається процес управління стратегічним потенціалом корпорації?
7. Дайте визначення конкуренції.
8. Які є позитивні і негативні моменти у конкуренції?
9. Що є суб'єктом і об'єктом конкуренції?
10. Охарактеризуйте види і типи конкуренції.
11. Назвіть функції конкуренції.
12. Дайте визначення монополії.
13. Чим відрізняється конкурентоспроможність від конкурентної переваги?
14. Що означає поняття «національний ромб»?
15. Які основні причини втрати конкурентоспроможності?
16. Які Ви знаєте фактори конкурентоспроможності на світовому ринку?
17. Який функціональний підрозділ на підприємстві може здійснювати розробку стратегії конкуренції?
18. Назвіть основні функції відділу стратегічного розвитку корпорації.
19. Дайте визначення поняття «стратегічні зміни».
20. Якою є особливість стратегічних змін, що їх відрізняє від поточних змін на підприємстві?
21. Назвіть сфери здійснення стратегічних змін на підприємстві.
22. Виявлення цільових ринків; вибір та формування цільового ринку.
23. Охарактеризуйте поняття «загальна роздільна пропозиція» та її головні елементи.
24. Дайте визначення цільового ринку. Назвіть вимоги до його формування.
25. Що таке система торговельно-технологічного процесу?
26. Дайте характеристика функцій каналів товарного руху.
27. Які Ви знаєте основні ознаки економічного середовища функціонування корпорації?
28. Перерахуйте основні стратегічні задачі та складові стратегії управління корпораціями.
29. Які основні чинники існують для опрацювання стратегії вибору постачальників?
30. Що таке комплекс стимулювання збуту?
31. Охарактеризуйте взаємозв'язок збутової стратегії та стратегії комунікацій.
32. Що таке стратегія формування стимулюючого комплексу просування товарів?
33. Що таке стратегія формування попиту споживачів?
34. Дайте визначення поняття «стратегічна зона господарювання (СЗГ)<sup>М</sup>».
35. Як називається процес виділення СЗГ?
36. Назвіть параметри стратегічної сегментації.
37. Охарактеризуйте етапи процесу стратегічної сегментації.
38. Які параметри використовуються для характеристики перспектив розвитку СЗГ?
39. Яка СЗГ вважається привабливою для корпорації?
40. За якою формулою здійснюється оцінка привабливості СЗГ?
41. Який інструментарій використовується для оцінки перспектив зростання СЗГ?
42. Який інструментарій використовується для оцінки перспектив рентабельності СЗГ?
43. Які матриці (стратегічні базові підходи) використовуються для вибору стратегічних позицій корпорації в привабливих СЗГ?
44. Який структурний підрозділ корпорації здійснює управління набором СЗГ?



- 5.1. Включення маркетингу в стратегічне управління корпораціями.
- 5.2. Ринок та його роль в господарському механізмі суспільства та корпорації.
- 5.3. Вплив кон'юнктури ринку на опрацювання стратегії корпорації
- 5.4. Процес планування ринкової стратегії корпорації.
- 5.5. Управління маркетингом в корпорації.
- 5.6. Стратегії маркетингу.

**Базові поняття:** маркетинг, принципи маркетингу, стратегічні проблеми аналітичного маркетингу, завдання стратегічного маркетингу корпорації, концепція вдосконалення виробництва, концепція вдосконалення товару, концепція комерційних зусиль (збуту), концепція маркетингу, концепція соціально-етичного маркетингу, ціна, стратегія ціни, переваги маркетингу, концепція соціально-етичного маркетингу, ціна, стратегія ціни, переваги маркетингу, закон конкуренції, закон переливу капіталу, вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, диверсифікація.

### 5.1. Включення маркетингу в стратегічне управління корпораціями

**Сутність маркетингу** полягає в наступному: *робити і продавати потрібно тільки те, що потрібно ринку, а не нав'язувати покупцю те, що вже зроблено.*

**Маркетинг** – це виявлення потреб, формування попиту на продукцію; це організація постачання товарів і послуг; це забезпечення рентабельної діяльності корпорації.

Головні цілі маркетингової діяльності:

- забезпечення оптимальної пропорційності між попитом та пропозицією продукції визначеного виду й асортименту завдяки гнучкому реагуванню на динаміку попиту і маневруванню наявними ресурсами;
- формування системи договірних і ринкових відносин із всіма елементами і структурами споживання як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівні;
- вплив на виробничий процес з метою стимулювання, відновлення й удосконалювання асортименту і поліпшення якості продукції, що випускається;
- активний пошук нових ринків збуту.

В процесі свого створення і функціонування корпорації не можуть обійтися без використання основних принципів маркетингу. Включення маркетингу в систему стратегічного управління корпораціями наведено на рис. 5.1:

Стратегічне управління      Маркетинг

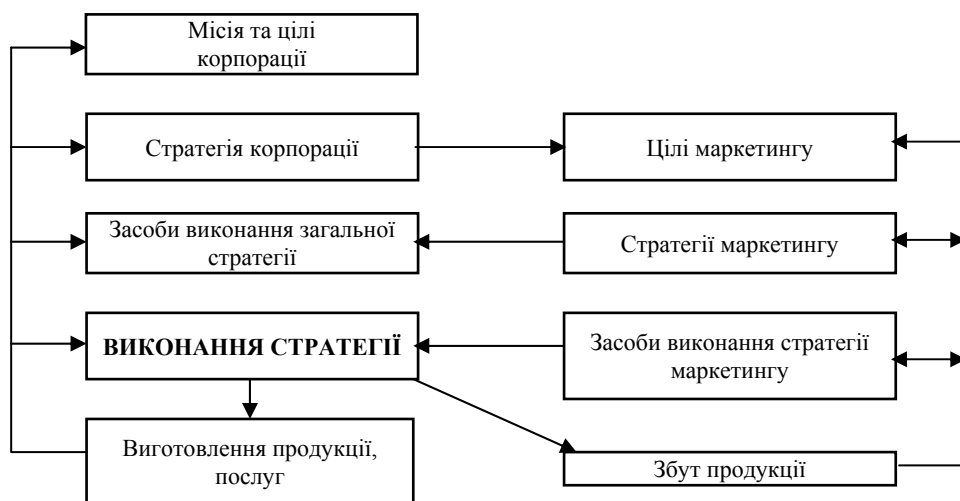


Рис. 5.1. Включення маркетингу в стратегічне управління корпораціями

**Головний принцип маркетингу** полягає в тому, щоб *виробляти тільки те, чого вимагають споживачі, а відповідно й продавати тільки те, що купляють, а не те, що може й хоче виробляти корпорація.*

Складові принципи маркетингу:

- націленість на досягнення кінцевого результату;
- концентрація зусиль на вирішальних напрямках;
- орієнтація на довготермінову роботу й відповідний результат;
- єдність стратегії й тактики.

Складові маркетингове середовище корпорації наведені на рис. 5.2:

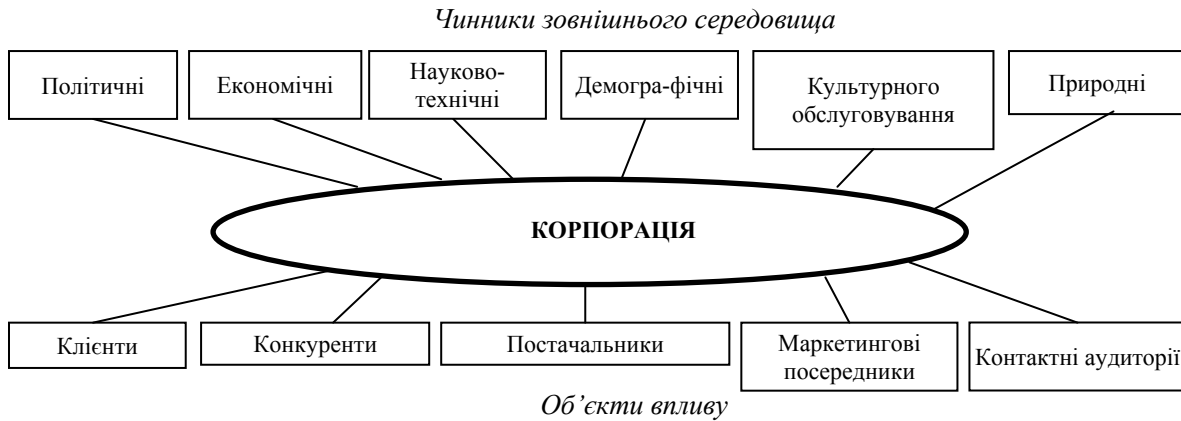


Рис. 5.2. Маркетингове середовище корпорації

Дві стратегічні проблеми аналітичного маркетингу:

1. знайти цікаві, вигідні для корпорації можливості збуту його товарів і послуг і розвитку діяльності взагалі;
2. заздалегідь передбачати найбільш великі небезпеки, що підстерігають фірму на ринку сьогодні й у перспективі.

Завдання стратегічного маркетингу корпорації наведені на рис. 5.3:

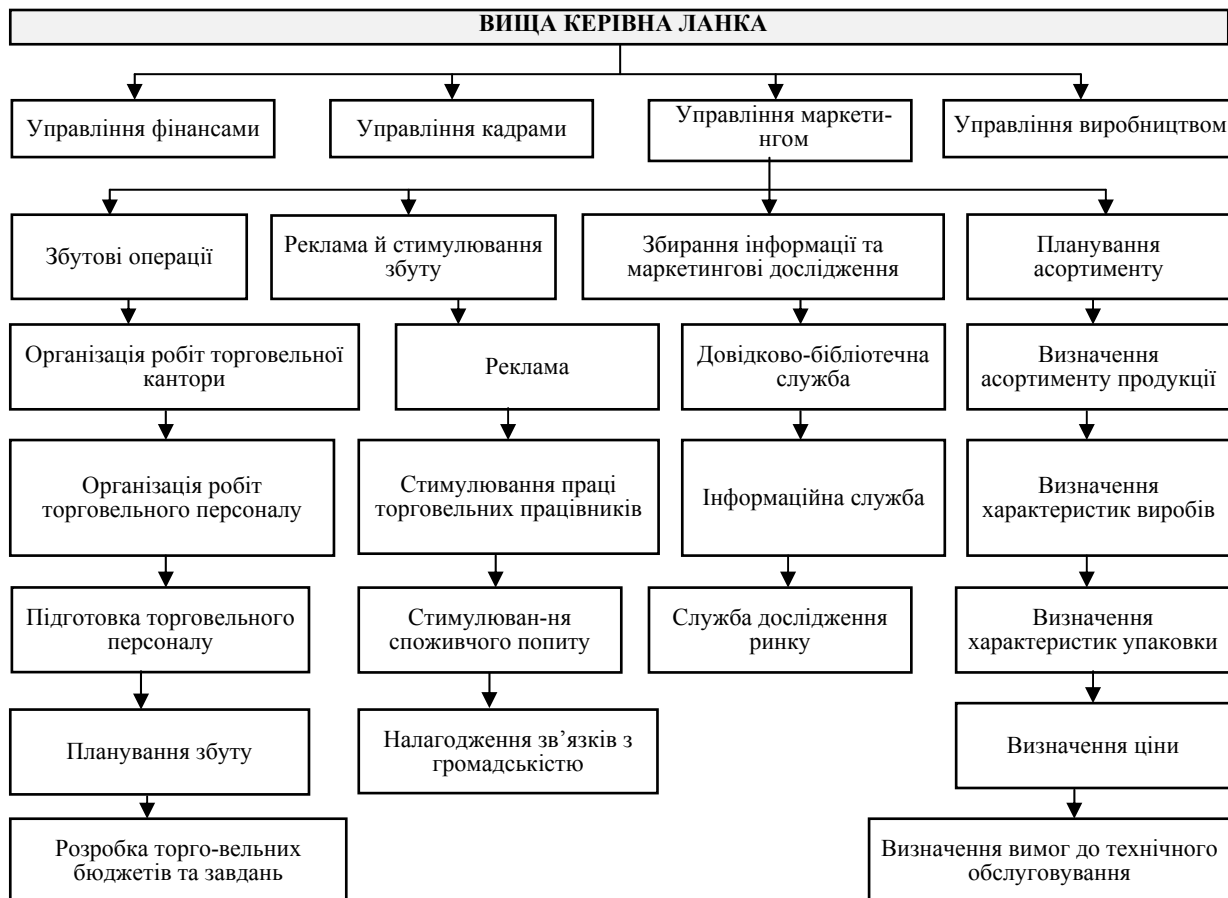


Рис. 5.3. Завдання стратегічного маркетингу корпорації

*«Якщо корпорація не зуміє  
розбити ринок на сегменти,  
то ринок розіб'є на сегменти її саму».*  
/Філіп Котлер/

Отже, сегментація ринку є основою і початком опрацювання стратегії корпорації.

П'ять основних концепцій маркетингу:

1. Концепція вдосконалення виробництва.
2. Концепція вдосконалення товару.
3. Концепція комерційних зусиль (збуту).
4. Концепція маркетингу.
5. Концепція соціально-етичного маркетингу.

Розглянемо їх детальніше.

1. *Концепція вдосконалення виробництва.* Її послідовники вважають, що їх товари будуть продаватися. Треба лише сконцентрувати зусилля на поліпшенні виробництва, збільшенні його обсягів і підвищенні ефективності. Такий підхід виправданий лише в умовах дефіциту товарів та їх високої собівартості.

2. *Концепція вдосконалення товару.* Прихильники цієї концепції впевнені, що їх товари будуть продаватися, якщо забезпечити їх високу якість і відмінні споживчі якості, тобто сконцентрувати зусилля на постійному вдосконаленні товару. Ця концепція має рацію, проте треба пам'ятати, що потреби людей можуть задовольнятися не тільки даним товаром; треба відстежувати появу нових товарів, які можуть задовольнити аналогічні потреби (це товари-замінники).

3. *Концепція комерційних зусиль (збуту).* В її основі полягає ствердження, що товари будуть продаватися у тому випадку, якщо сконцентрувати зусилля на збуті та його стимулюванні. Такий підхід може бути достатньо ефективним, але позитивний результат, за правило, короточасний.

5. *Концепція маркетингу.* Її послідовники вважають, що товари будуть продаватися лише в тому випадку, якщо досконально вивчити потреби людей та задовольнити їх краще, ніж конкуренти. Це сучасна й виправдана концепція, проте такий підхід порівняно дорогий й вимагає достатньо високої кваліфікації.

5. *Концепція соціально-етичного маркетингу.* Вона передбачає, що товари будуть продаватися лише в тому випадку, якщо вдасться знайти оптимальні сполучення інтересів виробника, споживача та суспільства в цілому. Актуальність цього підходу полягає в тому, що в ньому враховуються не тільки індивідуальні вимоги споживача та економічні інтереси виробника, але й вимоги екології, суспільної моралі, регіональні особливості тощо.

Наразі немає корпорації, яке б жорстко дотримувалось якоїсь однієї концепції; можна казати про превалювання певної концепції в їх сукупному застосуванні.

Дві базові маркетингові стратегії:

1. *Стратегія ціни.* Вибір цієї стратегії залежить від виду товарів/послуг і від позиції покупця.

2. *Преференційна (пільгова) стратегія.* Вона припускає змішаний маркетинг, що ставить корпорацію по одному або декількох пунктах у становище, яке вигідно відрізняє її від конкурентів.

Маркетинг служить для того, щоб необхідна ринком продукція за оптимальними цінами доходила до покупця, що у ній бідує. Всі ділові рішення повинні здійснюватися через призму інтересів споживачів корпорації. Тільки через задоволення потреб покупця корпорація може домогтися свого процвітання.

Функції маркетингу:

- вивчення ринку та його основних елементів;
- прогнозування ринку та його елементів;
- оцінка можливостей корпорації;
- визначення цілей діяльності корпорації;
- розробка стратегії маркетингу;
- розробка тактики маркетингу;
- формування попиту та стимулювання збуту;
- аналіз маркетингу та контроль результатів діяльності.

Наразі корпорації набагато більше часу повинні приділяти таким сферам, як реалізація і збут продукції, збільшення доходів і зміцнення свого фінансового становища.

Кон'юнктурні дослідження передбачають короткострокові дослідження, що уловлюють поточні тенденції і найближчу перспективу ринкової динаміки.

Дві основні цілі, на які орієнтовані завдання маркетингу:

1. продати максимально можливу кількість товарів корпорації, забезпечуючи при цьому необхідну прибутковість її діяльності;

2. доставити споживачу максимум задоволення, постійно формуючи і розвиваючи в ньому прагнення купувати товар і користуватися послугами корпорації не тільки сьогодні, але й у перспективі.

Оцінка нових товарів і послуг (процес створення нового асортименту для корпорації) – аналітичне завдання маркетингу з синтезу інформації, поглядів, припущень, прогнозів.

Комунікації і зворотний зв'язок у маркетингу наведено на рис. 5.4:

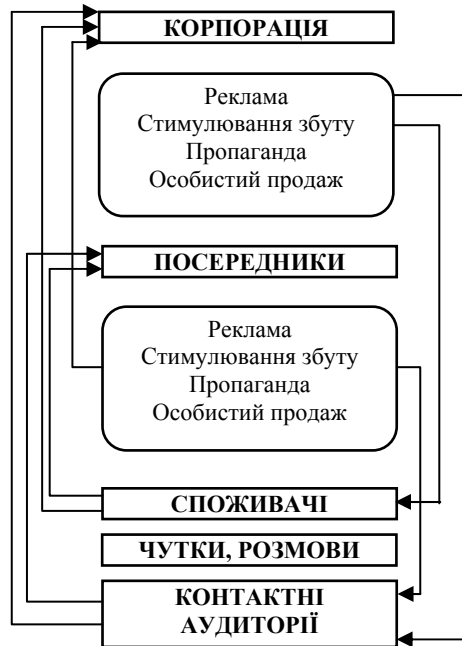


Рис. 5.4. Комунікації і зворотний зв'язок у маркетингу

Кожна корпорація поза залежністю від її розмірів і характеру діяльності завжди буде вирішувати три комплексні завдання маркетингу (табл. 5.1):

Таблиця 5.1

Функціональні завдання маркетингу		
Аналітико-оціночні завдання	Завдання розробки стратегії	Виконавчі завдання
1) Сегментація ринку і вибір власних («своїх») сегментів 2) Дослідження споживачів 3) Вивчення конкурентів 5) Вивчення галузевих тенденцій 5) Вивчення загально-економічних тенденцій 6) Дослідження ринку, включаючи кон'юнктурні дослідження 7) Оцінка нових товарів і послуг 8) Аналіз і оцінка маркетингу у фірмі	1) Розробка товарної стратегії 2) Розробка цінової стратегії 3) Розробка рекламної стратегії 4) Розробка стратегії збуту 5) Розробка ринкової стратегії корпорації	1) Постачання 2) Виробництво (закупка) товарного міксу 3) Збут 4) Комунікативні завдання: <ul style="list-style-type: none"> <li>• реклама</li> <li>• паблік релейшнз</li> <li>• особисті продажі</li> </ul> 5) Сервіс

Перше завдання можна виразити словами: «зрозумій свій бізнес».

Отже, перше базисне завдання грамотного маркетингу – сегментація кожного ринку, тобто намагання розділити всіх споживачів кожного цікавого для корпорації ринку на досить великі групи. Кожна група висуває особливі, істотно відмінні вимоги до характеристик товару (послуг). Виділивши потім найкращі для корпорації сегменти, можна переходити до докладного дослідження нестатків не «споживача взагалі», а саме того, який характерний для даного сегмента. Паралельно корпорація визначає і вивчає своїх конкурентів – їхнє загальне положення на ринку, фінансову і комерційну діяльність, товари, ціни тощо. Окремий вид досліджень на даному етапі – вивчення галузевих тенденцій. Підприємству важливо вчасно зрозуміти, у якому напрямку розвиваються технологія і виробли, що грають основну роль у галузі, щоб як мінімум не відстати, а краще випередити ці тенденції.

Таким чином, **центральна завдання аналітичного маркетингу – дослідження ринку**. Вона дозволяє вирішити дві ключові проблеми, заради яких, власне, і робиться вся аналітика маркетингу:

1. знайти цікаві, вигідні для корпорації можливості збуту його товарів і послуг і розвитку діяльності взагалі;

2. заздалегідь передбачати найбільш великі небезпеки, що підстерігають фірму на ринку сьогодні й у перспективі.

Ці дві мети можна розділити на ряд під-цілей, що у ході розвитку ринку і були свідомо оформлені як виконавчі завдання маркетингу.

**Перше завдання** можна сформулювати так: «ефективно доставити товар до місць безпосереднього продажу». Вона містить у собі питання складування; раціонального транспортування; супроводу і забезпечення схоронності вантажів і ряд інших.

**Друге завдання** – збут товарів/послуг.

Комплекс питань, пов'язаних зі збутом товарів і послуг корпорації, визначається трьома головними проблемами:

- ефективна організація системи збуту,
- оптимальне стимулювання працівників цієї системи.
- забезпечення достатнє сильних стимулів до придбання товарів корпорації покупцями.

Суть вирішення цієї проблеми полягає в тому, щоб від моменту виникнення в споживача думки про придбання товару до появи цього товару в квартирі споживача в нього не повинно виникнути ні найменших труднощів у тім, аби:

- довідатися про все, що цікавить його стосовно товару (послуги);
- придбати товар;
- доставити товар за призначенням;
- увести товар в експлуатацію.

**Третій комплекс завдань** охоплює комунікації маркетингу й у нього також є дві цілі:

1. спонукати споживача набути товару і скористатися послугами вашої корпорації;
2. сформулювати достойне реноме корпорації у громадськості та для бізнес-структур, а в споживача – стійкий позитивний імідж корпорації.

Досягнення цих цілей у сучасних умовах, крім більш-менш знайомої реклами, вимагає ще й значних зусиль в частині створення і розвитку системи взаємин із громадськістю («паблік рілейшнз»). Що ж стосується системи «особистих продажів», то й тут змішуються елементи власне реклами й елементи збуту.

Оцінка нових товарів і послуг (процес створення нового асортименту для корпорації) є синтезуючим аналітичним завданням маркетингу, що може бути успішно реалізованим тільки на основі якісного рішення всіх попередніх завдань.

*Завдання розробки стратегії – це серцевина маркетингу.* Аналіз і оцінка дають основу ринкових рішень корпорації, а виконавчі завдання їх реалізують. Зі стратегічної точки зору завдання маркетингу – це насамперед вибір найкращих можливостей ринкового поведіння корпорації.

Основні інструменти ефективного досягнення цілей корпорації на ринку:

- товари і послуги;
- ціни;
- система збуту;
- реклама.

Варіюючи товарним асортиментом і його відновленням, уміло використовуючи в різних ринкових ситуаціях цінову політику, гнучко розвиваючи систему збуту, змінюючи рекламу корпорація досягає успіху в споживачів і перемагає конкурентів.

У цілому, взаємозв'язок завдань маркетингу виглядає так: спочатку вирішуються аналітико-оціночні завдання, а на базі цієї інформації розробляються і координуються основні стратегії, що потім і реалізуються в процесі здійснення виконавчих завдань.

Стратегія формування господарських зв'язків корпорації на основі маркетингу наведена на рис. 5.5:

Маркетинг здатний підказати величезну кількість ідей, що стосуються самих різних сфер діяльності корпорації: товарна політика, дослідження потреб споживачів, ринкова цінова політика, збут, реклама, сервіс і так далі. Як відомо, будь-яке корпорація є під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Аналізом внутрішніх факторів є оцінка дійсної і перспективної ситуації в області ресурсів, а саме:

- систематичний облік наявних ресурсів, таких як фінансові (ліквідність, платоспроможність), кадрові (персонал, кваліфікація, мотивація, вікова структура), організаційні (інформаційна система, здатність до адаптації), ринкові (питома вага на ринку, конкуренти, імідж корпорації);
- складання матриці сильних і слабких сторін у діяльності корпорації у порівнянні з перевагами і недоліками конкурентів.

Першим і найважливішим принципом будь-якої маркетингової стратегії є рух у напрямку від покупця до корпорації, а не навпаки. При цьому корпорація коштує перед вибором між двома базисними стратегіями. Одна з них – стратегія ціни. Вибір цієї стратегії залежить від виду товарів і послуг і від позиції покупця.

Друга стратегія називається преференційною (пільговою) стратегією. Вона припускає змішаний маркетинг, що ставить корпорація по одному або декільком пунктам у становище, що вигідно відрізняє його від конкурентів. В умовах ринкових відносин тверда конкуренція, широкий вибір товарів на ринку, швидке відновлення їхньої номенклатури постійно ставлять перед корпорація м питання, як покупець сприйме той або інший товар, які причини успіху або невдачі товару. Все це змушує фірму уважно вивчати конкурентоздатність товару. Конкуренція була і залишається формою взаємного суперництва, тут перемагає розумніший. Існують дві основні групи методів конкуренції: *цінові і нецінові*.

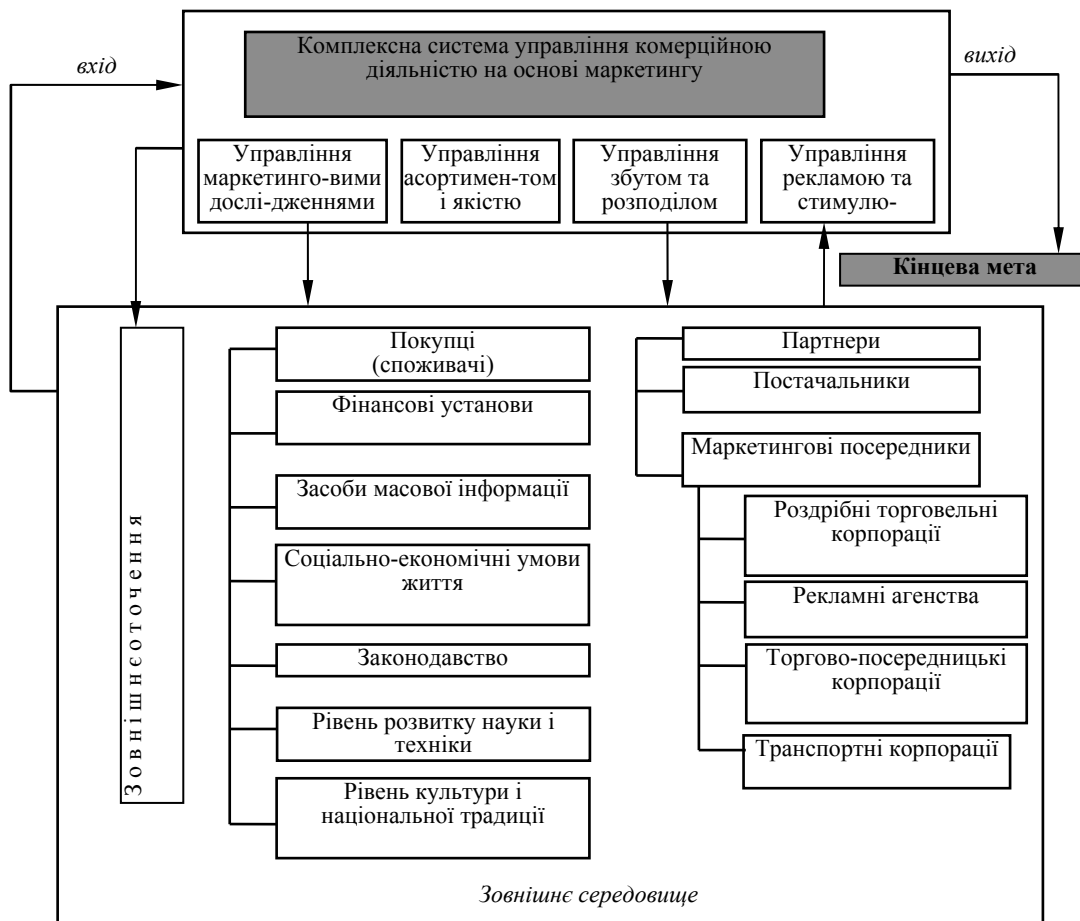


Рис. 5.5. Стратегія формування господарських зв'язків корпорації на основі маркетингу

**Цінова конкуренція** являє собою *суперництво підприємців за отримання додаткових прибутків на основі зменшення витрат від реалізації товарів, зниження цін на товари без зміни їхніх асортименту і якості.*

**Нецінова конкуренція** включає: *зміну властивостей товарів; додання продукції зовсім нових якостей; удосконалювання послуг, що супроводжують товару (демонстрація, установка, гарантійний ремонт).*

В умовах сучасної конкуренції спостерігається перевага нецінових методів над ціновими.

## 5.2. Ринок та його роль в господарському механізмі суспільства та корпорації

**Ринок** – це сукупність відносин між виробниками й споживачами, пов'язаних з обміном продуктами праці. Сформований ринок складається з трьох компонентів: *товарної пропозиції та попиту*, які взаємодіють між собою через *механізм цін*.

Під **товарною пропозицією** розуміють *продукт (товар, послугу), який знаходиться на ринку, або може бути доставлений на нього, тому вона складається з двох частин і може бути оцінена як сума величини середніх товарних запасів за певний проміжок часу та величини поставки продукту за цей же період.*

**Попит** – це *платоспроможна потреба покупця*. Тому корпорація, виходячи на ринок, повинна пропонувати не товари і послуги, а засоби рішення проблем покупців.

*По-перше*, попит це потреба, яка представлена на ринку, тобто забезпечена грошима – платоспроможна потреба.

*По-друге*, це потреба в конкретних товарах (послугах).

Завдання маркетингу суттєво відрізняються в залежності від ситуації, що складається на ринку, від того, яким є рівень попиту на той, чи інший товар/послугу (табл. 5.2):

## Види маркетингу в залежності від стану попиту

Стан попиту	Вид маркетингу та його завдання
1. Більшість людей вважають даний товар шкідливим. На ринку склався негативний попит	<b>Конверсійний маркетинг.</b> Установити, чому покупці мають неприязнь до товару і чи можна змінити це ставлення шляхом зміни самого товару, зниження цін, або більш активного стимулювання збуту
2. Відсутність попиту	<b>Стимулюючий маркетинг.</b> Створити попит, відшукав способи ув'язки споживчих властивостей товару з потребами й інтересами людей, або створити умови для зародження попиту (реклама, інформування)
3. Скритий попит (попит на ще неіснуючі товари)	<b>Маркетинг, що розвивається.</b> Оцінити величину потенційного попиту й створити адекватні попиту товари
5. Попит, що спадає	<b>Ремаркетинг.</b> Повернути в зворотний напрямок тенденцію падіння попиту шляхом зміни товарної пропозиції, поліпшення обслуговування, активізації стимулювання збуту
5. Нерегулярний попит (попит, що коливається)	<b>Синхромаркетинг.</b> Вишукати способи згладжування коливань попиту за допомогою гнучких цін, системи скидок, стабільної товарної пропозиції
6. Повноцінний попит	<b>Підтримуючий маркетинг.</b> Підтримати існуючий попит
7. Надмірний попит	<b>Демаркетинг.</b> Знизити рівень попиту
8. Нераціональний попит	<b>Антимаркетинг.</b> Упевнити покупців відмовитись від шкідливих звичок шляхом антиреклами, підвищення цін, погіршення обслуговування.

**Ціна** визначається як грошовий вираз вартості (вона також, як і попит, не піддається плануванню). Ринкова економіка вважається збалансованою, якщо дотримано рівняння:

$$ГxШ = ТxЦ, \quad (5.1)$$

де Г – кількість грошей у обігу;

Ш – швидкість обігу цих грошей;

Т – кількість товарів, що надходять на ринок;

Ц – ціни цих товарів.

Це рівняння постійно порушується і постійно поновлюється за рахунок зміни його складових.

Найчастіше корегуючим важелем виступають ціни, оскільки вони значно еластичніші за інші складові рівняння і швидко реагують на зміни кон'юнктури.

Підтримка збалансованості здійснюється в силу самої сутності ринку та його об'єктивних законів.

Сутність **закону попиту та пропозиції** полягає у тому, що на ринку між попитом і пропозицією існує динамічна рівновага, порушити яку вольовим адміністративним шляхом безкарно не можливо.

Основна вимога **закону вартості** полягає в тому, щоб обмін товарів здійснювався на основі суспільно необхідних витрат праці на їх виробництво. Які витрати є суспільно необхідними, а які – ні, визначає тільки ринок.

**Закон конкуренції** – закон, згідно з яким у світі відбувається об'єктивний процес підвищення якості продукції та послуг, зниження їх питомої (відносної) ціни, «вимивання» з ринку неякісної та надто дорогої продукції.

**Закон переливу капіталу** – це закон згідно з яким, капітал шукає, де вище норма прибутку, і через це перетікає з галузі у галузь, або з виробництво одних товарів у виробництво інших, попит на які ще не задоволений і роздрібна ціна таких товарів морже значно перевищувати собівартість їх виробництва, тобто де можна отримувати надприбутки.

Зовнішні фактори, що викликають порушення балансу:

- втручання держави в ринковий механізм,
- соціальні катаклізми,
- природно-кліматичні експеси,
- техногенні катастрофи, війни тощо.

*Переваги ринку:*

1. На вільному ринку практично не повинно бути дефіциту. Диспропорції, що час від часу виникають, дуже швидко усуваються в силу дії закону попиту й пропозиції.

2. Ринкова економіка за своєю сутністю антиінфляційна. Вільний ринок теоретично не може допустити інфляцію в силу дії **закону вартості** (*товар коштує стільки, скільки він коштує, а сума грошей, що знаходяться в обігу, рівна вартості всіх товарів на ринку, вираженої в грошовій формі*).

3. Ринок потребує ефективного ведення господарства. Він вимагає виробляти більше товарів і продавати їх як можна дешевше. Виробник, який ігнорує цю вимогу, силами конкурентів усувається з ринку.

4. Ринок вимагає від виробників постійно впроваджувати у виробництво науково-технічні новинки, поліпшувати якість товарів, розширювати їх асортимент. Інакше це зроблять конкуренти, а корпорації, що не встигають будуть усунені з ринку.

5. Ринок вимагає справедливого розподілу матеріальних благ між членами суспільства. Оцінка діяльності будь-якого члена суспільства провадиться за кінцевими результатами – скільки продав, скільки й отримав. Перевагу тут набувають люди активні, грамотні, компетентні, працездатні, професіонали.

6. Ринок вимагає сурової договірної дисципліни. Корпорації, що не виконують умов контракту усуваються з ринку.

7. Ринок, у принципі, здатен забезпечувати постійне поліпшення якості життя для більшості трудящих у силу дії перших перелічених пунктів.

#### *Недоліки ринку:*

1. Ринок втілює в собі всі біди людства – війни, пограбування, насильство; диференціацію країн, народів, окремих людей на багатих і бідних. Ця поляризація призводить до конфліктів між людьми, народами, країнами.

2. Закони ринку безжалісні та жорстокі. На ринку немає місця милосердю, доброчинності. Одна з основних вимог ринку: обійти конкурента, або інакше – він обійде тебе.

3. Ринок важко піддається адмініструванню, адміністративному бюрократичному управлінню. Можна проводити тільки його регулювання (в певних межах).

4. Вільного ринку немає в жодній країні. Підприємці не можуть мати точної інформації про стан всієї економіки, через те переміщення капіталу з галузі в галузь завжди запізнюється, і це дає змогу тим, чи іншим монополістичним угрупованням (утворенням) утримувати ціни на певному рівні. У наслідок впливу зовнішніх чинників виникають інфляційні процеси та дефіцит окремих товарів.

5. Існують деякі народногосподарські проблеми, на які вплив ринкового механізму не розповсюджується: це все, що не має грошового виміру (екологія, збереження довкілля, національна гідність, моральні устої тощо), або має грошовий вимір, але є суспільним товаром (державне управління, охорона громадського порядку, національна оборона, освіта, наука, охорона здоров'я, соціальний захист, культура тощо).

Питання регулювання ринкових відносин, які залишаються в компетенції держави:

- Держава має взяти під захист людей, що відкинуті ринком з тих, або інших причин (безробітних, пенсіонерів, малозабезпечених, інвалідів тощо), та тих кого обходить ринковий розподіл (зайнятих у сфері фундаментальної науки, державному управлінні, обороні, освіті тощо).

- В компетенції держави мають залишатися питання регіональної політики.

- Держава повинна достатньо жорстко провадити антиінфляційну та антимонопольну політику.

- Держава має забезпечити надійну законодавчу та правову базу для ринкової економіки, підтримку державних фінансів та регулювати інші питання, що виходять за межі компетенції ринку.

Перш, ніж розпочати справу, підприємець повинен бути впевнений, що його продукція комусь потрібна і визначити – у якій кількості. Тобто він повинен знати ємність свого ринку, а також конкурентів, що працюють на цей ринок. Саме з цією метою здійснюється дослідження ринку за таким алгоритмом:

1. оцінка обсягу і структури пропозиції конкретного товару (послуги),

2. оцінка обсягу й структури попиту на товар, співставлення зазначених величин на даному рівні цін,

3. розрахунок залежності попиту та товарної пропозиції від ціни, добір такого рівня ціни, за якого попит та пропозиція врівноважаться, балансування попиту та пропозиції за рахунок зміни обсягу пропозиції в той чи інший бік.

Наведений алгоритм є дуже спрощеним, але він підкреслює, що *проблема дослідження ринку це перш за все інформаційна проблема*.

Для визначення обсягу й структури товарної пропозиції треба мати інформацію про те, скільки й яких товарів знаходиться на ринку (в магазинах і на складах, скільки й яких товарів готується до поставки й скільки вже конкретно поставлено). Інформаційна база дослідження ринку та джерела, що її наповнюють наведені на рис. 5.6:

Якщо мова йде про ринок міста, району, чи крупного регіону, де оперують десятки тисяч комерційних структур, магазинів, сотні складів, десятки промислових підприємств, кожне з яких заради збереження комерційної таємниці може просто відмовити у видачі необхідної інформації, то стає зрозумілим, що проблема не проста. Що стосується оцінки попиту, то справа постає ще складнішою, оскільки за даними щодо продажів товарів (послуг) можна судити лише про реалізовану частину попиту, Дані щодо незадоволеного попиту приходиться добувати за допомогою спеціальних дорогих досліджень; це ж стосується іншо-районного попиту (покупки мешканців інших місцевостей в даному регіоні й навпаки – покупки мешканців даного регіону в інших місцевостях. Це викликає необхідність створення інформаційної бази.



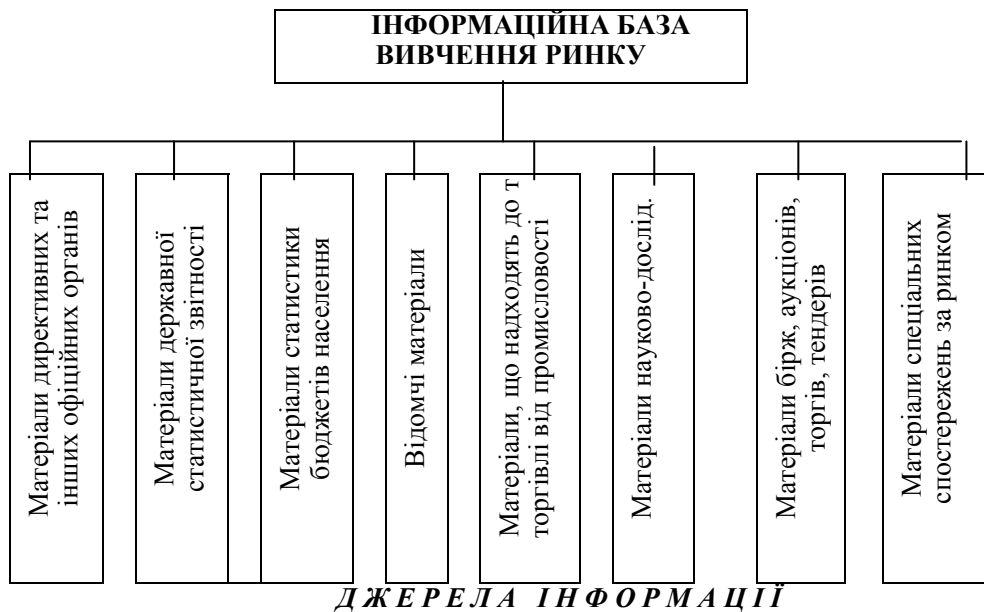


Рис. 5.6. Інформаційна база дослідження ринку та джерела, що її наповнюють

Конкретну інформацію про ринок та його окремі елементи можна отримати використовуючи наступні джерела.

*В середині корпорації:*

- фінансова та бухгалтерська документація та звітність,
- довідки щодо результатів аудиторських перевірок,
- складські документи,
- ділова кореспонденція;
- звіти дилерів, брокерів та інших представників,
- протоколи ділових нарад,
- результати внутрішніх перевірок,
- бізнес-плани та пояснення до них.

*Поза межами корпорації:*

- статистичні щорічники,
- звіти фірм-конкурентів,
- повідомлення спілки підприємців та промисловців,
- галузева інформація, інформація банків, ювілейні збірники,
- судові рішення,
- об'яви,
- рекламні матеріали,
- каталоги, прайс-листи,
- результати конкурсів,
- інформаційно-аналітичні бюлетені,
- радіоповідомлення,
- репортажі щодо економічних подій,
- спеціальні книги та журнали, щоденні газети тощо.

Ринок звичайно поділяється на визначені частини за різного роду ознаками, зокрема, демографічним – вік, стать, рівень освіти, місце проживання тощо. На ринку ведеться пошук однорідних за своїм поведінням груп споживачів, що і розглядаються як окремі ринковий сегмент. *Сегментація ринку є основою і початком розробки стратегії корпорації.*

Крім того, на ринку фірму чекає зустріч з конкурентами і до зустрічі з ними потрібно бути готовими. Насамперед, варто визначитися з тим, яку вигоду пропонує споживачу конкурент, а яку – ваша корпорація. Ця вигода може бути не тільки чисто економічним, обумовленим рівнем цін, але і пропонованим асортиментом продукції і її споживчих властивостей. Важливі й все більшого значення набувають не стільки фізичні властивості товару, скільки його зовнішній вигляд, упакування; товарний знак; марка; сервісне обслуговування; гарантії.

### 5.3. Процес планування ринкової стратегії корпорації

**Необхідність планування ринкової стратегії корпорації.** Прагнення дістати прибуток більший, ніж усередині країни, спонукає корпорації виходити на міжнародний ринок. Незважаючи на присутність чинника непевності в новому середовищі (нові конкуренти, мінлива ринкова кон'юнктура, коливання валютних курсів, політична нестабільність тощо), корпорація прагне нарощувати свою присутність на світовому ринку. Відчувши на собі недоліки перших, скоріше спонтанних та імпульсивних, дій, корпорація починає застосовувати стратегічне планування. Успішне його використання дає можливість фірмі досягти ефективної підприємницької діяльності на зовнішньому ринку.

Три рівні планування ринкової стратегії корпорації:

1. *Глобальний рівень.* Планування тут здійснюється в найбільш довгостроковому аспекті, визначаються важливі для корпорації цілі, які сприймаються як єдине ціле.

2. *Стратегічний рівень.* Планування здійснюється на рівні керівництва корпорації і дає уявлення про довго- і середньострокові варіанти розвитку.

3. *Фактичний рівень.* У цьому разі планування зосереджується на визначенні конкретних заходів, необхідних для вирішення питань ефективного використання наявних ресурсів при реалізації глобальних цілей на тих ринках, де діє корпорація.

Планування стратегії корпорації має на меті насамперед попередити несприятливий вплив зовнішніх чинників. Найважливішою його функцією є прогнозування майбутнього. Визначаючи бажані і можливі орієнтири своєї майбутньої діяльності на світовому ринку, корпорація зменшує можливість непередбаченої дії основних чинників, що діють на світовому ринку.

Складність економічних явищ і процесів у світовому господарстві і посилення впливу зовнішніх чинників на корпорації роблять стратегічне планування обов'язковою умовою господарської діяльності. До того ж, потреба в зваженій, ефективній політиці і передбачення ходу зовнішньоекономічної діяльності корпорації зростає зі збільшенням кількості ринків, де вона здійснює свою комерційну діяльність.

Розвиток підприємства може проходити за трьома основними напрямками, і відповідно до цього можна виділити три рівня аналізу можливостей його розвитку:

1. можливості інтенсивного розвитку (можливості, які підприємство може використати при діючих масштабах діяльності і пов'язані з діючими товарами та ринками),

2. можливості комплексного розвитку (можливості інтеграції з другими елементами діючої системи маркетингу в даній галузі),

3. можливості диверсифікованого розвитку (можливості, які лежать поза діючою системою маркетингу).

Інтенсивний розвиток підприємства можливий тоді, коли підприємство не повністю використало можливості, приховані у вироблюваних, чи реалізованих ним товарах та опанованих ринках.

Відрізняють три основних типи інтенсивного розвитку підприємства:

1. проникнення на ринок (більш глибоке освоєння ринку),

2. розширення ринку збуту (розширення меж ринку),

3. розробка нового продукту (товару, послуги).

Проникнення на ринок передбачає збільшення розмірів продажу діючих товарів на діючих ринках за допомогою проведення активної маркетингової політики. Воно може здійснюватись шляхом збільшення кількості реалізуємих товарів, посилення стимулювання збуту, зниження ціни, приваблювання покупців товарів конкуруючих підприємств, використання різних рекламних засобів.

Розширення ринку збуту передбачає збільшення розмірів продажу за рахунок виходу з діючими товарами на нові ринки. При цьому підприємство може почати розповсюдження своїх товарів на нових регіональних ринках, зробити спробу притягти нові демографічні та клієнтурні ринки.

Розробка нового товару (асортименту реалізованих товарів) передбачає розробку і пропозицію нових товарів на діючі ринки.

Новий товар (асортимент) створюється з метою підвищення розміру продажу. При цьому підприємство може розробити товари нових моделей і типорозмірів, змінити споживчі характеристики товарів шляхом їх удосконалення, створити різні модифікації товарів.

Комплексний, інтегрований розвиток підприємства можливий тоді, коли галузь, в якій воно діє, має перспективи науково-технічного прогресу і діюча сфера діяльності займає міцні позиції, а також і тоді, коли підприємство хотіло б одержати додатковий прибуток шляхом подавлення конкурентів, посилення контролю за діяльністю постачальників у рамках даної галузі.

Відрізняють два основних типи комплексного (інтегрованого) розвитку підприємства:

1. вертикальна інтеграція,

2. горизонтальна інтеграція.

**Вертикальна інтеграція** може проходити шляхом поглинання своїх постачальників або посилення контролю над ними, а також шляхом завоювання системи товарного розподілу або посилення контролю над нею.

**Горизонтальна інтеграція** – це спроби підприємства одержати у володіння ряд підприємств-конкурентів або поставити їх під більш жорсткий контроль.

**Диверсифікація** – це вихід підприємства з новими товарами на нові ринки.

Диверсифікований розвиток має значення для підприємства у тому разі, коли галузь не дає підприємству можливостей для подальшого розвитку і підприємство вже не може сподіватись на додаткові можливості збільшення прибутку у межах діючої системи маркетингу.

Диверсифікований розвиток може бути реалізований і в тому разі, коли можливості зростання за межами даної галузі більш привабливі.

Диверсифікація може бути трьох видів:

1. концентрична,
2. горизонтальна,
3. багатогалузева.

Концентрична диверсифікація передбачає спроби підприємства розширити асортимент своїх товарів за рахунок нових. Ці нові товари звичайно приваблюють нові групи покупців.

Багатогалузева диверсифікація передбачає спроби підприємства розширити асортимент нових товарів і послуг, які не мають ні якого відношення ні до використовуваної підприємством технології, ні до існуючих товарів та ринків.

**Стратегічна маркетингова програма корпорації.** Загальний стратегічний план корпорації формується на основі її стратегічної маркетингової програми шляхом нарощування на ньому фінансово-економічного, технічного й організаційного наповнення.

Ринкова ситуація безперервно змінюється, тому існує необхідність постійного коригування стратегічного плану, тобто корпорація завжди повинна мати стратегічну маркетингову програму на наступні три-п'ять років.

Структура стратегічної маркетингової програми складається з трьох взаємозалежних блоків: цілей корпорації, стратегії розвитку господарського портфеля корпорації і стратегії росту корпорації (рис. 5.7):

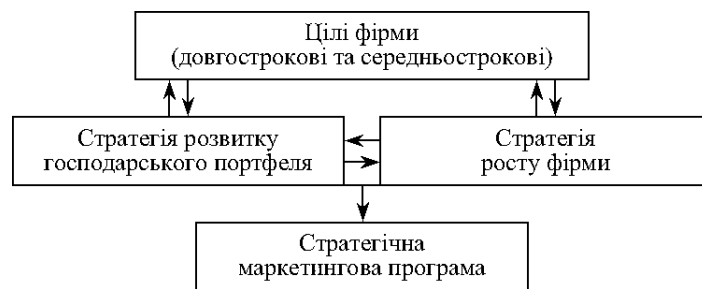


Рис. 5.7. Блоки, які формують стратегічну маркетингову програму корпорації

Блок 1. Цілі корпорації.

Незалежно від установленого терміну одержання результату розрізняють цілі короткострокові (результат очікується в найближчому майбутньому), середньострокові і довгострокові (результат очікується в перспективі через п'ять і більше років). Стратегічна маркетингова програма корпорації спрямована переважно на середньострокові і довгострокові цілі.

Цілей у корпорації може бути багато, тому необхідно їх ранжирувати, тобто виокремлювати головну ціль і цілі, що визначаються нею. Для досягнення головної цілі визначаються цілі другого рівня, для їх досягнення — цілі третього рівня; можуть бути також проміжні цілі, під цілі.

В кінцевому підсумку утворюється дерево цілей корпорації (рис. 5.8):

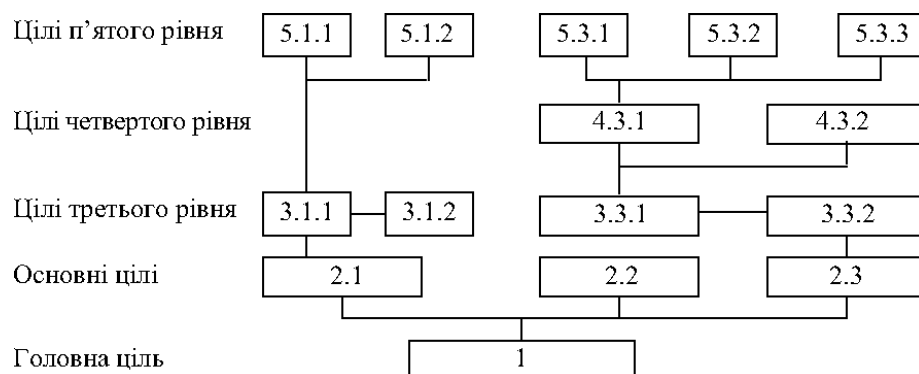


Рис. 5.8. Дерево цілей корпорації

При побудові дерева цілей керуються трьома принципами:

1. *Побудова за тимчасовими інтервалами*, коли головною є глобальна довгострокова ціль, що визначає інші довгострокові цілі, котрі, у свою чергу, окреслюють середньострокові цілі, а потім і короткострокові.

2. *Побудова за функціональною ознакою*. У даному разі головною є ціль усієї корпорації, що визначає цілі окремих функціональних підрозділів корпорації, котрі окреслюють цілі підрозділів корпорації.

3. *Побудова за функціонально-часовим принципом*, котрий об'єднує два викладені вище.

### **Блок 2. Стратегія розвитку господарського портфеля корпорації.**

Будь-яке корпорація в господарській діяльності дуже схожа на «вміст» портфеля, у якому містяться різноманітні речі. Дуже рідко корпорація виробляє один вид товару (наприклад, цукерки). Звичайно виробнича програма корпорації включає кілька видів товарів, як пов'язаних один з одним, так і не пов'язаних.

Можливі варіанти випуску корпорацією різних товарів:

1. Товари, пов'язані один з одним, наприклад цукерки-льодяники, шоколадні цукерки і шоколад у плитках.

2. Основні і додаткові товари. Додаткові товари не є профільними, але часто випускаються з відходів основних товарів. Наприклад, основна продукція друкарні — книги, додаткова — серпантин для новорічних ялинок, паперові іграшки, паперові закладки для книг, календарі тощо.

3. Товари, пов'язані одним технологічним ланцюжком, наприклад сталевий прокат, що частково продається на сторону або використовується для виробництва сталевих деталей, частина яких продається, а з частини, котра залишилася, виготовляються сталеві конструкції.

5. Товари, абсолютно не пов'язані один з одним: кофти, цукерки, конфеті, послуги для підприємців-початківців з розроблення стратегічної маркетингової програми.

В будь-якому разі, все, що випускає корпорація, називається вмістом господарського портфеля корпорації.

Залежно від того, які види продукції виготовляються, портфель корпорації розбивається на підрозділи, що випускають товари однієї або кількох асортиментних груп або працюють на певний ринок або його сегмент. Такі підрозділи корпорації називаються стратегічними господарськими підрозділами (СГП). Припустимо, меблева фабрика виробляє:

- 1) меблеві стінки;
- 2) кухонні меблі;
- 3) спальні гарнітури для реалізації на ринку Києва;
- 5) спальні гарнітури для експорту;
- 5) садові меблі;
- 6) діжки для фікусів в експортному виконанні.

Логічно сказати, що на меблевій фабриці діють шість СГП. Для порівняння: у великій американській корпорації в середньому створюється до 30 СГП. Поєднання СГП у портфелі корпорації і напрямки їх розвитку визначаються стратегією розвитку господарського портфеля корпорації.

### **Блок 3. Стратегія росту корпорації.**

Стратегія росту корпорації полягає у визначенні основних напрямків розширення ділової активності.

Виділяються такі основні напрямки:

1. Розширення активності корпорації «углиб» — сегментація існуючих ринків із метою охоплення своєю продукцією нових груп споживачів.

2. Розширення активності корпорації «ушир» — диверсифікація виробництва, тобто поповнення виробничої програми новими видами виробів, як пов'язаними з основним профілем корпорації, так і не пов'язаними з ним.

3. Розширення активності «через кордони» — інтернаціоналізація виробництва через освоєння нових закордонних ринків.

4. Кількісне зростання — нарощування обсягу виробництва незмінної номенклатури товарів для старого ринку.

Найбільшу частину маркетингової програми становить опис інструментарію реалізації поставлених цілей, тобто перелік маркетингових заходів або складових маркетингової політики щодо кожного товару, ринку і виробничого відділення, а саме:

- товарної політики, що передбачає оптимізацію товарного асортименту й управління інноваційними процесами;
- збутової політики — формування збутової мережі, каналів товароруху;
- стимулюючої або комунікаційної політики, що передбачає заходи у сфері реклами, сервісної політики, участі у виставках тощо;
- цінової політики, що припускає вибір основних цінових стратегій, їх комбінування і співвідношення.

В більшості маркетингових програм викладаються зміст і план маркетингових досліджень, методика інформаційного забезпечення і побудови банку даних, план підготовки і підвищення кваліфікації

персоналу корпорації, у тому числі й у сфері маркетингу. Визначаються також потреби в ресурсах для реалізації поставлених завдань (матеріальних, трудових тощо).

В підсумковій частині програми наводиться кошторис витрат на її реалізацію в цілому і за окремими статтями, видами маркетингової діяльності; дається попередня оцінка її ефективності. Передбачаються також засоби контролю за ходом виконання програми.

**Напрямки маркетингової стратегії.** Залежно від конкретних умов функціонування корпорації маркетингологі передбачають різноманітні напрямки стратегій підприємницької, виробничо-збутової і науково-технічної діяльності. Зупинимося на основних із них.

Глобальними напрямками маркетингової стратегії є такі три виміри розширення ринкової активності (рис. 5.9):

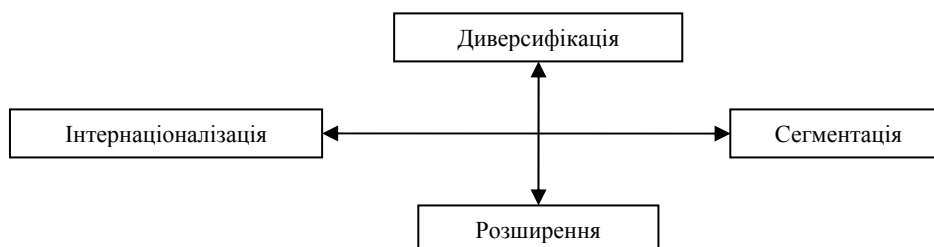


Рис. 5.9. Напрямки глобальної маркетингової стратегії

*Стратегія інтернаціоналізації* — освоєння нових, закордонних ринків через розширення експорту не тільки товарів, а й капіталів. У цьому разі за кордоном, зокрема у колишніх країнах-імпортерах, створюються корпорації, заводи і фабрики, які виробляють товари, обминаючи обмежувальні торговельні бар'єри і використовуючи переваги дешевої робочої сили і багатой місцевої сировини, інфраструктури і попиту місцевого населення.

*Стратегія диверсифікації* — освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, включаючи не просто диверсифікацію товарних груп, а й поширення підприємницької діяльності на нові і не пов'язані з основними видами діяльності корпорації галузі.

*Стратегія сегментації* — поглиблення ступеня насичення запропонованими товарами і послугами всіх груп споживачів, вибір максимальної глибини ринкового попиту, вивчення найдрібніших його відтінків.

*Стратегія розширення* ринкової активності корпорації включає і четвертий вимір ринкових дій — ритм (темп, швидкість) цих процесів. І, природно, більш швидкий темп за інших рівних умов забезпечує кращі результати і приносить значні успіхи.

Глобальні напрямки маркетингової стратегії знаходять свій розвиток у короткострокових і довгострокових цілях корпорації (табл. 5.3):

Таблиця 5.3

### Зміст короткотермінових і довгострокових цілей корпорації

Короткострокові цілі	Довгострокові цілі
1. Поточний прибуток: максимізація поточного прибутку, швидке одержання готівки	1. Збут: максимізація збуту, захоплення певної частки ринку
2. Вживання: забезпечення окупності витрат, збереження існуючого становища	2. Якість: забезпечення лідерства за показниками якості

В основу такої «спеціалізації» короткострокових і довгострокових цілей покладена закономірність, виявлена Американським інститутом маркетингу і Гарвардською школою: *чим більша частка, що належить фірмі на даному товарному ринку, тим вища норма отримуваного нею прибутку.*

**Види стратегічних господарських підрозділів.** Залежно від розвитку галузі, у якій діє якийсь стратегічний господарюючий підрозділ (СПП) корпорації, від ринкової частки цього СПП можна виокремити чотири види стратегічних господарських підрозділів: «зірка», «дійна корова», «тяжка дитина», «собака». Вони показані в матриці, що розроблена американською консультативною групою «Бостон консалтинг груп» (БКГ) (рис. 5.10):

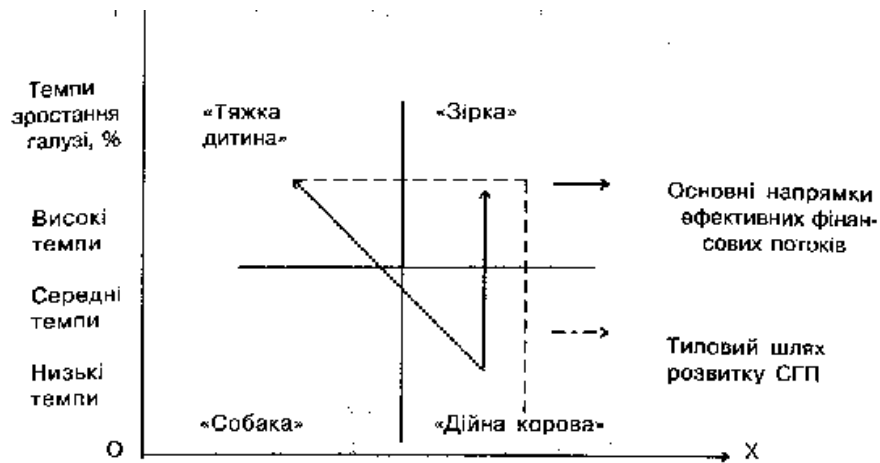


Рис. 5.10. Матриця «Бостон консалтинг груп»

По осі ОХ відкладено коефіцієнт частки ринку, розрахований за формулою:

$$\text{Коефіцієнт} = \frac{\text{Частка ринку даного СГП}}{\text{Частка ринку найбільшого конкурента ланого СГП}} \quad (5.2)$$

При значенні коефіцієнта більше від одиниці частка ринку, яка належить даному СГП, вважається високою. Якщо коефіцієнт менший за одиницю — низькою.

**«Зірка»** — висока частка в галузі, що швидко зростає, лідируюче становище на ринку, приносить значні прибутки, проте велику частину цих прибутків повинна витратити на підтримання своєї особливої переваги, лідируючого становища. Звідси даний СГП постійно відчуває брак коштів.

**«Дійна корова»** — висока частка в галузі, що стабілізується або старіє, лідируюче становище на ринку, яке забезпечує стійкі і досить високі прибутки. На конкурентну боротьбу немає необхідності витрачати значні кошти, тому що корпорація вже добре відома ринку. Стабільні темпи зростання не приваблюють більш дрібних конкурентів (на відміну від «Зірки»), оскільки вони не мають можливості «втиснутися» у вже сформовану і дуже стабільну галузеву структуру. Прибутків корпорації одержують значно більше, ніж необхідно для підтримання досягнутої ринкової частки. Цей фінансовий надлишок спрямовується для підтримання інших СГП.

**«Важка дитина»** — низька частка в галузі, що швидко зростає. Становище на ринку найскладніше. Створюється ситуація «або — або»: або нарощувати зусилля і ставати «Зіркою», або йти з ринку. Як правило, для нарощування зусиль не вистачає власних коштів, оскільки частка ринку, яка належить СГП, не забезпечує одержання необхідного прибутку. Тому потрібна підтримка з боку «Дійних корів».

Типовий шлях нежиттєздатного СГП такий: «Тяжка дитина» — завоювання частки ринку — «Зірка» — зниження темпів зростання (старіння галузі) — «Дійна корова».

**«Собака»** — низька частка в галузі, яка слабозвинена або яка стабілізується, становище на ринку найгірше, прибутків СГП не дає, але потребує коштів для підтримання свого становища. Дане СГП тільки відтягує на себе фінансові ресурси корпорації. Варіанти стратегії «Собаки на сіні» — або відхід із ринку, або пошук вузькоспеціалізованого сегмента, щоб зайняти на ньому провідне становище. Чи вигідно фірмі, якщо всі її СГП — «Зірки»? Ні, — їм постійно не вистачатиме фінансових резервів для підтримання свого лідируючого становища. Всі «Зірки» без допомоги «Дійних корів» можуть швидко перетворитися в «Тяжких дітей». Чи добре, якщо є тільки «Важкі діти»? Ні, без «Дійних корів» вони перетворяться в «Собак» і зникнуть із ринкового обр'ю. Чи влаштовує фірму, якщо є лише «Дійні корови»? Ні. Незважаючи на наявний у дійних корів надлишок фінансових ресурсів, варто пам'ятати, що товар старіє. На зміну одному товару приходять інші. А проникнення в нові сфери забезпечують «Важкі діти» і «Зірки». Таким чином, «Важкі діти», «Зірки» і «Дійні корови» взаємозалежні, потрібні одне одному, на відміну від «Собак», що є тягарем для корпорації.

Правила планування господарського портфеля корпорації:

1. Поділи господарський портфель корпорації на кілька стратегічних підрозділів.
2. Визнач частку, місце кожного СГП твоєї корпорації в системі координат: частка СГП на ринку/темпи зростання галузі
3. Корпорація забезпечить стійкий розвиток лише тоді, коли досягнуто оптимальне співвідношення між її стратегічними господарськими підрозділами, що є «Важкими дітьми», «Зірками», «Дійними коровами».

Стратегія розвитку стратегічних господарських підрозділів. Після визначення місця кожного СГП у системі координат «темпи зростання галузі/ринкова частка» необхідно обрати оптимальну для кожного СГП стратегію. У ринковій практиці існують три основні види стратегії розвитку СГП:

1. *Стратегія наступу* (атакуюча) — завоювання і розширення ринкової частки.
2. *Стратегія оборони* — утримання існуючої ринкової частки. Ця стратегія таїть у собі небезпеку не побачити конкурента, що непомітно підкрався. Для неї справедлива приказка: «Щоб залишитися на місці, треба бігти щосили».
3. *Стратегія відступу* — скорочення ринкової частки з метою підвищення прибутку в результаті поступового відходу з ринку або ліквідації даного бізнесу.

### Особливості стратегії росту великих, середніх і малих фірм.

**Базові стратегії росту корпорації.** Напрямки розширення ділової активності корпорації визначаються тим, на якому ринку діє корпорація (старому або новому для неї), з яким товаром (старим або новим для корпорації) вона виходить на ринок. Ці напрямки можна показати у вигляді матриці (табл. 5.4):

Таблиця 5.4

### Матриця базових стратегій корпорації

		Ринок	
		Старий	Новий
Товар ринку	Старий	Стратегія глибинного проникнення	Стратегія розширення
	Новий	Стратегія розроблення товару	Стратегія диверсифікації

*Стратегія глибокого проникнення* (старий товар — старий ринок) ефективна, коли ринок ще не насичений. Пропонуючи старі товари на старому ринку, можна домогтися переваги, лише знижуючи витрати виробництва і продаючи товари за цінами, нижчими від цін конкурентів. Наприклад, завод, що випускає важкі трактори середньої якості, може зацікавити своєю продукцією споживачів, орієнтованих на трактори конкурента, тільки завдяки низьким цінам, в основі яких лежать низькі витрати, якщо, звичайно, завод обрав саме цю стратегію.

*Стратегія розвитку ринку* (старий товар — новий ринок). За її допомогою корпорація намагається збільшити збут існуючих товарів на нових ринках або на нових сегментах наявного ринку. Використовуючи цю стратегію, тракторобудівний завод може почати експортувати свою продукцію.

*Стратегія розроблення товару* (новий товар — старий ринок) ефективна за наявності у корпорації низки успішних торговельних марок.

Вона полягає у створенні нових модифікацій товару для існуючих ринків. Але тут необхідно враховувати правило: споживач купує не товар, а потребу, тобто у разі тих самих корисних властивостей новий товар повинен бути, наприклад, дешевшим старого.

*Стратегія диверсифікації* (новий товар — новий ринок) застосовується для усунення залежності виробника від якогось одного товару або ринку. Припустимо, виробник тракторів може переключитися на випуск вантажних автомобілів, мінісільгосптехніки, комбайнів, річкових катерів тощо або випускати їх додатково.

Зазвичай корпорації комбінують розглянуті вище чотири стратегії.

**Особливості стратегії малих фірм.** Головною перевагою росту малих фірм є їх гнучкість, тобто спроможність оперативно перебудовувати свою виробничу програму під тиском ринку. Найбільшим недоліком цих фірм є їх малий розмір. Вступ у конкурентну боротьбу з великими корпораціями для малого бізнесу безперспективний. Переваги і недоліки цих фірм визначають чотири основні види їх стратегії. Побудуємо їх у вигляді матриці «продукт/форма існування малої корпорації» (табл. 5.5):

Таблиця 5.5

### Матриця переваг і недоліків малих фірм

Форма існування малої корпорації	Продукт малої корпорації	
	Подібний до продукту великої корпорації	Оригінальний
Незалежна від великої корпорації (суверенітет)	«Помилковий гриб» — стратегія копіювання	«Премудрий піскар» — стратегія оптимального розміру
Пов'язана з великою корпорацією (симбіоз)	«Хамелеон» — стратегія використання переваг великих фірм	«Жалка бджола» — стратегія участі в продукті великої корпорації

Основна спрямованість стратегій малих фірм — зведення до мінімуму гостроти конкуренції з великими корпораціями і вигідного використання їхньої гнучкості. Розглянемо їх:

1. **Стратегія копіювання** («Помилковий гриб»). Під оригінальний, запатентований марочний продукт великої корпорації малі корпорації випускають копії, «підробки». Копія продається, як правило, за цінами, значно нижчими від цін оригіналу. Це стає можливим за рахунок економії, наприклад, витрат на науково-дослідні розробки з цього продукту.

2. **Стратегія оптимального розміру** («Премудрий пчкур»). Ця стратегія застосовується в тих галузях, де велике виробництво неефективне, оптимальним є мале підприємство. Якщо корпорація дотримується цієї стратегії, то можливості її росту обмежені: малі розміри, що допомагають їй вижити, стають на заваді до її розширення.

3. **Стратегія участі в продукті великої корпорації** («Жалка бджола»). Багато великих фірм намагаються виробляти свою складну продукцію від початку до кінця самостійно. Велика корпорація обростає масою дрібних неефективних виробництв. Тому великій фірмі вигідніше від них відмовитися, передавши їх малим корпораціям. Численні малі корпорації, як жалкі бджоли, змушують великі корпорації рятуватися від непродуктивних підрозділів, знижуючи цим свої витрати. Проте мала корпорація, що обрала подібну стратегію, може виявитися в залежності від великої. Уникнути цього вона може за допомогою тактики обмеження частки обороту, що припадає на одного великого клієнта. Сутність цієї тактики полягає в тому, що дрібна корпорація намагається поставити кільком великим компаніям товари у такий спосіб, щоб частка кожної з них у загальному обсязі продажу корпорації не перевищувала певних обсягів (наприклад, не більше 20%).

5. **Стратегія використання переваг великої корпорації** («Хамелеон»). Використовуючи стратегію «хамелеон», мала корпорація немовби «перекрашується у кольори» відомої великої корпорації. Прикладом такої стратегії слугує франчайзинг — система договірних відносин між великою і дрібною корпорацією, відповідно до якої велика корпорація зобов'язується постачати дрібній фірмі власні товари, надавати рекламні послуги, апробовані технології бізнесу, короткострокові кредити на пільгових умовах, здавати в оренду своє устаткування; мала корпорація зобов'язується мати ділові контакти винятково з даною великою корпорацією, вести бізнес «за правилами» цієї великої корпорації і перераховувати визначену договором частку від суми продажу на користь великої корпорації. Франчайзинг найчастіше використовується у сфері роздрібної торгівлі, у ресторанах швидкого обслуговування типу «МакДональдс» і «Піцца-Хард». Франчайзинг застосовують і такі корпорації, як «Адідас», «Кока-Кола».

**Особливості стратегії росту великих фірм.** Великі корпорації на відміну від малих мають можливість розгорнути масове стандартизоване виробництво, а також розширювати сферу своєї діяльності (диверсифікація виробництва). Проте пропорційно зростанню розмірів компанії падає її гнучкість.

Залежно від темпів зростання і ступеня диверсифікації виробництва великі компанії можна поділити на три групи: «Горді леви», «Могутні слони», «Неповороткі бегемоти», їх основні характеристики подано в табл. (5.6).

Типовим «Гордим левом» є корпорація «Соні» — лідер у виробництві побутової електроніки упродовж багатьох років. Ця корпорація першою почала виробництво транзисторних радіоприймачів, побутових відеоманітофонів, лазерних компакт-дисків, телевізорів високої чіткості.

Таблиця 5.6

Умовний поділ великих компаній на групи

Характеристики	«Горді леви»	«Могутні слони»	«Неповороткі бегемоти»
Ріст	Прискорений	Середній, стабільний	Уповільнений
Профіль	Спеціалізація у важливому, перспективному і значному сегменті ринку	Широка диверсифікація в межах великого ринку	Надмірна, безладна диверсифікація на багатьох ринках (сегментах)
Прибуток	Достатній для прискореного росту	Достатні для забезпечення стійкості на ринку	Недостатній, може завдавати збитків

Типовий «Могутній слон» — корпорація «Сіменс», виробнича програма якої охоплює практично всю електротехніку. Чий би не був винахід, вигоду від нього завжди одержить «Сіменс», оскільки має можливість використовувати його в численних електротехнічних приладах.



Типовим «Неповоротким бегемотом» є концерн «Філіпс». Німецький часопис «Менеджер магазин» так охарактеризував проблеми цього електротехнічного концерну: «Концерн має близько 350 фабрик, розкиданих по всьому світу. Часто потерпаючи від їхнього неповного завантаження, «Філіпс» намагається все, аж до останнього цвяха, виробляти сам... Як у дріб'язковій лавці, асортимент «Філіпс» простягається від бритви до приладу для лікування нервів, від довгограючої платівки до персонального комп'ютера».

**Особливості стратегії середніх фірм.** Середні корпорації немовби стиснуті між лещатами преса великих фірм і жалкими уколами малих. Устояти на ринку середні корпорації зможуть лише за допомогою нішової спеціалізації. Ніша для середніх фірм необхідна насамперед як засіб захисту від прямої конкурентної боротьби з великими корпораціями, оскільки іншого захисного засобу — переваг малого розміру — у них немає.

Середні корпорації, що дотримуються нішової спеціалізації, можуть вибрати один із чотирьох видів стратегії росту. Вибір залежить від темпів зростання середньої корпорації і темпів збільшення ніші, у котрій ця корпорація діє.

*Стратегія збереження* спрямована на збереження існуючого становища корпорації, оскільки немає необхідності розширення його діяльності (темпи збільшення ніші стабільні), і можливості (темпи росту невеликі). У цій стратегії є небезпека втрати ніші через зміну потреб.

*Стратегія пошуку загарбника* застосовується тоді, коли у корпорації відчувається гострий брак ресурсів для збереження свого становища в межах ніші. Опинившись у подібній ситуації, як правило, середня корпорація починає шукати велику компанію, що могла б поглинути її, зберігши при цьому її як відносно самостійний, автономний виробничий підрозділ. Використання фінансових ресурсів великої компанії дасть змогу середній фірмі зберегти своє місце в ніші, корпорація при цьому може постійно змінювати власників, зберігаючи свою нішову спеціалізацію.

*Стратегія лідерства в ніші* можлива тільки в двох випадках:

1) корпорація росте так само швидко, як і ніша, що дає змогу їй перетворитися в головну монопольну компанію і не пропустити в нішу конкурентів;

2) корпорація повинна мати відповідні фінансові ресурси для підтримання свого прискореного росту.

*Стратегія виходу за межі ніші* ефективна тільки тоді, коли ці межі занадто вузькі для корпорації. Корпорація може спробувати перетворитися у велику монополію з втратою нішового «обличчя». Дійшовши до межі ніші, вона зіткнеться з прямою конкуренцією сильніших і більших фірм (раніше від прямої конкуренції захищала наявність ніші). Для цього «бою» корпорація повинна нагромадити ще в межах ніші достатній обсяг фінансових та інших ресурсів.

Матриця «темпи росту корпорації/темпи збільшення ніші» наведена в табл. 5.7:

Таблиця 5.7

**Матриця базових стратегій середніх фірм  
«Темпи росту корпорації / Темпи збільшення ніші»**

<i>Темпи росту корпорації</i>	<i>Темпи збільшення ніші</i>	
	<b>Помірні</b>	<b>Прискорені</b>
<b>Помірні</b>	Стратегія збереження	Стратегія пошуку загарбника
<b>Прискорені</b>	Стратегія виходу за межі ніші	Стратегія лідерства в ніші

## 5. 5. Управління маркетингом в корпорації

В основу діяльності корпорації, яка дотримується принципів маркетингу, закладається найбільш ефективна з точки зору кінцевого результату ідея — спочатку дізнатись, який товар та з якими споживчими властивостями, за якою ціною, в яких кількостях і яких місцях хоче здобути потенційний споживач, а вже потім (і ніяк не раніш) думати про організацію відповідного виробництва. Відомо, що маркетинг — це орієнтація на виробництво виробів, які будуть безумовно користуватись попитом, під яким розуміється споживча платоспроможність клієнта у вирішенні будь-якої з виникаючих у нього проблем. Корпорація, яка орієнтується на маркетинг, пропонує не товари та послуги, а засоби вирішення проблем покупців.

**Управління маркетингом** базується на такому формуванні товарних пропозицій та послуг, за яким враховуються потреби ринку (як наявні, так і прогнозовані), використовується ефективна політика цін, а також засоби інформації для формування, стимулювання, обслуговування ринку. При цьому визнається необхідність пристосування виробництва та збуту до запитів та оцінки ринку. Схема управління маркетингом наведена на рис. 5.11:

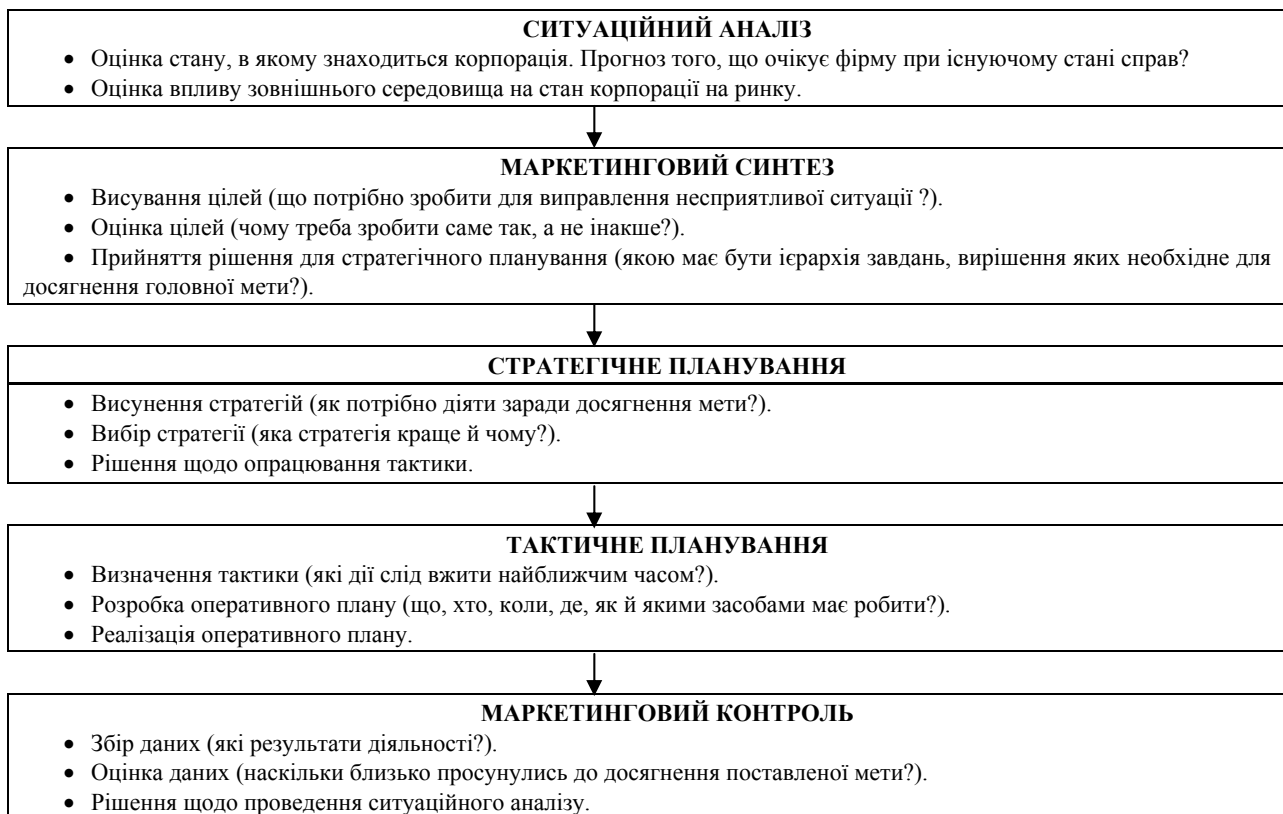


Рис. 5.11. Схема управління маркетингом

Діючому на основі принципів маркетингу підприємству переваги дає й те, що всі технічні, комерційні, збутові заходи, так чи інакше пов'язані з товаром, воно завжди розглядає комплексно, системно, враховуючи «зворотний зв'язок» від споживачів, що дає можливість регулювати якість продукції та ефективно витратити свої кошти.

Наведений маркетинговий цикл ніколи не переривається й здійснюється періодично (1 — 2 рази на рік, а за необхідністю частіше); для його здійснення треба певний час і праця висококваліфікованих спеціалістів — а це є кадровою проблемою.

Фізичні та юридичні особи, що діють на ринку, давно вже переконались, що без серйозного вивчення ситуації, яка складається, врахування усіх факторів, що на неї впливають, спробувати досягти успіху в бізнесі неможливо. Поряд з прорахунками в управлінні саме прорахунки в маркетингу обумовлюють кризовий стан багатьох українських підприємств.

Важлива роль маркетингу визначається виконуваними ним функціями, головна з яких — функція забезпечення користі для споживачів і суспільства, задоволення їх потреб.

«Робота компанії повинна відповідати очікуванням клієнтури» — зазначав Ф. Котлер. Для цього необхідно:

- ставити мету, і виходячи з неї;
- розробляти стратегії, щоб:
- виконувати заходи, за якими відповідно;
- повинна бути встановлена чітка відповідальність.

Отже, маркетинг виступає в якості *філософії підприємництва*. Лише «ринковий світогляд» підприємців дозволяє їм ефективно діяти на ринку, розширяти на ньому свої позиції. Практика підтверджує, що найбільших успіхів досягають корпорації, в яких маркетинг став філософією життя всього персоналу.

Маркетинг матеріалізується в систему заходів по вивченню проблем пов'язаних з виробництвом і продажем продукції корпорації. Процес управління маркетингом базується на аналізі ринкових можливостей; виявленні цільових ринків; розробці усього комплексу маркетингу; впровадження в життя намічених заходів.

Ситуаційний аналіз лежить в основі маркетингових рішень, які приймаються виходячи з фактичної ситуації, яка може бути як сприятливою, так й незадовільною. Аналіз полягає у відповідях на 81 питань стосовно:

- ринків,
- товарів,
- покупців.

- конкурентів,
- цін,
- товаропросування, які зводяться до загальної таблиці з розподілом на дві групи: *сильні* та *слабкі* сторони маркетингової діяльності корпорації.

Розглянемо пункти аналізу детальніше.

**Ринки:**

1. На яких ринках діє корпорація ?
2. Які з них найбільш важливі для його процвітання?
3. Яка загальна ємність кожного ринку?
4. Які основні сегменти кожного ринку?
5. Яка ємність кожного сегменту кожного ринку?
6. Які прогнози розвитку кожного ринку і кожного його сегменту?
7. Чи є нові ринки для товарів корпорації?
8. Яка кон'юнктура по кожному з цікавих для корпорації ринків?
9. Чи відповідає виробничий та збутовий потенціал тенденціям змін на ринках?
10. Які наші довготермінові плани по кожному ринку?
11. Яку частку на кожному ринку й по кожному сегменту ринку посідають наші товари?
12. Чи збираємось ми розширювати продаж на кожному ринку (сегменті), або тільки на деяких з них?
13. Які заходи для цього вживаються?
14. Які чинники впливають на попит по товарах корпорації?
15. Чи є можливість активно впливати на ці фактори?

**Товари:**

16. Які основні товари (послуги) нашого корпорації ?
17. На якій стадії життєвого циклу знаходиться кожний з них?
18. Яка конкурентоспроможність кожного товару на кожному ринку (сегменті)?
19. Чи належить змінювати асортимент наших товарів і в яких напрямках?
20. На які ринки (сегменти) слід увести нові товари?
21. Як споживачі використовують наші товари?
22. Які вимоги висувають споживачі до наших товарів?
23. Які чинники є вирішальними при купівлі наших товарів?
24. Що робиться для підвищення якості наших товарів?
25. Яка ефективність кожного з цих заходів?
26. Що зроблено для того, аби наш товар виділявся серед інших аналогічних?
27. Які позиції нашого товару у порівнянні з товарами конкурентів?
28. Чи треба підвищувати конкурентоспроможність наших товарів?
29. Який обсяг повернених покупцями наших товарів?
30. У чому полягають причини такого повернення?
31. Що вживається для зменшення повернення товарів?
32. Яка ефективність вжитих заходів?

**Покупці:**

33. Хто купляє наші товари? Чи існує типологія покупців?
34. Хто з них є найбільш переважним для нас і чому?
35. Що впливає на їхнє рішення щодо купівлі?
36. Які потреби змушують купувати наш товар?
37. Які перспективи щодо змін цих потреб?
38. Чи можемо ми задовольнити ці змінені (нові) потреби?
39. Хто наші потенційні покупці?
40. Які заходи ми вживаємо для завоювання цих потенційних покупців?
41. Хто є особами, що:
  - а) ініціюють покупку,
  - б) впливають на рішення щодо придбання,
  - в) приймають рішення щодо купівлі,
  - г) безпосередньо використовують наші товари,
  - д) безпосередньо купують наш товар,
  - е) формують точку зору щодо наших товарів?
52. Чи добре вивчена типологія покупців наших товарів?

**Конкуренти:**

53. Хто є основним конкурентом на кожному ринку (сегменті)?
55. Які методи конкурентної боротьби вони застосовують?
55. Яку частку ринку (сегменту) посідає кожний конкурент?
56. Які перспективи розвитку конкуренції?
57. Які у конкурентів ціни, цінова політика, якість товарів, сервіс, упаковка?
58. Які сильні та слабкі боки кожного конкурента?

59. Стосовно яких конкурентів ми діємо успішно, а по відношенню до яких менш успішно?
50. Чи відповідають товари конкурентів вимогам споживачів?
51. Які методи стимулювання збуту застосовують конкуренти?
52. Які науково-дослідні роботи проводять конкуренти?
53. У чому полягають особливості технології виробництва товарів у конкурентів?
55. Який патентний захист товарів у конкурентів?
55. Які прибутки та збитки (витрати) у конкурентів?
56. Яка можлива реакція конкурентів на:
  - а) введення нами на ринок нового товару,
  - б) зміни ціни нашого товару,
  - в) збільшення частки ринку нашого корпорації,
  - г) зменшення частки ринку нашого корпорації?

**Ціни:**

57. Чи відбивають ціни витрати виробництва та обігу корпорації ?
58. Яка ймовірна реакція покупців на підвищення цін на наші товари?
59. Якою буде реакція на зниження цін?
60. Яка ставлення покупців щодо встановлених нами цін?
61. Які заходи ми вживаємо, коли конкуренти змінюють ціни?
62. Чи знає потенційні покупці про наші ціни?
63. Що в основному визначає нашу цінову політику?
65. Чи відповідають наші ціни рівню цін даного ринку?
65. Як впливають учасники каналів збуту на цвни по наших товарах?
66. Чи виникають невідповідності нашої цінової політики щодо вимог держави?

**Товаропросування:**

67. Чи зручне географічне розташування наших складів?
68. Який порядок транспортування наших товарів?
69. Як оброблюються та виконуються замовлення, що надходять?
70. Які витрати товаропросування?
71. Що можна змінити для зниження цих витрат без погіршення якості обслуговування покупців?
72. Які можливі нові канали товарного руху?
73. Чи достатня чисельність торгового персоналу?
75. Який рівень компетентності цих працівників?
75. Як оцінюються результати роботи цих службовців?
76. Які методи торгівлі використовуються? Чому саме ці?
77. Чи задоволені ми роботою посередників?
78. Що можна вжити для поліпшення їх роботи?
79. Як стимулюються результати роботи посередників?
80. Як проводиться фахова підготовка торгових працівників?
81. Чи можна скоротити збутові витрати на одиницю проданого товару?

Ситуаційний аналіз (рис. 5.12) обходить також цілі маркетингу, його програму, організацію, паблік рілейшнз, упаковку, товарів, сервісне обслуговування, систему формування попиту, стимулювання збуту:



Рис. 5. 12. Етапи проведення маркетингового дослідження

Типи маркетингового контролю подані в табл. 5.8:

## Типи маркетингового контролю

Тип контролю	Основні відповідальні	Ціль контролю	Прийоми та методи контролю
Контроль за виконанням річних планів	Вище керівництво Керівництво середньої ланки	Впевнитись в досягненні намічених результатів	Аналіз можливостей збуту. Аналіз частки ринку. Аналіз співвідношення між витратами на маркетинг та збутом. Спостереження за ставленням клієнтів
Контроль прибутковості	Контролер з маркетингу	Вияснити, на чому корпорація заробляє гроші, а на чому втрачає їх	Рентабельність в розбивці по товарах, територіях, сегментах ринку, торгових каналах, обсягах замовлень
Стратегічний контроль	Вище керівництво Ревізор з маркетингу	Вияснити, наскільки ефективно корпорація використовує кращі з наявних маркетингових можливостей	Ревізія маркетингу

Взаємозв'язок між плануванням, організацією маркетингу та системою контролю представлено на рис.5.13:

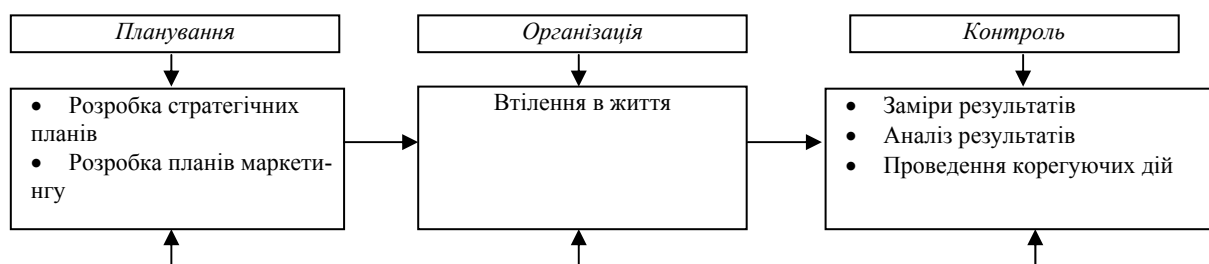


Рис. 5.13. Взаємозв'язок між плануванням, організацією маркетингу та системою контролю

Визначають *істоту* ключових глобальних напрямків розвитку бізнес-середовища в світі – такі результати нового дослідження експертів компанії «Ернст енд Янг»:

1. посилення позицій, що розвиваються ринків на світовій арені;
2. чисті технології стають конкурентною перевагою;
3. трансформація як застава відновлення світової банківської системи;
4. уряди зміцнюють зв'язки із приватним сектором;
5. повсюдне поширення інтелектуального мобільного зв'язку як наслідок масштабних інновацій у технологічній сфері;
6. демографічні зрушення впливають на структуру світового ринку робочої сили.

На думку експертів компанії, перераховані вище глобальні тенденції взаємозалежні завдяки трьом основним факторам, що визначають процес змін.

У звіті компанії з моніторингу глобальних тенденцій за результатами дослідження розглядаються основні тенденції, які в довгостроковій перспективі вплинуть на діяльність корпорації, а також відзначаються три ключові фактори, що сприяли формуванню й розвитку кожної з них, а саме:

1. демографічні зрушення;
2. зміна розміщення сил на світовій арені;
3. революційні інновації.

Наразі економіки різних країн світу настільки щільно взаємозалежні, що представники бізнесу, урядів й учасники галузевих ринків починають взаємодіяти між собою так, як ще кілька років тому важко було навіть уявити.

Навколишнє економічне й соціальне середовище стає все складнішим. Держави й компанії повинні постійно пристосовуватися до діяльності в умовах зростаючої інтеграції. Міжнародним корпораціям необхідно мати уяву про існуючі тенденції й бути готовими швидко реагувати на зміни, що відбуваються.

Перехід до маркетингової орієнтації будь-якого корпорації визначає необхідність вирішення кадрових та організаційних проблем.

Організаційна побудова служби маркетингу може здійснюватись різними способами. Вона залежить від можливостей корпорації та її стратегічної орієнтації.

**Наразі виокремлюють сім різновидів структури служби маркетингу:**

1. Функціональну (рис. 5.15);
2. Товарну (рис. 5.15);
3. Регіональну (рис. 5.16);
4. Сегментної орієнтації;
5. Функціонально-організаційну (рис. 5.17);
6. Товарно-функціональну (рис. 5.18);
7. Товарно-організаційну (рис. 5.19):



Рис. 5.15. Функціональна структура служби маркетингу



Рис. 5.15. Товарна (продуктова) структура служби маркетингу

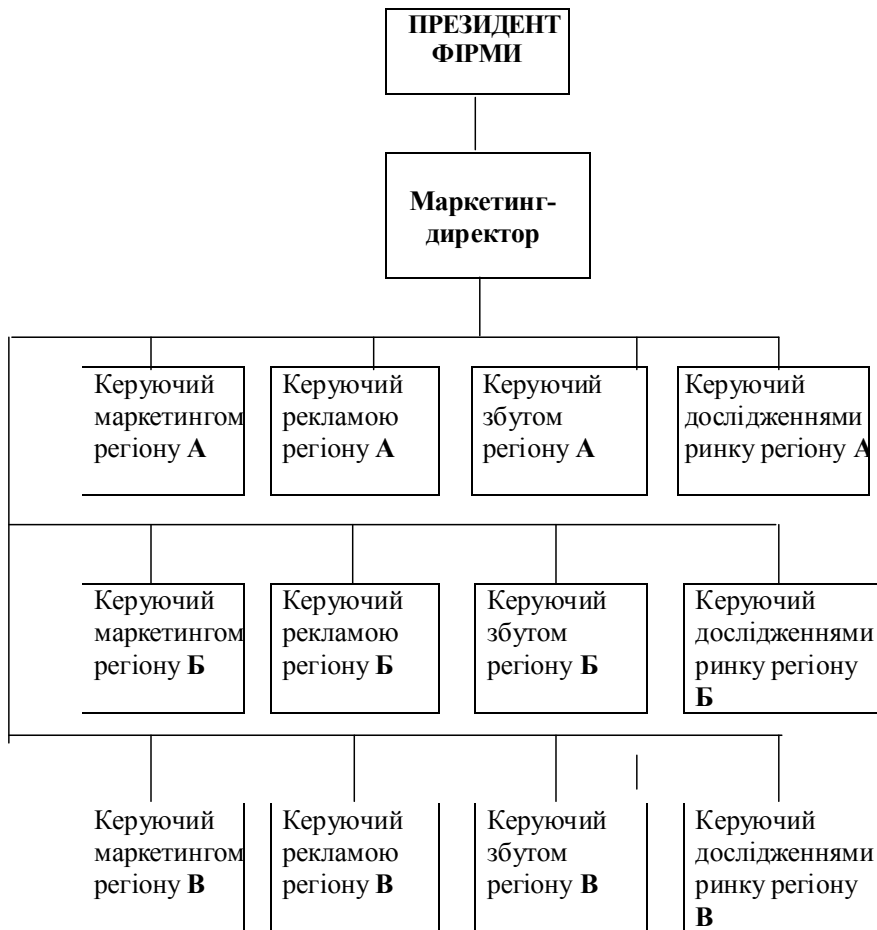


Рис. 5.16. Регіональна структура служби маркетингу

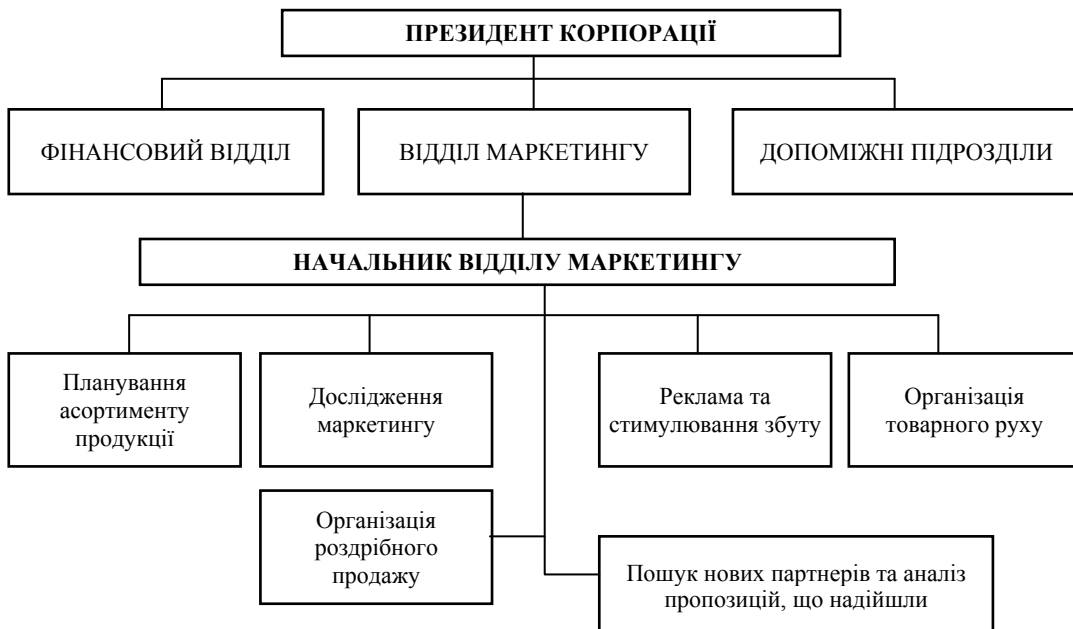


Рис. 5.17. Функціонально-організаційна структура маркетингу



Рис. 5.18. Товарно-функціональна структура маркетингу

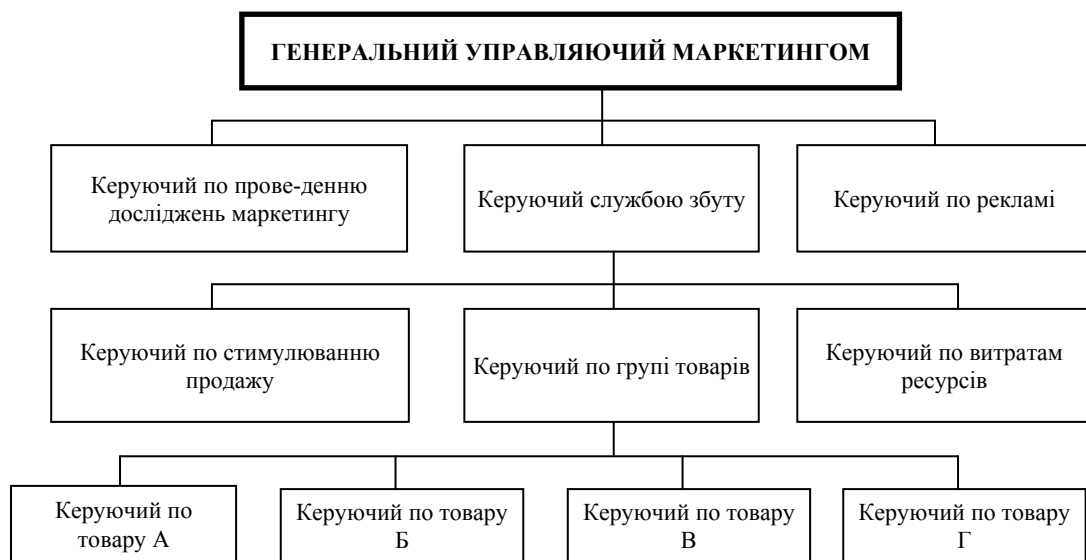


Рис. 5.19. Товарно-організаційна структура маркетингу

## 5.5. Стратегії маркетингу

Найважливішим завданням стратегічного управління є встановлення і підтримка динамічної взаємодії корпорації із навколишнім середовищем, покликаної забезпечити їй переваги в конкурентній боротьбі, що досягається через надання покупцю продукту корпорації. Тому маркетинг об'єктивно займає позицію однієї з провідних функцій стратегічного управління. Для цілого ряду організацій в залежності від того, які вони переслідують цілі, і які реалізують стратегії — маркетинг є ключовою функцією, що забезпечує їхнє успішне функціонування.

Головні напрямки антикризової маркетингової стратегії підприємств такі:

- структурна перебудова підприємств з метою покращення якості і асортименту продукції;
- формування нової економічно оправданої системи витрат;
- мінімізація витрат;
- розробка і використання ефективних інструментів стимулювання збуту як на традиційних, так і на нових ринках тощо.

Ключові аспекти маркетингу виявляються в планувальній практиці, де розкривається політика в галузі торгівлі і обслуговування, цін, рекламна стратегія, яким чином ці заходи дозволяють досягти планованих обсягів продажу та зайняти відповідне місце на ринку. Вибір маркетингової стратегії повинен



бути визначальним на всіх стадіях бізнесу – від появи продукції на ринку до її продажу та після-продажного обслуговування.

Управління корпораціями в умовах ринку починається з вирішення питань: що виробляти, де, кому і за якою ціною це продавати?

В умовах ринкової економіки стратегія маркетингу для сучасного українського підприємства — основа управління його діяльністю. Оскільки маркетинг допомагає організації визначити своє місце на ринку, де діє жорстока конкуренція. Тому питання оптимальних варіантів управління маркетинговою діяльністю потребує відповідей у чіткій динаміці відповідно до тих процесів, які відбуваються в ринковій структурі. Процедури управління маркетинговою діяльністю цілком залежать від своєчасного отримання інформації з усіх джерел, яка відображає зміни зовнішнього впливу (політичні, соціальні, економічні, демографічні, природні та техногенні зміни в країні і за кордоном) так і внутрішніх організаційних структур і стратегій.

Ж. Ж. Ламбен називає сучасним рівнем розвитку маркетингової системи — стратегічний маркетинг, потреба в якому виникла в 1970-х рр., коли пропозиція стала значно перевищувати попит, прискорився технічний прогрес, скоротився життєвий цикл товарів та технологій, зросла роль нових товарів. У 1980 — 1990-і рр. сталася чергова зміна пріоритетів в діяльності підприємств, пов'язана з «орієнтацією на довкілля і суспільство», виникненням «соціально-етичного маркетингу», створенням «інформаційного суспільства», злиттям менеджменту з маркетингом, подальшим розвитком «стратегічного маркетингу». На думку Ф. Котлера, суть стратегічного маркетингу складає формула «Сегментація — цілеутворення — позиціонування». На першій фазі вибору цінностей переважає стратегічний маркетинг (сегментація ринку, вибір потенційних споживачів, позиціонування товару і фірми). На другій і третій фазах створення і реалізації товару — діє операційний маркетинг (забезпечення виготовлення, розподілу і обслуговування товару, просування його на ринок, подальше вдосконалення товару, сервісу, цін).

Підприємствам, що застосовують концепцію маркетингу сьогодні, варто виходити з наступних принципів.

**По-перше**, заходи, які підприємство приймає заради найкращого використання існуючого ринкового потенціалу, повинні бути двоякого характеру. З одного боку, підприємство повинне запропонувати продукти, що задовольняють їхні потреби і бажання споживачів за ціною, що вони хочуть і можуть за ці продукти заплатити. З іншого боку, воно повинне починати продумані акції впливу на споживача, щоб вони купували їхні продукти. З розвитком концепції маркетингу стало очевидним, що політика продажу і робота служб продажу можуть бути успішними, а споживачі можуть бути «спіймані на гачок» тоді, коли продукти задовольняють їхнім потребам, а ціни для них прийнятні, а це вже задача абсолютного всіх служб підприємства.

**По-друге**, фінансовий ефект повинен бути основним критерієм прийняття господарських рішень. Обсяг продажів, забезпечений правильною орієнтацією на задоволення потреб споживача, і всі інші заходи для найбільшого використання ринкового потенціалу — не самоціль. Не важливий і обсяг виробництва, як такий. Важливий фінансовий ефект. Кінцева мета маркетингу складається в здійсненні задовільного фінансового ефекту, що робить можливим акумуляцію засобів, що дає можливість підприємству розвиватися.

Стратегія маркетингу визначає, як потрібно застосовувати структуру маркетингу, щоб залучити і задовольнити цільові ринки і досягти цілей організації. В рішеннях про структуру маркетингу головне - планування продукції, збут, просування і ціна.

Як свідчить досвід вітчизняних підприємств, процес формування маркетингових структур ще не означає, що економічний стан фірми швидко поліпшиться. Тому перебудова організаційних структур управління має супроводжуватися розробленням стратегії маркетингової орієнтації в управлінні підприємством.

Отже, основне завдання сучасного управління маркетингом полягає в необхідності подолання протиріччя між суспільними умовами відтворення, тобто зовнішнім середовищем, і діяльністю окремого підприємства, що і зумовлює особливості його розвитку. Ситуація, що склалася на ринку, потребує від керівників підприємства системного комплексного підходу до вирішення задач, що стоять перед ними: орієнтації на довгостроковий комерційний успіх; безперервного збору, обробки і аналізу інформації про ринки і фірми; активної дії на маркетингове середовище на противагу пасивному пристосуванню до нього; інноваційній діяльності у виробництві: ініціативи і творчого підходу в управлінні виробництвом, фінансами, збутом і кадрами.

Маркетинг у все більшій мірі стає субстанцією бізнесу, що пронизує всі сфери діяльності корпорації. Говорячи мовою фізіології, маркетинг стає частиною мозку корпорації і її душі, її почуттями і, на решті, джерелом імпульсу, що призводить до руху організм корпорації і наповнює його життєвою енергією. Як образно охарактеризував маркетинг Пітер Друкер: «Це весь бізнес, представлений у тому ракурсі, як він виглядає з погляду кінцевого результату, тобто з погляду клієнтів». Таким чином, маркетинг відіграє особливу роль у стратегічному управлінні, що істотно виходить за рамки функції продажу продукції і вивчення попиту.

Говорячи про більш конкретні питання включення маркетингу в стратегічне управління корпорацією, в першу чергу слід зазначити, те що, оскільки маркетингова діяльність — це діяльність більш низь-

кого рівня стосовно вищого управлінського рівня, то стратегії корпорації, самі виступають засобами для досягнення цілей корпорації, а стосовно маркетингової служби виступають у ролі цілей. У зв'язку з цим можна сказати, що маркетинг виконує в стратегічному управлінні дві функції:

1. це засіб збору й обробки інформації для розробки і визначення стратегії корпорації.
2. це засіб здійснення стратегій корпорації.

Наприклад, якщо корпорація здійснює стратегію розширення позиції на ринку, вона може неї реалізувати або за рахунок збільшення обсягу споживання даного продукту покупцем, або за рахунок переманювання покупців конкурентів, або шляхом поглинання конкурентів, або ж, нарешті, за рахунок залучення нових покупців раніше що не споживали їхню продукцію. Можливо і використання комбінацій цих засобів.

У реалізації даної стратегії корпорації роль маркетингу винятково велика. Розглянута стратегія буде виступати для маркетингової служби у вигляді мети, а визначені в стратегії засоби її реалізації є стратегіями маркетингу.

**Маркетингова стратегія** – *раціональна, логічна побудова, керуючись якою організаційна одиниця розраховує вирішити свої маркетингові задачі.*

При розробці стратегії маркетингу рішення приймаються по трьох основних напрямках:

1. *Сегментування ринку.* Корпорація повинна розділяти цільові ринки на чіткі групи споживачів (сегменти), вивчати їхні потреби, характеристики, процес прийняття покупцями рішень.

2. *Визначення цільових ринків.* Варто провести аналіз привабливості різних сегментів ринку відповідно до одержуваного прибутку і можливостей росту і вибрати ті з них, що становлять найбільший інтерес для корпорації.

3. *Ринкове позиціонування.* Визначившись з цільовими сегментами, корпорація приступає до розробки відмітних переваг, покликаних допомогти їй зайняти гідне місце у свідомості споживачів. Для реалізації стратегії позиціонування розробляється програма маркетинг-мікс.

Ринок складається зі споживачів, що мають схожі потреби. Проте, сукупність покупців ніколи не буває однорідною. Вони розрізняються за своїми бажаннями, сумами грошей, які готові заплатити за товар, необхідної його кількості, і джерелами одержання інформації. Отже, корпорації доцільно розділити ринок на сегменти, а потім вибрати один або декілька для освоєння.

**Ринковий сегмент** — *це група споживачів, що мають особливі, істотно важливі для розробки стратегії маркетингу характеристики.* На більшості ринків необхідність у розробці пропозицій стосовно до конкретних сегментів очевидна, оскільки один різновид товару не здатен одночасно задовольнити запити всіх споживачів.

Наприклад, заможні індивіди зупиняються в більш дорогих, у порівнянні з представниками середнього класу, готелях. Конструкторські бюро оснащені більш могутніми комп'ютерними системами, ніж офіси компаній. Хворі, що страждають гострою астмою, мають потребу в зовсім інших ліках, ніж люди, у яких хвороба протікає в легкій формі.

Як навчитися розділяти ринок на сегменти з метою наступної розробки стратегій стосовно до кожної групи споживачів? На жаль, сегментування є скоріше мистецтвом, ніж наукою. Основна проблема полягає у виборі правильної перемінної або перемінних сегментування. Зазвичай як критерій використовуються потреби й особливості споживачів. Потреби покупців – основна перемінна сегментування ринку. Корпорація прагне виділити сегмент, що складається зі споживачів, які мають схожі потреби, тобто шукають подібні блага, а тому однаково сприймають маркетингову пропозицію і стратегію корпорації. До другої групи перемінних відносяться особливості споживачів: характеристики покупців, які маркетингологи мають можливість описати або чисельно оцінити, наприклад, галузь, географічне місце розташування, національність, вік або статки тощо.

Для того щоб визначити потреби споживачів, необхідно провести маркетингові дослідження. На першому етапі вони зазвичай включають неформальне опитування потенційних покупців і обговорення в групах з метою з'ясування для респондентів благ, потреб, розходжень у висловлюваних бажаннях. Наприклад, хто з них віддає пріоритетне значення невисоким цінам, а для кого головне – імідж і якість товару. На другому етапі складається формальна анкета, заповнювана великою групою респондентів для кількісної оцінки розходжень. Завдання останнього етапу – виявлення зв'язку між розходженнями в потребах і особливостями або характеристиками споживачів. Нижче приводяться найбільше часто використовувані перемінні сегментування споживчих ринків:

*Географічні:*

- регіон країни;
- місто або сільська місцевість.

*Демографічні:*

- вік, стать, розмір родини;
- рівень доходу, рід занять, освіта;
- релігія, раса, національність.

*Психологічні:*

- соціальний клас;
- спосіб життя;

- особливості особистості.

*Поведінкові:*

- інтенсивність споживання товару: пасивні, помірні, активні споживачі;
- ступень лояльності торговельній марці: відсутній, середній, високий;
- привід для здійснення покупки: повсякденна покупка, особлива подія.

Після поділу ринку на групи споживачів підприємство вибирає один або кілька сегментів для освоєння. Для оцінки привабливості сегмента використовуються наступні фактори:

- розмір сегмента;
- можливості росту сегмента;
- прибутковість сегмента;
- конкуренція на даному сегменті, дійсна і потенційна;
- можливості самого підприємства.

При розробці стратегії сегментування менеджмент компанії керується одним або декількома принципами вибору цільових ринків (рис. 5.20):

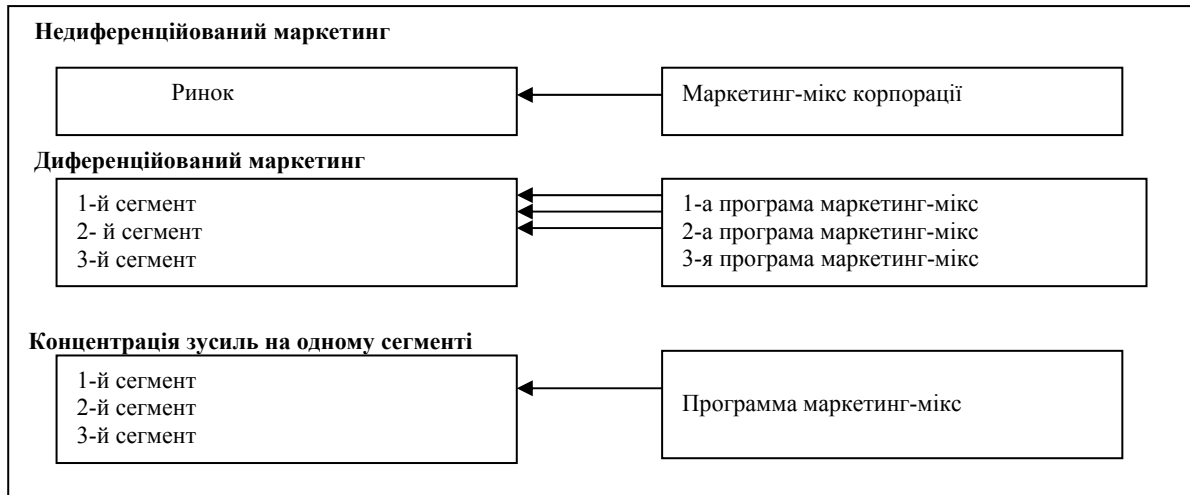


Рис. 5.20. Принципи вибору цільового ринку

**Недиференційований маркетинг.** При недиференційованому маркетингу корпорація зневажає реальними і потенційними розходженнями в сегментах і розробляє товар і маркетингову програму, націлену на масовий ринок.

На перших етапах своєї діяльності подібну програму реалізовували такі корпорації, як *Ford*, *Coca-Cola*, *British Airways*. Наприклад, *Coca-Cola* робила тільки один вид напою в пляшці одного розміру по одній ціні, реалізуючи його на всіх ринках. Перевагою однієї, що влаштовують усіх споживачів пропозиції є значна економія, обумовлена ростом масштабу виробництва, збуту, реклами, маркетингу. Однак у сучасних умовах з'явилися два фактори, що обумовлюють зниження ефективності стратегії недиференційованого маркетингу.

1. *По-перше*, ступінь диференціації бажань, купівельної спроможності і характеристик, цінностей, джерел одержання інформації споживачами постійно зростає. Наприклад, корпорація *Coca-Cola* поставляє на ринок дев'ять різновидів прохолодних напоїв у пляшках шести розмірів, пропонуючи, таким чином, п'ятдесят чотири варіації товару.

2. *По-друге*, навіть якщо споживачі, що складають один сегмент, мають однакові потреби, вони досить індивідуально оцінюють пропозицію корпорації, що створює можливості для розробки більш вигідної модифікації пропозиції і цінової дискримінації

**Диференційований маркетинг.** Корпорації, які реалізують стратегію диференційованого маркетингу, прагнуть зайняти, як можна більш значну частину ринку, однак для кожного сегмента вони розробляють особливі товари і програми маркетингу, виходять зі спеціальними пропозиціями, вартість яких залежить від їхньої цінності. Так, авіа-корпорації розділяють клієнтів на пасажирів різних класів, виробник віскі продає в Японії більш дорогі марки, ніж в Іспанії.

В остаточному підсумку поділ ринку на все більш і більш дрібні сегменти призводить до маркетингу «один на один», коли корпорації здійснюють збір і збереження інформації з кожного конкретного споживача.

Оскільки диференційований маркетинг дозволяє досягти високого ступеня задоволення потреб окремих споживачів, корпорація реалізує їм товари, як правило, за високими цінами й у великих обсягах. Однак дана стратегія також припускає не менш високі витрати, пов'язані з виробничою, маркетинговою, рекламно-пропагандистською й адміністративною діяльністю. Керівники корпорацій повинні

знайти рівень сегментування, що встановлює оптимальне співвідношення між зростаючими доходами і витратами, що збільшуються.

**Концентрація зусиль на одному сегменті.** Корпорація, яка дотримується *стратегії* сфальцьованого маркетингу не прагне завоювати конкурентну перевагу на ринку в цілому, а спеціалізується на одному або декількох сегментах. Якщо корпорація виходить на невеликий сегмент ринку, то часто говорять, що вона освоює нішу. Звичайно до даної стратегії змушені звертатися корпорації, що не володіють достатніми ресурсами для конкуренції на ринку в цілому. Сфальцьований маркетинг дозволяє фірмі досягти високої ефективності виробничої, збутової і маркетингової діяльності за допомогою цільових інвестицій. Розуміння потреб конкретних покупців дозволяє йому цілком захопити уподобаний «острівець». Крім того, концентрація зусилля на обмеженій частині ринку дозволяє виступити з найбільш привабливим для покупців і обслуговуючих їх дистриб'юторів пропозицією. Добре розроблена стратегія сфальцьованого маркетингу дозволяє корпорації вийти на низький рівень витрат і високих цін. Проте, у довгостроковій перспективі дана стратегія сполучена з небезпеками й обмеженнями:

- *По-перше*, концентрація на одному сегменті сполучена з високим ступенем ризику. Наприклад, залежність корпорації *Jaguar* від обсягу продажів на американському ринку лімузинів призвела до її банкрутства і поглинання її корпорацією *Ford*, після того як під час економічної кризи 1990-х рр. розмір цільового сегмента різко зменшився.

- *По-друге*, якщо сегмент починає розширюватися і приносити великий прибуток, він привертає увагу великих конкурентів, що особливо небезпечно в умовах скорочення життєвого циклу товарів, коли корпорації змушені робити значні капіталовкладення в розробку нової продукції. Великі корпорації дозволяють собі інвестиції, на які не здатні невеликі і середні корпорації, і мають можливість для мінімізації витрат поширювати нові технології на інші сегменти ринку.

Вибір менеджерами компаній маркетингової стратегії визначається взаємодією трьох факторів:

*По-перше*, конкурентною позицією корпорації. Чи є вона лідером ринку, або тільки прагне зайняти лідируюче положення?

*По-друге*, її стратегічною задачею. Чи прагне корпорація домінувати на ринку або розраховує зайняти зручну прибуткову нішу?

*По-третє*, ринковою ситуацією. Чи знаходиться корпорація на ранньому етапі росту або у фазі повної зрілості?

Розглянемо маркетингові стратегії для різних ситуацій:

### 1. Стратегія першопрохідника.

*Піонерами ринку* є корпорації, які ініціюють його виникнення і розвиток за рахунок створення принципово нового товару препарат «*Tagamet*» корпорації *Smit Kline Beecham*), упровадження нової маркетингової концепції (як *Dell*, що створила нові канали збуту продукції – прийом замовлень на доставку комп'ютерів поштою) або розробки нових технологій, які докорінно знижують витрати або підвищують доступність товару.

Використовуючи шахову термінологію, можна сказати, що першопрохідники ринку одержують найважливішу перевагу першого ходу, що при правильному використанні, можливо обернеться лідерством на ринку і високими прибутками. До основних переваг відносяться наступні:

- *Наочна відмітна перевага.* Зазвичай будь-яке нововведення має наочні, переконливі переваги перед товаром або ідеєю який воно покликано замінити. Наприклад, електронний комутатор «*PABX*» корпорації *Rolm* за багатьма параметрам перевершував своїх електромеханічних попередників. Тому корпорації, які виходять на ринок по вже второваному шляху, змушені надавати переконливі докази переваг своєї продукції перед товарами фірм-піонерів.

- *Більш високі ціни.* Як, правило сегмент ринкових новинок мало чуттєвий до питань ціни, що забезпечує піонерам високі доходи. Їхнім послідовникам приходиться встановлювати більш низькі ціни, для того щоб добитися відмітних переваг перед товаром конкурентів в умовах зрослої еластичності за ціною.

- *Витрати переключення.* Покупці, які звикли до товару першопрохідників, досить негативно відносяться до пропонованих конкурентами змін. Витрати і ризик переключення на інший товар є факторами, що дозволяють піонерам порівняно легко втримувати своїх споживачів.

- *Економія, обумовлена накопиченими знаннями і ростом масштабів виробництва.* Першопрохідники домагаються значної економії по мірі отримання досвіду роботи, вдосконалення навичок і використання переваг нарощування масштабів виробництва, що дозволяє їм або проводити агресивну цінову політику, або здійснювати маркетингові інвестиції з метою збільшення частки ринку корпорації.

Первісне стратегічне завдання першопрохідника – швидкий ріст, коли стратегічні зусилля направляються на розширення ринку за допомогою стимулювання покупок споживачами, які раніше не користувалися даним товаром, але позитивно налаштованими до новинок, здатними оцінити реальну користь товару і володіють коштами для його придбання. Конкурентна стратегія складається в одержанні переваг перед корпораціями-послідовниками за рахунок максимально швидкого освоєння нових сегментів і створення нових каналів розподілу. Спочатку основна стратегія зосереджена на досягненні характеристик пропонованого товару, які перевищують параметри попередніх продуктів і технологій. Що

стосується комплексу маркетингу, то асортимент товарів обмежується одним чи декількома найменуваннями, оскільки вихідний сегмент досить вузький. Оскільки перші покупці зазвичай мало чуттєві до ціни, то вона буде порівняно високою. Необхідне виділення значні коштів на просування і рекламу, для того щоб інформувати аудиторію про новий товар і підтримувати інтерес до нього. Через початкову обмеженість ринку використовується один-два канали розподілу.

В міру переходу ринку в стадію росту маркетингова стратегія вимагає змін. Стратегічним завданням як і раніше є швидкий ріст, але основні зусилля направляються на розвиток нових сегментів, пошук нових способів застосування товару і розширення частки ринку. Маркетинг переорієнтується з покупців-інноваторів на широкі сегменти, що складають основу масового ринку. У корпорації-першопрохідника, можливо з'являються серйозні конкуренти, стратегії яких необхідно ретельно аналізувати. Основоположна стратегія ускладнюється: корпорація пропонує товари, модифіковані відповідно до вимог різних сегментів ринку. Змінюється і маркетинг-мікс. Корпорації-піонери розширюють асортимент продукції, що дозволяє їм виступати з привабливими для ринкових сегментів, які розвиваються, пропозиціями. Середні ціни, в міру того як корпорація проникає на чуттєві до питань цін сегменти масового ринку, починають знижуватися. Проте, не слід забувати про необхідність постійної появи в асортименті інноваційних товарів, що хоч і будуть дорожче, але пропонує покупцям нові можливості. Дії по розширенню частки ринку передбачають значні витрати на просування і рекламу. Нарешті, корпорації варто розширити канали поширення продукції щоб підвищити її доступність для цільових споживачів і поліпшити їхнє обслуговування

На етапі зрілого ринку корпорація переходить від стратегії агресивного росту до захисту завойованих позицій. В останні час для опису варіантів оборонних дій корпорації, які прагнуть зберегти лідируючі позиції, маркетингологи використовують термінологію, запозичену з робіт військових стратегів. Скористуємося нею і ми.

**Краща оборона – напад.** Прихильники даної оборонної стратегії керуються випробуваним військовим принципом, який стверджує, що кращим захистом є напад. У термінах маркетингу це означає, що лідер бере на себе ініціативу у визначенні темпів впровадження інновацій: розробки нових товарів і перспективних зразків, використанні новітніх технологій, освоєнні нових сегментів ринку і каналів розподілу продукції. Передбачається також розширення асортименту і випуск можливо збиткових, але таких, що не дозволяють новачкам захопити плацдарм на новому ринку товарів, звичайно стратегічну оборону у формі настання вибирають лідери ринку. Такій політиці слідувала корпорація *Nokia* на ринку мобільних телефонів. Для реалізації даної стратегії лідер повинен мати значні ресурси і досвід. Нерідко через надмірну самозаспокоєність, погоню за швидким прибутком і відмовленням від масштабних інвестицій лідер запізнюється з упровадженням маркетингових і технологічних інновацій.

**Позиційна оборона.** Корпорація, що використовує цю чисто оборонну стратегію, захищаючи завойовані позиції, прагне до зведення нездоланих перешкод на найбільш ймовірних напрямках ударів сторони, що атакує. Слабкість такої статичної оборони нерідко ілюструється прикладом марності зведеною у Франції в спробі запобігти вторгненню Німеччини «лінії Мажино», яку німецькі війська обійшли через територію Бельгії під час Другої Світової Війни.

В термінах маркетингу позиційна оборона має на увазі пошук засобів для захисту вироблених товарів і використовуваних технологій. Однак уся справа в тім, що товари корпорації були, є і будуть уразливі перед змінами технологій і потреб споживачів. Тому пасивний захист (рекламна компанія або цінова політика) не убереже продукцію від обумовленого розвитком ринку неминучого старіння.

**Захист флангів.** Захист флангів — ефективне доповнення до стратегії позиційної оборони. Для запобігання атак конкурентів на найбільш уразливі ділянки лини фронту (флангу) лідер споруджує додаткові «сторожові укріплення». мовою маркетингу флангова оборона зазвичай передбачає випуск спеціальної конкурентної торговельної марки. Так, якщо успіху основної торговельної марки загрожує пропонований за нижчою ціною товар іншої корпорації, лідер парює загрозу, випускаючи ще більш дешевий марочний товар, який позбавить продукцію конкурента цінової переваги і дозволить гарантувати відносний спокій на всій лінії фронту.

**Випереджувальні оборонні дії.** У той час, як стратегія флангового захисту має на увазі використання відповідних ударів після атаки супротивника, агресивна оборонна стратегія спрямована на нанесення ударів по потенційному конкуренті до того, як він почне серйозно загрозувати вашій корпорації. Наприклад, коли стало відомо, що японські корпорації планують постачання до Європи сталевих підшипників, лідер галузі шведська *SKF* превентивно знизил ціни на позиції свого асортименту, що підлягали атаці, на 50%. Дана стратегія дозволила корпорації зберегти свою частку ринку, однак показники прибутку *SKF* значно знизилися.

Іноді лідер намагається уникнути витрат, пов'язаних з нанесенням масованих превентивних ударів, подаючи ринкові сигнали – загрожуючи різко знизити ціни на свою продукцію у випадку появи на ринку нового конкурента. Тим самим він дає ясно зрозуміти, що буде захищати свої позиції за будь-яку ціну. Наприклад, коли група провідних європейських супермаркетів запропонувала випустити тонізуючий напій на основі горіха коли під власною торговельною маркою, корпорація *Coca-Cola* заявила, що в цьому випадку вона на 20% відсотків знизить відпускні ціни, і агресори не зважилися вступити в конфлікт із таким гігантом.

**Відбиття атаки.** Як правило, лідер завжди завдає удару по конкуренту, який атакує, причому найчастіше – в його саме вразливе місце. Наприклад коли британська авіа-корпорація *Laker Airways* повела атаку на самі прибуткові маршрути *British Airways*, корпорація, яка мала оборонятися, відмовилася від негайних відповідних дій, а дочекалася поки конкурент, що зарвався, візьме великий кредит в американських доларах. Коли курс долара щодо інших валют виріс (відповідно збільшилися й основний борг і процентні платежі *Laker Airways*), *British Airways* різко знизила власні ціни, а після банкрутства конкурента відновила їх до колишнього рівня.

**Мобільна оборона.** Мобільна оборона передбачає розширення або диверсифікацію ринкових зусиль корпорації, спрямованих на зміцнення її стратегічних оборонних позицій, що передбачають визначення нею свого бізнесу відповідно до основних потреб покупців. Наприклад, корпорація *ICI*, світовий лідер з виробництва фарб для внутрішньої обробки, перевизначила свій бізнес як «прикрасу інтер'єра». При цьому, щоб домогтися задоволення потреб покупців в оформленні приміщень, вона поставила за мету розвиток не тільки виробництво фарб, але і матеріалів, які суперничають з ними. Суть цього маневру полягала в створенні перешкод для конкурентів, які використовують суміжні технології і намагаються завоювати частину клієнтів корпорації *ICI*.

**Змушене скорочення.** Іноді лідеру доводиться визнати, що він не має можливості захистити всі свої товари, і в цьому випадку він може прийняти рішення відмовитися від оборони окремих позицій (там, де його товари і послуги не мають явних переваг), сконцентрував ресурси на підтримці ринків, що залишилися. Наприклад не дуже давно корпорації *General Electric* і *Heinz* оголосили про те, що вони припиняють випуск товарів, які не зуміли зайняти лідируючі позиції, і направляють зусилля на ті торговельні марки, що зберігають домінуюче положення на ринку.

Багато фірм дійсно «переборщили» з розмаїтістю вмісту бізнес-портфелів. З іншої сторони, відмова від боротьби на окремих сегментах надає конкурентам сприятливу можливість для захоплення плацдарму, що надалі може бути використаний для атаки на основні ринки корпорації.

## 2. Претендент на лідерство.

*Претендентами на лідерство* називають корпорації, які прагнуть перевершити провідного в даний момент виробника і зайняти його місце. Серед них можуть бути і невеликі підприємницькі корпорації і такі гіганти як *Vodafone* і *Pepsi*.

Маркетингова стратегія лідера остаточно визначається з появою перших ознак агресивних дій його основного конкурента – у ранній або пізній стадії розвитку ринку

Напад на лідера повинен бути ретельно підготовлений. Як правило, провідна корпорація, що володіє найбільшою часткою ринку, має менші витрати на одиницю продукції, домагається більш високих цін для оптових покупців, а отже, одержує великий чистий прибуток, або надприбуток. До того ж лідер володіє ресурсами не тільки для самооборони, але й для проведення «каральних» акцій проти конкурента.

Атакувати домінуючу корпорацію простіше за все на початковій стадії розвитку ринку, коли корпорація-першопрохідник ще не встигла вийти за межі своєї інноваційної ніші і не здатна протистояти рішучим діям конкурента.

*По-перше*, вона відчуває нестачу ресурсів, відвернених на проведення попередньому запуску новинки.

*По-друге*, у цей момент на зростаючому ринку досить місця для обох фірм. Претендент на лідерство аж ніяк не переманює покупців корпорації-піонера, він просто залучає на свій бік тих, хто ще не є споживачем її товару.

До того ж, претендент має перевагу перед першопрохідником, який взяв на себе всі початкові ризики, одержує можливість скористатися його слабкістю і неминучими помилками. До найбільш розповсюджених прорахунків піонерів належать наступні:

- *Маркетингові помилки.* Зазвичай першопрохідник не має можливості заздалегідь визначити найбільш привабливі цільові сегменти ринку, і претендент повинен скористатися його помилками в позиціонуванні.

- *Товарні прорахунки.* Нерідко вихідний варіант товару-новинки має технічні недоліки. Основний конкурент може визначити ці вади й усунути їх у своїй продукції.

- *Застосування застарілих технологій.* Сучасний ринок відрізняється швидкими технологічними змінами. Використовуючи більш сучасні технології, основний конкурент може звести нанівець усі переваги піонера і вийти в лідери.

- *Обмеженість ресурсів.* Зазвичай першопрохідниками виступають невеликі корпорації (або венчурні фірми) з обмеженими фінансовими ресурсами і малим маркетинговим досвідом, не здатні реально суперничати з великими, спокушеними в конкурентній боротьбі послідовниками, що забезпечують могутнє просування своєї продукції.

На ранній стадії розвитку ринку двома найбільш ефективними стратегіями претендента на лідерство є пошук *нових сегментів ринку* і *пропозиція нових модифікацій товару*.

**Нові сегменти ринку.** Ріст ринку відбувається головним чином за рахунок появи нових споживчих сегментів. Як правило, на ранній стадії розвитку ринку першопрохідникам вдається опанувати лише

порівняно невелику його частину. Тому конкуренти концентрують зусилля на нових сегментах ринку і потенційних покупцях, які ще не стали споживачами товару-піонера, а не на залучення на свій бік клієнтів корпорації-піонера. Якщо корпорація орієнтується на вузькоспеціалізований інноваційний сегмент, то для неї відкривається стратегічне вікно для захоплення нових великих сегментів. Звичайно це вимагає розширення асортименту товарів, більш низьких цін і створення нових каналів розподілу.

Так, у 1960-х рр. на ринку 35-мм фотоапаратів домінували – німецькі корпорації *Rollei* і *Leica*. Фактично японської корпорації *Canon* з'ясували, що ці камери популярні тільки у фотографів-професіоналів, а більшість аматорів віддавали перевагу дешевшій і менш якісній техніці фірми *Kodak* і інших виробників. Стратегія *Canon* полягала в тому, щоб, не торкаючись сегменту професійної апаратури, зосередитися на простих дешевих фотоапаратах для фотолюбителів, і через два роки її обсяги продажів перевищили аналогічний показник *Rollei* і *Leica*, разом узятих. Незабаром за рахунок безперервного вдосконалювання технічних знань і використання маркетингових можливостей *Canon* захопила лідерство й у сегменті професійної техніки.

Корпорація, що конкурує на швидко зростаючому ринку з фірмою-першопрохідником, повинна відповісти на запитання як про те, хто є покупцем нового товару сьогодні, так і про те, хто може їм бути? В цьому випадку вона має прекрасні шанси виявитися піонером на виникаючих ринкових сегментах.

**Нові якості товару.** Друга основна стратегія претендента на лідерство полягає в доданні його товарам нових якостей, які забезпечують перевагу над продукцією піонерів або лідерів ринку. Ріст ринку завжди супроводжується розширенням переліку якостей, які бажали б бачити в новому товарі його покупці. Ринок створюється корпораціями-новаторами, які пропонують нові вигідні можливості задоволення прихованих потреб, що можуть бути віднесені до вихідних або первинних нестатків. Наприклад, перший комп'ютер забезпечив колосальний крок уперед у сфері обробки інформації. Незабаром конкуренти піонерів запропонували ринку продукцію, що володіла такими ж вихідними якостями, і вона перестала сприйматися, як щось особливе. Якщо в товарі відсутні принципово нові якості, він переходить у розряд однорідних.

Найбільш щасливі претенденти на лідерство додають своїй продукції нові, що доповнюють вихідні, якості. Виробники комп'ютерів збільшують їхню потужність, швидкодію, пам'ять, зменшують габарити, спрощують доступ, створюють дружній інтерфейс, нове програмне забезпечення, нові можливості для користувачів. Як тільки нова властивість освоюється конкурентами, вона перестає бути відмінною рисою товару. Очікування покупців не стоять на місці – вони постійно зростають. Тому слідом за першопрохідником на ринок може ввірватися його основний конкурент із товаром, який має принципово нові споживчі властивості.

Якщо корпорація прагне перехопити лідерство на ринку, який вступив у фазу зрілості, її основне завдання полягає в залученні клієнтів лідера, а не в охопленні груп споживачів, які не є користувачами даного товару. Ф. Котлер і Р. Сингх визначили п'ять різновидів атакуючих стратегій, якими може скористатися корпорація, що виходить на ринок слідом за піонером, для опису яких ми ще раз скористаємося військовою термінологією:

**1. Фронтальний наступ.** Фронтальний наступ на лідера ринку припускає досягнення перемоги за рахунок пропозиції покупцям товарів, якість яких вище, ніж у відомих зразків, більш низьких цін або за рахунок переваги у витратах на рекламу і просування. Реалізація такої стратегії, як правило, закінчується невдачею. Військова наука стверджує, що для успішної лобової атаки проти добре укріпленого супротивника сторона, яка атакує, повинна мати триразову перевагу в бойовій моці. Фронтальний наступ має сенс лише в тому випадку, якщо лідер серйозно ослаблений.

**2. Флангова атака.** Флангова атака відрізняється від фронтальної тем, що вона має на меті нанесення удару по найбільш уразливих позиціях лідера. Її успіху сприяють дві сприятливі обставини, що виникають зазвичай у фазі швидкого росту ринку.

*Перше* полягає в появі нових ринків (наприклад, в інших країнах) або сегментів.

*Друга* – в ідентифікації нових потреб покупців, упущених з поля зору лідером, або нових якостей товару (наприклад, низькокалорійне чи безалкогольне пиво).

**3. Спроба оточення.** В той час як флангова атака спрямована на конкретні опорні пункти оборони супротивника, дана стратегія має на увазі одночасний наступ з різних напрямків. Конкурент лідера пропонує безліч нових товарів, призначених для невеликих або погано освоєних сегментів ринку. Атака ставить за мету нанесення ударів не по основним «фортецям» лідера, а лише по тим областям, де він діє недостатньо ефективно.

**4. Партизани в тилу ворога.** Невеликі корпорації, як правило, не мають ресурсів для жодної з перерахованих вище стратегій. Тому вони практикують партизанські рейди в тилу, ціль яких – порушення звичного ритму роботи лідера, для того щоб, скориставшись його тимчасовим замішанням, спробувати розширити свою частку ринку. Такі не потребує великих витрат підходи можуть виражатися в різних рекламних трюках, спеціальних заходах (акціях) щодо стимулювання продажів і інших цілеспрямованих акцій в обмеженому регіоні.

**5. Обхідний маневр.** Стратегія обхідного маневру припускає нанесення удару в тих областях, де лідер ніяк не виявляє свою активність. До них можуть відноситися, наприклад країни, в яких не помічена присутність провідної корпорації. Інший варіант атаки – розробка нових технологічних рішень.

### 3. Корпорації, що прагнуть до заняття єдиної ринкової ніші.

Всі успішні маркетингові стратегії орієнтовані на заняття ринкових ніш. Існуючі ринки в значній мірі сегментовані, тому ефективний маркетинг орієнтований на використання можливостей, що виникають завдяки розходженням у потребах між сегментами, які зазвичай реалізуються за допомогою пропозиції істотних відмінностей товарів за різними цінами. І корпорації, що виробляють споживчі товари, і постачальники товарів промислового призначення і послуг, використовують стратегії ринкових ніш. Однак, корпорація, що прагне до заняття єдиної ніші, являє собою щось інше. У той час, як великі корпорації використовують стратегію декількох ніш, вона займає одну-єдину, що значно ускладнює її життя.

Стратегія однієї ніші більш життєздатна на етапах виникнення і росту ринку. В міру настання стадії зрілості ринку її реалізація ускладнюється. Споконвічно корпорація-першопрохідник може поставити собі за мету – або стати лідером ринку, або зайняти на ньому скромну нішу, що особливо привабливо для керівництва корпорації з кількох причин.

*По-перше*, піонери часто не мають достатніх ресурсів для здійснення великих інвестицій у розширення виробництва і просування товару. Тому орієнтація на вузький ринковий сегмент виглядає як єдине розумне рішення.

*По-друге*, ринкова конкуренція нерідко приймає жорсткі форми, коли досягнення лідерства невеликою компанією нереально.

*По-третє*, персонал корпорації може мати знання і навички, адекватні не ринку в цілому, а тільки одному його сегменту. Наприклад, корпорація *Hewlett-Packard* має великі можливості на ринку наукомісткої продукції, але не має досвіду роботи на ринку споживчих товарів. Ця обставина утримала її від виходу на масовий ринок спочатку з її електронним калькулятором, а потім з персональним комп'ютером. Нарешті, багато фірм займають єдину нішу тому, що вони не в силах справитися з поставленим завданням виходу на масові ринки.

Успішна стратегія заняття ніші ґрунтується на пропозиції товару з найбільшою ціннісною значимістю споживачам невеликого ринкового сегмента, що досягається за допомогою однієї з двох стратегій.

*По-перше*, корпорація, що займає визначену нішу, може запропонувати цільовій аудиторії товар більш високої сприйнятої якості, яка ґрунтується на чудових технічних характеристиках товару (*Porsche*), нових послугах (*First Direct*), відмінному вишколу персоналу (*Claridges*) або привабливому іміджі (*Rolex*). Досягнення високої якості припускає, що корпорація має значно більше інформації про потреби клієнтів, ніж її конкуренти, і використовує свої ресурси для найбільш повного задоволення їхніх специфічних нестатків.

*По-друге*, стратегічний вибір може полягати в пропозиції більш низьких цін для конкретної цільової ніші. Даної стратегії дотримуються багато регіональних компаній (будівельні, бухгалтерські або ремонтні корпорації), що пропонують нижчі розцінки, ніж великі корпорації загальнонаціонального масштабу. Накладні витрати таких фірм незначні, а продуктивність праці вище, ніж у їхніх бюрократизованих конкурентів. Життєздатна стратегія заняття ніші припускає виконання декількох вимог:

- *Наявність окремої ніші.* Відповідність вимозі про наявність особливої групи покупців, які мають специфічні потреби, зазвичай не надає проблем. Наприклад, покупцям розкішних спортивних автомобілів зовсім байдужні недорогі автомобілі для сімейних поїздок. Корпорація, що купує хімікати для обробки захисних поверхонь, висуває різні вимоги до пристроїв для змішування вихідних інгредієнтів.

- *Наявність особливої структури витрат.* Сутужніше домогтися того, щоб корпорація, яка займає власну нішу, не виявилася в невігідному стані через більш високі витрати, обумовлені її орієнтацією на єдиний сегмент ринку. Великі багатопрофільні корпорації мають перевагу в проведенні НДДКР, а також в економії за рахунок росту масштабів виробництва, що дозволяє їм продавати продукцію, призначену для окремих ніш, за нижчими, у порівнянні з товарами вузькоспеціалізованих конкурентів, цінам.

- *Відсутність стратегічного інтересу в конкурентів.* Невелика корпорація повинна уповати на те, щоб її ніша не потрапила в сферу стратегічних інтересів великих учасників ринку. Якщо такі гіганти, як *Toyota* або *Unilever*, вирішать, що для них стратегічно важливо захопити окрему нішу, вони, очевидно без особливих проблем справляться з конкурентом, що облаштуватися в ній.

- *Відсутність потенціалу ніші.* Великі учасники ринку вочевидь не зацікавлені в окремому його сегменті лише в тому випадку, якщо він занадто малий. Наприклад, виробник автомобілів корпорація *Car Bodies Limited* контролює 85% лондонського ринку таксомоторів. Спеціальні технічні вимоги, введені в столиці Великобританії (особливо у відношенні перевезення інвалідів у кріслах-колясках), перешкоджає використанню звичайних серійних автомашин. Оскільки річний обсяг потреб у нових таксомоторах малий, для великих конкурентів нема рації інвестувати кошти в створення спеціальних моделей автомобілів. Проте, якщо ринок почне розвиватися, ця ніша, вочевидь, стане полем конкурентної боротьби.

- *Довгострокова стабільність.* Корпорація, що займає одну єдину нішу, образно кажучи, «складає всі яйця в один кошик», що чревате великими неприємностями у випадку різкої зміни окремих складових зовнішнього середовища чи кон'юнктури ринку. У випадку загального економічного спаду або погіршення кон'юнктури галузі вона не має можливостей компенсувати понесені втрати.



Коли розвиток ринку наближається до стадії зрілості, ймовірність дотримання цих умов зменшується.

**По-перше**, у фазі росту ринку на ньому зазвичай діють різні стратегічні групи конкурентів, кожна з яких орієнтована на один широкі сегмент. Наприклад, у період виникнення ринку обчислювальних машин корпорація *IBM* лідувала у виробництві великих ЕОМ, фірма *Dec* – на ринку міні-ЕОМ, а компанія *Apple* – у створенні персональних комп'ютерів. У 1960-х рр. *Ford* і *General Motors* домінували на ринку масових моделей автомобілів, японські корпорації намагалися проникнути на ринок малолітражок, а *Mercedes*, *BMW* і *Jaguar* лідували серед виробників висококласних машин. У міру розвитку ринку окремі його сегменти входили до фази зрілості, заохочуючи діючих на них конкурентів до вторгнення в суміжні і підтримуючі галузі. Так *IBM* вторглась на ринок ПК і міні-ЕОМ, а *Ford* і *GM* спробували робити ексклюзивні моделі автомобілів.

**По-друге**, конкуренти, що успішно освоїли випуск недорогої продукції, намагаються проникнути в сегменти ринку, орієнтовані на товари з підвищеними споживчими якостями. Так, протягом 25 років японські корпорації просувалися саме в цьому напрямку у виробництві автомобілів, фототехніки, хімікатів і багатьох інших областях.

**По-третє**, ще одна причина використання великими корпораціями стратегії завоювання нових ніш – досягнення в області менеджменту. Сучасні менеджери навчаються тому, як реорганізувати структуру корпорації, щоб кожний її підрозділ був орієнтований на свою нішу. Кожна структурна одиниця господарювання (СОГ) має власну маркетингову стратегію і внутрішню організацію, але при цьому вони володіють синергізмом у спільному проведенні НДДКР, поширенні продукції і розподілі обмежених ресурсів корпорації. Наприклад, така могутня промислова група, як *ABB*, має у своєму складі 1300 фірм і 5000 СОГ, кожна з яких націлена на свою нішу, але в теж час може використовувати загальні матеріальні й інтелектуальні ресурси групи.

Згодом орієнтація на одну єдину нішу стає все менш життєздатною. Такі відомі вузькоспеціалізовані корпорації, як *Aston Martin*, *Ferrari*, *Financial Times*, *Perrier*, *Gucci*, увійшли до складу багатопрофільних корпорацій. Тривалість «життя» корпорації орієнтованої на одну нішу, залежить від стратегічних інтересів її конкурентів і висоти бар'єрів, споруджених на шляху проникнення на «острівце» нових компаній.

## Висновки до Теми 5

---

1. Головний принцип маркетингу полягає в тому, щоб виробляти тільки те, чого вимагають споживачі, а відповідно й продавати тільки те, що купляють, а не те, що може й хоче виробляти корпорація.

Маркетинг служить для того, щоб необхідна ринку продукція за оптимальними цінами доходила до покупця, що її жадає. Всі ділові рішення повинні здійснюватися через призму інтересів споживачів корпорації. Тільки через задоволення потреб покупця корпорація може домогтися свого процвітання.

*По-перше*, маркетинг – це філософія корпорації, відповідно до якої центральною задачею корпорації є задоволення потреб споживачів, без чого вона не зможе ні вижити, ні домогтися успіху на ринках конкурентних продавців.

*По-друге* – це комплекс заходів і завдань, спрямованих на реалізацію стратегій сегментування і позиціонування, які й складають маркетингову стратегію корпорації.

Наразі корпорації набагато більше часу приділяють таким сферам, як реалізація і збут продукції, збільшення доходів і зміцнення свого фінансового стану.

2. Кон'юнктурні дослідження передбачають короткострокові дослідження, що уловлюють поточні тенденції і найближчу перспективу ринкової динаміки.

Центральна завдання аналітичного маркетингу – дослідження ринку. Вона дозволяє вирішити дві ключові проблеми, заради яких робиться вся аналітика маркетингу:

- знайти цікаві, вигідні для корпорації можливості збуту його товарів і послуг і розвитку діяльності взагалі;
- заздалегідь передбачати найбільш великі небезпеки, що підстерігають фірму на ринку сьогодні й у перспективі.

Перш, ніж розпочати справу, підприємець повинен бути впевнений, що його продукція комусь потрібна і визначити у якій кількості. Тобто він повинен знати ємність свого ринку, а також конкурентів, що працюють на цей ринок. Саме з цієї метою здійснюється дослідження ринку.

3. Ринок зазвичай поділяється на визначені частини за різного роду ознаками, зокрема, демографічним – вік, стать, рівень освіти, національність, місце проживання тощо. На ринку ведеться пошук однорідних за своїм поведінням груп споживачів, які й розглядаються як окремий ринковий сегмент. Сегментація ринку є основою і початком розробки стратегії корпорації. Планування стратегії корпорації має на меті насамперед попередити несприятливий вплив зовнішніх чинників. Найважливішою його функцією є прогнозування майбутнього. Визначаючи бажані і можливі орієнтири своєї майбутньої дія-

льності на ринку (в т.ч. й світовому), корпорація зменшує можливість непередбаченої дії основних чинників, які діють на ринку.

5. Складність економічних явищ і процесів у світовому господарстві і посилення впливу зовнішніх чинників на корпорація роблять стратегічне планування обов'язковою умовою господарської діяльності. До того ж, потреба в зваженій, ефективній політиці і передбачення процесів діяльності фірм зростає зі збільшенням кількості ринків, де вони здійснюють свою виробничу і комерційну діяльність.

Процес стратегічного планування являє собою замкнену систему, функціонування якої пов'язане з виконанням двох умов: спостереження і забезпечення гнучкості. Систематичне спостереження дає можливість вимірювати результати і своєчасно виявляти відхилення; забезпечення гнучкості дає змогу здійснювати відповідне коригування. Отже, корпорація повинна прагнути виконувати обидві ці умови.

Загальний стратегічний план корпорації формується на основі її стратегічної маркетингової програми корпорації шляхом нарощування на ньому фінансово-економічного, технічного й організаційного наповнення.

5. Ринкова ситуація безперервно змінюється, тому постійно існує необхідність коректування стратегічного плану, тобто корпорація завжди повинна мати стратегічну маркетингову програму на наступні три-п'ять років.

У більшості маркетингових програм викладаються зміст і план маркетингових досліджень, методика інформаційного забезпечення і побудови банку даних, план підготовки і підвищення кваліфікації персоналу корпорації, у тому числі й у сфері маркетингу. Визначаються також потреби в ресурсах для реалізації поставлених завдань (матеріальних, трудових тощо).

У підсумковій частині програми наводиться кошторис витрат на її реалізацію в цілому і за окремими статтями, видами маркетингової діяльності; дається попередня оцінка її ефективності. Передбачаються також засоби контролю за ходом виконання програми.

6. Управління маркетингом базується на такому формуванні товарних пропозицій та послуг, за яким враховуються потреби ринку (як наявні, так і прогнозовані), використовується ефективна політика цін, а також засоби інформації для формування, стимулювання, обслуговування ринку. При цьому визнається необхідність пристосування виробництва та збуту до запитів та оцінки ринку. Функціонуючому на основі принципів маркетингу підприємству переваги дає й те, що всі технічні, комерційні, збутові заходи, так чи інакше пов'язані з товаром, вони завжди розглядає комплексно, системно, враховуючи «зворотний зв'язок» від споживачів, що дає можливість регулювати якість продукції та ефективно витратити свої кошти.

7. Маркетинг матеріалізується в системі заходів з вивчення проблем, пов'язаних із виробництвом і продажем продукції корпорації. Процес управління маркетингом базується на аналізі ринкових можливостей; виявленні цільових ринків; розробці усього комплексу маркетингу; впровадження в життя намічених заходів.

Ситуаційний аналіз лежить в основі стратегічних маркетингових рішень, які приймаються виходячи з фактичної ситуації, що може бути як сприятливою, так й незадовільною.

8. Перехід до маркетингової орієнтації будь-якого корпорації визначає необхідність вирішення кадрових та організаційних проблем.

Організаційна побудова служби маркетингу може здійснюватись різними способами. Вона залежить від можливостей корпорації та її стратегічної орієнтації.

9. Необхідно розділяти на сегменти ринку різних споживачів, а потім зрозуміти потреби окремих груп. Сегментування — ключ до «замка на воротах у маркетинг», оскільки воно пропонує фірмі можливості задовольнити потреби споживачів більш ефективно, ніж конкуренти, і забезпечувати ріст обсягу продажів і прибутку. Сегменти ринку постійно змінюються і постійно пропонують можливості для інновацій і творчого підходу у співробітників корпорації.

Вибравши цільові сегменти, підприємство створює відмітну перевагу. Всі сегменти є або стають конкурентними, і корпорація повинна сформулювати підстави для переваги споживачами саме її пропозиції.

10. Сучасні ринки відрізняються високою динамікою. Поточні потреби покупців, показники активності конкурентів і застосовувані технології постійно розвиваються. Корпораціям-першопрохідникам ринку необхідно усвідомлювати, що досягнуті ними переваги носять короткочасний характер, оскільки новачки ринку можуть скористатися наданими можливостями для атаки на лідера. Фронтальна атака проти успішно працюючого лідера рідко призводить до позитивного результату. Успіх визначається нестандартністю підходів до виявлення нових сегментів ринку і додаткових якостей товару, якими ще не встиг скористатися лідер. Розвиток ринку супроводжується взаємними атаками оперуючи на ньому конкурентів. При цьому ростуть як інтенсивність, так і масштаби конкуренції. Це створює труднощі для фірм, які орієнтуються на єдину нішу, оскільки згодом ніші товарів підвищеної цінності привертають увагу великих компаній, що шукають нові шляхи розвитку.

## Контрольні питання до Теми 5:

1. Охарактеризуйте шкалу для оцінки рівня нестабільності зовнішнього середовища (за І.Ансоффом).
2. Перерахуйте задачі проведення опитувань представників груп впливу.
3. Назвіть типи системи управління підприємством залежно від рівня нестабільності зовнішнього середовища.
4. Які системи управління підприємством використовуються в умовах відносно стабільного зовнішнього середовища?
5. Які системи управління підприємством використовуються в динамічних умовах зовнішнього середовища?
6. Які системи управління підприємством використовуються в кризових умовах?
7. Що являє собою функціонально-організаційна структура маркетингу?
8. Що являє собою товарно-організаційна структура маркетингу?
9. Що являє собою товарно-функціональна структура маркетингу?
10. Охарактеризуйте схему використання методу «Дельфі» при проведенні маркетингових досліджень. Що таке стратегія формування господарських зв'язків підприємства на основі маркетингу?
11. Назвіть типи маркетингового контролю.
12. Назвіть головні цілі маркетингової діяльності.
13. Назвіть базисні маркетингові стратегії.
14. Назвіть функціональні завдання маркетингу у фірмі.
15. Охарактеризуйте зміст системи управління на підставі ранжування стратегічних завдань.
16. Дайте визначення слабким сигналам зовнішнього середовища.
17. Охарактеризуйте зміст системи управління в умовах несподіваних подій.
18. Дайте визначення стратегічного потенціалу корпорації.
19. Назвіть складові економічного потенціалу корпорації.
20. Інтерпретуйте зміст процесу мобілізації ресурсів корпорації.
21. Дайте визначення поняття «конкурентоспроможність потенціалу корпорації».
22. Які методи застосовуються для оцінки конкурентоспроможності потенціалу корпорації?
23. З яких етапів складається процес управління стратегічним потенціалом корпорації?
24. Дайте визначення конкуренції.
25. Які є позитивні і негативні моменти у конкуренції?
26. Що є суб'єктом і об'єктом конкуренції?
27. Охарактеризуйте види і типи конкуренції.
28. Назвіть функції конкуренції.
29. Дайте визначення монополії.
30. Чим відрізняється конкурентоспроможність від конкурентної переваги?
31. Які основні причини втрати конкурентоспроможності?
32. Які Ви знаєте фактори конкурентоспроможності на світовому ринку?
33. Який функціональний підрозділ на підприємстві може здійснювати розробку стратегії конкуренції?
34. Назвіть основні функції відділу стратегічного розвитку корпорації.
35. Дайте визначення поняття «стратегічні зміни».
36. Якою є особливість стратегічних змін, що їх відрізняє від поточних змін на підприємстві?
37. Назвіть сфери здійснення стратегічних змін на підприємстві.
38. Виявлення цільових ринків; вибір та формування цільового ринку.
39. Охарактеризуйте поняття «загальна роздільна пропозиція» та її головні елементи.
40. Дайте визначення цільового ринку. Назвіть вимоги до його формування.
41. Що таке система торговельно-технологічного процесу?
42. Дайте характеристика функцій каналів товарного руху.
43. Які Ви знаєте основні ознаки економічного середовища функціонування корпорації?
44. Перерахуйте основні стратегічні задачі та складові стратегії управління корпораціями.
45. Які основні чинники існують для опрацювання стратегії вибору постачальників?
46. Що таке комплекс стимулювання збуту?
47. Охарактеризуйте взаємозв'язок збутової стратегії та стратегії комунікацій.
48. Що таке стратегія формування стимулюючого комплексу просування товарів?
49. Що таке стратегія формування попиту споживачів?
50. Дайте визначення поняття «стратегічна зона господарювання (СЗГ)».
51. Як називається процес виділення СЗГ?
52. Назвіть параметри стратегічної сегментації.
53. Охарактеризуйте етапи процесу стратегічної сегментації.
54. Які параметри використовуються для характеристики перспектив розвитку СЗГ?
55. Яка СЗГ вважається привабливою для корпорації?
56. За якою формулою здійснюється оцінка привабливості СЗГ?
57. Який інструментарій використовується для оцінки перспектив зростання СЗГ?

## СТРАТЕГІЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНОСТІ КОРПОРАЦІЇ

- 6.1. *Поняття ризику, його особливості в сучасних умовах.*
- 6.2. *Класифікація ризику.*
- 6.3. *Основні підходи до управління ризиком в корпорації.*
- 6.4. *Економічні ризики та економічна безпека корпорації. Стратегії соціально-економічної безпеки.*
- 6.5. *Оцінка схильності системи управління до ризику.*
- 6.6. *Методологія та система оцінки показників ризику в стратегічному управлінні корпораціями.*
- 6.7. *Методи управління ризиком.*
- 6.8. *Шляхи підвищення ефективності управління ризиком у корпорації.*

**Базові поняття:** *ризик, погроза, загроза, ризикологія, ризикозахищеність, економічний ризик, політичний ризик, виробничий ризик, фінансовий ризик, ризик у підприємстві, господарський ризик, ризик в управлінні (діловий ризик), класична і неокласична теорії ризику, інноваційна функція підприємницького ризику, регулятивна функція, захисна функція ризику, невизначеність, капітальний ризик, ризик ліквідності, інфляційний ризик, кредитний ризик, відсотковий ризик, валютний ризик, стратегія економічної безпеки, платоспроможність.*

*Хто не ризикує, той не п'є шампанського.  
/Прадавня бурятська приказка/*

### 6.1. Поняття ризику, його особливості в сучасних умовах

У діяльності сучасних менеджерів необхідно враховувати вплив невизначеності та конфліктності як внутрішнього, так і світового ринків, науково-технічного прогресу тощо та пов'язаний з цим ризик.

Етимологічний словник трактує «ризик» як можливу загрозу, дію на удачу в розрахунку на щасливий результат. Слово «ризик» запозичене в українських словниках, відмічається з початку ХІХ ст., як утворення від італійського слова «risiko». Але корінням своїм воно походить від грецького «risikon» — «скеля». Сучасне значення слова ризик розвинулось, напевно, з мови мореплавців, для яких скеля, підводний камінь завжди таїть в собі небезпеку.

Уявлення щодо ризику склалися поетапно. Це явище почали вивчати статисти, економісти, юристи, математики. Потім сформувалися наукові теорії ймовірностей, соціальної психології ризику. Приблизно з 60-х років ХХ століття ризик став предметом міждисциплінарних досліджень. Виникла нова галузь **ризикологія**. В країнах з розвинутою ринковою економікою, існує багато досліджень сучасного ризику в бізнесі. Практично всі великі фінансові фірми безкоштовно випускають методичні поради з різних питань комерційних та інших видів ризику. В СРСР у 20-ті роки ХХ ст. таке поняття, як «ризик» було нормативно закріплене у деяких законодавчих актах стосовно виробничої та раціоналізаторської діяльності. Проте, вже з середини 30-х років воно вже характеризується, як «буржуазне». Вважалося, що соціалістична плановість та ризик — явища не сумісні. Таким чином, важливо економічна категорія на багато десятиріч майже знижка з поля зору науки та практики управління. В зв'язку з кардинальними економічними перетвореннями в Україні виникла потреба і з'явилися передумови для врахування ризику в управлінні.

Менеджери повинні усвідомлювати, що на економічні процеси впливають некеровані (стохастичні) чинники. Ці процеси розвиваються за умов невизначеності, конфліктності, нестачі інформації. Цей факт необхідно враховувати під час прийняття як стратегічних рішень, та і тактичних рішень, тому, що умови їх реалізації на практиці можуть значно відрізнятись від тих, які передбачалися. Якщо цього не враховувати заздалегідь, можуть мати місце значні збитки матеріальних та фінансових ресурсів, зниження ефективності управлінської діяльності.

Наразі під час розвитку ринкових відносин в Україні, безумовно, посилюється невизначеність та конкуренція, що часто призводить до створення кризових ситуацій у підприємствах. Щоб вижити за цих умов, менеджерам підприємств слід упроваджувати нові технології та технічні новинки, приймати сміливі та нетрадиційні рішення. Але це об'єктивно підвищує ступінь ризику. Основні завдання під час прийняття управлінських рішень — це врахування ризику, управління ризиком, зведення його до прийнятних меж, зниження можливих негативних наслідків.

Важливою проблемою є розробка методик стосовно оцінювання ризику в різних сферах економічної діяльності, розвиток відповідних механізмів щодо моніторингу та управління ризиком.

Будь-який об'єкт (процес) управління являє собою систему. Система — це сукупність взаємозв'язаних об'єктів та процесів, що змінюються в часі. Так, у кібернетиці — науці про управління складними системами, їх властивостями, поведінкою, розвитком і відтворенням під системою розуміють будь-який комплекс взаємопов'язаних елементів (підсистем), що динамічно взаємодіють.

Економічна система як підсистема входить в соціально-економічну систему. Головною ефективністю соціально-економічної системи є те, що в її основу покладені інтереси людей, тому що основний її елемент — людина. Сукупність суспільних, та особистих інтересів впливає на стан системи і процес її розвитку.

Вплив суб'єкта на об'єкт управління може здійснюватися лише за умови циркуляції певної (необхідної) інформації між керуючою та керованою підсистемами. Процес управління незалежно від його конкретного змісту завжди передбачає отримання, передачу, переробку та використання інформації.

В процесі функціонування системи управління існує ймовірність того, що завдання, поставлені перед нею можуть бути не вирішені частково або повністю. В даному випадку характер та зміст цілей, яких повинна досягнути система управління, будь-якого істотного значення не має. Це явище в загальному значенні характеризується як ризик.

Універсальною схемою, що відображає технологічну сторону менеджменту, є так звана схема кібернетичного управління зі зворотним зв'язком (рис. 6.1):

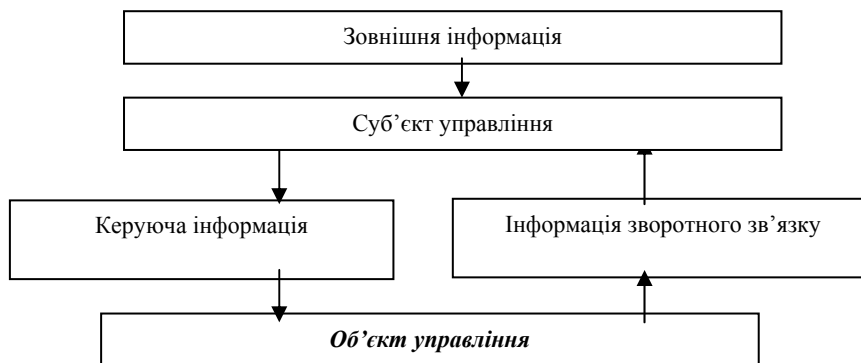


Рис. 6.1. Схема кібернетичного контуру управління зі зворотним зв'язком

Особливості технологічної сторони управління сучасним підприємством у ринкових умовах такі:

*По-перше*, управління — це процес цілеспрямований, отже, існує певна ціль (мета) на досягнення якої зареєстрований суб'єкт управління.

*По-друге*, об'єкт управління (підсистема) за рахунок своєї діяльності здатний забезпечити досягнення цієї мети.

*По-третьє*, керуюча інформація так чи інакше діє на об'єкт, тобто, сприймаючи її, він змінює свою поведінку.

*По-четверте*, суб'єкт управління має можливість прогнозувати поведінку об'єкта і, зокрема, зміну його поведінки під впливом керуючої інформації.

Спроби наукового обґрунтування управління з врахуванням ризику проводились на базі методів дослідження операцій, теорії ігор Неймана. Еволюція менеджменту в середині 60-х років призвела до зміщення акцентів від математичних методів та моделей до якісного аналізу. В якості апарату досліджень почали застосовуватись методи соціології, психології, економіки Акоффа. На даному етапі відбулося виділення та формування теорії прийняття рішень як самостійної наукової дисципліни.

Категорія ризику в сучасній теорії прийняття рішень розглядається як одна з можливих характеристик складної господарської ситуації, яка перешкоджає процесу прийняття рішень. В цей же час робляться спроби формування самостійної теорії господарського ризику з урахуванням усіх економічних, соціально-психологічних, правових та методологічних особливостей управління соціально-економічними системами. В монографії Альгіна П.А. вперше докладно розглянуті філософські, соціально-психологічні та економічні системи ризику, теорії статичних рішень (Вальд), теорії корисності (Фішберн), методів байєсівського статичного виводу (Морріс). Для цього періоду характерна відсутність єдиної методологічної основи прийняття рішень та використання кількісних методів, якісного аналізу.

До останнього часу вважалося, що існує дві основні теорії ризику: *класична* та *неокласична*.

Основними положеннями *класичної теорії* в загальному вигляді є визначення **ризик**у — як *ймовірності понести збитки та втрати від обраної стратегії діяльності*.

Прибічники *неокласичної теорії* ризику вважають, що *ризик* — це *ймовірність відхилення від досягнення поставлених цілей*. Ці підходи і визначають методику, що дозволяють аналізувати діяльність суб'єктів ринку та визначають критерії і правила, якими керується система управління при виробленні та прийнятті управлінського рішення по кожному конкретному випадку.

Положення класичної та некласичної школи можна розділити лише умовно. Тому що, якщо у випадку класичного підходу, визначальним є загроза понести збитки, то наслідком виступає — відхилення від досягнення поставлених цілей (оскільки ми вважаємо, що не має структури, для якої ґрунтовним було б отримання збитків). Аналогічно, для некласичної теорії: основою є досягнення цілей, а отримання збитків — це наслідок відхилення від поставлених цілей.

Останнім часом неокласичний етап заміщується ідеями ново-інституціональної економіки, згідно з якими звичаї та норми поведінки в бізнесі безпосередньо пов'язані з ризиковими відносинами. Такий підхід дає змогу розглядати індивідуальні особливості менеджера, зокрема його схильність до ризику, форми ділової активності та дію фінансів економічного середовища як рівноправні зміни бізнесу.

Дослідження по даній тематиці дозволяють зробити висновок, що спеціальні літературні джерела характеризуються неоднозначністю щодо визначення самого поняття «ризик», його рис, властивостей, причин виникнення, розуміння його змісту, співвідношення суб'єктивних та об'єктивних сторін. Розбіжності думок щодо сутності ризику пояснюються складністю та багатоваріантністю цього явища, а тому всі вони мають право на існування. Причини виникнення ризику будуть розглянуті пізніше, а зараз ми більш докладно зупинимося на трактуванні поняття «ризик».

У літературі використовують різні інтепретації поняття «ризик». Наведемо деякі визначення ризику:

1. Під ризиком припускають побоювання (небезпеку) того, що реалізація проекту призведе до збитків.
2. Говорячи про ризик, мають на увазі міру розсіювання (дисперсію) отриманих у результаті множинного прогнозу оцінних показників розглянутого проекту (прибуток, рентабельність капіталу тощо).
3. Під ризиком розуміють небезпеку того, що мета підприємницького проекту не буде досягнута в наміченому об'ємі. Мова, як правило, йде про конкретні побоювання, що замість очікуваного стану середовища виникне гірша ситуація, у результаті чого, наприклад, прибуток буде зменшено на визначений розмір.

Конкретизуючи ці підходи стосовно до сфери виробничої діяльності, ризик визначають як можливість утрати частини ресурсів і/або недоотримання прибутків у порівнянні з рівнями і значеннями, розрахованими виходячи з (гіпотези) передумов про найбільш раціональне використання ресурсів і прийнятого сценарію розвитку ринкової кон'юнктури.

Розглянемо приклади ризику

1. *Економічний ризик стратегічної програми (проекту)* — це ризик утрати конкурентної позиції підприємства внаслідок непередбачених змін в економічному оточенні фірми, наприклад, росту цін на енергоносії, росту процентних ставок за кредити під фінансування оборотних коштів, підвищення митних тарифів і інших аналогічних чинників.

**Економічний ризик** — об'єктивно-суб'єктивна категорія, що пов'язана з подоланням невизначеності та конфліктності в ситуації неминучого вибору і відображає міру і «ступінь» досягнення сподіваного результату, невдачі та відхилення від цілей з урахуванням впливу контрольованих та неконтрольованих чинників за наявності прямих та зворотних зв'язків.

2. *Політичний ризик* — ризик понесення збитків або зниження прибули внаслідок змін у державній політиці.

3. *Виробничий ризик* — ризик невиконання планованих об'ємів робіт і/або збільшення витрат, обумовлений такими подіями, як аварії і збої устаткування, нестачі виробничого планування і, як наслідок, збільшення поточних витрат підприємства.

4. *Фінансовий ризик* — ризик, зв'язаний із здійсненням операцій із фінансовими активами. Включає процентний, кредитний і валютний ризики.

5. *Ризик у підприємстві* — ступінь невизначеності результату управлінського рішення або діяльності підприємства в цілому, ймовірність можливих втрат внаслідок питання ризикового випадку.

6. *Господарський ризик* — розуміють ймовірність виникнення непередбачуваних майнових або фінансових втрат в ситуації невизначеності умов господарської діяльності підприємства.

7. *Ризик в управлінні (діловий ризик)* — це економічна категорія, що характеризує цілеспрямовану діяльність системи управління підприємством в умовах невизначеності, за яких існує ймовірність відхилення від досягнення поставлених цілей.

Урахування ризику безпосередньо впливає з перерахованих визначень, полягає в обліку погрози понесення додаткових витрат понад передбачені в розрахунках плану/проекту підприємницької діяльності й в обліку наслідків потенційно можливої втрати прибули внаслідок непередбачених змін у зовнішньому середовищі в порівнянні з прийнятим сценарієм.

Подальший розгляд сутності підприємницького ризику зв'язано зі з'ясуванням функцій, що виконує ризик у підприємницькій діяльності.

Функції ризику наступні:

- інноваційна,
- регулятивна,
- захисна,
- аналітична.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Лапуста М.Г., Шаршукова Л.Г. Риски в предпринимательской деятельности. – М.: ИНФРА, – 1996.

Розглянемо їх детальніше.

*Інноваційну функцію* підприємницький ризик виконує, стимулюючи пошук нетрадиційних шляхів вирішення проблем, що постають перед підприємцем. Аналіз закордонної літератури показує, що в міжнародній господарській практиці накопичився позитивний досвід інноваційного ризикового господарювання. Більшість фірм, компаній домагаються успіху, стають конкурентоздатними на основі інноваційної економічної діяльності, зв'язаної з ризиком. Ризикові рішення, ризиковий штиб господарювання призводять до більш ефективного виробництва, від якого виграють і підприємці, і споживачі, і суспільство в цілому.

*Регулятивна функція* має суперечливий характер і може мати форму *конструктивну* і *деструктивну*. Ризик підприємця, як правило, орієнтований на одержання значимих результатів нетрадиційними способами. Тим самим він дозволяє переборювати консерватизм, догматизм, відсталість, психологічні бар'єри, що перешкоджають перспективним нововведенням. У цьому виявляється конструктивна форма регулятивної функції підприємницького ризику. Конструктивна форма регулятивної функції ризику полягає й у тому, що здатність ризикувати — один із шляхів успішної діяльності підприємця.

Однак ризик може стати проявом авантюризму, суб'єктивізму, якщо рішення приймається в умовах неповної інформації, без належного обліку закономірностей розвитку явища. У цьому випадку ризик виступає в якості дестабілізуючого чинника. Отже, хоча ризик і «шляхетна справа», але не будь-які рішення доцільно реалізовувати на практиці, вони повинні бути обґрунтованими, мати зважений, розумний характер.

*Захисна функція* ризику виявляється в тому, що якщо для підприємця Ризик — природний стан, то нормальним повинне бути і терпиме відношення до невдач. Заповзятливим господарникам потрібна соціальний захист, правові, політичні й економічні гарантії, що виключають у випадку невдачі покарання і стимулюючий виправданий ризик.

Щоб піти на ризик, підприємець повинний бути упевнений, що можлива помилка не може скомпрометувати ні його справу, ні його імідж. Імовірність помилки варто розцінювати як невід'ємний атрибут самостійності, а не як наслідок професійної неспроможності. Мається на увазі помилка, що виявляється такою внаслідок не виправданого, хоча і прорахованого ризику.

*Аналітична функція* підприємницького ризику, зв'язана з тим, що наявність ризику припускає необхідність вибору одного з можливих варіантів рішень, у зв'язку з чим підприємець у процесі ухвалення рішення аналізує всі можливі альтернативи, обираючи найменш ризиковані. В залежності від конкретного змісту ситуації ризику альтернативність має різний ступінь складності і вирішується різними способами. В простих ситуаціях, наприклад, при укладанні договори постачання сировини, підприємець спирається, як правило, на інтуїцію і минулий досвід. Але для оптимального вирішення того чи іншого складного виробничого завдання, наприклад, ухвалення рішення про вкладення інвестицій, необхідно використовувати спеціальні методи аналізу.

Розглядаючи функції підприємницького ризику, треба підкреслити, що, незважаючи на значний потенціал утрат, що несе в собі ризик, він є й джерелом можливого прибутку. Тому основне завдання підприємця не відмова від ризику взагалі, а вибір рішень, зв'язаних із ризиком на основі об'єктивних критеріїв, а саме: до яких меж може діяти підприємець, йдучи на ризик.

Незалежно від визначення ризику у різних сферах діяльності, специфічності виявлення конкретних видів ризику, які визначаються розмаїттям сукупності та підпорядкування факторів, слід пам'ятати певні особливості ризик-менеджменту.

Види комерційних ризиків наведені в табл. 6.1:

Таблиця 6.1

### Види комерційних ризиків

1. <i>Внутрішні ризики</i> — виникають внаслідок конкурентної діяльності підприємств; їх характеризують:	2. <i>Зовнішні ризики</i> — не пов'язані з безпосередньою діяльністю підприємств, їх клієнтів та контрагентів; до них відносяться:
1.1. рівень собівартості продукції, її якість та надійність; 1.2. умови збуту; 1.3. допродажний та післяпродажний сервіс; 1.4. якість реклами; 1.5. технічний рівень основних виробничих фондів; 1.6. рівень забезпеченості обіговим капіталом; 1.7. співвідношення власних та запозичених коштів; 1.8. відбір клієнтури; 1.9. професійний рівень кадрів	2.1. стихійні природні явища 2.2. техногенні катастрофи 2.3. зловмисні дії третіх осіб 2.4. інфляційні процеси 2.5. політичні події 2.6. розвиток нових технологій 2.7. зміни моди та попиту

Особливості ризику підприємницької діяльності

1. ризик є економічною формою активного впливу керуючої системи на об'єкт управління;
2. ризик виявляється у результативній і цілеспрямованій діяльності;

3. ризик, як визначення діяльності в умовах невизначеності, має кількісні та якісні характеристики від практичної діяльності піддається оцінці з боку суб'єкта управління.

Риси, притаманні діловому ризику:

1. *Альтернативність* — властивість ризику, яка передбачає необхідність вибору з двох або більше можливих варіантів діяльності, причому відмови від вибору є один з його різновидів.

2. *Суперечливість* — з одного боку, ризик зорієнтований на отримання значущих для системи управління результатів, ефективними засобами в умовах невизначеності та ситуації вибору, а з іншого боку ризик може привести до несприятливих соціально-економічних наслідків.

3. *Правомірність* — характеризується наступними вимогами:

- діловий ризик повинен відповідати значенню тієї мети, для якої він здійснюється;
- мета не може бути досягнута не ризикованими засобами;
- об'єктом ризику повинні бути елементи підприємства, що не впливають на життєздатність підприємства, та його працівників;
- ризик не повинен бути джерелом виникнення протиріч між діяльністю підприємства та вимогами законодавства.

Чинники, що впливають на рівень політичних ризиків:

- Політичне та економічне становище країн.
- Потенційні можливості країни.
- Рівень розвитку промисловості, сільського господарства та інфраструктури.
- Обсяг внутрішнього валового продукту.
- Обсяг і структура внутрішньої та зовнішньої державної заборгованості.
- Своєчасність погашення займів (позик).
- Рівень інфляції.
- Обсяги зовнішніх інвестицій.
- Географічне розташування.

Три головні елементи ризику в управлінні, взаємозв'язок і взаємозалежність яких відбивають його зміст:

1. ймовірність отримання бажаного результату;
2. ймовірність виникнення небажаних наслідків під час створення альтернативної стратегії та її реалізації;
3. ймовірність відхилення від поставлених цілей.

Основні причини, що породжують ризик

*По-перше*, науково-технічний прогрес формує нову систему орієнтації людини, радикально змінює предмет на середовище, в якому вона живе. Створюється атмосфера гострої потреби в новаторських, сміливих рішеннях, відбувається пошук принципово нових, неординарних шляхів розв'язання складних сучасних задач. За таких умов менеджери різних рівнів управління вимушені йти на ризик.

*По-друге*, середовище діяльності людей все більше стає ринковим, що вносить додаткові елементи невизначеності, розширює межі ризикованих ситуацій. За цих умов виникає не детермінованість та невпевненість щодо отримання кінцевого результату, а отже, зростає й ступінь ризику. Ринок – досить жорстка система, що вимагає від кожного великої фізичної та інтелектуальної віддачі. Конкуренція не визначає квот. У США, наприклад, щорічно створюється 10,5 млн. нових фірм і 80 % з них стає банкрутами протягом першого ж року існування.

*По-третє*, при прийнятті рішень, пов'язаних з ризиком, на рівні з об'єктивними факторами, важливе значення мають суб'єктивні, зумовлені в першу чергу індивідуальними рисами тих, хто йде на ризик.

*По-четверте*, на порядку дня стає питання глобального ризику. Він пов'язаний зі зростаючою небезпечкою самознищення цивілізації як наслідку якоїсь катастрофи, екологічної небезпеки, вичерпання ресурсів, продовольчої проблеми, несприятливої демографічної ситуації.

Наразі право на ризик закріплюється в законодавчих актах за суб'єктами ринку. Так, в законі України «Про підприємницьку діяльність» ризик переоцінюється по відношенню до кожної підприємницької структури.

Але недосконалість законодавства, зокрема, відсутність розробок юридичної категорії правомірного ризику в управлінні, правової підтримки обґрунтованої ризикової ініціативи, призвели до штучного створення проблеми правового аспекту ризику.

Окрім недосконалості та суперечливості діючого законодавства, ризик породжується ще багатьма причинами.

На рис. 6.2 наведена схема, за якою можна аналізувати ризик, зумовлений внутрішніми та зовнішніми по відношенню до об'єкта (підприємства), причинами:





Рис. 6.2. Основні причини виникнення ділового ризику

Аналіз впливу індивідуальних рис кожної системи управління на прийняття рішень, пов'язаних із ризиком, свідчить, що чим складнішою та динамічнішою виявляється задача, яка підлягає вирішенню в умовах невизначеності, тим більшу роль у ній відіграють як наявність ефективної методики аналізу, так і індивідуальні властивості конкретної системи управління.

Ризик породжується невизначеністю та конфліктом і виникає лише тоді, коли існує певна невизначеність, як брак інформації і як індетермінованість — неясність цілей і критеріїв вибору.

Види невизначеності:

**Основні:**

- 1 — поводження системи та її підсистем;
- 2 — вплив середовища на систему;
- 3 — інформація про систему та середовище;
- 4 — суб'єкт дослідження;
- 5 — процес концептуалізації інформації, здобутої суб'єктом дослідження;
- 6 — модель системи;
- 7 — сприйняття суб'єктом управління моделі системи;
- 8 — суб'єкт управління;
- 9 — керовані дії на систему;

**Другорядні:**

- 10 — вплив системи на середовище;
- 11 — вплив суб'єкта дослідження на систему і середовище;
- 12 — вплив моделі системи на суб'єкт дослідження;
- 13 — взаємодія суб'єкта дослідження та суб'єкта управління;
- 14 — вплив системи та середовища на суб'єкт управління.

Під невизначеністю, яка породжує ризик, розуміють ситуацію, коли більшою чи меншою мірою відсутня інформація, щодо структури та можливих етапів об'єкта й навколишнього середовища. Невизначеність може бути наслідком двох обставин:

- 1) неповноти інформації;
- 2) обмеження можливостей суб'єкта управління стосовно переробки здобутої інформації.

Причини виникнення невизначеності поділяють на три групи:

*Група 1.* Більшість пов'язаних з економікою процесів є принципово індетермінованими. Таким, наприклад, є науково-технічний прогрес, хід якого точно спрогнозувати неможливо. Важно передбачити також різні природні явища, зміни клімату, розвиток моди та смаків споживачів тощо.

*Група 2.* Можна говорити про економічно оптимальну неповноту інформації, оскільки нерідко доцільніше працювати з неповною інформацією, ніж збирати вкрай високо вартісну, практично повну інформацію. До цієї групи можна відносити й неповноту інформації, зумовлену обмеженістю потужностей для її обробки (адже ця обмеженість пояснюється економічними причинами). Сюди ж відносять і неточності, пов'язані з необмеженими методами оцінювання даних (наприклад, вибіркові спостере-

ження та експертні оцінки). Знищення цих методичних ускладнень також потребує певних додаткових затрат.

*Група 3.* Існує так звана «організована» невизначеність, або асиметрія інформації. Вона спричинена тим, що нерідко деякі економічні агенти вважають за доцільне приховувати деяку частину інформації з економічних, політичних чи інших причин. Наприклад, важко прогнозувати можливості зовнішньоторговельних операцій щодо стратегічних товарів. Іноді керуючому органу управління важко оцінити можливості й зусилля підлеглих підрозділів і навпаки.

Джерелом невизначеності може бути кожний елемент і канал зв'язку між елементами системи управління. Виділяють основні види невизначеності, породжені прямими зв'язками в процесі дослідження й управління системою (об'єктом), і другорядні, що відбивають зворотні дії та ефекти.

Невизначеність вноситься в процес формування керуючої інформації через інформаційні компоненти. Роль різноманітних інформаційних компонент в процесі формування керуючої інформації визначає специфіку впливу невизначеності відповідних компонент на невизначеність системи управління в цілому.

Так, невизначеність цілей не дозволяє системі управління однозначно оцінювати переважання ситуацій, що виникають. Система управління виявляється не в змозі повністю здійснити раціональний, формально оптимальний вибір найкращого з існуючих в її розпорядженні варіантів поведінки. Невизначеність системи моделей не дозволяє однозначно формувати ланцюжки причинно-наслідкових зв'язків. Відповідно система управління не має можливостей точно і однозначно передбачити всі суттєві для неї наслідки різних подій, в тому числі і повні наслідки власних команд. Невизначеність первісної інформації не дозволяє однозначно оцінювати реальну ситуацію на об'єкті управління і в зовнішньому середовищі. Суб'єкт управління не може бути впевненим у тому, що оцінювання буде вірним і повним.

Але, не дивлячись на змінну дію чинника інформаційної невизначеності, будь-яка система управління завжди формує керуючу інформацію, яка повинна впливати на об'єкт і примушувати його діяти для досягнення цілей, які поставив перед собою суб'єкт управління.

Стратегічні плани підприємства розробляються розраховуючи на деякі фіксовані умови або, принаймні, на їхній більш-менш передбачуваний розвиток. Внаслідок того, що такі припущення часто порушуються, особливо в довгостроковій перспективі, завжди залишається шанс не досягти наміченої мети, не одержати запланований стратегічний результат. Можливість відхилення від мети стратегічного рішення, тобто розбіжність фактично отриманого економічного результату з наміченим у момент прийняття рішень, прийнято характеризувати за допомогою категорії «господарський ризик». зазначимо, що ця розбіжність не обов'язкова буває в гіршу сторону; досить можливо, що результат перевершить очікування. Однак це, скоріше, виключення, ніж правило.

Рішення, в результаті прийняття якого передбачається господарське використання нового об'єкта, будь то технічний задум не апробованої на практиці конструкції, нетрадиційна технологія, новий товар, нова комерційна схема або господарська ініціатива тощо, завжди сполучене з підвищенням рівня ризику, обумовленим насамперед принциповою неможливістю точного знання про майбутнє. При цьому господарський керівник може обрати одну з трьох альтернатив: відмовитися від ухвалення сумнівного рішення; не роздумуючи, погодитися із прийняттям підвищеного ризику; спробувати обґрунтувати своє рішення, витративши зусилля на здобування додаткової інформації і її осмислення.

Відмова від реалізації нових ідей і проектів – тупикова колія, яка рано чи пізно закінчується застоєм, стагнацією. Напроти, безоглядне прийняття непродуманих, не підкріплених аналізом і розрахунками рішень – авантюристичний шлях, який іноді може обіцяти привабливі плоди, принести негайну вигоду, але, як правило, не призводить до стабільного успіху. Існує ще третій шлях: *раціональне осмислення ситуації прийняття «ризикованого» рішення, з'ясування можливих наслідків, тобто плюсів і мінусів від ухвалення даного рішення або від його відхилення, виявлення прихованих перешкод на шляху досягнення поставленої мети й, нарешті, з'ясування можливостей «підстрахуватися» на випадок невдалого або небажаного розвитку подій.*

Дійсно, у період підготовки й прийняття будь-якого господарського рішення не можна з повною впевненістю стверджувати, яка конкретно кон'юнктура складеться на ринку, які можуть виникнути несподівані технічні перешкоди або конструктивні проблеми, якою буде реакція навколишнього господарського середовища на запровадження в дію нових характеристик функціонування промислового об'єкта. Покупцям може не сподобатися новий товар, позиція даного підприємства в традиційному для нього секторі ринку може змінитися з причин, не підконтрольних підприємцю тощо. Однак, піддавши висунуту ідею різнобічному критичному розбору, ідентифікуючи потенційні небезпеки й аналізуючи можливі наслідки, нарешті, залучаючи додатково здобуту інформацію, можна передбачити заходи щодо нейтралізації або зм'якшення небажаних наслідків прояву тих або інших факторів ризику.

Наприклад, порівняння розмірів потенційного виграшу від ухвалення даного рішення у випадку успіху (тобто одержання запланованого результату) з урахуванням витрат на розробку й впровадження підстраховуючи заходів, з одного боку, і оцінки можливого збитку у випадку невдачі, з іншого, може призвести до істотної зміни відносини керівника до «ступеня ризикованості» розглянутого рішення. З урахуванням прийнятих заходів зміниться не тільки психологічне ставлення до ризику, але й об'єктивний рівень ризику, пов'язаний з реалізацією планованого стратегічного рішення. В цьому ви-

падку розрахована і оцінена втрата при несприятливому розвитку подій може виявитися прийнятною для того, щоб усвідомлено піти на рішення, яке залишається ризикованим, але вже в припустимих для підприємства межах. У цьому суть *концепції прийнятного ризику*, яка ґрунтується на двох підтверджених практикою постулатах:

- визнанні неможливості повного усунення ризику, з одного боку;
- знайти такі «анти-ризикові» заходи, які б забезпечили прийнятний для даного господарського агента рівень ризику, з іншого.

Зрозуміло, практичне використання концепції прийнятного ризику вимагає певних витрат на здобування інформації і її обробку. Однак при цьому міняється поінформованість особи, що ухвалює рішення, а іноді й ступінь невизначеності всієї ситуації ухвалення рішення. Досвід свідчить: чим більше знаєш, тим більше знаєш, чого не знаєш, і тем скоріше формується усвідомлення ризику. Виходить, чим більш раціональні, чим більш складно задумані дослідження й розрахунки, що обґрунтовують рішення, тим більше граней проблеми впадає в поле зору.

Можливі негативні наслідки стратегічних рішень, прийнятих і реалізованих без урахування ризику, можуть виявитися досить болісними для підприємства й бізнесу. Для підприємства, що опрацьовує свою стратегію, ігнорування ризику може виявитися в різних небажаних господарських результатах. До них належать, наприклад, зниження котирувань акцій (замість підвищення, що намічалось), зменшення розмірів прибутку й зниження ефективності інвестицій у порівнянні із планованим без ризику рівнем, неефективні витрати матеріальних, трудових або фінансових ресурсів, створення наднормативних запасів нереалізованої продукції, інші види упущеної вигоди й економічних втрат.

Таким чином, концепція прийнятного ризику, орієнтуючи господарського керівника на свідоме, раціональне – на протигагу авантюрому, безвідповідальному – ставлення до ризику, пропонує важливі для ділової активності в сфері матеріального виробництва методичні рекомендації.

*По-перше*, ризик – це не статична характеристика, а керований параметр, на його рівень можна й, найголовніше, необхідно чинити вплив.

*По-друге*, оскільки такий вплив можна виявити тільки на «пізнаний» ризик, то його треба аналізувати, тобто виявляти й ідентифікувати фактори ризику, оцінювати наслідки їх прояву тощо.

*По-третє*, для коректного врахування ризику в діяльності виробничого підприємства корисно розрізняти «стартовий» рівень ризику, або ризик задуму первісної ідеї проекту (господарського заходу) або варіанта стратегії, і «фінальний» рівень ризику, оцінка якого зроблена (для обраної стратегії підприємства, прийнятого варіанта проекту, наміченого до здійснення господарського заходу тощо) після виконання необхідних процедур оцінки ризику й розробки комплексу заходів щодо зм'якшення або нейтралізації наслідків прояву факторів ризику.

Визначення прийнятного значення рівня ризику – самостійне завдання спеціального дослідження, а встановлення деякого рівня в якості такого – прерогатива керівництва підприємства або, принаймні, керівника більш високого рівня, ніж аналітик ризику. В практичній господарській діяльності підприємства з урахуванням концепції прийнятного ризику рекомендується:

- ухвалюючи господарські рішення, враховувати можливість зниження рівня «стартового» ризику до прийнятного «фінального» рівня;
- виявляти потенційно можливі ситуації й фактори ризику, які можуть стати причиною недосягнення поставлених цілей;
- оцінювати характеристики можливого збитку, пов'язаного з небажаним розвитком подій;
- завчасно, на стадії підготовки господарських рішень, планувати й при необхідності здійснювати заходи щодо зниження ризику до прийнятного рівня;
- враховувати при прийнятті рішень витрати, пов'язані з попереднім аналізом і оцінкою ризику й підготовкою заходів щодо досягнення прийнятного «фінального» рівня ризику.

На виробничому підприємстві концепція прийнятного ризику повинна реалізовуватися в такій організації процесу управління, щоб фактор ризику, який виявився, не став несподіванкою для керівника й щоб не довелося в поспіху ухвалювати необґрунтовані рішення.

## 6.2. Класифікація ризику

В умовах кризи для підприємств існує ціла система ризиків, Вони взаємообумовлені, впливають один на одного і в той же час, до певної міри — автономні, через що можуть стати носіями протилежних тенденцій.

Слід підкреслити, що недоліком, який в значній мірі знижує корисність застосування досліджень в галузі ризику, є те, що в більшості випадків вони зорієнтовані на системи управління, які здійснюють свої функції в умовах близьких до оптимальних. Тому категорія «ризик» у цих дослідженнях носить доволі абстрактний характер. Це в значній мірі пояснюється відсутністю в більшості літературних джерел глибокої класифікаційної оцінки ризику в управлінні.

Отже, синтезуючи знання, що були одержані під час вивчення спеціальної літератури, спробуємо навести якомога повнішу класифікацію ризиків, оскільки класифікація дозволяє структурувати систему ризиків, здійснювати їх вибір і визначати послідовність рішень на основі класифікаційних ознак.

Розподіл ризику за джерелом виникнення:

- господарський
- пов'язаний з природою людиною
- обумовлений природними факторами

Розподіл ризику за підсистемами управління:

- виробничий
- комерційний
- фінансовий
- кредитний

Класифікація ризиків за проявом:

1) за масштабами прояву:

- глобальний (загальнодержавного значення)
- локальний (на рівні підприємства)

2) за тривалістю прояву:

- довгостроковий (пов'язаний з розвитком)
- короткостроковий (кон'юнктурний)

3) за місцем прояву:

- на зовнішньому ринку,
- на внутрішньому ринку

Діловий ризик можна розподіляти на дві великі підгрупи:

1. систематичний;
2. несистематичний

Існування систематичного ризику обумовлено наявністю, в першу чергу, об'єктивного природного фактору та природою людини.

**Несистематичний ризик виникає у випадку будь-якого виду діяльності.**

По мірі здійснення функцій управління, система управління в змозі зменшити сукупний ризик, що проявляється при досягненні поставлених цілей.

Аспекти прояву ризику:

- економічний;
- фінансовий;
- соціально-психологічний;
- юридичний

Складові економічного ризику:

- комерційний ризик, що виникає в процесі реалізації товарів та послуг;
- ризик неоптимального розподілу ресурсів;
- ризик зміни кон'юнктури ринку.

В діяльності підприємств система управління часто стинається із фінансовим ризиком. Цей вид ризику притаманний для підприємств будь-якої форми власності.

Складові фінансового ризику:

- *капітальний ризик* — являє собою ризик того, що інвестор не зможе повернути свої вкладання без втрат;
- *ризик ліквідності* — пов'язаний з можливостями втрат при реалізації будь-яких активів торговельного підприємства;
- *інфляційний ризик* — ризик того, що при високому рівні інфляції отримані доходи знеціняться;
- *кредитний ризик* — ризик того, що дебітори будуть не в змозі повернути отримані кошти, виконати свої зобов'язання;
- *відсотковий ризик* — ризик втрат, які можуть понести інвестори, в зв'язку зі змінами відсоткових ставок на ринку;
- *валютний ризик* — ризик, пов'язаний зі змінами курсу валют

Юридичний ризик характеризується, як діяльність без опори на правову базу. Цей вид ризику виникає в разі:

- непередбачених змін законодавства;
- протиріч між правовими нормами і діяльністю підприємства

Наявність соціально-психологічного ризику обумовлена тим, що будь-який вид діяльності людини носить ймовірнісний характер.

Складові соціально-психологічного ризику:

- помилкові дії керівників;
- непродумана соціальна політика;
- недбалість працівників;
- хвороба або смерть керівника

У наукових працях стосовно класифікації ризику застосовують такі його *шість основних характеристик*:

**1. За ступенем суб'єктивності та об'єктивності:**

- ризик з об'єктивною ймовірністю — величина, що відображає найбільшу ступінь достовірності інформації щодо розміру ризику та причин його виникнення;
- ризик з суб'єктивною ймовірністю характеризує віддання переваги системою управління тій чи іншій стратегії під впливом внутрішніх або зовнішніх факторів (інакше кажучи, як конкретно системою управління проводиться оцінка ситуації ризику);
- ризик з об'єктивно-суб'єктивною ймовірністю — це синтезована характеристика, що відображає як суб'єктивне сприйняття системою управління об'єктивних факторів та умов, так і об'єктивну оцінку суб'єктивних сторін системи управління підприємством

**2. За ступенем ризиконасиченості управлінських рішень**

- мінімальний;
- малий;
- середній;
- підвищений;
- максимальний

Ця величина відображає кількісну сторону ризику в управлінні. Існують емпіричні шкали ризику, які рекомендуються для керівництва в діяльності суб'єктів управління. Ми вважаємо, що ця точка зору є хибною, оскільки кожна система управління є в своєму роді оригінальною та характеризується рядом специфічних показників. Тому можна твердити, що для кожної системи управління показники ризику в діяльності потрібно розраховувати індивідуально.

**3. За типами обґрунтованості:**

- обґрунтований (раціональний) ризик;
- необґрунтований (нераціональний) ризик;
- авантюрний ризик.

**4. За часом прийняття управлінських рішень, пов'язаних з ризиком:**

- ризик випереджаючий — показник характеристики системи управління, що відображає проведення упереджувальних дій по вирішенню невизначеності в діяльності; на нашу думку це свідчить про найвищий рівень професіоналізму та ефективності суб'єктів управління;
- ризик своєчасний — відбиває відповідність системи управління та функцій, які вона здійснює цілям, що стоять перед нею;
- ризик запізнілий — також характеристика діяльності системи управління, що відображає неадекватність вимог об'єктивних умов та функціональної придатності управляючої системи.

**5. За числом осіб, що приймають рішення:**

- ризик індивідуальний, коли система управління представлена однією особою;
- ризик груповий, коли система управління має свою організаційну структуру і представлена сукупністю працівників, що здійснюють функції управління.

При цьому слід відмітити, що група приймає рішення з необґрунтовано більш високим рівнем ризику, оскільки в таких умовах не відчувається відповідальність, що розподіляється між членами групи.

**6. За розміром:**

- припустимий ризик;
- критичний ризик;
- неприпустимий ризик;
- катастрофічний ризик.

При цьому:

- зона припустимого ризику — максимальний розмір потенційних втрат не перевищує запланованого прибутку;
- зона критичного ризику — максимальний розмір потенційних втрат не перевищує запланованого доходу;
- зона припустимого ризик — максимальний розмір потенційних втрат не перевищує власний капітал;
- зона катастрофічного ризику — максимальний розмір потенційних втрат перевищує власний капітал.

Розглянемо додаткові класифікації ризику за *десятьма* наступними ознаками.

**1. Залежно від характеру факторів, що обумовлюють ризик**

- економічний ризик, виникнення якого обумовлено дією економічних факторів макро- та мікроекономічного характеру;
- політичний ризик, що виникає внаслідок різних політичних подій, які негативно впливають на підприємницьку діяльність;
- соціальний ризик, пов'язаний з впливом громадських рухів та соціальних програм на умови проведення підприємницької діяльності;

- ризики, обумовлені дією інших факторів (природно-географічних, криміногенних, екологічних тощо).

## **2. Залежно від виду операцій, яким притаманний певний вид ризику**

- операційний ризик, пов'язаний із здійсненням основної господарської діяльності підприємства (в торгівлі — закупкою та реалізацією товарів);
- фінансовий ризик, пов'язаний з проведенням операцій щодо формування та використання (розміщення) капіталу підприємства;
- інвестиційний ризик, який виникає у процесі здійснення підприємством інвестиційних проектів та програм.

Кожен з зазначених видів ризику носить комплексний характер і при потребі може бути дезагрегований за окремими господарськими операціями (підвидами ризику).

## **3. Залежно від характеру та економічних наслідків ризикових подій**

- чистий ризик, який може мати для підприємства тільки негативні наслідки у вигляді фінансових збитків та прогаяної вигоди;
- спекулятивний ризик, проявом якого для підприємства може бути як позитивний, так і негативний фінансовий результат. Цей вид ризику характерний для таких операцій підприємства, за якими в разі сприятливих обставин підприємство очікує отримати додатковий прибуток, свідомо йде на ризик для досягнення певної мети. Якщо ж обставини складаються не так, як очікувалось, підприємство може понести певні фінансові збитки. Як правило, спекулятивний ризик притаманний усім інноваціям підприємства (зміна асортименту чи профілю діяльності, відкриття філії, зміна каналів товаропостачання, здійснення фінансової інвестиції тощо).

## **4. Залежно від характеру та місця виникнення ризикових подій**

- систематичні (ринкові)
- несистематичні (специфічні).

Виникнення *систематичного (ринкового)* ризику пов'язане з глобальними змінами загальної макроекономічної та суспільне політичної ситуацій, що негативно впливають на діяльність усіх суб'єктів ринкових відносин. Фактором ризику в цьому разі виступає поглиблення загальноекономічної кризи або погіршення макроекономічної ситуації, глобальна зміна політичного курсу та економічної політики держави, погіршення кон'юнктури сегмента ринку, на якому працює підприємство, зростання інфляції тощо.

Слід зауважити, що виникнення цього виду ризику та ступінь його прояву не є наслідком діяльності конкретного підприємства, але підприємство мусить в обов'язковому порядку враховувати систематичний ризик при обґрунтуванні своєї економічної поведінки.

*Несистематичний (специфічний)* ризик притаманний діяльності конкретного торговельного підприємства і обумовлений характером та обставинами його проведення. Він пов'язаний з некваліфікованим керівництвом певним підприємством, нераціональною структурою його капіталу, помилками в проведенні окремих господарських операцій тощо. Цей вид ризику підприємство не тільки мусить враховувати в своїй діяльності, а й розробляти заходи щодо мінімізації його негативних наслідків.

## **5. Залежно від масштабів ризикових подій**

- глобальний
- локальний

Критерієм виділення цих груп ризиків служать масштаби ризикових подій. Прояв *глобального ризику* приводить до масштабних економічних наслідків, які охоплюють не одне підприємство, а галузь і навіть економіку країни чи регіону в цілому.

*Локальні ризики* обумовлюють відносно менші за розмірами економічні наслідки, що негативно впливають на діяльність одного підприємства або окремого напрямку його діяльності.

## **6. Залежно від терміну дії**

- постійні
- тимчасові

Постійні ризики завжди супроводжують підприємницьку діяльність і обумовлені її природою. На конкретних етапах діяльності підприємства або при певних макро- та мікроекономічних змінах постійні ризики доповнюються тимчасовими ризиками, які мають місце тільки протягом певного часу або є специфічні для даного макроекономічного моменту.

## **7. Залежно від характеру та систематичності прояву ризику в діяльності конкретного підприємства**

- статистичний
- нестатистичний

*Статистичними* прийнято називати такі види ризиків, які постійно обумовлюють певні збитки підприємства. Ризикові події за цими видами ризиків носять не тільки ймовірний характер, а реально зафіксовані. Відносно їх розмірів та частоти виникнення можна зібрати статистичні дані, а отже і прогнозувати наслідки цих ризиків для даного підприємства.

*Нестатистичними* є ризики, які за певних об'єктивних та суб'єктивних обставин ще не виявили себе певними ризиковими подіями, але вірогідність їх виникнення існує об'єктивно. Так, якщо на підп-

приємстві протягом досить певного часу не мали місця збитки у процесі перевезення товарів або під час їх продажу, це не може бути індикатором відсутності цих ризиків взагалі. Така позитивна ситуація може мати випадковий характер або бути результатом певних управлінських дій керівництва по контролю за цими ризиками для недопущення їх прояву.

### 8. Залежно від можливості управління ризиками з боку підприємства

- ризики, якими можна керувати (прогнозувати виникнення, розробляти та реалізовувати заходи щодо мінімізації наслідків);
- ризики, що не піддаються управлінню з боку підприємства

До останньої групи належать такі види ризиків, які виникають стихійно, мають глобальний ризиковий характер і не залежать від діяльності підприємства.

Прикладом ризиків, які не піддаються управлінню з боку підприємства є політичний, криміногенний та екологічний ризики, серед економічних — ризик законодавчих змін, ризик макроекономічної кризи та подібні ризики, у разі виникнення яких підприємство ніяк не може захистити свої інтереси.

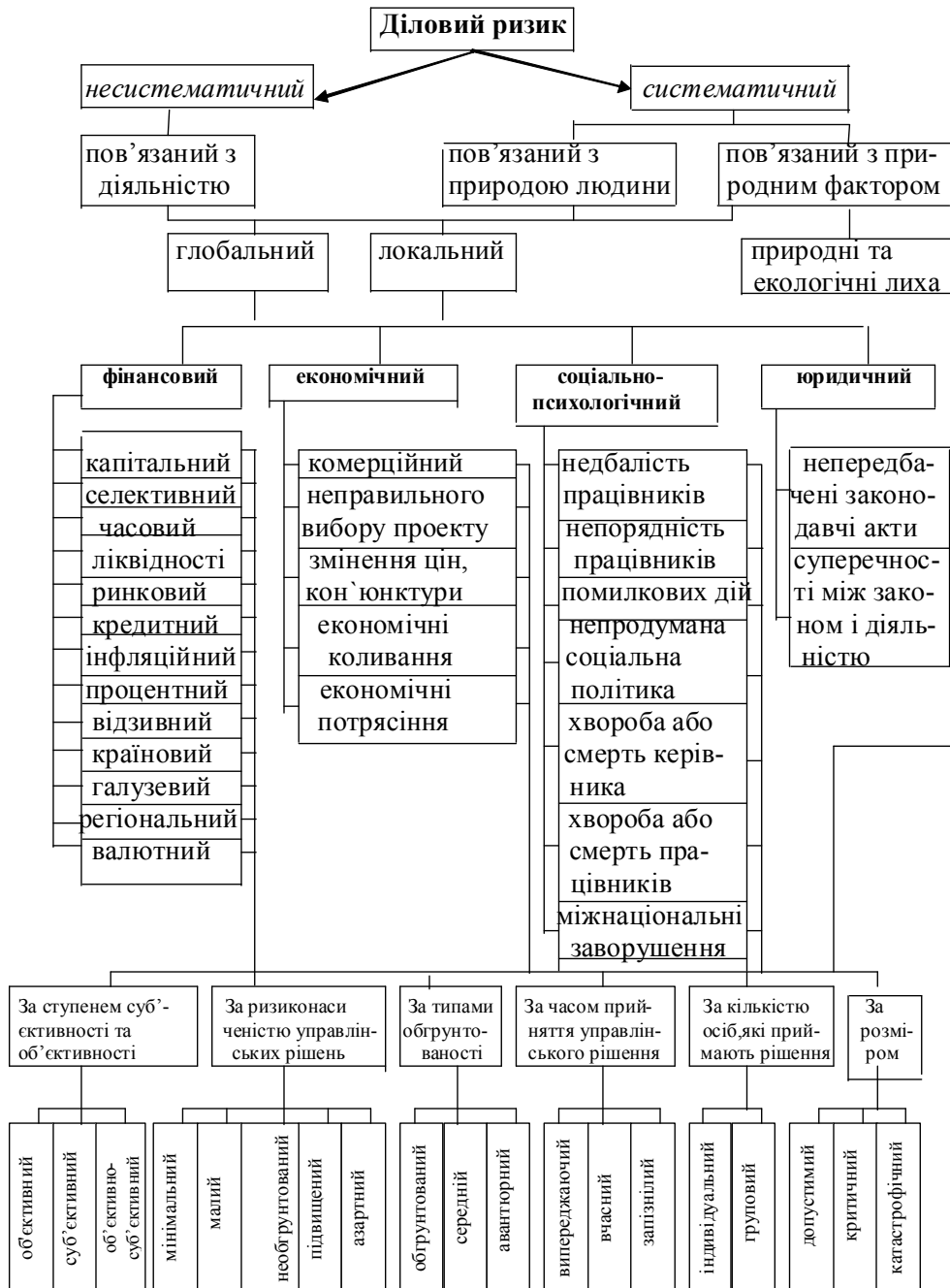


Рис 6.3. Класифікація ділового ризику

### 9. Залежно від економічних наслідків ризикових подій, які обумовлені певним видом ризику

- реальні або бухгалтерські ризики, за якими ризикові події призводять до реальної втрати частини майна підприємства;
- економічні ризики (або ризики втраченої вигоди), наслідком виникнення яких є повне або часткове неотримання підприємством доходу (прибутку), який очікувався.

Так, ризик втрати товарно-матеріальних цінностей у процесі їх транспортування є реальним, оскільки призводить до втрати цінностей, які транспортуються. Внаслідок ризикової події підприємство втрачає частину обігових коштів, які були авансовані.

Кредитний ризик, тобто ризик погіршення умов видачі кредитів, відноситься до групи економічних ризиків, оскільки його наслідком для підприємства є збільшення витрат обігу (за статтею «відсотки за кредит»), і відповідно, зменшення розмірів очікуваного прибутку.

Багато підприємницьких ризиків мають подвійні наслідки, тобто призводять як до бухгалтерських, так і до економічних втрат. Так, інвестиційний ризик може призвести не лише до неповернення суми інвестиційних ресурсів підприємства (бухгалтерський наслідок), але й до неотримання доходу від інвестиційної діяльності, який очікувався (економічний наслідок).

### 10. Залежно від розмірів втрат від ризикових подій

- припустимий, найгіршим наслідком якого є зменшення прибутку підприємства;
- критичний, наслідком виникнення якого є отримання збитків від поточної господарської діяльності;
- неприпустимий, при якому виникнення ризикових подій призводить до втрати частини власного капіталу підприємства;
- катастрофічний, обсяги збитків в разі виникнення якого перевищують власні кошти підприємства, а отже, можуть бути компенсовані лише за рахунок зовнішніх джерел (позик або відшкодування ризику зовнішніми страхувальниками).

Загальна класифікація ризиків подана на рис. 6.3.

Розглянуті вище класифікаційні ознаки підприємницьких ризиків не є вичерпаними і охоплюють лише найважливіші характеристики їх прояву.

Так, ризики можна розділити й на такі групи:

- *економічний ризик* — це ризик втрати конкурентної позиції підприємства внаслідок непередбачених змін в економічному оточенні фірми, наприклад, зростання цін на енергоносії, зростання процентних ставок за кредити;
- *політичний ризик* — ризик понесення збитків або зниження прибули внаслідок змін у державній політиці;
- *виробничий ризик* — ризик невиконання планованих обсягів робіт або збільшення витрат, обумовлені такими подіями, як аварії та збої устаткування;
- *фінансовий ризик* — ризик, зв'язаний із здійсненням операцій з фінансовими активами.

Підводячи підсумки класифікації ризику в управлінні можна констатувати, що запропонована класифікація є інструментом дослідження проблем ризику в управлінні, побудови на цій основі відповідних механізмів їх вирішення та розробки практичних рекомендацій.

## 6.3. Основні підходи до управління ризиком в корпорації

*«Ніколи не приймай серйозного рішення,  
не маючи за душею принаймні двох його варіантів.  
А коли йдеться про рішення, що пов'язане із  
сумою понад сто мільйонів доларів,  
то добре мати не менше як три варіанти».*

*/Роберт Макнамара,  
колишній президент «Форд моторс компанії»/*

Будь-яка діяльність вимагає паралельно з іншими заходами проведення аналізу, оцінки ризику та прийняття рішення щодо ступеня ризику та його розв'язання, питання про допустимість ризику, яким може бути обтяжена ця діяльність.

Розсудливий менеджер завжди признає функціональну істину, що сама природа економічної діяльності та людини пов'язана з чинниками випадковості, розпливчатості, неповноти інформації (невизначеності), тобто з ризиком. Він змушений визначати практичні шляхи (способи) зниження загрози збитків (банкрутства), що пов'язана з певними ризиками, обирати найбільш ефективний спосіб дій, що забезпечить прийнятний ступінь ризику. Щодо конкретних заходів боротьби з ризиком збитків, то важливе



значення має розробка ряду альтернативних варіантів плану (проекту). Це дає змогу вибрати найкращий з них, застосовуючи економіко-математичні методи.

Слід відмітити, що кожен суб'єкт управління (менеджер, управлінська команда) обирає конкретний спосіб управління ризиками залежно від специфіки діяльності, обраної маркетингової стратегії тощо.

Управління ризиком передбачає:

- використання всіх можливих (допустимих з моральної та правничої точок зору) засобів для того, щоб уникнути чи знизити ступінь ризику, що пов'язаний зі значними (катастрофічними) збитками;
- контроль ризику, коли немає можливості уникнути його цілком (якщо це суттєвий ризик), оптимізація ступеню ризику, чи максимально можливе зниження обсягів та ймовірності, можливих збитків;
- свідоме прийняття (збереження) чи навіть збільшення ступеня ризику у випадку, коли це має економічне підґрунтя та сенс.

Концепція «управління ризиком» включає такі позиції:

- виявлення наслідків діяльності суб'єктів ринку в ситуації ризику;
- вміння реагувати на можливі негативні наслідки ризикових рішень;
- розробка та здійснення заходів, за допомогою яких можуть бути нейтралізовані та/або компенсовані імовірні негативні результати ризику.

Існують загальні підходи до процесу управління ризиком у менеджменті (рис. 6.4, 6.5):



Рис. 6.4. Блок-схема процесу управління ризиком у корпорації

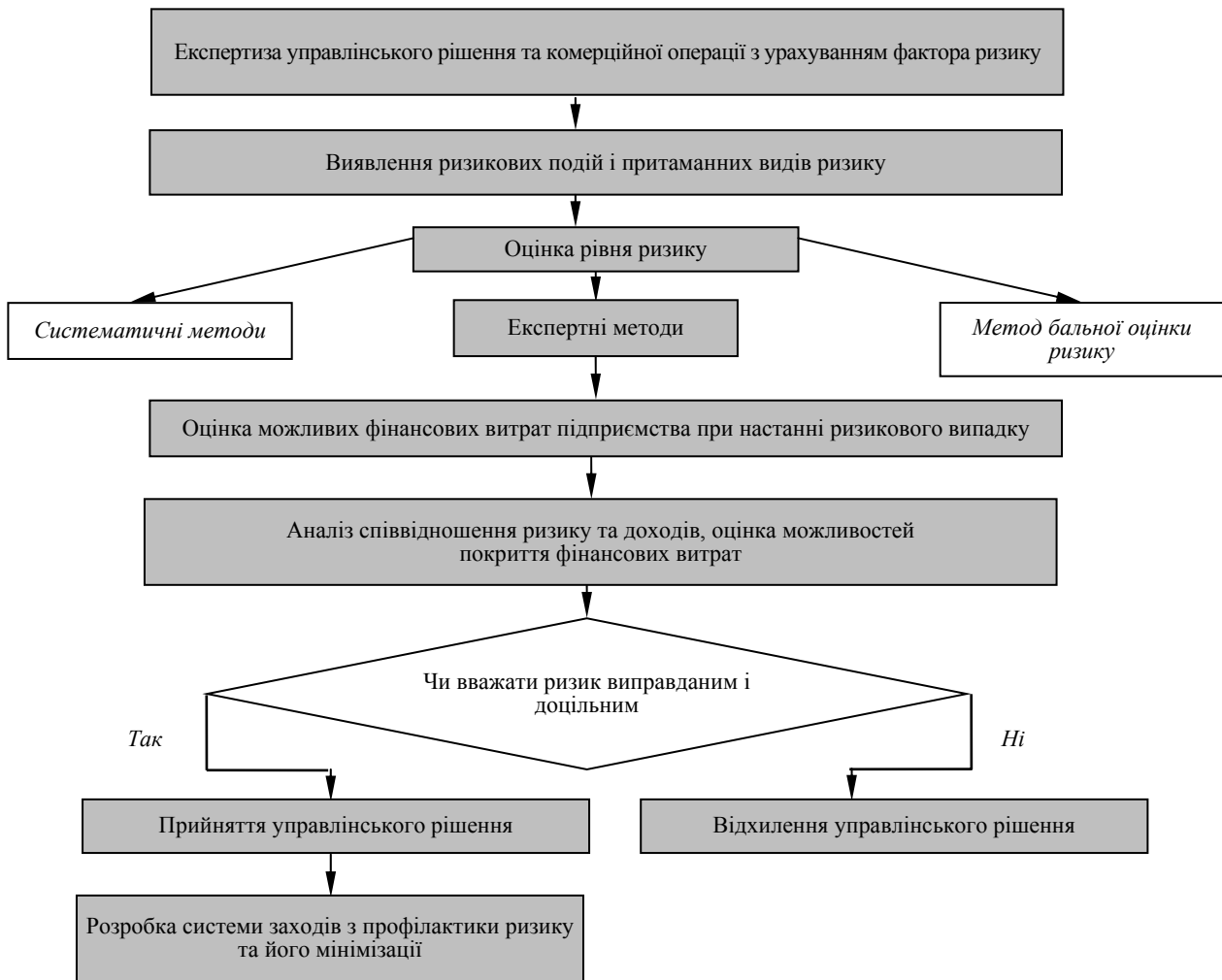


Рис. 6.5. Процес управління комерційним ризиком

Процес управління ризиком покликаний забезпечити відповідний механізм розв'язання проблеми ризику. Обираючи певний спосіб розв'язання проблем, пов'язаних з ризиком, яким обтяжена певна діяльність, менеджер повинен керуватися такими основними принципами:

- недоцільно ризикувати більшим заради меншого;
- недоцільно ризикувати більш, ніж це дозволяють власні кошти (капітал);
- необхідно заздалегідь піклуватися відносно можливих (ймовірних) наслідків ризику.

Ризикова ситуація у діяльності менеджера визначається сукупністю різноманітних обставин та умов, що створюють певний стан в діяльності менеджера, коли відсутність однозначної результативності прийнятого та реалізованого управлінського рішення є обов'язковою (рис. 6.6):

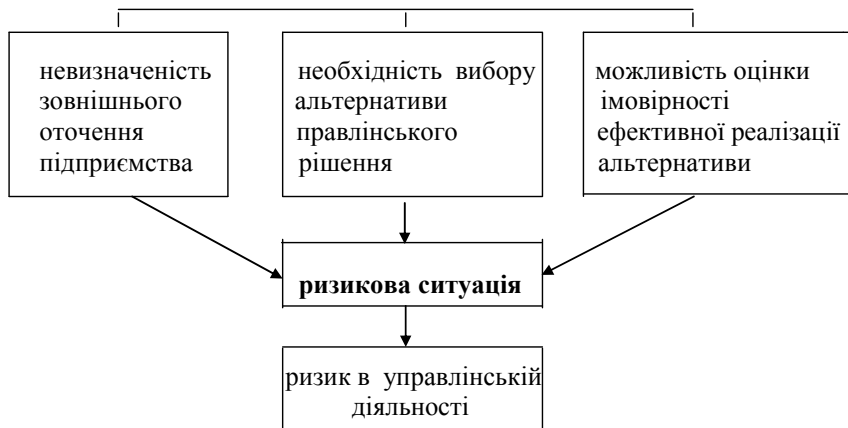


Рис. 6.6. Умови виникнення ризику в управлінні

- У ризиковій ситуації доцільно враховувати:
- імовірність отримання бажаного результату;
  - імовірність настання небажаних наслідків в результаті вибору альтернативи управлінського рішення та його реалізації;
  - імовірність фактичного відхилення від поставлених цілей;
  - можливість оцінити наслідки управлінського впливу;
  - ступінь досягнення мети діяльності підприємства;
  - фактичні розміри відхилень від прогнозованого стану підприємства.
- Напрямки управління ризиком включають (рис. 6.7):

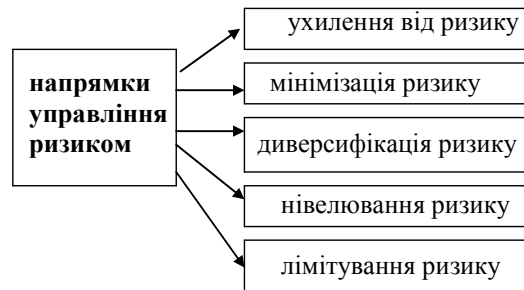


Рис. 6.7. Напрямки управління ризиком

Ризик в управлінні є засобом усунення системою менеджменту підприємства невизначеності, засобом практичного вирішення протиріччя при альтернативному розвитку протилежних тенденцій в конкретних умовах діяльності

Зміст основних 5 етапів оцінки рівня ризиків у підприємстві наведено на рис. 6.8:

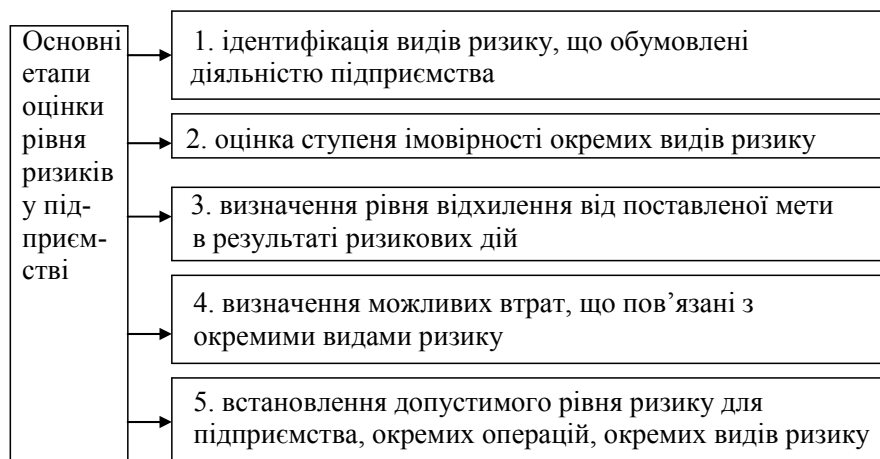


Рис. 6.8. Зміст основних етапів оцінки рівня ризиків у підприємстві

Ризик в управлінні може розглядатися як характеристика цілеспрямованої діяльності суб'єкта управління в умовах невизначеності, за яких існує ймовірність відхилення від досягнення поставлених цілей.

Підприємництва без ризику не буває. Найбільший прибуток, як правило, приносять ринкові операції з підвищеним ризиком.

**Основна мета управління ризиком** — зменшення фактичного відхилення від досягнення мети підприємства в результаті обрання ризикової альтернативи і недопущення втрат від ризику.

Приймати на себе ризик підприємця змушує невизначеність господарської ситуації, невідомість умов політичної й економічної обстановки і перспектив зміни цих умов. Чим більше невизначеність господарської ситуації при ухваленні рішення, тим вище й ступінь ризику.

Під **неспроможністю (банкрутством) підприємства** розуміється пов'язана з недостатністю активів у ліквідній формі нездатність юридичної особи — суб'єкта підприємницької діяльності — задовольнити у встановлений для цього термін пред'явлення до нього, з боку кредиторів, вимоги і виконати зобов'язання перед бюджетом.

Типові риси ризику в менеджменті представлені в табл. 6.2:

Таблиця 6.2

Типові риси ризику в менеджменті

Характеристики ризику	Зміст характеристик
<b>суперечливість</b>	<p>*ризик зорієнтований на отримання значущих для суб'єкта ринку результатів, створює передумови для розвитку підприємництва, ділових та особистісних якостей менеджерів, сприяє пошуку нових рішень;</p> <p>*ризик виявляється у взаємодії об'єктивно існуючих ризикових дій та їх неадекватній суб'єктивній оцінці з боку менеджерів, що може призводити до негативних результатів;</p>
<b>альтернативність</b>	<p>*конкретний зміст ситуації ризику має різний ступінь складності і може бути вирішений завжди різними засобами і способами;</p>
<b>правомірність</b>	<p>*ризик повинен відповідати значущості мети для якої він обраний (при цьому мета не може бути досягнута іншими, не ризикованими діями);</p> <p>*ризик не повинен переходити до навмисного отримання збитків;</p> <p>*об'єктом ризику не повинні бути фактори, які будуть впливати на життєздатність підприємства, працівників;</p> <p>*ризик не повинен бути джерелом протиріччя між діяльністю підприємства та нормативно-правовою базою країни;</p>
<b>невизначеність</b>	<p>*відображення об'єктивності ризику в управлінській діяльності, коли система управління функціонує в умовах, що не можуть бути визначені повністю.</p>

Банкрутства бажано уникати, але якщо воно неминуче, то його не варто боятися. Нерідко банкрутство є єдиним засобом врятувати корпорацію від остаточного занепаду, внести в справу свіжий струмінь нових ідей, яким не були місця при колишньому порядку.

Характерні причини фінансової кризи підприємства і банкрутства:

- скорочення попиту,
- втрата керованості фірмою,
- зниження обсягів діяльності.
- високі витрати обігу і виробництва (шлях до їхнього скорочення – усунення втрат від нераціонального використання робочого часу, плинності
- кадрів, скорочення управлінських ресурсів, продаж і ліквідація збиткових виробництв тощо).
- політична нестабільність заважає налагодженню усталених партнерських зв'язків (у т.ч. з інофірмами).
- надмірна інфляція, що відбувається в Україні.
- конфлікти у вищому керівництві підприємства,
- трудові конфлікти,
- втрата найбільш потужних клієнтів.

Фінансова усталеність не зводиться тільки до платоспроможності. Для досягнення і підтримки фінансової стабільності важливі не стільки абсолютні розміри прибутку, скільки показники рентабельності.

Критерії ризикозахищеності підприємства подані на рис. 6.9:

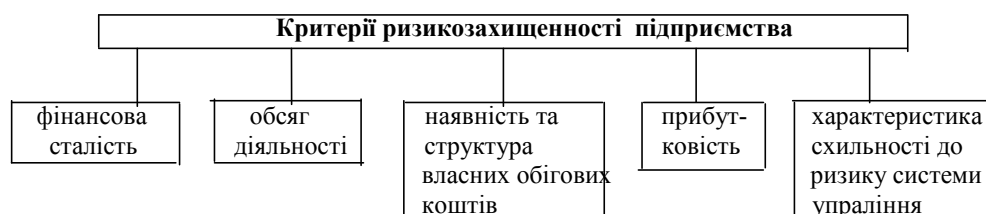


Рис. 6.9. Критерії ризикозахищеності підприємства

Модель поведінки системи управління в умовах ризику наведена на блок-схемі (рис. 6.10):

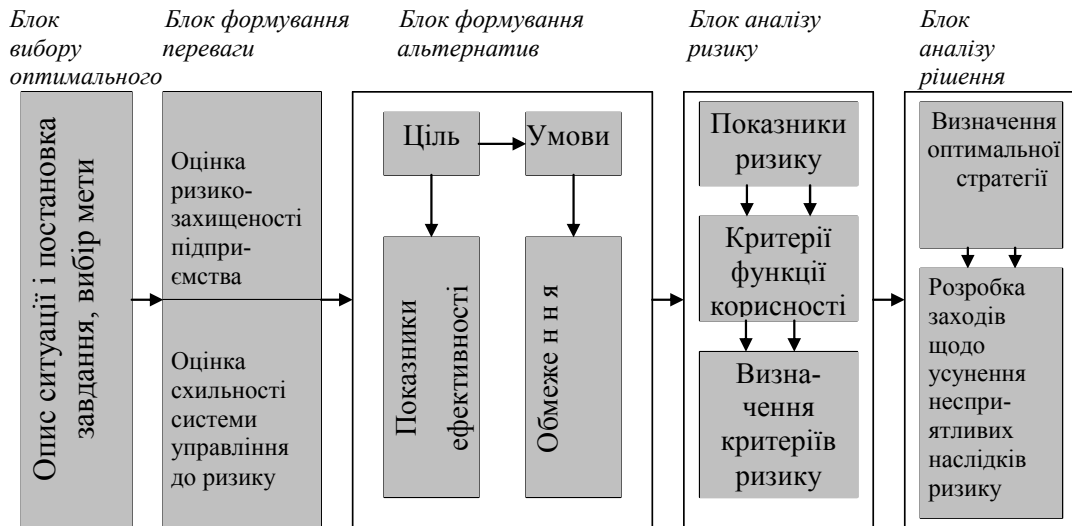


Рис. 6.10. Блок-схема моделі поведінки системи управління в умовах ризику

Тривожні ознаки, що вказують на можливе погіршення становища підприємства такі:

- підвищення відносної частки дебіторської заборгованості підприємства,
- заборгованості перед службовцями фірми,
- негативні дані про матеріальні запаси (затоварення).

Сформулюємо питання для аналізу й оцінки ризиків:

1. З якими типами ризиків пов'язаний ваш бізнес?
2. Які ризики найбільш критичні у вашому бізнесі?
3. Які типи ризиків найбільш імовірні?
4. Які джерела ризиків та причини їх виникнення?
5. Коли найбільш ймовірно настання несприятливих подій?
6. Які плануються заходи профілактики та усунення несприятливих подій (обставин)?
7. Ваша можлива реакція на негативні наслідки.
8. Засоби мінімізації втрат від несприятливих подій.
9. Як ви збираєтесь страхувати свій бізнес? Скільки коштів це вимагатиме?
10. Де зосереджені основні джерела ризику?
11. Які імовірності нанесення тих або інших збитків, зв'язаних з окремими джерелами ризику?
12. На скільки великі збитки, якщо реалізується гірший сценарій?
13. На скільки ці збитки порівнянні з витратами на реалізацію проекту підприємницької діяльності?

14. Які дії дозволять знизити ризик або зовсім уникнути його?

Будь-яке управлінське рішення ґрунтується на інформації.

**За характером наявної інформації ризики можна розділити на:**

- ті, що зустрічаються часто;
- передбачені ризики;
- непередбачені ризики.

Типові (передбачувані) ризики

- невиконання робіт до наміченого терміна,
- ризики одержання штрафів,
- утрати частини матеріальних ресурсів у наслідок розкрадань.
- ризики невиконання договорів на постачання сировини, матеріалів;
- ризик зниження трудового потенціалу внаслідок звільнення співробітників.

**Непередбачувані ризики** — потенційні загрози нанесення збитку, щодо яких не можна спрогнозувати ні час настання, ні ймовірні масштаби наслідків, зв'язані з їхньою можливою реалізацією. Ці ризики, зв'язані з такими подіями, як зміни в політичній обстановці, зміни в банківській та грошово-кредитній політиці.

Залежно від наслідків ризикових подій можна виділити п'ять зон ризику підприємницької діяльності, межами яких є максимальний обсяг втрат, до яких вони можуть призвести. Характеристика меж та наслідків кожної зони ризику наведена у табл. 6.3:

## Характеристика зон ризику підприємницької діяльності

Назва зони ризику	1. Безризикова зона підприємництва	2. Зона припустимого ризику	3. Зона критичного ризику	4. Зона неприпустимого ризику	5. Зона катастрофічного ризику
Можливі фінансові втрати	Не очікуються	В обсязі планового прибутку	В обсязі планових доходів	В обсязі власного капіталу	В розмірах більших за власний капітал

Перелік основних видів втрат у підприємницькій діяльності:

- Матеріальні втрати, що виявляються в непередбачених додаткових витратах або прямих втратах устаткування, майна, продукції, сировини і так далі.
- Трудові втрати, що являють собою втрати робочого часу, викликані випадковими, непередбаченими обставинами (простої).
- Фінансові втрати – це прямий грошовий збиток. Це можуть бути непередбачені платежі, виплати штрафів, утрати коштів, недоотримання або не повне неодержання грошей із передбачених джерел, при неповерненні боргів, грошовий збиток у зв'язку з інфляцією, зміна валютного курсу гривні.
- Втрати часу існують тоді, коли процес підприємницької діяльності йде повільніше, чим було намічено.
- Спеціальні види втрат мають місце у вигляді нанесення збитку здоров'ю і життю людей, навколишньому середовищу, престижу (імені) підприємства тощо.
- Втрати в комерційному підприємстві, пов'язані зі зміною закупівельної ціни товару.
- Втрати в процесі обігу (транспортування, збереження) або втрати якості, споживчої цінності товару, що призводять до зниження її вартості.
- Непередбачені мита, відрахування, штрафи.
- Додаткові витрати.
- Зниження ціни, по якій реалізується товар у порівнянні з проектною.
- Обмеження об'єму реалізації, обумовлене падінням попиту або потреби в товарі, витисненням його конкуруючими товарами.
- Ризик втрати частини активу підприємства внаслідок розкрадань може (бути знижений за рахунок установа сигналізації на складах, поліпшення діючої системи контролю за збереженням матеріальних цінностей).

**Основною ціллю управління ризиком у підприємстві є мінімізація пов'язаних з ним фінансових втрат та максимізація прибутку.** Процес управління ризиком пов'язаний з оцінкою рівня окремих видів ризику, їх профілактикою та страхуванням.

Форми профілактики ризику:

1. *Мінімізація ризиків* – це сукупність дій, направлених на зниження ризику, шляхом його уникнення або попередження. При цьому слід відмітити, що уникнення ризику для менеджера нерідко означає відмову від прибутку, а це пов'язане з ризиком невикористаних можливостей.

2. *Диверсифікація ризиків*, дозволяє уникнути частини ризику при розподілі капіталу між різноманітними видами діяльності. Старе прислів'я «Не кладіть всі яйця в один кошик» вказує на те, як ще можна здійснювати менеджмент ризику. Диверсифікація означає, що два і більше напрямків діяльності комбінуються і поєднуються в пакеті, що становить «портфель» ризиків. Як правило, показників, що характеризують ризик такого портфеля, а отже, і ризик скомбінованого «портфеля», буде менше, ніж по кожному окремому напрямку діяльності, що входить до такого «портфеля».

3. *Лімітування ризиків*. По тим видам господарської діяльності та господарських операцій, які можуть постійно виходити за встановлені межі допустимого ризику, цей ризик лімітується шляхом встановлення відповідних економічних і фінансових нормативів.

4. *Отримання додаткової інформації* є одним з їх найважливіших способів зниження ризику. Природно, що коли б у менеджера була більш повна інформація, він міг би зробити кращий прогноз та знизити ступінь ризику. Широко відома теза: «Рішення варте не більше того, чого коштує інформація, на базі якої воно прийняте». Це робить інформацію товаром за який потрібно платити гроші. Але вкладення капіталу в інформацію є виправданим.

Система профілактики ризиків хоча і знижує ймовірність їх виникнення, але не в змозі нейтралізувати всі пов'язані з ними негативні фінансові наслідки. Частково цю роль може взяти на себе внутрішнє страхування ризиків, що здійснюється в рамках самого торговельного підприємства.

Широке використання різноманітних форм профілактики та страхування ризиків дозволяє суттєво знизити розмір можливих фінансових втрат торговельного підприємства в умовах нестабільної економіки та частих змін кон'юнктури споживчого ринку.

Розглянемо характер ризиків, специфічних для діяльності підприємства, більш детально. Як вже було сказано вище, ризики підприємства класифікують за видами його операцій, виділяючи оперативний, фінансовий та інвестиційний ризики.

Операційний ризик підприємства пов'язаний з вірогідністю втрат у процесі діяльності.

Отже, класифікуємо підвиди операційного ризику.

*1) на стадії закупівлі та доставки товарів:*

- ризик невиконання зобов'язань, які обумовлені договорами на поставку товарів з боку постачальників підприємства (за обсягами, асортиментом, якістю, цінами, терміном поставки тощо);
- асортиментний ризик, що пов'язаний з можливими змінами в асортиментній структурі споживчого попиту на товар, внаслідок чого закуплений асортимент товарів залишиться нереалізованим;
- ризик непогашення дебіторської заборгованості постачальниками, пов'язаний з втратою грошових коштів підприємства, що були задіяні для проведення авансових платежів постачальникам підприємства відповідно до укладених угод;
- транспортний ризик, пов'язаний з можливим пошкодженням товарів або їх крадіжкою під час транспортування;

*2) на стадії реалізації товарів:*

- ціновий ризик (або ризик помилкової цінової політики), який призводить до не реалізації товарів або збільшення термінів їх реалізації у зв'язку з невірно визначеними цінами реалізації;
- ризик зберігання, який полягає у можливих втратах кількості та якості товарів підприємства під час їх зберігання;
- ризик продажу (реалізаційний ризик), пов'язаний з недоліками в організації продажу товарів та їх просуванні споживачам (форми, методи продажу, реклама товарів абощо);
- ризик персоналу (кадровий ризик), пов'язаний з недостатністю персоналу, його незадовільною роботою (невиходом на роботу, зниженням продуктивності праці) або зростанням вартості (вимогами щодо збільшення заробітної платні, покращенням умов праці та відпочинку, збільшенням соціальних виплат та гарантій);
- ризик матеріально-технічного забезпечення роботи підприємства, проявом якого можуть бути пошкодження обладнання та приміщень підприємства;
- ризик втрати товарів під час їх реалізації внаслідок крадіжок, вогню, води, стихійних явищ та інших небезпек;

*3) на стадії отримання виручки за реалізовані товари:*

- ризик платежу, пов'язаний з втратою частини виручки підприємства при розрахунках з покупцями (обрахунок касирів);
- інкасаторський ризик, пов'язаний з втратою торговельної виручки під час її інкасації (внаслідок протиправних дій);
- ризик невиконання дебіторських зобов'язань покупців під час реалізації товарів з відстрочкою платні (який призводить до порушення термінів та обсягів погашення дебіторської заборгованості).

*4) притаманні господарській діяльності в цілому:*

- ризик зміни цін на послуги сторонніх підприємств, наслідком якого є зростання обсягу поточних витрат підприємства у зв'язку зі зростанням транспортних тарифів, комунальних та експлуатаційних платежів, тарифів за електроенергію, телефон, оренду абощо;
- податковий ризик, пов'язаний з введенням нових або уточненням механізму сплати діючих податків та інших обов'язкових платежів, тощо.

Фінансові ризики підприємства пов'язані з проведенням операцій щодо формування та використання фінансових ресурсів. Склад фінансових ризиків такий:

1. *Статутний ризик* (або ризик формування статутного капіталу), який проявляє себе на стадії створення підприємства та первинного формування статутного капіталу, при необхідності подальшого збільшення статутного фонду в процесі діяльності підприємства (полягає в невиконанні зобов'язань щодо формування статутного фонду з боку його засновників (власників)).

2. *Ризик зменшення розмірів (втрати) власного капіталу*, який обумовлює втрату частини власних фінансових ресурсів, що знаходяться у розпорядженні підприємства, внаслідок збиткової діяльності, неефективної структури розподілу чистого прибутку, надмірного відволікання коштів на споживання, виплату дивідендів тощо.

3. *Кредитний ризик*, пов'язаний з втратою або погіршенням умов зовнішнього фінансування, зниженням обсягу позикових ресурсів, які необхідні підприємству (при неможливості пролонгації попередньо отриманих кредитів та отримання нових).

4. *Процентний ризик*, що обумовлює збитки у зв'язку з обслуговуванням раніше взятих боргових зобов'язань в умовах покращення кон'юнктури фінансового ринку та зниження цін на позики.

5. *Інфляційний ризик* (ризик негативного впливу інфляції), що обумовлює неадекватне визначення фінансових результатів діяльності підприємства внаслідок утворення інфляційного прибутку та його оподаткування, інфляційне знецінення частини обігових активів підприємства (грошових коштів та дебіторської заборгованості).

6. *Валютний ризик*, що обумовлює часткову втрату обігових коштів підприємства в іноземній валюті, які використовуються як засіб платежу в зовнішньоекономічних операціях підприємства у зв'язку із сприятливою для підприємства зміною курсу валюти.

7. Ризик неплатоспроможності підприємства, тобто неможливості виконання платіжних зобов'язань підприємства з усіх видів його господарсько-фінансових операцій.

Балансова модель фінансової сталості:

$$O + Z + \Gamma = D + CP + KP + KZ, \quad (6.1)$$

де O – основні засоби та вкладення;

Z – запаси та витрати;

$\Gamma$  – грошові засоби, короткострокові фінансові вкладення, інші активи;

D – джерела власних засобів;

CP – середньострокові, довгострокові позики та залучені кошти;

KP – короткострокові позики;

KZ – кредиторська заборгованість та позикові кошти.

Проводячи інвестиційну діяльність, підприємство також стикається з проявом різноманітних ризиків.

Найсуттєвіші підвиди інвестиційного ризику

1. При здійсненні проектів реальних інвестицій — ризик невиконання зобов'язань контрагентами підприємства; ризик порушення термінів освоєння капітальних вкладень та закінчення проекту; ризик недостатності фінансування; ризик погіршення умов інвестування у разі законодавчих змін; ризик втрати інвестиційних ресурсів та неокупності інвестиційних витрат абощо.

2. При здійсненні проектів фінансових інвестицій — ризик банкрутства емітенту цінних паперів, що купуються, ризик зниження прибутковості діяльності емітенту, дивідендний ризик, ризик зміни кон'юнктури фондового ринку тощо.

Ризик невиконання зобов'язань містить у собі:

- збиток у зв'язку з несвоечасністю оплати санкцій по договорам, укладеним страхувальником;
- збиток партнерам по окремих договорах у зв'язку із не виконанням своїх зобов'язань самим страхувальником.

#### **6.4. Економічні ризики та економічна безпека підприємства. Стратегії соціально-економічної безпеки**

Потреба в безпеці, у захисті від небажаних впливів зовнішніх впливів і внутрішніх змін у житті окремої людини, родини, їхнього майна, різних об'єднань людей, включаючи підприємство, суспільство і держави, відноситься до базових потреб. Сфера безпечного існування в пережитий Україною перехідний період настільки звузилася, що масове і систематичне не задоволення цієї потреби громадян, родин, організацій, держави, суспільства в цілому — вчиняє стагнуючий вплив на їхнє функціонування і розвиток і не дозволяє перебороти тривалу кризу, у якому перебуває наша країна.

Оцінки безпеки, якими володіє суб'єкт, тобто його знання, отримані або самостійно на основі досвіду й інтуїції, або спеціально опрацьовані на базі дослідження ситуації, в тому числі за допомогою фахівців, визначають його почуття безпеки (небезпеки). В свою чергу, почуття безпеки або спонукає суб'єкта до пошуку шляхів її підвищення, досягнення прийнятного рівня, або ж дозволяє переключити його активність і ресурси на інші цілі, якщо оцінки безпеки великі, тобто рівень небезпеки низький.

Безпека як загальне поняття може бути конкретизована щонайменше в трьох напрямках: за типами суб'єктів; за сферами їхньої життєдіяльності; за конкретними предметами безпеки, тобто складовими частинами відповідних сфер життєдіяльності суб'єктів.

Питання економічної безпеки виробничого підприємства розглядаються стосовно до стратегічного планування й управління. При цьому забезпечення й підтримка економічної безпеки підприємства формулюється як завдання управління господарським ризиком.

Стратегічні плани підприємства реалізуються в умовах неоднозначності протікання реальних соціально-економічних процесів. У момент прийняття рішень практично неможливо одержати точні й повні знання про віддалене в часі середовище реалізації стратегії підприємства, про всі діючі або потенційно здатні виявитися внутрішні й зовнішні чинники. Усе це суть прояву невизначеності як об'єктивної форми існування навколишнього світу. Той або інший прояв невизначеності може затримати настання запланованих подій, змінити їхній зміст або кількісну оцінку або викликати небажаний розвиток подій, який як передбачається, так і може бути несподіваним. У результаті намічена мета, заради досягнення якої ухвалюються стратегічні рішення, не буде досягнута. Важливою стратегічною метою діяльності корпорації є досягнення нею економічної безпеки.

**Економічна безпека підприємства** – це такий стан господарського суб'єкта, при якому життєво важливі компоненти його структури й діяльності характеризуються високим ступенем захищеності від небажаних змін. Для цього підприємству слід дотримуватися стратегії, яка забезпечує достатній рівень і нарощування соціально-економічного потенціалу, сталий розвиток бізнесу й підготовленість до можливих небажаних змін у сфері його життєдіяльності.



Отже, під економічною безпекою будемо розуміти такий стан суб'єкта, при якому ймовірність небажаної зміни яких-небудь якостей самого суб'єкта, параметрів належного йому майна і його зовнішнього середовища — невелика (менше визначеної межі).<sup>5</sup>

Поняття економічної безпеки функціонування підприємства має низку рис, властивих у цілому безпеці як універсальній категорії природних, суспільних і біологічних систем. Залежно від того, яка комбінація параметрів життєдіяльності суб'єкта є для нього бажаним, змінюється й конкретне наповнення поняття «небажані зміни». В загальному випадку до таких змін належать ті, які віддаляють суб'єкт від його бажаного стану. Відбиття ситуації з безпекою у свідомості суб'єкта визначає його оцінки безпеки. Вочевидь, останні можуть суттєво відрізнятися від об'єктивних залежно від особистісних якостей керівника, від повноти й глибини знань про ситуацію, про форми й силу впливу змін на стан підприємства тощо.

У якості суб'єкта економічної безпеки розглядаються різні виробничі організації, що працюють на ринку товарів і послуг, сфера життєдіяльності яких — економічна активність. Предмет безпеки обмежується шляхом виділення різних об'єктів безпеки.

Об'єкти економічної безпеки:

- ті або інші частини перерахованих вище суб'єктів, наприклад, різні структурні підрозділи або групи співробітників або власників акцій підприємства тощо;
- ті або інші види ресурсів або майна, наприклад, основні або оборотні фонди підприємства;
- якісні характеристики ресурсів або майна, наприклад — вік основних фондів, показники якості навколишнього середовища підприємства;
- окремі види діяльності і процеси, наприклад відновлення основних фондів, формування портфеля інвестиційних проектів, диверсифікація виробничої програми тощо;
- якісні характеристики згаданих видів діяльності, такі, як, наприклад, швидкість відновлення основних фондів або темпи технологічного розвитку.

Коротко охарактеризуємо складові понятійного апарату вивчення проблем економічної безпеки.

Будемо називати **небезпекою** такі зміни в зовнішньому середовищі або внутрішньому стані суб'єкта, які призводять до небажаних змін предмета безпеки.

**Загроза** — це такі зміни в зовнішньому або внутрішньому середовищі суб'єкта, що призводять до небажаних змін предмета безпеки.

В свою чергу саму небажану зміну якостей предмета безпеки, зниження його цінності як суб'єкта, або повну його втрату прийнято називати **збитком**.

Базуючись на цих поняттях, **стратегію економічної безпеки** можна визначити як сукупність найбільш значимих рішень, спрямованих на забезпечення прийнятної рівня безпеки його функціонування.

Базуючись на різницях у спрямованості можна виділити наступні типи стратегій економічної безпеки:

- орієнтовані на усунення існуючих або запобігання виникнення можливих загроз;
- націлені на запобігання впливу існуючих або можливих загроз на предмет безпеки;
- спрямовані на відновлення (компенсацію) понесеного збитку.

Перші два типи стратегій обумовлюють таку діяльність по забезпеченню безпеки, у результаті якої не відбувається вплив погрози або створюється заслін її впливу. В третьому випадку збиток допускається (виникає), однак компенсується діями, що передбачають відповідну захисну стратегію. Стратегії третього типу можуть розроблятися або реалізовуватися стосовно до ситуацій, де збитки можуть бути повернені, або тоді, коли немає можливості здійснити програму реалізації стратегій першого або другого стибу.

Етапи організації економічної безпеки господарських систем:

1. усвідомлення і фіксація наявності проблемної ситуації в даній області функціонування системи;
2. формулювання конкретної проблеми;
3. визначення бажаного стану господарської системи (об'єкта економічної безпеки), тобто того стану, що оцінюється як загрозовий;
4. виявлення складу загроз і їхніх конкретних «адресатів»;
5. оцінка загроз за важливістю, часом настання, місцем тощо;
6. визначення видів очікуваних збитків і їхньої кількісної оцінки;
7. формування і вибір варіанту стратегії забезпечення економічної безпеки;
8. формування заходів, що реалізують намічену стратегію.

Програма забезпечення економічної безпеки господарської системи повинна містити відповіді на питання:

1. що саме в господарській системі перебуває під загрозою?
2. які загрози цьому стану існують у даний момент, у короткостроковій і довгостроковій перспективах?
3. які конкретні механізми негативного впливу загроз на господарську систему, конкретний об'єкт її економічної безпеки?

<sup>5</sup> Клейнер Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. — М.: ОАО «Издательство «Экономика», 1997.

4. яка обрана стратегія захисту (подолання) від погроз, її першочергові і наступні заходи?

Прикладний аналіз проблем економічної безпеки, пов'язаних з діяльністю конкретної корпорації, доцільно проводити в контексті загального опису її функціонування. Господарський керівник, перебуваючи в сфері фатальної дії тих або інших відхиляючих факторів, змушений ризикувати, тобто ухвалювати рішення в умовах неповної інформації, «без точного розрахунків», сподіваючись на удачу, що вимагає від нього певної сміливості й рішучості. Ризик є неминучою складовою частиною будь-якої господарської діяльності. Однак сама по собі наявність ризику, що супроводжує діяльність того або іншого ринкового суб'єкта, є ні гідністю, ні недоліком. Більше того, відсутність ризику, тобто небезпеки настання непередбачених і небажаних для суб'єкта подій або наслідків його дій, як правило, в остаточному підсумку шкодить економіці, підриває її динамічність і ефективність. Тому існування ризику й неминучі зміни його розподілу виступають постійним і сильнодіючим фактором розвитку підприємницької сфери економіки.

Що стосується промислових підприємств, господарська активність яких пов'язана головним чином із виробництвом продукції, то вони можуть успішно працювати й розвиватися, лише уникаючи надмірно ризикованих рішень. Особливо це стосується великих промислових підприємств, оскільки вони втягують у ризиковані ситуації тисячі працівників, здебільшого не схильних до ризику. Для таких підприємств характерними є рішення й дії, орієнтовані на зменшення ризику. В цьому сенсі вони принципово відрізняються від тих господарських структур, економічна активність яких пов'язана саме з використанням ситуацій підвищеного ризику (операції на фондових ринках, спекуляція цінними паперами, венчурне фінансування тощо).

*Змістово-типологічна характеристика економічної безпеки корпорації*

**Поняття й цілі.** За ринкових умов господарювання дуже важливого (якщо не вирішального) значення набуває економічна безпека всіх суб'єктів підприємницької та інших видів діяльності. Економічна безпека підприємства, — це такий стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам).

Необхідність постійного дотримання економічної безпеки зумовлюється об'єктивно наявним для кожного суб'єкта господарювання завданням забезпечення стабільності функціонування та досягнення головних цілей своєї діяльності. Рівень економічної безпеки фірми залежить від того, наскільки ефективно її керівництво і спеціалісти (менеджери) будуть спроможні уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища.

Джерелами негативних впливів на економічну безпеку можуть бути:

1) свідомі чи несвідомі дії окремих посадових осіб і суб'єктів господарювання (органів державної влади, міжнародних організацій, підприємств-конкурентів;

2) збіг об'єктивних обставин (стан фінансової кон'юнктури на ринках даного підприємства, наукові відкриття та технологічні розробки, форс-мажорні обставини тощо).

Залежно від суб'єктної обумовленості негативні впливи на економічну безпеку можуть мати об'єктивний і суб'єктивний характер. Об'єктивними вважаються такі негативні впливи, які виникають не з волі конкретного підприємства або його окремих працівників. Суб'єктивні впливи мають місце внаслідок неефективної роботи підприємства в цілому або окремих його працівників (передовсім керівників і функціональних менеджерів).

Головна мета економічної безпеки підприємства полягає в тім, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективне функціонування тепер і високий потенціал розвитку в майбутньому.

До основних функціональних цілей економічної безпеки належать:

- забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства (організації);

- забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу того чи того суб'єкта господарювання;

- досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством (організацією);

- досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, належної ефективності корпоративних НДДКР;

- мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;

- якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства (організації);

- забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства та відділів організації;

- ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів.

Структурні елементи і схема організації економічної безпеки. Головна та функціональні цілі зумовлюють формування необхідних структуро-утворюючих елементів і загальної схеми організації економічної безпеки.

Основні функціональні складові поняття «Економічна безпека підприємства»:

1. Фінансова складова: досягнення найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів.
2. Інтелектуальна й кадрова складові:
  - збереження та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства;
  - ефективне управління персоналом.
3. Техніко-технологічна складова: ступінь відповідності застосовуваних на підприємстві технологій сучасним світовим аналогам щодо оптимізації витрат ресурсів.
4. Політико-правова складова: усебічне правове забезпечення діяльності підприємства, дотримання чинного законодавства.
5. Інформаційна складова: ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення господарської діяльності корпорації.
6. Екологічна складова: дотримання чинних екологічних норм, мінімізація втрат від забруднення довкілля.
7. Силова складова: забезпечення фізичної безпеки працівників фірми (передовсім керівників) і збереження її майна.

Загальна схема процесу організації економічної безпеки включає такі дії (заходи), що здійснюються послідовно або одночасно:

- формування необхідних корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, прав, інформації, технологій та устаткування);
- загально стратегічне прогнозування та планування економічної безпеки за функціональними складовими;
- стратегічне планування фінансово-господарської діяльності підприємства (організації);
- загально-тактичне планування економічної безпеки за функціональними складовими;
- тактичне планування фінансово-господарської діяльності підприємства (організації);
- оперативне управління фінансово-господарською діяльністю підприємства (організації);
- здійснення функціонального аналізу рівня економічної безпеки;
- загальна оцінка досягнутого рівня економічної безпеки.

Тільки за здійснення в необхідному обсязі зазначених дій (заходів) можна буде досягти належного рівня економічної безпеки підприємства.

**Аналітична оцінка рівня економічної безпеки підприємства.** Загальна методологія оцінки рівня економічної безпеки. Економічна наука розробила, а господарська практика випробувала загальну методологію оцінки рівня економічної безпеки підприємства. Його пропонується оцінювати на підставі визначення сукупного критерію через зважування й підсумовування окремих функціональних критеріїв, які обчислюються за допомогою порівняння можливої величини шкоди підприємству та ефективності заходів щодо запобігання цій шкоді. Сукупний критерій економічної безпеки будь-якого суб'єкта господарювання (ксеб) можна розрахувати, користуючись формулою:

$$\sum_{i=1}^n k_i d_i, \quad (6.2)$$

де  $k_i$  — величина окремого (поодинокого) критерію за  $i$ -ю функціональною складовою;

$d_i$  — питома вага значущості  $i$ -ї функціональної складової;

$n$  — кількість функціональних складових економічної безпеки підприємства.

Питома вага значущості функціональних складових економічної безпеки становить: у промисловості = [1,2, 3] — 0,2; [5] — 0,15; [4, 6] — 0,1; [7] — 0,05; сільському господарстві = [3] — 0,3; [1, 6] — 0,2; [2, 4] — 0,1; [5, 7] — 0,05; торгівлі = [1] — 0,3; [5] — 0,2; [3] — 0,15; [2, 4, 7] — 0,1; [6] — 0,05. Отже, у названих галузях економіки найбільша значущість становить 0,3, а найменша — 0,05.

Оцінка рівня економічної безпеки здійснюється порівнюванням розрахункових значень *ксеб* із реальними величинами цього показника по підприємству (організації), що аналізується, а також (коли це можливо) по аналогічних суб'єктах господарювання відповідних галузей економіки.

**Аналіз та оцінка досягнутого рівня економічної безпеки.** Після розрахунку впливу функціональних складових на зміну *ксеб* здійснюється функціональний аналіз заходів з організації необхідного рівня економічної безпеки за окремими складовими з використанням відповідного алгоритму:

1. Визначення структури негативних впливів за функціональними складовими економічної безпеки. Розподіл об'єктивних і суб'єктивних негативних впливів.

2. Фіксація здійснених превентивних заходів для запобігання негативним впливам за всіма функціональними складовими економічної безпеки.

3. Оцінка ефективності здійснених заходів з погляду нейтралізації конкретних негативних впливів за кожною складовою економічної безпеки.

4. Визначення причин недостатньої ефективності заходів, здійснених для подолання вже наявних і можливих негативних впливів на економічну безпеку.

5. Виявлення не усунених та очікуваних негативних впливів на рівень економічної безпеки і тих, що можуть з'явитися в майбутньому.

6. Опрацювання рекомендацій щодо усунення існуючих негативних впливів на економічну безпеку і запобігання можливим таким впливам.

7. Оцінка вартості кожного з пропонувананих заходів щодо усунення негативних впливів на рівень економічної безпеки та визначення відповідальних осіб за їх реалізацію.

Результати функціонального аналізу оформляються у вигляді спеціальної таблиці-карти. Заповнюючи таку таблицю-карту, негативні явища, що впливають одразу на кілька складових економічної безпеки, ураховують окремо для кожної з них, натомість вартість заходів, які повторюються стосовно різних функціональних складових, ураховується в бюджеті підприємства (організації) лише один раз.

Оцінка ефективності діяльності відповідних структурних підрозділів підприємства (організації) з використанням даних про витрати на запобігання можливим негативним впливам на економічну безпеку та про розміри відверненої і заподіяної шкоди дає об'єктивну (підкріплену економічними розрахунками) панораму результативності діяльності всіх структурних підрозділів (відділів, цехів) з цього питання. Конкретна оцінка ефективності роботи структурних підрозділів того чи того суб'єкта господарювання щодо економічної безпеки здійснюється з використанням таких показників:

- 1) витрати на здійснення заходу;
- 2) розмір відверненої шкоди;
- 3) розмір заподіяної шкоди;
- 4) ефективність здійсненого заходу (як різниця відверненої та заподіяної шкоди, поділеної на витрати на здійснення заходу).

Для більшої наочності та зручності користування зазначені показники доцільно подавати у формі нескладної таблиці.

***Розглянемо основні напрямки організації економічної безпеки за окремими функціональними складовими.***

**Фінансова складова.** Серед функціональних складових належного рівня економічної безпеки фінансова складова вважається провідною й вирішальною, оскільки за ринкових умов господарювання фінанси є «двигуном» будь-якої економічної системи:

- Аналіз загрози негативних дій щодо політико-правової складової економічної безпеки.
- Оцінка поточного рівня забезпечення фінансової складової економічної безпеки.
- Оцінка ефективності запобігання можливій шкоді від негативних дій щодо фінансової складової економічної безпеки.
- Планування комплексу заходів із забезпечення фінансової складової економічної безпеки та розробка рекомендацій стосовно його реалізації.
- Бюджетне планування практичної реалізації пропонованого комплексу заходів.
- Планування корпоративних ресурсів.
- Оперативна реалізація запланованих дій у процесі здійснення суб'єктом господарювання фінансово господарської діяльності.

Спочатку оцінюються загрози економічній безпеці, що мають політико-правовий характер і включають:

- внутрішні негативні дії (неефективне фінансове планування та управління активами; малоефективна ринкова стратегія; помилкова цінова й кадрова політика);
- зовнішні негативні дії (спекулятивні операції на ринку цінних паперів; цінова та інші форми конкуренції; лобіювання конкурентами недостатньо продуманих рішень органів влади);
- форс-мажорні обставини (стихійне лихо, страйки, військові конфлікти) та обставини, наближені до форс-мажорних (несприятливі законодавчі акти, ембарго, блокада, зміна курсу валют тощо).

В процесі оцінки поточного рівня забезпечення фінансової складової економічної безпеки підлягають аналізу:

- фінансова звітність і результати роботи підприємства (організації) — платоспроможність, фінансова незалежність, структура й використання капіталу та прибутку;
- конкурентний стан підприємства (організації) на ринку — частка ринку, якою володіє суб'єкт господарювання; рівень застосовуваних технологій і менеджменту;
- ринок цінних паперів підприємства (організації) — оператори та інвестори цінних паперів, курс акцій і лістинг.

Важливою передумовою охорони фінансової складової економічної безпеки є планування (включаючи й бюджетне) комплексу необхідних заходів та оперативна реалізація запланованих дій у процесі здійснення тим чи тим суб'єктом господарювання фінансово-економічної діяльності.

**Інтелектуальна й кадрова складові.** Належний рівень економічної безпеки у великій мірі залежить від складу кадрів, їхнього інтелекту та професіоналізму. Охорона інтелектуальної та кадрової складових економічної безпеки охоплює взаємозв'язані і водночас самостійні напрями діяльності того чи того суб'єкта господарювання:

*перший* — зорієнтовано на роботу з персоналом фірми, на підвищення ефективності діяльності всіх категорій персоналу;

*другий* — націлено на збереження й розвиток інтелектуального потенціалу, тобто сукупності прав на інтелектуальну власність або на її використання (у тім числі патентів і ліцензій), та на поповнення знань і професійного досвіду працівників підприємства (організації).

На першій стадії процесу охорони цієї складової економічної безпеки здійснюється оцінка загроз негативних дій і можливої шкоди від таких дій.

З-поміж основних негативних впливів на економічну безпеку підприємства виокремлюють недостатню кваліфікацію працівників тих чи тих структурних підрозділів, їхнє небажання або нездатність приносити максимальну користь своїй фірмі. Це може бути зумовлене низьким рівнем управління персоналом, браком коштів на оплату праці окремих категорій персоналу підприємства (організації) чи нерациональним їх витрачанням.

Процес планування та управління персоналом, спрямований на охорону належного рівня економічної безпеки, має охоплювати організацію системи підбору, найму, навчання й мотивації праці необхідних працівників, включаючи матеріальні та моральні стимули, престижність професії, волю до творчості, забезпечення соціальними благами.

Важливою ланкою встановлення нормального рівня економічної безпеки є оцінка ефективності заходів, яка здійснюється через зіставлення загальної величини витрат на запобіжні заходи і втрат, яких могло б зазнати підприємство.

**Техніко-технологічна складова.** Процес охорони техніко-технологічної складової економічної безпеки, як правило, передбачає здійснення кількох послідовних етапів.

*Перший етап* охоплює аналіз ринку технологій стосовно виробництва продукції, аналогічної профілю даного підприємства чи організації-проектувальника (збирання та аналіз інформації щодо особливостей технологічних процесів на підприємствах, котрі виготовляють аналогічну продукцію; аналіз науково-технічної інформації стосовно нових розробок у даній галузі, а також технологій, спроможних здійснити інтервенцію на галузевий технологічний ринок).

*Другий етап* — це аналіз конкретних технологічних процесів і пошук внутрішніх резервів поліпшення використовуваних технологій.

*Третій етап.* На ньому здійснюється:

а) аналіз товарних ринків за профілем продукції, що виготовляється підприємством, та ринків товарів-замінників;

б) оцінка перспектив розвитку ринків продукції підприємства;

в) прогнозування можливої специфіки необхідних технологічних процесів для випуску конкурентоспроможних товарів.

*Четвертий етап* присвячується переважно розробці технологічної стратегії розвитку підприємства (виробника продукції), що має включати:

а) виявлення перспективних товарів з групи (номенклатури, асортименту), що виготовляється корпорацією;

б) планування комплексу технологій для виробництва перспективних товарних позицій;

в) бюджетування технологічного розвитку підприємства на засаді оптимізації витрат за програмою технологічного розвитку, для вибору альтернатив, опрацювання власних розробок або придбання патентів і необхідного устаткування на ринку;

г) розробка загального плану технологічного розвитку підприємства (з відображенням у ньому вибору альтернативного варіанта технологічного розвитку строків та обсягів фінансування; відповідальних виконавців);

д) складання плану власних корпоративних НДДКР відповідно з планом технологічного розвитку підприємства.

*На n'ятому етапі* оперативно реалізуються плани технологічного розвитку підприємства в процесі здійснення ним виробничо-господарської діяльності. Шостий етап є завершальним, на якому аналізуються результати практичної реалізації заходів щодо охорони техніко-технологічної складової економічної безпеки на підставі спеціальної карти розрахунків ефективності таких заходів.

Формалізована оцінка рівня техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства за окремим функціональним критерієм/коефіцієнтом (ОФК) здійснюється на підставі аналізу розрахунку останнього за формулою:

$$ОФК = Зв\ddot{и}дв : (Вркз. + Ззавд.), \quad (6.3)$$

де Зв\ddot{и}дв — сумарний відвернений збиток від реалізації комплексу заходів для охорони техніко-технологічної безпеки підприємства;

Вркз — загальна сума витрат підприємства на реалізацію зазначеного комплексу заходів;

Ззавд — сумарний завданий підприємству збиток за техніко-технологічною складовою його економічної безпеки.

Як додаток до плану охорони техніко-технологічної складової економічної безпеки треба розробити планову карту розрахунку ефективності заходів з виокремленням прогнозованих необхідних показників. У такій карті, як правило, зазначають: розмір можливих збитків від негативних впливів; витрати на

реалізацію заходів для відвернення очікуваної (можливої) шкоди і охорони техніко-технологічної безпеки підприємства; можливе значення окремого функціонального критерію ефективності заходів, що здійснюються для охорони цієї складової економічної безпеки; функціональні підрозділи підприємства (організації), які є відповідальними за реалізацію пропонованого комплексу заходів.

**Політико-правова складова.** Загальний процес охорони політико-правової складової економічної безпеки здійснюється за типовою схемою, яка охоплює такі елементи (дії) організаційно-економічного спрямування:

- 1) аналіз загроз негативних впливів;
- 2) оцінка поточного рівня забезпечення;
- 3) планування комплексу заходів, спрямованих на підвищення цього рівня;
- 4) здійснення ресурсного планування;
- 5) планування роботи відповідних функціональних підрозділів підприємства (організації);
- 6) оперативна реалізація запропонованого комплексу заходів щодо організації належного рівня безпеки.

Передовсім детально аналізують загрози внутрішніх і зовнішніх негативних впливів на політико-правову складову економічної безпеки та причини їхнього виникнення.

Основними причинами виникнення внутрішніх негативних впливів можуть бути:

- а) низька кваліфікація працівників юридичної служби відповідного суб'єкта господарювання та помилки у підборі персоналу цієї служби;
- б) недостатнє фінансування юридичного забезпечення підприємницької або іншої діяльності;
- в) небажання чи нездатність підприємства (організації) активно впливати на зовнішнє політико-правове середовище його (її) діяльності.

Останнє, як правило, виявляється в слабкому правовому опрацюванні договірних відносин даного суб'єкта господарювання з іншими, невмінні захищати інтереси підприємства (організації) в конфліктних ситуаціях, неефективному плануванні юридичного забезпечення бізнесової діяльності.

Причини виникнення зовнішніх негативних впливів здебільшого мають подвійний характер:

- 1) політичний;
- 2) законодавчо-правовий.

До *першої групи* причин можна віднести:

- а) зіткнення інтересів суспільних груп (верств) населення з економічних, національних, релігійних та інших мотивів;
- б) військові конфлікти (дії);
- в) економічна й політична блокада, ембарго;
- г) фінансові та політичні кризи світового (міжнародного) характеру.

У *другій групі* причин зазвичай виокремлюють:

- а) здійснення власних політичних та інших цілей партіями (суспільними рухами), що перебувають при владі;
- б) зміна положень чинного законодавства з питань власності, господарського й трудового права, оподаткування тощо.

Оцінка реального стану політико-правової безпеки підприємства провадиться за трьома напрямками:

- 1) рівень організації та якості робіт щодо охорони цієї складової загального рівня економічної безпеки;
- 2) бюджетно-ресурсне забезпечення робіт;
- 3) ефективність діяльності відповідних підрозділів суб'єктів господарювання.

**Інформаційна складова.** Належні служби підприємства (організації) виконують певні функції, які в сукупності характеризують процес створення та захисту інформаційної складової економічної безпеки, до таких належать:

1) збирання всіх видів інформації, що має відношення до діяльності того чи того суб'єкта господарювання (інформації щодо всіх видів ринків; інформації, що характеризує політичні події й тенденції макроекономічного розвитку світової та національної економік; корисну науково-технічну інформацію);

2) аналіз одержуваної інформації з обов'язковим дотриманням загальноприйнятих принципів (систематизації, безперервності надходження, усебічного характеру аналітичних процесів) і методів (локальних із специфічних проблем, загально-корпоративних) організації робіт;

3) прогнозування тенденцій розвитку науково-технологічних, економічних і політичних процесів на підприємстві (в організації), в країні та у світі стосовно конкретної сфери бізнесу (діяльності), а також показників, яких необхідно досягти суб'єкту господарювання (наприклад, фінансові прогнози, прогнози об'єктів виробництва й технологічного розвитку);

4) оцінка рівня економічної безпеки за всіма складовими та в цілому, розробка рекомендацій для підвищення цього рівня на конкретному суб'єкті господарювання;

5) інші види діяльності з розробки інформаційної складової економічної безпеки (зв'язок із громадськістю, формування сприятливого іміджу фірми, захист конфіденційної інформації).

До корпорації постійно надходять потоки інформації, що розрізняються за джерелами її формування (виникнення). Заведено виокремлювати:

- відкриту офіційну інформацію;
- вірогідну нетаємну інформацію, одержану через неформальні контакти працівників фірми з носіями такої інформації;
- конфіденційну інформацію, одержану способом несанкціонованого доступу до неї.

Оперативна реалізація заходів з розробки та охорони інформаційної складової економічної безпеки здійснюється послідовним виконанням певного комплексу робіт, а саме:

А. Збирання різних видів необхідної інформації, що здійснюється через офіційні контакти з різноманітними джерелами відкритої інформації, неофіційні контакти з носіями закритої інформації, а також за допомогою спеціальних технічних засобів.

Б. Обробка та систематизація одержаної інформації, що провадиться відповідною службою підприємства (організації) з метою упорядкування для наступного більш глибокого аналізу. Для цього створюються класифікатори інформації та досье, внутрішні бази даних і каталоги.

В. Аналіз одержаної інформації, котрий включає всебічну обробку одержаних даних з використанням різних технічних засобів і методів аналізу. У процесі здійснення аналітичних робіт виконуються прогнози розрахунки за всіма аспектами інформаційної діяльності та можливими варіантами поведінки середовища бізнесу за допомогою різних методів моделювання.

Г. Захист інформаційного середовища підприємства (організації), що традиційно охоплює:

- заходи для захисту суб'єкта господарювання від промислового шпionажу з боку конкурентів або інших юридичних і фізичних осіб;
- технічний захист приміщень, транспорту, кореспонденції, переговорів, різної документації від несанкціонованого доступу заінтересованих юридичних і фізичних осіб до закритої інформації;
- збирання інформації про потенційних ініціаторів промислового шпionажу та проведення необхідних запобіжних дій з метою припинення таких спроб.

Д. Зовнішня інформаційна діяльність, котру спрямовують на створення в очах громадськості сприятливого іміджу підприємства (організації) та протидію спробам завдати шкоди репутації даної фірми через поширення про неї хибної інформації.

**Екологічна складова.** Проблему охорони екологічної безпеки суспільства від суб'єктів господарювання, що здійснюють виробничо-комерційну діяльність, можна вирішити тільки через розробку і ретельне дотримання національних (міжнародних) норм мінімально допустимого вмісту шкідливих речовин, які потрапляють у навколишнє середовище, а також дотримання екологічних параметрів продукції, що виготовляється. Підприємства-продуценти добровільно не будуть цього робити, бо такі заходи потребують додаткових витрат на очисні споруди та на відповідні ефективні екологічно чисті технології. Єдиним чинником, що спонукає підприємства до належної екологізації виробництва, є застосування відчутних штрафів за порушення національного екологічного законодавства.

Сутність процесу забезпечення екологічної безпеки підприємства можна виразити у вигляді функції такого типу:

$$F(Z, Q, m) > \min, \quad (6.4)$$

де  $Z$  — витрати на заходи для дотримання екологічних норм;

$Q$  — втрати від штрафних санкцій за порушення екологічних норм;

$m$  — втрати від закриття для продукції підприємства ринків інших держав з більш жорсткими нормами екологічної чистоти товарів.

При цьому індикаторами екологічної складової економічної безпеки є, з одного боку, нормативи граничне допустимі концентрації шкідливих речовин, установлені національним законодавством, а з іншого — аналіз ефективності заходів для забезпечення такої екологічної складової.

На підставі загальних стратегічних рекомендацій, опрацьованих за результатами аналізу карти розрахунку ефективності здійснюваних заходів, планується комплекс заходів для розробки екологічної складової економічної безпеки в майбутньому. План забезпечення екологічної складової є частиною загального плану (програми) для досягнення належного рівня економічної безпеки в цілому. Він має вигляд логічного сценарію здійснення необхідного комплексу заходів у календарній послідовності з додаванням розрахунку ефективності практичної реалізації цих заходів.

Алгоритм процесу охорони екологічної складової економічної безпеки полягає в проведенні таких послідовних дій:

1) розрахунок карти ефективності здійснюваних заходів для охорони екологічної складової економічної безпеки на підставі звітних даних про фінансово-господарську діяльність підприємства (організації);

2) аналіз виконаних розрахунків і розробка рекомендацій для підвищення ефективності здійснюваних заходів;

3) розробка альтернативних сценаріїв реалізації запланованих заходів;

4) вибір пріоритетного сценарію на засаді порівняння розрахунків ефективності запланованих заходів;

5) передача вибраного планового сценарію в складі загального плану охорони економічної безпеки в підрозділи, які здійснюють функціональне планування фінансово-господарської діяльності підприємства (організації);

6) практичне здійснення запланованих заходів у процесі діяльності відповідного суб'єкта господарювання.

**Силова складова.** Аналіз загроз негативних впливів за силової складовою економічної безпеки проводиться відповідно до причин їхнього виникнення за таким алгоритмом:

1. Аналіз рівня організації силової складової економічної безпеки за напрямками, ресурсами, виконавцями, взаємодією та ефективністю витрат.

2. Прогнозування можливих негативних впливів та очікуваної шкоди від них.

3. Розробка рекомендованого комплексу заходів для запобігання можливим негативним впливам.

4. Планування бюджету на використання рекомендованого комплексу заходів і розрахунок очікуваної ефективності від його реалізації.

5. Планування добору і спеціального навчання відповідного персоналу.

6. Оперативне планування реалізації пропонованих заходів за ресурсами та виконавцями

Явища (дії), що негативно впливають на рівень силової складової економічної безпеки, зумовлюються декількома причинами. Основними з них є:

- нездатність підприємств-конкурентів досягти переваг коректними методами ринкового характеру, тобто за рахунок підвищення якості власної продукції, зниження поточних витрат на виробництво (діяльність), удосконалення маркетингових досліджень ринку тощо;

- кримінальні мотиви одержання злочинними юридичними (фізичними) особами доходів через шантаж, шахрайство або крадіжки;

- некомерційні мотиви посягань на життя та здоров'я керівників і працівників підприємства (організації), а також на майно фірми.

Названі спонукальні мотиви можуть зумовити спроби негативного впливу (фізичного та морального характеру) на працівників фірми. Спроби фізичного усунення керівників, вищих менеджерів і головних спеціалістів спричинюються переважно зіткненням комерційних інтересів підприємств-конкурентів, конфліктами керівництва корпорації з кримінальними організаціями (особами), а також політичними мотивами. Спроби морального тиску на працівників тієї чи тієї фірми, як правило робляться з метою змусити їх учинити дії, що завдаватимуть шкоди економічній безпеці та ефективному функціонуванню фірми Виконавцями таких дій можуть бути представники криміналітету, корумповані чиновники служб безпеки та податкових служб або спеціально найняті для цього люди та організації.

В кінцевому підсумку сукупність негативних дій щодо силової складової економічної безпеки можна стисло сформулювати так:

1) фізичні та моральні впливи особистого спрямування (спрямовані проти конкретної особистості);

2) негативні дії, спрямовані на завдання шкоди майну, включаючи загрози зменшення активів підприємства (організації) і втрати ним (нею) фінансової незалежності;

3) негативний вплив на інформаційне середовище суб'єкта господарювання (так званий промисловий шпіонаж).

Аналіз проблем економічної безпеки, пов'язаних із діяльністю конкретної корпорації, доцільно проводити в контексті загального опису її функціонування.

Корпорацію треба розглядати у вигляді перетинання фінансових, матеріальних, кадрових й інформаційних потоків, що відбивають переміщення й споживання інвестицій, сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, устаткування, використовуваної і розроблюваної технологій, грошових готівкових і безготівкових платежів, виробленої продукції і поточних умов конкретного соціально-економічного і природного середовища.

Властивості зовнішнього середовища, які впливають на життєдіяльність корпорації, стосуються насамперед:

- економічних, політичних, погодно-кліматичних чинників;

- соціально-демографічної ситуації в регіоні;

- стану ринку праці, а також регіонального «іміджу», престижності тієї або іншої професії або роду діяльності;

- соціально-політичних умов, від яких залежать обстановка в регіоні;

- ступеня орієнтації населення на продуктивну працю;

- рівня соціальної напруженості;

- стану споживчого ринку як тла для формування регіональних потреб у продукції підприємства;

- рівня життя населення як чинника платіжного забезпечення цієї потреби;

- купівельної спроможності гривні в поточному і тенденційному вираженні, що визначає динаміку інфляції й інфляційних очікувань;

- загального рівня підприємницької активності, що характеризує схильність людей до включення в підприємницькі ініціативи.



Розглянемо «зони конкуренції», тобто дислокації можливих точок дотику корпорації з конкуруючими організаціями. Ця конкуренція стосується постачальників вхідних матеріалів і встаткування; споживачів продукції; одержання інвестицій, позик, кредитів і участі у вигідних для підприємства інвестиційних проектах; залучення кваліфікованих кадрів і оплати їхньої праці; технологічного й інформаційного ринків.

Будь-який з потоків, що зв'язують корпорацію з ринковим середовищем, може бути цілком або частково перекритий за рішенням учасників обміну, в тому числі й внаслідок сумлінної або несумлінної конкуренції. При цьому, в якості конкурентів варто розглядати не тільки підприємства, що виробляють аналогічну продукцію, але і підприємства, що використовують (можливо, за іншим призначенням) ті ж трудові, матеріальні, фінансові та інші ресурси, у тому числі й підприємства інших галузей, особливо ті, що можуть переключитися на випуск аналогічної продукції даної галузі. В міру розвитку ринку та зростання конкуренції перехід підприємства з однієї галузі в іншу, більш рентабельну, буде все більше частим явищем.

Таким чином, функціонування підприємства з погляду зовнішніх для нього чинників постійно схильно до небезпеки зриву або погіршення через можливе порушення необхідних для його діяльності регіональних, галузевих і міжгалузевих потоків.

Водночас до чинників ризику відносяться лише ті зміни вхідних і вихідних потоків, що є непередбаченими з погляду підприємства. Так, зниження купівельної спроможності гривні і ріст цін не можна розцінити як чинники ризику, якщо рівень інфляції зберігає свій темп росту, який є стабільним протягом тривалого періоду, що дозволяє екстраполювати його на майбутнє. Звичайно, ризикові чинники характеризуються дискретністю змін, наявністю граничних значень, по досягненні яких потік переключасться на інший режим роботи.

Зрив роботи каналів зв'язку з кожним суб'єктом викликається наступними причинами:

- раптові непередбачені зміни навколишнього середовища, що змушують суб'єкт господарювання змінити умови договору (контракту) із підприємством (підвищення цін, зміна податкового законодавства, соціально-політичної ситуації тощо);

- поява більш вигідних для суб'єкта пропозицій (пропозиція укласти більш рентабельний договір, договір більш тривалої або, навпаки, короткої дії; більш привабливі умови роботи тощо);

- зміна цільових настанов суб'єкта, пов'язана, наприклад, із підвищенням його статусу, нагромадженням позитивних результатів діяльності, зміною індивідуальної або групової психології;

- зміна особистих стосунків між керівниками;

- зміна фізичних умов переміщення товарних, фінансових і трудових ресурсів між суб'єктами (аварії, зміна митних умов, виникнення нових кордонів тощо).

Проаналізуємо чинники економічної небезпеки і найбільш важливі види господарських і фінансових ризиків у діяльності корпорації, а також деякі заходи, щодо компенсації ризику.

### **1. Ризик не реалізації профільної технології підприємства через не укладення договору на постачання вихідних продуктів.**

*Причини:*

- відмова традиційних постачальників від висновку договорів;
- неприйнятні для підприємства умови договору (у тому числі ціни);
- перехід традиційних постачальників на випуск іншої продукції;
- неможливість закупівлі на світовому ринку через складності митного законодавства, відсутності валюти тощо.

*Чинники ризику:*

- надмірна концентрація вхідних матеріальних потоків на обмеженій кількості постачальників;
- не диверсифікованість постачань;
- нестабільність загальної соціально-економічної ситуації;
- прийняття постачальниками стратегії «максимальний прибуток сьогодні будь-якими засобами».

*Рекомендовані методи компенсації:*

- диверсифікація виробництва шляхом розширення числа використовуваних або готових до використання технологій і видів продукції;

- диверсифікація постачань;

- постійний збір і актуалізація інформації про можливих постачальників, їхніх намірах, освоєваних технологіях і соціально-економічну ситуації навколо них;

- установлення некомерційних зв'язків із реальними і потенційними постачальниками;

- вертикальна інтеграція «вниз» і квазі-інтеграція, тобто об'єднання окремих функцій управління;

- придбання підприємством акцій підприємств-постачальників;

- розширення і підтримка особистих контактів із постачальниками;

- підготовка кредитних ліній на випадок необхідності передоплати;

- створення страхового резерву вихідних продуктів.

### **2. Ризик недоотримання вихідних матеріалів через зрив укладених договорів про постачання.**

*Причини:*

- непередбачені ситуації у постачальників;

- технічна неможливість виробництва необхідної для підприємства продукції;
- неможливість виконання умов договору;
- ухвалення рішення постачальником про розрив договору і зміна ним споживачів продукції;
- ухвалення рішення постачальником про зміну умов договору — термінів, цін, обсягів, вимог до якості продукції, що постачається;
- аварійність на транспорті.

*Чинники ризику:*

- загальна нестабільність соціально-економічної ситуації;
- відсутність традиції обов'язковості загально-правових і контрактних умов;
- нерівномірність темпів інфляції;
- сплески росту цін в окремих галузях і регіонах;
- нерівномірність динаміки прибутків різних шарів населення;
- недостатність у підприємства коштів для компенсації підвищення цін постачальником.

*Методи компенсації, що рекомендуються:*

- диверсифікація постачань;
- розширення складу постачальників;
- створення фінансових резервів або організація «гарячих» кредитних ліній на випадок непередбачених витрат;
- прогнозування динаміки цін;
- залучення традиційних постачальників у діяльність підприємства шляхом висновки договорів участі в прибутках або придбанні акцій;
- створення страхових запасів вихідних матеріалів;
- завчасна розробка системи функціонування підприємства в умовах пошуку альтернативних постачальників.

### **3. Ризик неповернення передоплати постачальником.**

*Причини:*

- ті ж, що й у випадку ризику невиконання договорів постачання;
- рішення постачальника про тимчасове або остаточне присвоєння отриманих у якості передоплати сум;
- неможливість їхньої виплати даному підприємству через використання до зриву договору.

*Чинники ризику:*

- кризова ситуація у взаєморозрахунках підприємств;
- слабкість господарського арбітражу і законодавчої бази;
- низька правова культура управління;
- гіпертрофоване прагнення підприємств до абсолютної мінімізації ризику (звідкіля і виникає вимога передоплати);
- відсутність розвинутої системи страхування господарських і фінансових операцій.

*Методи компенсації, що рекомендуються:*

- некомерційна інтеграція;
- покупка й обмін акціями з постачальником;
- установа неформальних особистих відношень із керівництвом підприємства-постачальника;
- створення регіональної системи страхування фінансово-господарських угод і відповідної системи перестраховування;
- залучення незалежних організацій (банків, страхових товариств, фондів) у якості гарантів угод;
- розвиток заставних угод.

### **4. Ризик не укладання договорів на реалізацію виробничої продукції (ризик не реалізації виробленої продукції).**

*Причини:*

- зміна структури і скорочення потреби в даному виді продукції;
- заміщення даної продукції продукцією інших підприємств;
- моральний знос продукції;
- переключення попиту;
- зниження попиту через зміну структури бюджету або зниження прибутків споживачів;
- зміна виробничого профілю або спеціалізації традиційних споживачів продукції;
- відсутність у підприємства повної інформації про даний сегмент ринку.

*Чинники ризику:*

- технічний прогрес, поява нових технологій;
- економічна рецесія (спад), витиснення високорозвинених технологій більш простими;
- залежність результатів прийнятих споживачем рішень від «особистих» умов договору (просто кажучи — хабарі);
- зміна умов імпорту, що полегшує ввезення іноземної продукції;
- активізація маркетингової діяльності конкурентів;
- різкий ріст обсягів і рентабельності виробництва в галузі (сприяє припливу конкурентів).

*Методи компенсації, що рекомендуються:*

- диверсифікація виробництва;
- диверсифікація структури збуту;
- створення й актуалізація бази даних можливих споживачів продукції (про їхню діяльність, наміри, тенденції розвитку, соціально-економічний статус і оточення);
- активне використання усіх форм маркетингу;
- вертикальна інтеграція «вгору», обмін акціями з традиційними споживачами і придбання їхніх акцій;
- пошук технологій і методів поліпшення якості продукції;
- розробка довгострокової стратегії виробництва та інформування про неї потенційних споживачів;
- освоєння гнучких технологій виробництва, що припускають переключення на інші види продукції;
- освоєння гнучких технологій маркетингу, що дозволяють легко підключатися до нових секторів ринку.

#### **5. Ризик неотримання або несвоєчасного одержання оплати за реалізовану без передоплати продукцію.**

*Причини:*

- ухвалення рішення споживачем про використання призначеної для оплати суми на інші цілі;
- відсутність необхідної суми коштів у споживача.

*Чинники ризику:*

- кризовий стан взаємних платежів (розрахунків);
- нерівномірне і несподіване підвищення цін окремими підприємствами;
- низька правова культура керівників;
- слабкість господарського арбітражу.

*Методи компенсації, що рекомендуються:*

• попередня (до одержання товару або послуги) оплата. Цей досить примітивний, але найбільш поширений спосіб зниження ризику є шкідливим як для економіки України в цілому, так і для окремих товаровиробників зокрема. Економіці в цілому він приніс кризу неплатежів, збільшення числа економічних злочинів, розрив або зниження інтенсивності господарських зв'язків, технічне погіршення системи взаємних платежів, сприяв зниженню обсягів виробництва і реалізації продукції. Для окремого підприємства необхідність передоплати істотно обмежує можливість придбання необхідних вихідних матеріалів, звужує поле господарського маневру, спотворює нормальні пропорції між виробничою і фінансовою діяльністю підприємства, сприяє зниженню якості продукції.

• використання в різних сполученнях і угрупованнях заходів некомерційної вертикальної і горизонтальної (діагональної) інтеграції, перехресного володіння акціями, страхування угод у третіх осіб, застав і, нарешті, заходів систематичного інформування громадськості про підприємства, що традиційно порушують (або, навпаки, що дотримують) умови договорів.

• створення і підтримка системи третейського контролю за виконанням договорів повинні стати однією з важливих завдань міської адміністрації та неурядових організацій, оскільки методи вважаються більш доцільними та ефективними.

#### **6. Ризик відмови покупця від отриманої й оплаченої ним продукції (повернення).**

*Причини:*

- невідповідність продукції вимогам до її якості;
- неможливість використання споживачем продукції даної якості;
- рішення споживача про переключення на інший вид продукції або на іншого постачальника.

*Чинники ризику:*

- нестабільність загальної соціально-економічної обстановки;
- зайве концентрування вихідних потоків підприємства на малому числі споживачів;
- низький ступінь культури і правової свідомості керівників.

*Методи компенсації, що рекомендуються:*

В цілому — ті ж методи, що й при компенсації ризику несплати.

Додатково варто вжити заходів до створення бар'єрів на шляху переключення споживачів на інші види продукції, що задовольняють той же вид потреби й особливо переключення на інших постачальників. У числі цих заходів можуть бути застосовані окремі види горизонтальної інтеграції, тобто договори з конкурентами про своєрідний поділ сфер впливу. Тут доречно ще раз підкреслити необхідність створення і ведення максимально повної бази даних про суб'єктів і процеси ринку. До складу цієї бази повинні входити дані:

- про реальних і можливих споживачів продукції;
- про профільні технології, використовувані на підприємствах-споживачах;
- про продукцію, вироблену на цих підприємствах, і її споживачів (для товарів кінцевого споживання — типологію споживачів, структуру сегментів ринку, її динаміку тощо);
- про постачальників необхідних матеріалів і устаткування;

- про опановані на підприємствах-постачальниках технології;
- про інші види продукції цих підприємств, споживачів цієї продукції, а також про необхідні вихідні матеріали.

Для збору необхідних даних доцільно або підтримувати постійний зв'язок із спеціалізованими в області бізнес-інформації фірмами, або утримувати (можливо, на паях з іншими підприємствами) мережу інформаторів.

### **7. Ризик зриву власних виробничих планів або інноваційних проєктів.**

*Причини:*

- непередбачена нестача фінансових коштів;
- несприятливі погодні умови;
- недотримання технології;
- технічні аварії та техногенні катастрофи;
- страйки;
- перехід кваліфікованих кадрів на інші підприємства.

*Чинники ризику:*

- нестабільність темпів і пропорцій зміни цін;
- рівень підприємницької активності в регіоні;
- діапазон соціальної нерівності;
- недостатні витрати на розвиток стійких технологій.

*Методи компенсації, що рекомендуються:*

- розвиток технологічної бази;
- проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) у сфері технології виробництва;
- розробка стратегії технологічного розвитку і технологічної безпеки в складі комплексної техніко-економічної і соціальної стратегій підприємства;
- ув'язування соціальної стратегії з цілями і можливостями підприємства, регіональними умовами;
- створення системи резервування техніко-економічних ресурсів.

### **8. Ризик невірного прогнозування ситуації й одержання неправильних вихідних даних.**

*Причини:*

- відсутність на підприємстві необхідних традицій і системи безперервного прогнозування ринкового середовища;
- невміння здійснювати ринковий моніторинг;
- відсутність ефективної методики прогнозування поведінки ринкових суб'єктів, а також мезо- і макроекономічних чинників (показників).

*Чинники ризику:*

- низький рівень управління підприємством;
- відсутність кваліфікованих менеджерів;
- недостатні витрати на НДДКР в галузі забезпечення й удосконалювання управління.

*Методи компенсації, що рекомендуються:*

- різке підвищення уваги до стратегічного і перспективного планування;
- створення наскрізної системи збору й аналізу вихідної інформації;
- прогнозування і прийняття стратегічних рішень;
- виділення коштів на ці цілі в складі статей розподілу прибутку або кредитних коштів;
- запрошення професійних консультантів з маркетингу і управління;
- підвищення кваліфікації адміністративно-управлінського персоналу підприємства.

### **9. Ризик неотримання зовнішніх інвестицій і кредитів.**

*Причини:*

- несприятливе уявлення інвесторів або кредиторів щодо перспектив і можливостей підприємства;
- несподіване витікання негативної інформації;
- публікація даних, що ганьблять підприємство;
- різке падіння курсу акцій підприємства в результаті біржової гри;
- виступи споживачів із критикою продукції підприємства.

*Чинники ризику:*

- утрата контролю за «іміджем» підприємства;
- активні дії несумлінних ринкових конкурентів;
- низькі витрати на маркетинг, у тому числі на рекламу і підтримку «марки» фірми.

*Методи компенсації, що рекомендуються:*

- організація цілеспрямованого маркетингу, у тому числі всебічного інформування потенційних споживачів і інвесторів про найбільш сприятливі характеристики продукції підприємства і про підприємство в цілому.

## 6.5. Оцінка схильності системи управління до ризику

**Суб'єктивні чинники схильності до ризику.** Сучасний бізнес потребує застосування раціональних основ і кількісних методів, зокрема й щодо лілового ризику. Наразі визначені раціональні основи ризику в бізнесі та кількісні методи його вимірювання.

Повністю уникнути ризику неможливо, навіть за умови гранично обмежених дій. Адже надмірна обережність не рятує від неминучих збитків, а ось коли події складуться сприятливо, то доведеться шкодувати за втраченими можливостями.

Персональний ризик залежить від того, що різні люди по-різному оцінюють імовірність майбутніх подій. Вони схильні судити про можливість таких подій виходячи з того, наскільки часто мали справу з ними, надмірно довіряти своїм судженням і погоджуватися на гірші варіанти, тільки б уникнути ситуації, де навіть з малою ймовірністю можливі великі збитки.

Прийняття рішень у невизначеній ситуації пов'язано з неминучим ризиком. У всі часи економічний прогрес залежав від готовності керівника йти на ризик, яка рівнозначна здатності до творчої діяльності. В менеджменті керівник, що ухиляється від прийняття ризикових рішень, вважається небажаним для фірми, оскільки призводять до її застою. Система управління підприємством повсякденне стикається з ситуаціями, які характеризуються двома умовами: завдання, які необхідно виконати, та «стандарт якості виконання цих завдань». Такі ситуації, з психологічної точки зору, називають *ситуаціями досягнення*. В реальному житті практично неможливо знайти керівників, а тим більше системи управління, які б відповідали одним і тим же характеристикам.

Пропонується по відношенню до ризику умовно провести їх поділ на дві групи. Відповідно до даної концепції існують суб'єкти, які домагаючись здійснення тієї чи іншої цілі, прагнуть до того, щоб досягнути успіху навіть ціною великих зусиль та витрат.

До другого типу відносяться керівники, що прагнуть уникнути невдач, при виконанні тих чи інших дій, досягненні різноманітних цілей.

Таким чином, в діяльності систем управління проявляються дві протилежно направлені тенденції: *прагнення досягнути успіху та прагнення уникнути невдач*.

Такий поділ (нехай навіть умовний) на діаметрально протилежні групи призводить до ускладнення при відображенні конкретної системи управління, її характеристик у дослідженні. Однак це має безпосереднє практичне значення: в одному виді діяльності суб'єкти управління, що мають ті чи інші штиби поведінки, призводять до різних результатів та наслідків.

**Рівень амбіцій** – одне з найважливіших понять, що знайшли застосування в психологічних дослідженнях процесу управління. Рівень амбіцій можна охарактеризувати як *ступінь реалізації цілей, що приносить «задоволення» системи управління, яка приймає рішення та намагається досягнути відповідної цілі*. Дана концепція спирається на дослідження В. Джеймса. В них поняття реальної самооцінки суб'єкта управління прямо пропорційно успіху в досягненні цілей та зворотно пропорційно рівню амбіцій. Це співвідношення можна зобразити у вигляді формули:

$$\text{САМООЦІНКА} = \text{УСПІХ} / \text{АМБІЦІЇ}, \quad (6.5)$$

Дійсно, якщо суб'єкт управління прагне до підвищення самооцінки в умовах вільного вибору стратегій досягнення цілей, це призводить до виникнення протиріч між двома основними тенденціями — тенденцією підвищити амбіції, мати максимальний ефект при досягненні поставлених цілей та тенденцією знизити амбіції, щоб уникнути невдачі.

При цьому слід звернути увагу на наступні особливості:

1. Інтенсивність прагнення успіху, також як й інтенсивність прагнення уникнення невдач може бути більшою або меншою. Дії системи управління залежать від співвідношення існуючого між двома прагненнями, якщо останні зіставляються за силою.

2. Ймовірність успіху та ймовірність невдачі. Ці суб'єктивні ймовірності залежать від ступеню підготовленості управляючої системи, та вказують на ступінь складності досягнення нею поставлених цілей.

3. Певна цінність успіху/невдачі. Вважається, що успіх чи невдача при досягненні поставлених цілей мають визначену цінність для конкретної системи управління.

Згідно з теорією Джеймса, чим вище ймовірність успіху, тим нижче цінність успіху, та навпаки – зі зменшенням шансів на успіх зростає його цінність. Вважається, що цінність успіху (невдачі) дорівнює ймовірності відповідно невдачі (успіху).

Рішення, що приймаються керівником повинні носити як можна більш обґрунтований характер. Для цього повинні працювати економічні та маркетингові служби, які опікуються збором, обробкою, накопиченням та доведенням до керівників відповідної інформації з кожної ризикованої операції підприємства.

Очевидно, що схильність до ризику керівника не може бути величиною незмінною. Вона повинна знаходитись в прямій залежності від рівня ризикозахищеності підприємства та ймовірності і розмірів коливань позитивних та негативних результатів альтернативних стратегій.

Визначення схильності до ризику системи управління підприємством, що відображає рівень амбіцій конкретного суб'єкта управління, проводять спираючись на концепцію «прагнення до успіху – уникнення невдач». Для цього використовується шкала оцінки схильності керівників до ризику (за Т. Еперсом).

**Цілі й основні етапи аналізу ризику.** Логічний процес аналізу ризику менеджером подано на рис. 6.11:

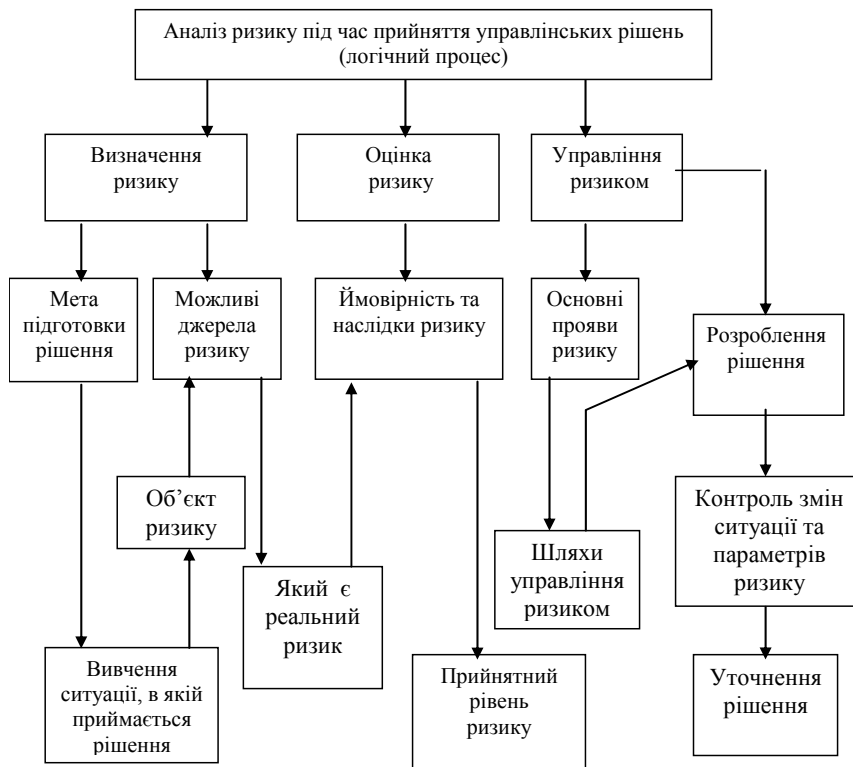


Рис. 6.11. Логічний процес аналізу ризику під час прийняття управлінських рішень

У тих випадках, коли підприємницька діяльність здійснюється в умовах ризику, необхідно цей ризик ідентифікувати, виміряти, оцінити його можливі наслідки і контролювати. Процес ідентифікації, виміру й оцінки складає зміст аналізу ризику.

Питання для аналізу ризику:

- де зосереджені основні джерела ризику?
- які імовірності нанесення тих або інших збитків, зв'язаних з окремими джерелами ризику?
- наскільки великі будуть збитки, якщо реалізується гірший сценарій?
- наскільки ці збитки порівнянні з витратами на реалізацію проекту підприємницької діяльності?
- які дії дозволять знизити ризик або зовсім уникнути його?
- чи можуть ці дії генерувати нові ризики?

Для опрацювання відповідей на ці питання робиться аналіз головних передумов і альтернатив дій по досягненню намічених цілей підприємницького проекту/плану й аналіз можливих загроз не досягнення сформульованих стратегічних або тактичних цілей фірми.

**Ідентифікація ризику.** Прогноз і аналіз потенційних джерел ризику в антикризовому управлінні проводиться з метою визначення в майбутньому тих областей всередині і поза сферою організації підприємницького проекту (підприємства), що можуть призвести до втрат (можливо критичного характеру). Цей прогноз повинен бути спрямований як на аналіз відомих, що раніше мали місце подій, так і на області, що не розглядалися раніше як потенційно небезпечні.

Приблизні наслідки вибору підприємницького проекту оцінюються засобами кількісного стратегічного аналізу. Вихідним пунктом проведення стратегічного аналізу є розробка сценаріїв еволюції зовнішнього середовища, в якому буде реалізований підприємницький проект. Ці сценарії містять найбільш імовірні прогнози за наступними напрямками:

- прогнози росту ринку за кожною формою підприємницької діяльності по всіх планових періодах;
- прогнози частки ринку по кожному продукту і по планових періодах;
- прогнози збуту в натуральному і вартісному вираженні по кожному продукту і по плановому періоді;

- прогнози прямих витрат (на визначені обсяги збуту) для кожного продукту по планових періодах;
- прогнози фіксованих витрат по планових періодах.

При оцінці проекту передбачається, що в рамках кількісного стратегічного аналізу розраховуються прогнозні стани окремих агрегованих статей балансу і фінансових результатів проекту по планових періодах.

Безпосередній перегляд подій, на тлі яких відбувається підприємницька діяльність, дозволяє виділити набір ситуацій, виникнення яких призведе до відхилень від намічених прогнозів, а через це — до зміни оцінок прибутковості й рівня економічної безпеки підприємства (підприємницького проекту).

До них належать:

- посилення діяльності основних конкурентів на цікавому для підприємця сегменті ринку;
- вторгнення на ринок закордонних виробників;
- поява ефективних (непередбачених) товарів-замінників;
- істотне зниження цін конкурентами;
- кризовий стан підприємств, основних постачальників матеріалів і комплектуючих;
- неплатоспроможність оптових покупців виробленої продукції;
- непередбачені обмеження для експорту;
- зміни на фінансовому ринку;
- зміни цін і/або умов постачання споживаних ресурсів;
- збільшення процентної ставки за кредит;
- непередбачена зміна керівництва і наступна зміна цілей підприємницької діяльності;
- зміна в податковому законодавстві;
- технологічні нововведення;
- поява несподіваних позовів і претензій, які загрожують істотними фінансовими втратами.

Перераховані вище можливі події і ситуації є зовнішніми джерелами ризику, реалізація яких впливає на оцінку підприємницького проекту. В якості внутрішніх джерел ризику виділяють можливі втрати в матеріальній сфері, у тому числі: втрати машин, устаткування, будинків, споруджень, готової продукції, сировини і матеріалів, енергії.

Заключним етапом ідентифікації джерел ризику є віднесення їх до однієї з трьох основних категорій:

1. ті, що зустрічаються часто або «відомі» ризику;
2. непередбачувані ризику;
3. передбачені ризику.

До *відомих ризиків* відносять ті, що часто зустрічаються і можуть бути реалізовані з високим ступенем, імовірності. Типові відомі ризику — невиконання робіт до наміченого терміну через зверх-оптимістичні нормативи. Ризику одержання штрафів, утрати частини матеріальних ресурсів унаслідок розкрадань також можуть бути віднесені до цієї категорії. Відомі ризику можуть бути ідентифіковані в процесі аналізу статистичної і бухгалтерської звітності. До передбачуваних ризиків відносять ті, можливість появи яких диктує досвід. До цієї категорії відносять ризику невиконання договорів на постачання сировини, матеріалів і комплектуючих до завершення переговорів і зриву контрактів із споживачами, ризик зниження трудового потенціалу внаслідок звільнень співробітників, ризик затримки постачань комплектуючих та інші аналогічні ризику. Ці ризику можуть бути ідентифіковані на основі опитування експертів.

До *непередбачених ризиків* відносять ті потенційні погрози нанесення збитку, щодо яких не можливо спрогнозувати ні час настання (появи), ні ймовірні масштаби наслідків, пов'язаних із їх можливою реалізацією. Як правило, непередбачені ризику пов'язані з такими подіями, як зміни в політичній обстановці, зміна позицій партнерів, вкладників-акціонерів, зміни у банківській політиці (умови кредитування, термінів, процентні ставки тощо).

До показників, що змінюються по періодах, відносять:

- ринкові рівноважні ціни; обсяги ринку і можливості збуту на ньому продукції підприємства, виробленої в рамках розглянутого проекту;
- вартість матеріалів;
- зарплата;
- накладні витрати і податкові відрахування.

Хоча нестабільність цих розмірів у часі може бути спрогнозована з великою часткою упевненості, але точна, однозначна оцінка цих змін навряд чи можлива для більшості інвестиційних проектів. У той же час ясно, що відхилення в значеннях розмірів цих показників можуть призвести до істотної зміни розмірів грошового потоку, а тим самим — до оцінки показника чистої приведеної вартості проекту.

## 6.6. Методологія та система показників оцінки ризику в стратегічному управлінні корпораціями

У ході розробки стратегії підприємства концепція прийняттого ризику реалізується у вигляді двух-стадійного комплексу процедур «оцінки» і «управління ризиком».

**Оцінка ризику** – це *сукупність регулярних процедур аналізу ризику, ідентифікації джерел виникнення ризику, визначення можливих масштабів наслідків прояву факторів ризику й визначення ролі кожного джерела в загальному профілі ризику даного підприємства*. Оцінка ризику стратегії підприємства будується на всебічному (науковому, технічному, технологічному, господарському, маркетинговому, соціальному тощо) вивченні підприємства й середовища його функціонування як джерел ризику, аналізі зовнішніх і внутрішніх факторів ризику, складанні ланцюжків розвитку подій при дії тих або інших факторів ризику, визначенні показників оцінки рівня ризику, а також на встановленні механізмів і моделей взаємозв'язки показників і факторів ризику.

Отримані оцінки рівня ризику стратегії підприємства можуть використовуватися подвійно.

*По-перше*, для попереднього впорядкування за критерієм рівня ризику варіантів стратегії або її елементів.

*По-друге*, після вибору кращого в деякому змісті варіанта стратегічного розв'язку отримані оцінки «стартового» рівня ризику використовуються для управління ризиком при розробці заходів щодо зменшення ризику в ході реалізації стратегії.

**Управління ризиком** містить у собі *розробку й реалізацію економічно обґрунтованих для даного підприємства рекомендацій і заходів, спрямованих на зменшення стартового рівня ризику до прийнятого фінального рівня*. Управління ризиком спирається на результати оцінки ризику, техніко-технологічний і економічний аналіз потенціалу й середовища функціонування підприємства, економіко-математичні методи; на нормативну базу господарювання, що діє й прогнозована; маркетингові й інші дослідження.

Об'єктом оцінки й управління ризиком тут є стратегічні рішення підприємства, стратегічний план, що містить ряд затверджень відносно майбутнього розвитку зовнішнього відносно підприємства середовища, рекомендацій з образу дій керівництва й колективу підприємства, прогнозних висловлень про реакції на плановані стратегічні заходи споживачів продукції, постачальників сировини, конкурентів тощо.

Прийняття управлінських рішень з окремих питань фінансово-господарської діяльності корпорації, як правило, здійснюється за відсутності повної та достовірної інформації про основні фактори, які впливають на ефективність її діяльності у перспективі. До таких факторів належить: зміна ринкової кон'юнктури, рівня інфляції, ставок податків, запровадження державного регулювання тощо. Тому, одним із найважливіших завдань менеджера є не тільки оцінка дохідності конкретного управлінського рішення, а й виявлення ступеня зв'язаного з ним ризику.

Оскільки розмір отриманого доходу має відповідати ступеню ризикованості даної господарської операції, то приймаючи управлінське рішення, менеджер повинен порівняти рівень його дохідності з рівнем ризику. Залежність між рівнями ризику та доходу: чим вище ступень ризику, тим більші потенційні доходи підприємства (підприємця). Отже, низький ризик відповідає низькому рівню доходів, а високий обумовлює можливість отримання виконаних доходів. Підвищення ризику господарської діяльності повинно відповідати отриманню більш високих доходів. Якщо ця вимога не виконується, то такий ризик не можна вважати виправданим, а запропоноване управлінське рішення краще відхилити.

При досить високому ступені ризику в альтернативних стратегіях менеджери інколи приймають варіант рішення (стратегію) з дещо меншою ефективністю, але з шансами на своєчасну та успішну реалізацію прийнятого варіанту стратегії.

*Виправданий ризик* — необхідний атрибут стратегії та тактики ефективного менеджменту. Прогностичний та індикативний сенс економічних рішень, що містять ідею ризику, може бути виявлений лише шляхом визначення та застосування методів його врахування та оцінювання.

Існуючі методи аналізу ризику традиційно поділяються на два взаємодоповнюючі один одною види: *якісний та кількісний*.

*Якісний аналіз* є найбільш складним і вимагає ґрунтовних знань, досвіду та інтуїції у даній сфері діяльності. Його головна мета — визначити чинники ризику, області ризику, після чого ідентифікувати всі можливі ризики. Кількісний аналіз ризику, тобто кількісне (числове) визначення ступеня окремих ризиків і ризику даного виду діяльності (проекту) в цілому, що є теж досить складною проблемою.

*Кількісні значення ризику* обчислюють як у відносних, так і в абсолютних величинах, що виражають міру невизначеності при реалізації прийнятого рішення.

В кожній ситуації, яка пов'язана з ризиком, виникають питання: що означає виправданий (припустимий) ризик, де проходить межа, що відділяє припустимий ризик від нерозумного?

Відповісти на ці запитання – значить знайти рівень «прийняттого ризику», кількісну та якісну оцінки конкретних ризикових рішень.



В процесі управління ризиком особливий інтерес представляє механізм оцінки підприємницького ризику, за яким розраховується ризик, що впливає на результати підприємницької діяльності.

**Оцінка ризику** — це визначення кількісним або якісним способом розміру (ступеня) ризику.<sup>6</sup> Слід зазначити, що цілісної теорії оцінки підприємницького ризику у вітчизняній економічній науці немає, оскільки теорія ґрунтується на концепції, яка є узагальненням практики, а практика вільного підприємництва в Україні покищо недостатня.

В процесі прийняття підприємницького рішення в будь-якій сфері діяльності (відкриття нової справи, укладання угод на закупівлю і/або продаж товарів і послуг, вкладення тимчасово вільних коштів у новий проект, одержання кредиту тощо), перед підприємцем постає завдання вибору тільки одного, яке б відповідало його вимогам. Для цього підприємцю необхідно проаналізувати всі можливі варіанти рішення та його наслідки.

В умовах ринку підприємцю доводиться приймати рішення в умовах невизначеності, тому що в цій економічній системі жодний із суб'єктів, що господарюють, заздалегідь не знає, яке рішення приймуть інші. На діяльність підприємства впливає ряд чинників, що заважають втіленню намічених планів. Невизначеність може виникнути навіть при цілком ясному однозначному виборі, у випадку якщо рішення приймається в умовах, коли стан зовнішнього середовища невідомий або швидко змінюється.

Треба розрізняти *якісну* і *кількісну* оцінку підприємницького ризику.

*Якісна оцінка* може бути проведена порівняно простого; її головне завдання — визначити можливі види ризику, а також чинники, що впливають на рівень ризику при виконанні визначеного виду діяльності. Як правило, якісний аналіз підприємницького ризику проводиться на стадії розробки бізнес-плану. На даному етапі оцінки ризику підприємець повинен виявити основні види ризиків, що впливають на результати підприємницької діяльності.

*Кількісна оцінка* ризику в дослідженнях, присвячених проблемі ризику, трактується за різними підходами до його визначення.

Розглянемо деякі з них.

Якщо виходити з того, що підприємницький ризик — імовірність невдачі, то в цьому випадку критерієм оцінки ризику є імовірність того, що отриманий результат буде менше необхідного значення (того, що намічається, планованого, прогнозного).

$$R = P(Dtr-D), \quad (6.5)$$

де R — критерій оцінки ризику;

P — імовірність;

Dtr — необхідне (плановане) значення результату;

D — отриманий результат.

Однак даний метод дозволяє оцінити рівень ризику тільки після одержання визначеного результату, тоді як підприємця цікавить оцінка ризику на етапі ухвалення рішення.

Можна в якості критерію оцінки ризику застосовувати абсолютний розмір, що визначається як добуток очікуваного збитку на імовірність того, що цей збиток відбудеться:

$$R = Ypy, \quad (6.6)$$

де R — ступінь ризику;

Y — очікуваний збиток;

Py — імовірність збитку.

Визначений інтерес для з'ясування ступеня економічного ризику (як імовірності технічного і комерційного успіху) являє собою підхід, запропонований американськими економістами при оцінці технічних нововведень. Цінним у даному методі є прагнення врахувати ймовірнісний характер очікуваного результату в умовах невизначеності, всі витрати і весь очікуваний ефект.

$$E = (П*Ц*Т*Іт*Ік) / Vp, \quad (6.7)$$

де E — ефективність реалізації нововведень;

П — щорічний обсяг продажів нового виробу;

Ц — продажна ціна виробу;

Т — життєвий цикл нововведення (передбачуваний термін виробництва нового виробу або період від його освоєння до зняття з виробництва);

Іт — імовірність технічного успіху (імовірність практичного повторення дослідницьких ідей у новій продукції);

Ік — імовірність комерційного успіху (можливість збуту продукції на ринку й одержання очікуваних прибутків);

<sup>6</sup> Лапуста М.Г. Шершукова Л.Г. Риски в предпринимательской деятельности. – М.: ИНФРА-М, 1996.

$V_p$  — сума витрат на реалізацію, включаючи витрати на розробку освоєння виробництва і поточні виробничі витрати.

Методи оцінки підприємницького ризику наступні:

- статистичний метод;
- метод експертних оцінок;
- використання аналогів;
- комбінований метод.

Особливий інтерес представляє кількісна оцінка підприємницького ризику за допомогою *методів математичної статистики*. Головні інструменти даного методу оцінки — *дисперсія, стандартне відхилення, коефіцієнт варіації*.

При розрахунку, щоб уникнути помилок, рекомендується використовувати середньо-зважені розміри. У першу чергу необхідно визначити середньо-зважений термін оплати рахунку за формулою:

$$R = R_i * P_i, \quad (6.8)$$

де  $R$  — середньо-зважений термін оплати;

$R_i$  — термін оплати по місяцях;

$P_i$  — імовірність настання 1-го значення, що розраховується за формулою:

$$P_i = K_i / n, \quad (6.9)$$

де  $K_i$  — кількість значень ознаки, що повторилися;

$n$  — загальна кількість подій.

Ризикованість угоди визначається за допомогою стандартного відхилення, що визначає розкид, тобто можливе відхилення як у гіршу, так і в кращий бік очікуваного значення показника, що розраховується, від його середнього значення. Чим більше розмір стандартного відхилення, тим більше розкид можливого результату, а отже, вище підприємницький ризик даної угоди. Даний розмір визначається за формулою:

$$\sigma = \sqrt{D}, \quad (6.10)$$

де  $\sigma$  — стандартне відхилення;

$D$  — дисперсія, що у свою чергу розраховується за формулою:

$$D = (R_i - R) * 2 * P_i. \quad (6.11)$$

У випадку, коли необхідно порівняти два варіанти угоди з різним очікуваним результатом і різним ризиком, особливий інтерес представляє показник, що називається коефіцієнтом варіації. Даний показник дає характеристику розміру ризику на одиницю очікуваного результату.

Завдяки порівнянню коефіцієнтів варіації двох проектів вибирається проект із меншим коефіцієнтом. Таким чином, чим нижче коефіцієнт варіації, тим менше розмір відносного ризику.

За допомогою статистичного методу оцінки ризику, тобто на основі розрахунку дисперсії, стандартного відхилення і коефіцієнта варіації можна оцінити ризик не тільки конкретної угоди, але і підприємницької діяльності фірми в цілому (проаналізувавши динаміку її прибутків) за деякий проміжок часу.

Крім статистичного методу існує метод експертної оцінки ризику. *Експертний метод* може бути реалізований шляхом обробки думок досвідчених підприємців і фахівців. Бажано, щоб експерти супроводжували свої оцінки даними про імовірність виникнення різних розмірів утрат. Можна обмежитися одержанням експертних оцінок імовірностей неприпустимого критичного ризику або оцінити найбільш ймовірні втрати в даному виді підприємницької діяльності.

Кожному експерту, що працює окремо, дається перелік можливих ризиків і пропонується оцінити імовірність їхньої настання, базуючись, наприклад, на наступній системі оцінок:

0 — несуттєвий ризик;

25 — ризикова ситуація, вероятнее усього, не наступить;

50 — про можливість ризикової ситуації не можна сказати нічого певного;

75 — ризикова ситуація, вероятнее усього, наступить;

100 — ризикова ситуація наступить напевно.

Потім оцінки експертів піддаються аналізу на їхню суперечливість і повинні задовільнити наступному правилу: максимально припустима різниця між оцінками двох експертів з будь-якому виду ризику не повинна перевищувати 50, що дозволяє усунути неприпустимі різниці в оцінках експертами імовірності настання окремого ризику.

При трьох експертах повинно бути зроблено три оцінки: для попарного порівняння думок першого і другого експертів, першого і третього, другого і третього.

Наприклад, якщо три експерти дали наступні висновки по одному з ризиків: А-25; В-25; С-50, то в даному випадку різниці оцінок складають: АВ = 0; АС = 25 і ВР = 25, що задовольняє умові.

Різновидом експертного методу є *метод Дельфі*. Він характеризується анонімністю і зворотним зв'язком. Анонімність членів комісії забезпечується шляхом фізичного розмежування, що не дає їм можливості обговорювати відповіді на поставлені питання. Мета такого поділу — уникнути «паستок» групового ухвалення рішення, уникнути домінування думки лідера. Після обробки результату через керований зворотний зв'язок узагальнений результат повідомляється кожному члену комісії. Основна мета цього — дозволити ознайомитися з оцінками інших членів комісії, не зазнаючи тиску через знання того, хто конкретно дав ту або іншу оцінку. Після цього оцінка може бути повторена.

При експертній оцінці підприємницького ризику велику увагу треба приділяти добору експертів, оскільки саме від правильності їхніх оцінок залежить рішення про вибір того або іншого підприємницького проекту.

Ще один важливий метод дослідження ризику — це *моделювання завдання вибору за допомогою «дерева рішень»*. Даний метод використовує графічну побудову варіантів рішень, що можуть бути прийняті. По гілках «дерева» співвідносять суб'єктивні й об'єктивні оцінки можливих подій. Слідуючи уздовж побудованих гілок і використовуючи спеціальні методики розрахунку імовірностей, оцінюють кожний шлях і потім вибирають менше ризикований.

Однак, для оцінки підприємницького ризику даний метод часто не придатний з ряду причин:

- це дуже трудомісткий метод;
- у «дереві» враховуються тільки ті дії, що має намір зробити підприємець, і тільки ті виходи, що із його точки зору можуть мати місце;
- при цьому зовсім не враховується вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємницької фірми;
- підприємець не завжди може передбачати дії партнерів та конкурентів.

*Метод аналогій* використовується в тому випадку, якщо інші методи оцінки ризику неприйнятні. При використанні аналогів застосовуються бази даних про ризик аналогічних проектів або угод, дослідницьких робіт проектно-наукових установ. Отримані в такий спосіб дані обробляються для виявлення залежностей у закінчених проектах із метою врахування потенційного ризику при реалізації нового підприємницького проекту або угоди.

*Комбінований метод* являє собою об'єднання декількох окремих методів або їхніх окремих елементів. Прикладом може служити оцінка підприємницького ризику на основі розрахунку імовірності небажаного виходу угоди. У даному випадку аналіз ризику робиться за допомогою елементів статистичних, експертного методів, а також методу аналога.

Але не завжди підприємець має інформацію для застосування об'єктивного методу оцінки імовірності небажаного виходу. В цьому випадку підприємство може звернутися за інформацією до консалтингової фірми або оцінити ймовірність суб'єктивним способом, якщо потрібно швидко ухвалення рішення. Суб'єктивна ймовірність є припущенням щодо визначеного результату. Цей метод визначення ймовірності небажаного виходу заснований на судженні й на особистому досвіді підприємця.

В даному випадку відповідно до минулого досвіду й інтуїції підприємцю необхідно зробити цифрове припущення про імовірність подій. При цьому треба враховувати два обмеження:

1. сума ймовірностей усіх подій дорівнює 1;
2. імовірність окремої події повинна бути більше або дорівнювати 0.

Якщо підприємницьке рішення приймається групою осіб, то імовірність небажаного виходу може бути визначена експертним шляхом. Слід зазначити, що в тому випадку якщо імовірність небажаного виходу велика, підприємцю варто обережно відноситися до даної угоди, оскільки в даній ситуації великий ризик невдачі. У той же час ігнорування будь-яких варіантів, зв'язаних із будь-яким рівнем ризику, може в умовах ринкової економіки призвести до втрати конкурентноздатності фірми. Проте, підприємець, у залежності від суб'єктивного відношення до ризику, по-різному оцінює припустимий (прийнятний) для себе рівень ризику своєї діяльності.

З урахуванням результатів досліджень у цій області, розроблена емпірична шкала ризику, що рекомендована для використань у роботі підприємств (табл. 6.4):

Таблиця 6.4

**Емпірична шкала припустимого рівня ризику\***

№ з/п	Імовірність небажаного виходу (розмір ризику)	Найменування градацій
1	0.0—0.1	мінімальний ризик
2	0.1—0.3	малий ризик
3	0.3—0.4	середній ризик
4	0.4—0.6	високий ризик
5	0.6—0.8	максимальний ризик
6	0.8—1.0	критичний ризик

\* Джерело: Лапуста М.Г., Шаршукова Л.Г. Риски в предпринимательской деятельности. — М.: ИНФРА-М, 1996.

Необхідно зазначити, що запропонована шкала носить умовний характер. У будь-якому випадку остаточне рішення про припустимість для конкретної угоди імовірності небажаного виходу залишається за підприємцем.

Перші три градації імовірності небажаного виходу відповідають «нормальному», «розумному» ризику; при такому рівні ризику рекомендується приймати звичайні підприємницькі рішення. Рішення з великим рівнем ризику рекомендується приймати в особливих випадках, наприклад, якщо при невдачі вони не доведуть підприємницьку фірму до банкрутства.

Розглянемо відносно оцінку ризику на основі аналізу фінансового стану фірми.

Для підприємця не завжди є можливим розрахувати підприємницький ризик за допомогою розглянутих вище методів. Це зв'язано, як правило, із нестачею інформації, часу, а іноді й з неможливістю проведення даного розрахунку через відсутність необхідних даних або знань.

Тому особливий інтерес представляє оцінка підприємницького ризику на основі аналізу фінансового стану підприємства. Це один із самих доступних методів відносної оцінки ризику як для підприємця-власника фірми, так і для його партнерів.

В умовах ринкової економіки інформація про фінансовий стан підприємства є необхідною для різних категорій користувачів, найбільш важливими з яких є менеджери підприємницьких фірм, кредитори, потенційні інвестори, акціонери, постачальники.

**Фінансовий стан фірми** — це комплексне поняття, що характеризується системою абсолютних і відносних показників, що відбивають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів підприємства. Аналіз даних показників дозволяє оцінити фінансову усталеність підприємницької фірми, що у свою чергу є критерієм оцінки ризику. Варто помітити, що залежність між фінансовою усталеністю підприємства і ризиком прямо пропорційна: як тільки підприємство стає фінансово хитливим — виникає ризик банкрутства. Аналіз фінансового стану корпорації є одним з елементів запобігання банкрутства на самих ранніх стадіях.

Особливістю багатьох діючих методик фінансового аналізу є їхня орієнтація лише на абсолютні дані бухгалтерського балансу. Подібний підхід представляється дещо спрощеним, оскільки інформація бухгалтерського балансу з ряду об'єктивних і суб'єктивних причин дає дуже наближену оцінку фінансового стану фірми. Це пов'язано з тим, що бухгалтерська звітність складається з визначеною періодичністю і характеризує стан підприємства на визначену дату.

При оцінці фінансового положення корпорації треба використовувати як абсолютні, так і відносні критерії оцінки, базуючись на головних документах фінансової звітності, таких, як бухгалтерський баланс і звіт про прибутки і збитки.

Абсолютні критерії оцінки діяльності розділяються на *результативні* і *різницеві*.

**Результативні критерії** — це основні підсумкові показники діяльності фірми, такі, як оборот або обсяг продажів, сума активів тощо. Такий показник, як оборот або об'єм продажів, в основному становить інтерес для підприємця-менеджера фірми, оскільки цей показник дає об'єктивну інформацію про становище фірми в тому випадку, якщо аналізуються дані за декілька років. Слід зазначити, що систематичний ріст об'єму продажів свідчить про конкурентноздатність фірми.

Активи підприємницької фірми зручніше аналізувати на основі балансового звіту фірми. Активи — це все, що утворює майно фірми, що входить у її надбання і має вартість. У всякого нормально функціонуючого підприємства сума активів щорічно збільшується. Зменшення її служить сигналом про надзвичайні обставини. У той же час, самий по собі ріст суми активів не може служити достатньою підставою для висновку про сприятливе становище фірми.

З поняттям активів фірми пов'язана така найважливіша характеристика фінансового стану фірми, як її ліквідність.

Під **ліквідністю** розуміють здатність фірми вчасно погашати боргові зобов'язання. Ліквідність є основним показником фінансової усталеності підприємства, а отже, основним критерієм для оцінки ризику банкрутства. Якщо фірма не в змозі оплатити свої боргові зобов'язання, то вона знаходиться на грані банкрутства.

Звичайно підприємство вважається ліквідним, якщо його поточні активи перевищують його поточні зобов'язання. Однак саме по собі таке перевищення не дає загальної картини ліквідності, тому що підприємство може бути ліквідним у більшому або меншому ступені, оскільки до складу поточних активів входять різноманітні оборотні кошти, серед яких є як легкорезалізовані, так і важкорезалізовані для погашення зовнішньої заборгованості. Тому для більш повного аналізу доцільно класифікувати всі оборотні активи за ступенем ризику. Класифікація активів фірми за ступенем ризику наведено на рис. 6.12:

До першої групи з мінімальним ризиком входять абсолютно ліквідні види активів, такі, як гроші в банках і касах. Визначення оптимальної суми коштів є одним з найважливіших завдань підприємця-керівника фірми. В умовах ринкової економіки нестача вільних коштів може негативно позначатися на платоспроможності і діловій репутації фірми і навіть призвести до банкрутства. З іншого боку, надлишок коштів призводить до виникнення ризику невикористаних можливостей, тому що вільні гроші можуть бути вкладені в інші види активів, що приносять прибуток.



Рис. 6.12. Класифікація активів фірми за ступенем ризику

Розглянемо два основних випадки, коли реальна вартість коштів може не відповідати дійсності:

1. у випадку збереження коштів в іноземній валюті: їхня вартість може змінюватися через коливання валютних курсів на світовому ринку;
2. в умовах гіперінфляції, коли купівельна спроможність грошової одиниці піддається значною зміною в короткі проміжки часу. У групу з малим ризиком входять ліквідні активи, такі, як: цінні папери, депозити й інші рахунки, оскільки вони можуть бути перетворені в кошти в досить короткий термін.

Вчені і практики виділяють три групи ризиків по стадіях кругообігу коштів:

1. ризики інвестування капіталу в основні та оборотні засоби, в науково-технічну продукцію та цінні папери;
2. ризики неповернення кредитів; ризик фінансових гарантій;
3. ризик втрат і збитків від стихійних лих, катастроф, неправомірних дій третіх осіб, перерв в діяльності з форс-мажорних обставин;
4. ризики неплатежів, експортних кредитів, крадіжок продукції та грошей.

Найменш ліквідні засоби, такі, як товарні запаси, включаються в групу із середнім ризиком, тому що не існує повної гарантії їхньої швидкої реалізації.

Високий ризик мають: дебіторська заборгованість підприємств, що знаходяться у важкому фінансовому положенні, запаси застарілої готової продукції, що вийшла з уживання, залежали запаси, неліквіди, оскільки реалізувати дані активи практично важко. Таким чином, чим більше засобів корпорації вкладено в активи, що потрапили в категорію високого і середнього ризику, тим нижче її фінансова усталеність і вище рівень підприємницького ризику. Інші показники, що характеризують ліквідність фірми, будуть розглянуті нижче.

Різницеві критерії — це основні показники діяльності фірми, такі, як: прибуток і чистий оборотний капітал.

Даний критерій показує в якому ступені поточні потреби виробництва можуть бути забезпечені власними засобами, без залучення кредитів ззовні. Очевидно, що чим вище чистий оборотний капітал, тим менше ризикує підприємець. Розмір оборотного капіталу залежить від операційного циклу підприємства: чим менше цикл, тим менше необхідно чистого оборотного капіталу.

*Що стосується підприємств,  
то для них прибуток —  
найважливіший економічний  
показник ефективності.  
/Микита Хрущов/*

**Прибуток** — основний критерій діяльності підприємства, і чим більше підприємець ризикує, тим більше повинен бути розмір очікуваного прибутку від угоди, що робиться. Однак абсолютне значення прибутку не показує фінансової усталеності підприємства для зовнішніх стосовно фірми користувачів, за винятком випадків, коли фірма зазнає збитків. Для одержання об'єктивної оцінки необхідно аналізувати даний показник у динаміці, що не завжди представляється можливим із ряду причин, про які вже зазначалося вище.

В сучасних економічних умовах не завжди можливо користуватися абсолютними критеріями оцінки підприємницької діяльності, оскільки при високому рівні інфляції складно аналізувати абсолютні показники в динаміці, а самі по собі значення на визначений період часу не є показовими.

З погляду оцінки рівня підприємницького ризику особливий інтерес представляє вивчення спеціальних коефіцієнтів, розрахунок яких заснований на існуванні визначених співвідношень між окремими статтями бухгалтерського балансу.

Аналіз коефіцієнтів дозволяє оцінити фінансову усталеність підприємницької фірми, що у свою чергу є показником рівня підприємницького ризику. У закордонній практиці поширений аналіз за даними річної звітності. В Україні в зв'язку з високим рівнем інфляції доцільно проводити аналіз економічних коефіцієнтів, базуючись на інформації, одержуваної з квартальної звітності.

Найбільш важливим для аналізу є коефіцієнти, що характеризують:

- платоспроможність корпорації;
- фінансову усталеність корпорації.

В першу чергу варто розглянути коефіцієнти, що характеризують платоспроможність корпорації, оскільки саме платоспроможність є критеріальним показником її надійності. Платоспроможність — найважливіший показник, що характеризує фінансове положення фірми, а отже, і рівень підприємницького ризику.

**Платоспроможність** — це *готовність фірми погасити борги у випадку одночасного пред'явлення вимог про платежі з боку всіх кредиторів фірми (мова йде про короткострокові позикові засоби, по довгостроковим термін повернення відомий заздалегідь).*

**Основний показник платоспроможності** — це *коефіцієнт ліквідності*. Даний коефіцієнт показує, у якому ступені поточні зобов'язання фірми покриваються її поточними активами, тобто скільки грошових одиниць поточних активів доводиться на одну грошову одиницю поточних зобов'язань. Значення показника менше одиниці означає, що поточні зобов'язання перевищують поточні активи, що вказує на виникнення високого рівня підприємницького ризику, тому що в підприємстві недостача наявних засобів може призвести до банкрутства фірми. Також низький рівень ліквідності вказує на наявність ризику, що виникає в результаті незадовільного збуту продукції або поганої організації матеріально-технічного постачання.

Також для виміру рівня платоспроможності використовують спеціальний коефіцієнт платоспроможності. Даний коефіцієнт показує, яка частина діяльності підприємницької фірми фінансується за рахунок власних коштів фірми, а яка — за рахунок позикових. Ситуація, при якій розмір коефіцієнта платоспроможності менше 100% (велика частина майна сформоване за рахунок позикових коштів), може свідчити про небезпеку неплатоспроможності і нерідко утрудняє можливість одержання кредиту для фірми. Таким чином, зниження коефіцієнта платоспроможності свідчить про виникнення ризику зниження ділової активності, оскільки в цьому випадку велика залежність фірми від зовнішніх джерел залучення коштів.

При оцінці платоспроможності фірми треба враховувати ще один критерій, що є абсолютним показником, — *термін оплати товарів і послуг*, оскільки підприємства, що випробують утруднення фінансового плану, як правило, не виконують терміни оплати товару або послуг постачальникам.

Показники оцінки фінансової усталеності характеризують потенціал підприємства з погляду власних і позикових джерел формування активів. Підприємницькій фірмі ці показники важливі при проведенні внутрішнього аналізу свого фінансового положення, оскільки їхнього динаміка дозволяє виявити резерви і нестачі фінансового планування. Базуючись на цих показниках і залучаючи додаткову аналітичну інформацію, недоступну для зовнішнього користувача, керівництво фірми має можливість приймати обгрунтовані рішення по удосконалюванню структури ресурсів і їх розміщення.

*Коефіцієнт співвідношення позикових і власних засобів корпорації* — найважливіша характеристика її фінансової незалежності. Чим вище цей показник, тим більше боргових зобов'язань у фірми і тим ризиковане сформована ситуація, оскільки нездатність погасити зобов'язання перед кредиторами може привести підприємницьку фірму до банкрутства.

Економісти вважають, що при значенні даного критерію більше одиниці підприємство утрачає фінансову автономність від кредиторів. В. Ф. Палій вважає, що коефіцієнт заборгованості «залежить від характеру господарської діяльності підприємства і швидкості обороту насамперед оборотних коштів. При високих показниках оборотності критичне значення коефіцієнта може трохи перевищувати одиницю без істотних наслідків для фінансової автономності корпорації».

Наступним показником фінансової усталеності підприємницької фірми є *коефіцієнт маневреності*.

Даний коефіцієнт показує частку власного капіталу фірми, що знаходиться в такій формі, що дозволяє вільно маневрувати їм, збільшуючи закупівлі сировини, матеріалів, змінюючи номенклатуру поставчань. За його розміром можна судити про фінансову незалежність підприємницької фірми, тобто про здатність фірми не здаватися у стані банкрута у випадку технічного переозброєння або складностей зі збутом продукції. Оптимальне значення даного коефіцієнта — 40-60%. Наявність високого значення коефіцієнта маневреності деякою мірою знижує ризик, із яким зв'язане володіння машинами і устаткуванням, обладнанням, приладами, що швидко морально (а не фізично) застарівають в умовах розвитку НТП.

Для характеристики ступеня фінансової незалежності фірми можна використовувати також показник, що відбиває *відношення обігових коштів до позикового капіталу фірми*, як короткострокового, так і довгострокового

Даний коефіцієнт вважається сприятливим, якщо перевищує 100%, тобто коли сума оборотних коштів фірми перекриває всі заборгованості.

Розглянемо конкретні методи оцінки ризику.

У процесі управління підприємством система управління стикається з багатьма проблемами різного ступеня складності, повторюваності та важливості в умовах невизначеності елементів різних видів інформації. Часто прийняття рішень базується виключно на власному досвіді та інтуїції особи, яка приймає рішення. Якщо для простих, стандартних та часто повторюваних ситуацій такий підхід може бути виправданий, то в складних ситуаціях, — коли від обраного рішення залежить положення підприємства, — потрібні науково обгрунтовані методи.

Чим досконалішими є методи дослідження та оцінювання ризику, тим меншими стає чинник невизначеності.

При цьому використовуються наступні групи методів:

- статистичні;
- експертні;
- економіко-математичного моделювання.

Статистичний метод оцінки ризику передбачає організацію моніторингу за частотою ризикових подій, що мають місце при здійсненні різних операцій у ретроспективному періоді, або на підприємствах-аналогах, а також за величиною втрат (відхилень від середнього рівня доходів) внаслідок їх настання. При цьому рівень (ступінь) ризику визначається величиною відхилень фактично отриманих доходів від їх середнього розміру. Очевидно, що чим більший розмах відхилень, тим вищий ступінь ризикованості даної господарської операції. Мірою ризику є середнє квадратичне відхилення фактичного або прогнозованого потоку доходів (надходжень) від їх середньої величини за цей же період. Ця величина визначається за формулою:

$$\delta = \sqrt{\sum_{i=1}^n (D_i - D_c)^2 \times P_i}, \quad (6.12)$$

де  $D_i$  – фактичний або прогнозований доход в  $i$ -му періоді;

$D_c$  – середній розмір доходу за  $i$ -й період;

$n$  – кількість спостережень (періодів);

$P_i$  – ймовірність отримання відповідного доходу.

Ймовірність отримання прогнозованої величини доходу характеризується співвідношенням частоти отримання такого значення до загальної кількості спостережень. Сума ймовірностей усіх досліджуваних спостережень дорівнює одиниці, тобто відносним показником оцінки ризику є коефіцієнт варіації  $Va$ , котрий характеризує рівень ризику і вимірюється як відношення середнього квадратичного відхилення у розмірі отриманого доходу  $|\delta|$  до планового (очікуваного) розміру доходу (Дпл).

Чим нижчим є коефіцієнт варіації, тим нижчим є рівень ризику господарської операції, тим більше віддається перевага даній операції з точки зору співвідношення ризику та доходів. Статистичний метод дослідження ризику вимагає значного масиву даних, які не завжди має менеджер. Це і є його основним недоліком.

$$Va = \frac{\delta}{D_{пл}} \times 100. \quad (6.13)$$

При відсутності інформації виникає потреба звертатися до інших методів, — наприклад експертного.

Експертний метод оцінки ризику заснований на обробці думок досвідчених спеціалістів. Із цією метою проводиться опитування спеціалістів для одержання оцінки ймовірності виникнення втрат або недосягнення планових результатів. На основі отриманої інформації визначають ймовірність питання ризикового випадку як середню величину експертних оцінок.

Якщо ж підприємство має різні варіанти оцінки бажаного результату (песимістична, отримана, оптимістична), то експерти повинні визначити ймовірність отримання доходів за кожним варіантом. Можливий доход в цілому визначається як середня зважена величина проєктованих доходів за різними варіантами на ймовірність їх отримання. Далі оцінка рівня ризику здійснюється також способом оцінки середнього квадратичного відхилення та коефіцієнта варіації.

Різновидністю експертного методу є метод бальної оцінки ступеня ризику господарських операцій. Використання цього методу передбачає побудову фактор карти ризику у формі спеціальної таблиці в якій визначаються фактори, що обумовлюють ймовірність ризикових подій та встановлюється ступінь зв'язку між ними та рівнем ризику, за допомогою балів.

На відміну від попередніх методів, він не дозволяє дати кількісну оцінку можливих втрат (ризик), а лише дозволяє вибрати найменш ризикований варіант, виходячи із суми балів.

Методи економіко-математичного моделювання використовуються для якісного визначення рівня ризику на основі експериментальної кількісної оцінки ходу проведення господарських операцій та їх фінансових наслідків.

Передумовою є розробка економіко-математичної моделі у вигляді рівняння, систем рівнянь, нерівностей та обмежень, які визначають кількісний взаємозв'язок між факторами, що впливають на господарську операцію та її результат. До цієї групи методів відносять, зокрема, теорію ігор, методи моделювання.

Основні особливості застосування економіко-математичних методів і моделей:

1. Перелік альтернатив та результатів в моделі повинен в достатній мірі відображати конкретну ситуацію і в той же час бути обмеженим, тобто відповідати принципу «розумної доцільності»;

2. Повинна бути можливість кількісного визначення цінності кожного результату;

3. Об'єктивна неможливість прийняти оптимальне рішення (обумовлена невизначеністю), можна вести мову лише про умовно оптимальне рішення з області компромісних рішень;

4. Для розширення сфери застосування результатів моделювання і підвищення їх ефективності потрібно застосувати систему критеріїв оцінки: показників ризику та показників ефективності;

5. Складність застосування математичних моделей потребує використання електронно-обчислювальної техніки та розвинутого програмного забезпечення. Складність і багатоплановість проблеми ефективності управління обумовлює труднощі визначення критерію ефективності. По даному питанню в спеціальній літературі існує чимало точок зору.

Дискутуються питання стосовно кількості критеріїв ефективності, їх змісту, можливості їх кількісного вираження. Нерідко ототожнюються поняття «критерій ефективності» та «показник ефективності».

**Критерій** — це засіб для судження, означена на основі якої відбувається оцінка.

**Показник** — це кількісна конкретизація даної ознаки.

В умовах невизначеності найбільш часто використовуються наступні критерії ефективності:

1) максимум математичного оцінювання:

$$E = \max \sum \omega_{ij} \times \rho_{ij}, \quad (6.14)$$

де  $E$  – критерій ефективності;

$\omega_{ij}$  – цінність результату;

$\rho_{ij}$  – ймовірність результату.

2) мінімум дисперсії:

$$\sum_{i=1}^N P_i = 1 \quad (6.15)$$

2) мінімум варіації:

$$Va = \frac{\delta}{D_{nn}} \times 100 \quad (6.16)$$

3) максимум комбінації математичного оцінювання і дисперсії результатів. Тобто підприємство, що працює в умовах невизначеності і доход (прибуток) якого є перемінною величиною, в своїй роботі керується двома основними критеріями ефективності:

- розміром оцінюваного доходу (прибутку);
- величиною можливих коливань доходу (прибутку).

При наявності декількох варіантів рішень, що дають однаковий очікуваний доход, підприємство обирає той варіант, в якому коливання очікуваного доходу менше.

Проте, крім економічного ґрунтування в ситуації ризику, потрібно враховувати психологічний аспект. Керівник чи система управління має схильність до підвищеного ризику, якщо зростає математичне очікування доходу. Про що мова йшла на початку розділу.

Щодо показників ризику, то в спеціальній літературі запропоновані різноманітні способи їх розрахунку.

Згрупувавши підходи, до визначення категорії ризику, можна виділити наступні запропоновані способи вимірювання ризику:

1. а) ризик як ймовірність невдач:

$$P = [X_{ij} < Z, \quad (6.17)$$

де  $P$  – коефіцієнт чи функція ризику;

$X_{ij}$  – прогнозне (очікуване) значення;



$Z$  – потрібне значення результату.

б) ризик як ймовірність відхилення від цілі:

$$P=[X_{ij} \neq Z]. \quad (6.18)$$

2. а) ризик як втрати ефекту при реалізації  $i$ -го варіанту відносно найліпшого:

$$P=X_i-X^*, \quad (6.19)$$

де  $X_i$  - очікуваний результат при виборі варіанту;

$X^*$  – очікуваний результат, що відповідає оптимальному результату.

б) ризик як математичне очікування втрат:

$$P=m[X_{ij} < Z] - Z, \quad (6.20)$$

де  $m$  – оператор математичного очікування.

3. Ризик як різниця між очікуваним виграшем та втратами:

$$P=[X_{ij} \geq Z] - (m[X_{ij} < Z] - Z). \quad (6.21)$$

4. Ризик як співвідношення очікуваних негативних та позитивних відхилень від запланованого результату.

$$KP = -\frac{[X_{ij} < Z] - Z}{[X_{ij} \geq Z] - Z}, \quad (6.22)$$

де  $KP$  – коефіцієнт ризику

В деяких літературних джерелах цей показник носить назву «ризикоємність» і використовується для оцінки ефективності здійснення ризикових операцій.

Тому пропонується ввести обернений йому показник — ризиковіддача, як співвідношення очікуваних позитивних та негативних відхилень від запланованого результату, і застосувати ці показники для оцінки ефективності ризику:

$$KP' = -\frac{[X_{ij} \geq Z] - Z}{[X_{ij} < Z] - Z} \quad (6.23)$$

## 6.7. Методи управління ризиком

У реальних господарських ситуаціях, в умовах дії різноманітних факторів ризику можуть використовуватися різні способи зниження рівня ризику, що впливають на ті або інші сторони діяльності підприємства. Різноманіття застосовуваних у господарській практиці промислових підприємств методів управління ризиком можна розділити на чотири типи (див. рис.6.12):

1. методи відхилення від ризику;
2. методи локалізації ризику;
3. методи дисипації ризику;
4. методи компенсації ризику.



Рис. 6.12. Класифікація методів управління ризиком

Для обґрунтованого вибору адекватного методу управління ризиком розглянемо докладніше методи кожного з виділених типів.

*Методи ухилення від ризику* найпоширеніші в господарській практиці. Цими методами користуються підприємці, що воліють діяти напевно, не ризикуючи. Керівники цього типу відмовляються від послуг ненадійних партнерів, прагнуть працювати тільки з тими контрагентами, хто переконливо підтве-

рив свою надійність – споживачами й постачальниками, намагаються не розширювати коло партнерів тощо. Щоб уникнути ризику зриву виробничої програми через порушення графіків поставок сировини, матеріалів і комплектуючих, підприємства відмовляються від послуг сумнівних або невідомих постачальників.

Господарюючі суб'єкти, що дотримуються тактики «ухилення від ризику», відмовляються від інноваційних і інших проектів, упевненість у здійсненності або ефективності яких викликає хоча б найменші сумніви. Так, банки, що дотримуються «безризикових стратегій», видають кредити тільки під конкретне забезпечення, тобто під заставу нерухомості або високоліквідного товару тощо.

Інші можливості ухилення від ризику полягають у спробі перенести ризик на яку-небудь третю особу. Із цією метою вдаються до страхування своїх дій або до пошуку «гарантів», повністю перекладаючи на них свій ризик. Страхування ймовірних втрат служить не тільки надійним захистом від невдалих рішень, що саме по собі дуже важливо, але також підвищує відповідальність керівників підприємств, примушуючи їх серйозніше ставитися до розробки й прийняття рішень, регулярно проводити превентивні захисні заходи у відповідності зі страховим контрактом.

У більш широкому плані підприємство може навіть виступити з ініціативою створення регіональної системи страхування фінансово-господарчих угод і відповідної системи перестраховування тощо.

Разом з тим варто відзначити, що такі популярні механізми ухилення від ризику як страхування не застосовні в багатьох ситуаціях, з якими зустрічаються виробничі підприємства. Це, насамперед, характерно для підприємств, що освоюють нові види продукції або нові технології, оскільки для таких випадків страхові компанії ще не мають у своєму розпорядженні статистичних даних, необхідних для проведення актуарних розрахунків, і тому не страхують ці види ризиків. Тому вибір дій для зниження ризику слід починати із з'ясування, чи є даний фактор ризику предметом страхування чи ні. При нестрахованому ризику слід звернутися до розгляду інших методів нейтралізації ризику.

*Метод «пошуку гаранта»* використовується як дрібними, так і великими підприємствами. Тільки функції гаранта для них виконують різні суб'єкти: перші «просяються під крило» до великих компаній (наприклад, банків, страхових компаній, асоціацій, фондів тощо), другі – до органів державного управління. При цьому, однак, виникає питання, чим можна оплатити таку захищеність від ризикованих ситуацій. Загальної відповіді, очевидно, немає, проте принцип рівної взаємної корисності повинен бути дотриманий. Бажаного гаранта можна зацікавити унікальними послугами, політичною підтримкою, безвідмовною добрідійністю тощо. Але, як і в інших випадках, важливо зівести плату і вигоди, що й здобуваються. А це вимагає структуризації й конкретного аналізу ситуації, розробки, оцінки й зіставлення варіантів знаходження надійності функціонування підприємства.

*Методи локалізації ризику* використовують у тих порівняно рідких випадках, коли вдається досить чітко й конкретно вичленувати й ідентифікувати джерела ризику. Виділивши економічно найнебезпечніший етап або ділянку діяльності, можна зробити його контрольованим і в такий спосіб знизити рівень фінального ризику підприємства. Подібні методи давно застосовують багато великих виробничих компаній, наприклад, при впровадженні інноваційних проектів, освоєнні нових видів продукції, комерційний успіх яких викликає великі сумніви. Як правило, це такі види продукції, для освоєння яких потрібні інтенсивні й дорогі НДДКР або використання новітніх наукових досягнень, ще не апробованих промисловістю. Для реалізації таких високоризикованих проектів створюють дочірні, так звані *венчурні* (ризиковані) підприємства. Найбільш ризикована частина проекту при цьому локалізується в межах знову створеної й порівняно невеликої автономної фірми; у той же час зберігаються умови для ефективного підключення наукового й технічного потенціалів «материнської» компанії.

У менш складних випадках можна замість самостійної юридичної особи створювати в структурі підприємства спеціальний підрозділ, наприклад з виділенням обліком та балансом.

*Методи дисипації (розподілу) ризику* являють собою більш гнучкі інструменти управління. Один з основних методів дисипації полягає в розподілі загального ризику шляхом об'єднання (з різним ступенем інтеграції) з іншими учасниками, зацікавленими в успіху спільної справи. Підприємство має можливість зменшити рівень власного ризику, залучаючи до вирішення загальних проблем у якості партнерів інші підприємства й навіть фізичні особи. Для цього можуть створюватися акціонерні товариства, фінансово-промислові групи; підприємства можуть придбати акції один одного або обмінюватися ними, вступати в різні консорціуми, асоціації, концерни. Інтеграція може бути або вертикальною (або діагональною) – об'єднання декількох підприємств одного підпорядкування або однієї галузі для проведення погодженої цінової політики, для поділу зон господарювання, для спільних дій проти «піратства» тощо, або горизонтальною – за послідовністю технологічних переділів, операцій постачання й збуту. При цьому досягається додатковий ефект, що полягає в тому, що на «входах» і «виходах» підприємства створюються острівці передбачуваного товарного ринку, надійного довгочасного попиту й таких же поставок виробів, необхідних для виробництва.

В деяких випадках буває можливим *розподіл загального ризику за часом або за етапами* реалізації деякого довгострокового проекту або стратегічного рішення.

До цієї ж групи методів управління ризиком належать різні варіанти диверсифікованості:

- *диверсифікація діяльності*, як збільшення числа використовуваних або готових до використання технологій, розширення асортименту продукції чи спектру надаваних послуг, орієнтація на різні соціа-

льні групи споживачів, на підприємства різних регіонів тощо – достатньо добре вивчений в теорії спосіб зниження ризику, отримання економічної усталеності й самостійності;

- *диверсифікація ринку збуту*, тобто робота одночасно на декількох товарних ринках, коли невдача на одному з них може бути компенсована успіхами на інших; розподіл поставок між багатьма споживачами, при цьому бажано прагнути до рівномірного розподілу часток кожного контрагента в загальному обсязі випуску, аби відмова декількох з них не зірвав виробничо-збутову програму в цілому;

- *диверсифікація закупок сировини і матеріалів* передбачає взаємодію з багатьма постачальниками і дозволяє послабити залежність від його «оточення», від ненадійності окремих постачальників сировини, матеріалів і комплектуючих; при порушенні контрагентом графіка поставок із самих різних, в тому числі й об'єктивних, причин (аварії, банкрутство, форс-мажорні обставини тощо) підприємство зможе безболісно переключитися на роботу з іншим постачальником того ж або аналогічного продукту.

Природно, такі методи зм'якшення наслідків ризику ускладнюють роботу відділів матеріально-технічного постачання й збуту й швидше за все викличуть їхнє явне або прихований опір. Саме тому, керівництво підприємства, використовуючи методи дисипації ризику з метою підтримки своєї економічної стабільності, повинне систематично контролювати такі показники, як кількість партнерів і частка кожного з них у загальному обсязі закупівель і поставок даного підприємства, стимулюючи постійне розширення кола партнерів і рівномірність розподілу обсягів матеріальних потоків між ними й підприємством.

При формуванні інвестиційного портфеля підприємства (відповідно до методів дисипації ризику) рекомендується віддавати перевагу програмам реалізації декількох проектів невеликої капіталомісткості перед програмами, що складаються з єдиного інвестиційного проекту, який, поглинувши практично всі резерви підприємства, не залишить можливостей для маневру. Такий метод управління ризиком можна назвати *диверсифікованістю інвестицій*.

Якщо ж підприємство все-таки змушено вести роботи з реалізації одного великого й довгострокового проекту разом з одним-двома партнерами, то для зменшення небезпеки невдачі бажано розподілити й розосередити ризик, про що вже говорилося вище. В цьому випадку необхідно простежити за тим, щоб при розподілі робіт проводилося чітке розмежування (наприклад, у багатосторонньому договорі) сфер дій і відповідальності кожного учасника, були ретельно описані й погоджені «стики», тобто умови переходу робіт і відповідальності від одного учасника до іншого. Неодмінною вимогою повинна бути відсутність етапів, операцій або робіт з розмитю або неоднозначною відповідальністю.

Нарешті, необхідно чітко юридично закріпити відповідальність за виконання окремих частин проекту за певними виконавцями. В деякому змісті цей метод є природним розвитком методу «*локалізації ризику*». В такий же спосіб доцільно розподіляти й фіксувати ризик за часом виконання довгострокового проекту або господарського заходу. Це помітно поліпшує відстеження і контрольованість процесу реалізації стратегії або проекту й дозволяє при необхідності по ходу робіт порівняно легко коректувати свої впливи, управляючи фінальним рівнем ризику.

Аналогічні диверсифіковані прийоми зниження ризику можливі й стосовно до інших напрямків діяльності або елементів стратегії підприємства.

*Методи компенсації ризику* – ще один напрямок боротьби з різними загрозливими ситуаціями, пов'язані зі створенням механізмів попередження небезпеки. За видом впливу ці методи відносять до *попереджувальних (застережних) методів* управління (у теорії автоматичного управління цьому відповідає термін «управління за збуреннями»). На жаль, ці методи, як правило, більш трудомісткі, вимагають великої попередньої аналітичної роботи, від повноти й старанності якої залежить ефективність їх застосування.

До найбільш ефективних методів цього типу належить використання в діяльності підприємства стратегічного планування, докладно розглянутого в Темі 2 (п. 2.5). Як засіб компенсації ризику стратегічне планування дає ефект у тому випадку, якщо процес розробки стратегії пронизує буквально всі сфери діяльності підприємства. Повномасштабні роботи зі стратегічного планування, яким зазвичай передують вивчення потенціалу підприємства, можуть зняти більшу частину невизначеності, дозволяють вгадати появу вузьких місць у виробничому циклі, попередити ослаблення позицій підприємства у своєму секторі ринку, заздалегідь ідентифікувати специфічний профіль факторів ризику даного підприємства, а отже, завчасно розробити комплекс компенсаційних заходів, план використання й підключення резервів.

Різновидом цього методу можна вважати *прогнозування зовнішньої економічної обстановки*. Суть цього методу полягає в періодичній розробці сценаріїв розвитку й оцінці майбутнього стану середовища господарювання для даного підприємства, в прогнозуванні поведінки можливих партнерів або дій конкурентів, змін у секторах і сегментах ринку, на яких підприємство виступає продавцем або покупцем і, нарешті, у регіональному і загальноекономічному прогнозуванні.

Зрозуміло, ці прогнози немислимі без відстеження поточної інформації про відповідні процеси. Тому назвемо ще один важливий і ефективний метод – *«моніторинг соціально-економічного й нормативно-правового середовища»*. Істотною підмогою тут може стати інформатизація підприємства – придбання актуалізованих комп'ютерних систем правової й нормативно-довідкової інформації,

підключення до мереж комерційної інформації, наприклад, за допомогою мережі Інтернет, проведення власних прогнозно-аналітичних досліджень, замовлення відповідних послуг консультативних фірм і окремих консультантів тощо. Отримані в результаті дані дозволяють уловити нові тенденції у взаєминах господарюючих суб'єктів, завчасно підготуватися до нормативних нововведень, передбачити необхідні заходи для компенсації втрат від зміни правил ведення господарської діяльності, «на ходу» скорегувати тактичні й стратегічні плани.

Метод «створення системи резервів» дуже близький до страхування, але зосередженому в межах самого підприємства. В цьому випадку на підприємстві створюються страхові запаси сировини, матеріалів і комплектуючих, резервні фонди коштів, формуються плани їх розгортання в кризових ситуаціях, не задіюються вільні потужності, встановлюються про запас нові контакти й зв'язки.

Треба відзначити, що в цей час виявляється явна перевага фінансовим резервам, які можуть виступати у формі нагромадження власних грошових страхових фондів, підготовки «гарячих» кредитних ліній на випадок непередбачених витрат, використання застав тощо. Отже, для підприємства актуальними стають опрацювання фінансової стратегії, політики управління своїми активами й пасивами, організація їх оптимальної структури й забезпечення достатньої ліквідності вкладених коштів.

У планах розгортання резервів повинне бути задіяне й використання резервів внутрішнього середовища підприємства, можливостей його самовдосконалення – від навчання й тренінгу персоналу відповідно до його схильності до ризику до створення специфічної корпоративної культури. Керівники підприємства повинні з'ясувати власний психологічний тип і, якщо він не відповідає вимогам роботи в умовах невизначеності й ризику, постаратися змінити його. Для цього є апробовані методики й підходи, є й фірми, що спеціалізуються на вирішенні такого роду завдань. Якщо керівник змінює ставлення до ризику, то вже одне це може стати фактором вивільнення внутрішніх ресурсів керівного (та й не тільки) персоналу, що підвищують успішність роботи підприємства.

Підприємство, що вирішило реалізувати в якості засобів боротьби з ризиком метод *активного цілепрямованого маркетингу*, повинне «агресивно» формувати попит на свою продукцію. Для цього використовуються різні маркетингові методи й прийоми, а саме:

- сегментація ринку, оцінка його ємності;
- організація рекламної кампанії, включаючи всебічне інформування потенційних споживачів і інвесторів про найбільш сприятливі властивості продукції й підприємства в цілому;
- аналіз поведінки конкурентів;
- опрацювання стратегії конкурентної боротьби;
- розробка політики й заходів управління витратами тощо.

## 6.8. Шляхи підвищення ефективності управління ризиком у корпорації

Після того, як масштаби та рівень ризику оцінені, ризик-менеджер повинен розглянути можливі заходи та дії, спрямовані на зменшення негативних наслідків ризику та забезпечення його прийнятого рівня.

Перелік заходів з підвищення ефективності менеджменту в умовах ризику наведено на рис. 6.13:

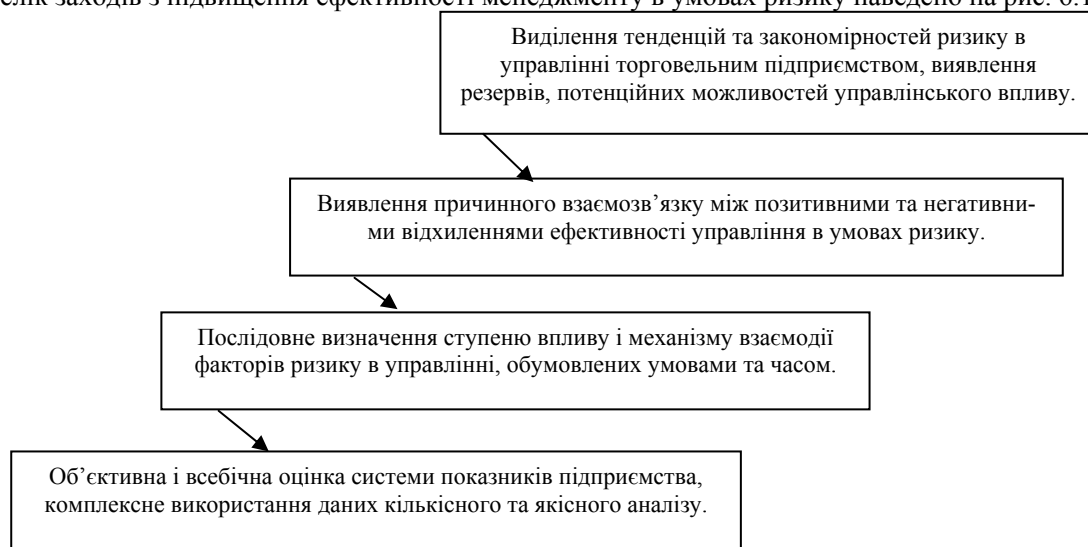


Рис. 6.13. Заходи з підвищення ефективності менеджменту в умовах ризику

Залежно від характеру дій та заходів, що проводяться підприємством виділяють:

- організаційні методи управління ризиком або методи контролю за рівнем ризику, які передбачають розробку та реалізацію систем недопущення ризику;
- економічні методи управління або методи фінансування ризику, суть яких полягає у визначенні джерела коштів для покриття збитків від ризику.

Залежно від того, чікими силами та за чий рахунок проводяться заходи щодо управління ризиком розглядають:

- внутрішні способи оптимізація (зниження) ризику, які реалізуються безпосередньо корпорацією та за її рахунок;
- зовнішні способи зниження ступеня ризику, які передбачають залучення до процесу управління ризиком торговельного підприємства інших сторін (контрагентів підприємства або професійних страховиків).

Кожне підприємство, виходячи зі специфіки своєї діяльності, обраної маркетингової, цінової, продуктової, фінансової та інших функціональних стратегій, визначає індивідуальну сукупність засобів управління ризиком. Проте, існують і загальні підходи до управління ризиком, які й будуть розглянуті нижче.

Сукупність методів (можливих дій та заходів) щодо управління ризиком прийнято поділяти на кілька груп (рис 6.14):

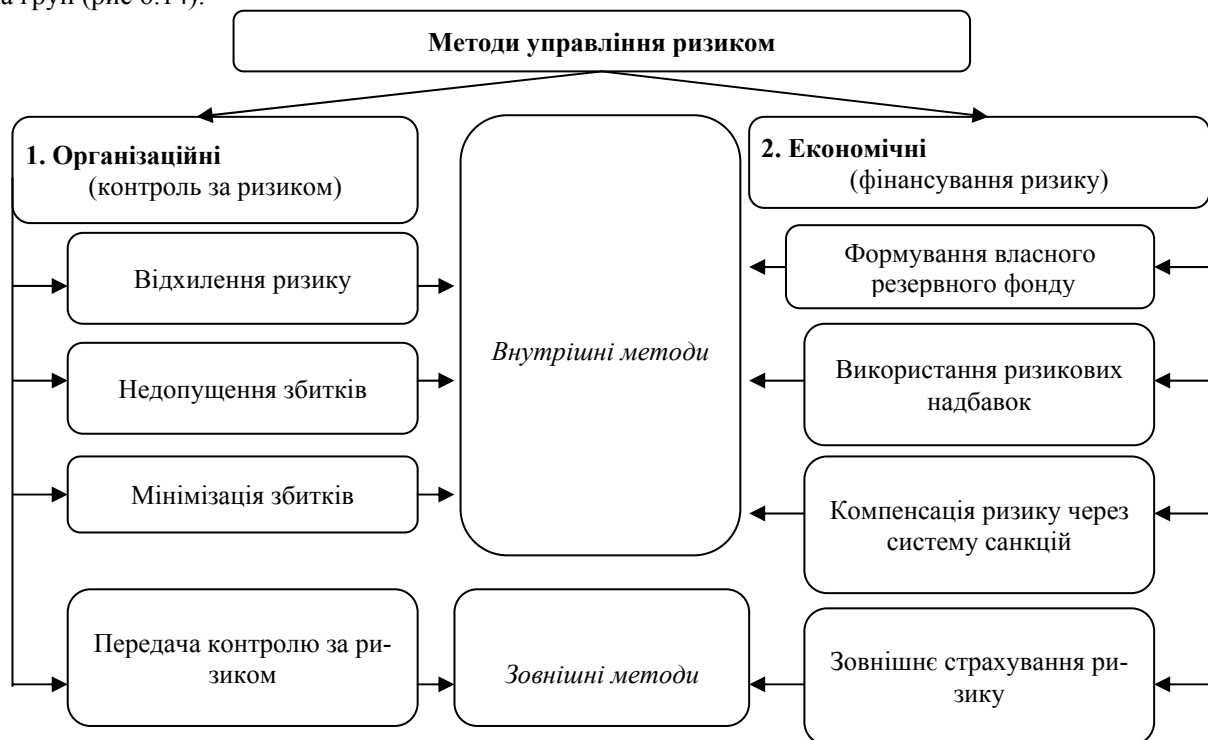


Рис. 6.14. Класифікація методів управління ризиком

Отже, залежно від характеру дій та заходів, що проводяться підприємством виділяють:

1. організаційні методи управління ризиком або методи контролю за рівнем ризику, які передбачають розробку та реалізацію систем недопущення ризику;
2. економічні методи управління або методи фінансування ризику, суть яких полягає у визначенні джерела коштів для покриття збитків від ризику.

Залежно від того, чікими силами та за чий рахунок проводяться заходи щодо управління ризиком розглядають:

- внутрішні способи оптимізація (зниження) ризику, які реалізуються безпосередньо підприємством та за його рахунок;
- зовнішні способи зниження ступеня ризику, які передбачають залучення до процесу управління ризиком підприємства інших сторін (контрагентів підприємства або професійних страховиків).

Вибір конкретного переліку методів управління ризиком залежить від ступеню ризику, який притаманний діяльності конкретного торговельного підприємства, також від ризик-позиції його керівництва.

Ефективний ризик-менеджмент потребує застосування системи методів управління ризиком, до складу якої повинні входити два-три організаційних методи та не менше одного економічного методу.

Перелік найбільш доцільних до реалізації методів управління ризиком залежно від рівня та ймовірності прояву ризику наведений у табл. 6.5:

Можливі рішення щодо вибору методу управління ризиком

Рівні збитків	Вірогідність збитків					
	Близька до нуля	Низька	Невелика	Середня	Велика	Близька до одиниці
Незначні	Прийняття ризику				Прийняття ризику або створення запасів чи резервів	
Малі	Створення резервів, запасів, фондів					
Помірні	Створення резервів, запасів		Зовнішнє страхування чи розподіл ризику			Уникнення ризику
Середні	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику				Уникнення ризику	
Великі	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику				Уникнення ризику	
Катастрофічні	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику		Уникнення ризику			

До групи організаційних методів контролю за ризиком та його зниження входять такі методи:

**1. Відхилення (або уникнення) ризику.** Цей метод управління ризиком передбачає відмову від певного управлінського рішення (господарської операції, проекту), якщо рівень його ризикованості не прийнятний для підприємства. Цей метод боротьби з ризиком носить радикальний характер, проте в практиці фінансового менеджменту використовується відносно рідко. Це пояснюється тим, що відмовляючись від певного роду діяльності, операцій або проектів, підприємство втрачає в повному обсязі і прибутки, які могли бути отримані.

Приклади уникнення від ризику:

- відмова від здійснення господарських операцій, ризик яких є надмірно високим та обтяжливим для підприємства;
- відмова від застосування банківських кредитів та позик в умовах несприятливої для підприємства кон'юнктури фінансового ринку;
- відмова від будь-якої інвестиційної діяльності заради підтримання високої платоспроможності підприємства;
- відмова від укладання угод з іноземними постачальниками у зв'язку з постійною зміною митного законодавства;
- відмова від авансових оплат постачальникам або реалізації на умовах відстрочки платежу споживачам підприємства тощо.

**2. Недопущення збитків (попередження ризику).** Це досить ефективний метод управління ризиком. Він передбачає здійснення підприємством певних заходів та дій, які спрямовані на недопущення виникнення ризикових подій, а отже, і збитків від них.

Недопущення виникнення ризикових подій може бути досягнуто за рахунок:

- підвищення обґрунтованості підготовки та реалізації управлінських рішень;
- пошуку та отримання додаткової інформації;
- розробки таких схем проведення діяльності (операцій), які обминають зони найбільших ризиків.

**3. Мінімізація збитків.** Цей метод управління ризиком передбачає впровадження заходів, що спрямовані на мінімізацію збитків у разі виникнення ризикових подій.

Найбільш розповсюджені засоби реалізації методу мінімізації збитків:

- диверсифікація діяльності підприємства;
- використання портфельних стратегій;
- лімітування обсягів найбільш ризикованих операцій та проектів;
- розробка та реалізація на підприємстві систем заходів щодо локалізації наслідків ризикової події.

Диверсифікація як спосіб мінімізації збитків підприємства передбачає розподіл коштів та майна підприємства між різними об'єктами їх використання, безпосередньо не пов'язаних між собою. Виникнення ризикової події в цьому разі не буде мати катастрофічних наслідків, оскільки зона збитків охопить лише певну частину капіталу (коштів) підприємства, не завдаючи шкоди іншому капіталу (майну).

Ідея використання диверсифікації у процесі управління ризиком походить від розповсюдженого життєвого принципу — «не слід класти всі яйця в одну корзину».

Основними напрямками диверсифікації є:

- продуктова диверсифікація (яка обумовлює широту асортименту товарів, що реалізуються корпорацією),

- регіональна диверсифікація (яка визначає місцезнаходження структурних підрозділів корпорації, ступінь розвиненості її торговельної мережі),
- диверсифікація напрямків діяльності (а отже, можливих джерел отримання доходів),
- інвестиційна диверсифікація (яка визначає напрямки розвитку корпорації в майбутньому) тощо.

Чим більш диверсифікованою є діяльність корпорації, тим нижчий ступінь ризику, притаманний його діяльності.

Використання портфельних стратегій у процесі управління ризиком передбачає встановлення та підтримання певної структури капіталу та майна підприємства за окремими напрямками його використання з метою досягнення певних цілей (як правило, максимізації прибутку або мінімізації витрат) та мінімізації ризику.

Основні інструменти управління ризиком наразі визначені такі

- товарний портфель підприємства, який визначає сукупність комерційних угод, що реалізуються підприємством, а отже, обумовлює загальний асортиментний ризик підприємства;
- інвестиційний портфель корпорації, який визначає сукупність інвестиційних проектів, що доцільні для реалізації, а отже, і рівень інвестиційного ризику;
- валютний портфель корпорації, тобто перелік та обсяги валют, які знаходяться в розпорядженні підприємства та обслуговують його платіжні потреби;
- портфель цінних паперів, що купуються корпорацією та інші.

Лімітування, як спосіб мінімізації збитків підприємства, передбачає встановлення лімітів (максимально допустимих обсягів) проведення найбільш ризикових операцій.

Система лімітів може охоплювати:

- обсяги реалізації товарів, попит на які є нестабільним або знаходиться у процесі формування;
- обсяги закупівлі товарів на умовах попередньої оплати;
- обсяги збуту товарів на умовах відстрочки платежу;
- обсяги залучення позикових коштів, у тому числі від одного кредитора;
- обсяги інвестування одного проекту тощо.

Концепція управління ризиком включає в себе наступні основні позиції:

- виявлення наслідків діяльності суб'єктів ринку в умовах ризику;
- вміння реагувати на можливі негативні наслідки цієї діяльності;
- розробка і вжиття заходів за допомогою яких можливо нейтралізувати або компенсувати імовірні негативні наслідки здійснюваних дій.

#### **Розглянемо принципи розробки стратегії управління ризиком:**

1. *Принципи системності* — передбачає необхідність комплексного підходу до вивчення, оцінки та впровадження заходів по контролю за ризиком, усвідомлення взаємопов'язаності та взаємообумовленості ризиків, з якими стикається торговельне підприємство у своїй діяльності; врахування фактору ризику при розробці інших функціональних стратегій управління підприємством.

2. *Принципи обґрунтованості* — передбачає необхідність обґрунтування заходів щодо управління ризиком, врахування необхідності поєднання суб'єктивної оцінки та інтуїції ризик-менеджера з об'єктивною інформацією, що необхідна для вивчення та оцінки ризику.

3. *Принципи економічності* — передбачає оцінку кошторису витрат на управління ризиком та його порівняння з можливими втратами підприємства у випадку ризикових подій

4. *Принципи послідовності* — обумовлює необхідність дотримання при розробці та реалізації стратегії управління ризиком певної послідовності (програми) дій для найбільш ефективного її проведення.

5. *Принципи гнучкості* — передбачає можливість та необхідність постійного оперативного коригування розробленої стратегії і тактики ризик-менеджменту, в зв'язку з постійною зміною факторів, що обумовлюють ризики діяльності підприємства.

Вдосконалення процесу управління ризиком часто доцільно розпочати із реорганізації організаційної структури управління (оскільки існуючі можуть не відповідати концепції управління ризиком), інформаційних потоків та схем взаємовідносин між працівниками.

Наразі існують передумови для створення нової структури управлінських кадрів – менеджерів у ризику (чи експертів з ризику). Це обумовлено тим, що ризик може бути зменшений, якщо налагоджена відповідно умовам робота в сфері управління. Правильне поєднання можливостей конкретного підприємства з об'єктивно виникаючими потрібними ризику передбачає максимізацію ефективності управління в цілому.

Реорганізація організаційної структури управління не потребує значних фінансових витрат, що особливо важливо в сучасних умовах, коли підприємства часто знаходяться в скрутному фінансовому становищі.

Нова (реорганізована) організаційна структура управління корпорацією дає змогу вирішувати наступні проблеми:

- своєчасно готувати інформацію, потрібну для прийняття обґрунтованих управлінських рішень;
- розробляти і обґрунтовувати ефективні стратегічні, тактичні і оперативні плани діяльності підприємства та його структурних підрозділів;

- забезпечувати швидке виконання всіх необхідних економічних розрахунків з метою підвищення їх актуальності і спроможності реагувати на зміну умов функціонування корпорації;
- здійснювати швидкий обмін інформацією між структурними підрозділами корпорації;
- забезпечувати швидке, комплексне реагування на хід виконання планових завдань.

Ефективність системи управління ризиком багато в чому залежить від ступеню єдності колективу в виробленні та прийнятті управлінського рішення та того наскільки повно та своєчасно враховується індивідуально сприйняття ризикованих програм, психологічна підготовка до них.

При цьому виникає парадоксальна ситуація: чим менше ступінь залучення людини в події, та чим менше вона знає про наслідки своїх рішень, тим більше схильність приймати рішення з ризиком негативних результатів. Але при цьому, якщо управлінське рішення приймається колегіально, то в ньому підвищується рівень ризику у порівнянні з середнім рівнем ризику, що допускає індивід. Тому дуже гостро стоїть питання підвищення відповідальності за ризик.

Управління ризиком повинно поєднуватись з розробкою спеціальних заходів, що дозволяють перекласти відповідальність за ризик конкретних керівників та спеціалістів.

Необґрунтований ризик переважає в тих випадках, коли закінчується відповідальність за прийняті рішення. Якщо неможливе стягнення за заподіяні збитки від ризикованого рішення, то, на наш погляд, неможливо вести мову про правомірність та допустимість ризику в управлінні.

Рекомендується переглянути посадові інструкції управлінського персоналу, внести до них доповнення, зокрема, до розділу «відповідальність». В ньому потрібно передбачити відповідальність за негативні, для підприємства, наслідки, що спричинені рішеннями з необґрунтовано високим рівнем ризику.

Для підвищення ефективності управління в умовах ризику, використання системою управління, повсякденній діяльності, програмних засобів обумовлено наступними їх характеристиками:

1. програми мають достатній ступінь універсальності;
2. забезпечуються необхідний рівень ефективності, тобто розрахунки з високим ступенем складності займають відносно невеликий відрізок часу;
3. способи зберігання та обробки даних забезпечують достатню потужність, тобто є можливість навіть на малопотужному комп'ютері вирішувати завдання відносно великого розміру.

На етапі, коли система управління стикається з ризиком, з високим ступенем ефективності, може бути використана «система штучного інтелекту» (СШІ). Ця управлінсько-інформаційна система спрямована на підтримку прийняття оптимального управлінського рішення в умовах ризику. СШІ знайшла широке застосування в країнах з розвинутою економікою, але вкрай не ефективно використовується в нашій державі.

Джерелом формування бази даних є основні організаційно-економічні та фінансові показники діяльності торговельного підприємства. База знань описує безліч відповідних умов та альтернативних виводів, що можуть бути застосовані як під час оцінки стану об'єкта управління (наприклад, ризико-захищеність торговельного підприємства), так і для оцінки ризику, його припустимості при виборі альтернативних управлінських рішень.

Основою бази знань виступає концептуальна модель оцінки ризику підприємства, при здійсненні його діяльності. Опис функції корисності конкретного об'єкта управління, методик розрахунку коефіцієнта ризику і вибору критерію ефективності визначають механізм виводів СШІ. Відбувається звуження великої кількості управлінських рішень до раціонального мінімуму. Вирішення оптимізаційної задачі сприяє вибору найбільш ефективної стратегії, що задовольнить вимоги як суб'єкта, так і об'єкта управління щодо досягнення стратегічних цілей.

Заходи щодо мінімізації ризику:

- скорочення переліку форс-мажорних обставин в контрактах з контрагентами. В сучасній практиці комерційних угод цей перелік необґрунтовано розширюється (проти загально прийнятого в міжнародній комерційній практиці), що дозволяє партерам торговельного підприємства уникати відповідальності за невиконання своїх зобов'язань..

- підвищення рівня ліквідності активів та забезпечення його необхідного рівня (підвищення рівня обігових активів в їх загальній масі, підвищення рівня високо обігових товарних запасів в загальній масі товарних запасів) дозволить уникнути ризику банкрутства, шляхом мінімізації ризику неплатоспроможності.

Вимоги до системи нормативів, по господарським операціям, що постійно виходять за межі припустимого ризику:

- мінімальний обсяг комерційних угод по закупівлі товарів, з одним контрагентом;
- мінімальний розмір сукупних запасів товарів на підприємстві (запасів поточного поповнення, сезонного зберігання, цільового призначення);
- мінімальний розмір споживчого кредиту, на одного покупця;
- максимальний розмір обігових активів у високоліквідній формі (з виділенням частки у вигляді готових засобів платежу).

**Розглянемо детальніше основні шляхи зниження ризику в антикризовому управлінні фірмою.**

**А. Диверсифікація як метод зниження ризику.** Один із способів поділу активів фірми з наступним об'єднанням ризиків — це диверсифікація. Диверсифікація підприємницької діяльності полягає в



розподілі зусиль і капіталовкладень між різноманітними видами діяльності, безпосередньо не зв'язаними один з одним.<sup>7</sup> У такому випадку, якщо в результаті непередбачених подій один вид діяльності стане збитковим, інший вид усе ж буде приносити прибуток. Підприємство це врятує від банкрутства і дозволить продовжити функціонувати.

Напрямки диверсифікації ризику:

- диверсифікація видів господарської діяльності. Вона передбачає використання альтернативних можливостей отримання доходів від різноманітних господарських операцій. диверсифікація постачальників товарів. Вона передбачає забезпечення різноманіття комерційних партнерів на постачання основних груп товарів;

- диверсифікація асортименту випускаємої продукції (послуг) та реалізуємих товарів. Вона передбачає включення в асортимент підприємства товарів з протилежною направленістю попиту в рамках окремих товарних груп, що дозволить мінімізувати економічний ризик в період несприятливої кон'юнктури окремого товарного ризику.

Треба розрізняти *концентричну* і *горизонтальну* диверсифікацію.

**Концентрична диверсифікація** — це *поповнення асортименту виробами, схожими на товари, що вже випустило підприємством.*

**Горизонтальна диверсифікація** являє собою *поповнення асортименту виробами, несхожими на товари підприємства, але цікавими для існуючих споживачів.*

Метод диверсифікації дозволяє знижувати виробничі, комерційні й інвестиційні ризики. Інвестиційні ризики знижуються шляхом створення інвестиційного портфеля фірми. Звичайно в стандартний інвестиційний портфель входять цінні папери, що мають альтернативні цілі:

- одержання відсотків на вкладений капітал
- збереження капіталу від інфляції;
- забезпечення приросту капіталу за рахунок росту курсової вартості придбаних акцій.

До *першої групи* входять низьколіквідні і високоризиковані цінні папери, здатні принести високі відсотки при вдалому збігу обставин.

До *другої групи* — цінні папери, що мають більшу ліквідність, випущені великими компаніями або державою, із невеликими ризиками і заздалегідь очікуваними невеликими, але стабільними процентними виплатами.

До *третьої групи* — цінні папери, що мають дуже високу ліквідність; у даному випадку інвестор сподівається на шанси заробити на перепродажах.

При формуванні інвестиційного портфеля в такий спосіб відбувається «усереднення» інвестиційного ризику шляхом диверсифікації.

На практиці диверсифікація може не тільки зменшити, але і збільшити ризик. Збільшення ризику відбувається у випадку, білі підприємець вкладає кошти в область діяльності, в якій його знання й управлінські здатності обмежені. У цьому випадку необхідно утримуватися від спокуси підтримувати невдалий бізнес за рахунок прибутків, одержуваних в інших областях діяльності, тому що подібна практика може призвести до того, що весь прибуток буде витрачено на збиткову галузь.

Проте, не кожний ризик можна зменшити за допомогою диверсифікації. Ризики, які не можна зменшити методом диверсифікації такі:

- ризик, пов'язаний з очікуванням кризи або підйому економіки в цілому;
- ризик, зв'язаний із рухом банківського відсотка;
- політичний ризик тощо.

**Б. Передача ризику (трансфер)** — цей організаційний метод управління ризиком передбачає передачу відповідальності за виникнення та наслідки ризикових подій іншим юридичним особам-контрагентам підприємства відповідно до умов договірних відносин із ними.

Передача контролю за ризиком має місце під час:

- використання підприємством практики прийому товарів під реалізацію (згідно з умовами договору ризик не продажу товарів несе постачальник, в разі не реалізації торговельне підприємство мусить лише повернути йому прийняті під реалізацію товари);

- транспортування товарів, що закупаються підприємством, спеціалізованою транспортною організацією (це дозволяє уникнути транспортного ризику, оскільки згідно з умовами договору транспортування відповідальність за збереження товарів несе транспортувальник);

- укладання договорів гарантійного обслуговування обладнання підприємства (договірні умови мають передбачати відповідальність ремонтної організації за якість ремонту та безвідмовність роботи обладнання);

- використання підприємством індивідуальної або колективної форми матеріальної відповідальності за збереження товарно-матеріальних цінностей (що дозволяє передати матеріально відповідальним особам ризик втрати товарів у процесі їх реалізації);

Виділяють три причини, за котрими передача ризику вигідна як для сторони боку що передає, так і для сторони, що приймає:

<sup>7</sup> Лапуста М.Г., Шаршукова Л.Г. Риски в предпринимательской деятельности. – М.: ИНФРА-М, 1996.

1) втрати, що є великими для сторони, яка передає підприємницький ризик, можуть бути незначні для сторони, що приймає на себе ризик;

2) сторона, що приймає ризик може знати кращі способи і мати кращі можливості для скорочення можливих утрат, ніж трансфер;

3) сторона, що приймає ризик може знаходитися в кращій позиції для скорочення втрат або контролю за господарським ризиком.

Основний спосіб передачі підприємницького ризику — це передача ризику через укладання контракту. Передача ризику таким способом робиться шляхом укладання наступних типів контрактів:

1. *Будівельні контракти.* При укладанні подібного контракту всі ризики, пов'язані з будівництвом, бере на себе будівельна фірма. До ризиків, із якими стикається будівельна фірма і який збільшують вартість об'єкта, можуть відноситися: збої в постачаннях матеріалів, погані погодні умови, страйки, розкрадання будівельних матеріалів і ін. У контракті звичайно обмовляються штрафні санкції на несвоєчасне зведення об'єкта, визначається, хто несе ризик фізичних ушкоджень конструкцій у період будівництва.

2. *Оренда* — широко використовуваний метод передачі ризиків. Широке поширення одержала фінансова оренда (лізинг). Частина ризиків, зв'язаних з орендованим майном, залишається лежати на власнику: цілком, наприклад, ризик фізичних ушкоджень власності, збільшення податків на майно, або частково, наприклад, ризик зниження комерційної цінності об'єкту. Однак вагома частина ризиків може бути передана шляхом спеціальних застережень у договорі оренди. Орендодавець, передаючи майно в оренду, може гарантувати собі постійний прибуток на визначений період. Але при тривалому терміні оренди зростає ризик і для орендодавця, і для орендаря, тому що важко пророчити майбутню зміну комерційної цінності орендованого майна, а отже, і зміну розміру орендної плати. Можливим рішенням, що знижує ризик власника майна, у цьому випадку може бути фіксована рента, тобто встановлення орендної плати у відсотках до обсягів продажів орендаря, але не нижче визначеної фіксованої суми.

3. *Контракти на збереження і перевезення вантажів.* У даному випадку осяг переданих ризиків залежить від статусу сторін, що укладають договір, і умов, обговорених у договорі. Укладаючи договір на перевезення і збереження продукції, підприємницька фірма передає транспортній компанії в основному статичні ризики, зв'язані з випадковою або з вини транспортної компанії загибеллю або псуванням продукції. При цьому втрати, пов'язані з падінням ринкової ціни продукції, несе підприємницька фірма, навіть якщо подібне падіння викликане затримкою в доставці вантажу.

4. *Контракти продажу, обслуговування, постачання.* Договори, пов'язані з просуванням товарів і послуг, також дають підприємницькій фірмі широкі можливості щодо зниження ризику шляхом його передачі. Виробник або дистриб'ютор звичайно пропонує споживачу гарантію усунення дефектів або заміни недоброякісного товару або недоброякісно виконаної послуги. При цьому споживач, купуючи товар або послуги, передає ризики, пов'язані з їх експлуатацією, виробнику або дистриб'ютору на період гарантії.

Можлива також угода між оптовим торгівцем і виробником або між роздрібним і оптовим тргівцями про повернення частини непроданих товарів. У даному випадку мова йде про передачу ринкового ризику. До цієї ж групи контрактів відносяться: угода про постачання товарів на умовах підтримки незнижуваного залишку на складі; оренда устаткування з гарантією його технічного обслуговування і поточного ремонту; гарантія підтримки продуктивності (визначених технічних характеристик) використовуваного устаткування; договори на сервісне обслуговування техніки.

5. *Контракт-порука.* У подібному контракті фігурують завжди три сторони: перше особа-поручитель, друге — принципал, третє — кредитор. Поручитель дає гарантію кредитору в тому, що борг принципала буде повернутий поза залежністю від успіху або невдачі діяльності принципала. Принципал також зобов'язується повернути борг, але частка ризику, що у випадку невдачі принципал не зможе покрити власними засобами, переноситься на поручителя.

Поручителем може виступати як приватна, так і юридична особа, але в основному поручителем виступають організації, які спеціалізуються на угодах поручительства. Запорука організації вважається більш надійною, ніж запорука фізичної особи, навіть у тому випадку, якщо їхнє фінансове становище однаково.

Кредитор за допомогою угоди-поруки передає ризик не повернення кредиту і пов'язані з цим втрати поручителю. В даному випадку вигода принципала полягає в тому, що він одержує контракт із кредитором, який не зміг би одержати без поручительства.

6. *Договір факторингу* (фінансування під поступку грошової вимоги). Тут мова йде також про передачу кредитного ризику. У факторингових операціях беруть участь три сторони:

1. чинник-посередник, яким виступає комерційний банк або інші кредитні організації, а також інші комерційні організації, що мають ліцензію на здійснення діяльності такого виду;

2. підприємство-постачальник;

3. підприємство-покупець.

Основний принцип факторингу — покупка чинником-посередником у свого клієнта-постачальника вимог до його покупців. Фактично чинник-посередник купує дебіторську заборгованість звичайно про-

тягом двох-трьох днів сплачуючи 70 — 80% від фінансових вимог у вигляді авансу. Частина, що залишилася, виплачується клієнту банку після надходження коштів на його рахунки від покупців.

Факторинг може бути двох видів: *відкритий* і *закритий*.

При **відкритому факторингу** постачальник зобов'язаний зазначити на своїх рахунках, що вимога передана чиннику-фірмі.

При **закритому факторингу** постачальник укладає договір із банком, висилає копії рахунків по укладених угодах, не сповіщаючи про це своїх покупців. У тому числі, якщо покупець не в змозі оплатити свої рахунки у встановлені терміни, постачальник — клієнт банку сповіщає його про поступку вимог чиннику-посереднику.

Вартість факторингових послуг складається з двох елементів:

1. процентна ставка по кредитах (звичайно на один-два пункти вище середньої облікової банківської процентної ставки);

2. комісійні, що залежать від розміру обороту і платоспроможності покупців і коливаються від 0,5 до 2% від суми рахунків.

Факторинг дозволяє підприємницькій фірмі, що передає свої боргові зобов'язання чиннику-посереднику, одержати гарантію на одержання всіх платежів, зменшуючи в такий спосіб кредитний ризик підприємства.

7. *Біржові угоди*, що знижують ризик постачання в умовах інфляційних чекань і відсутності надійних оперативних каналів закупівель. Мінімізація ризиків постачання в даному випадку також здійснюється за рахунок передачі ризику шляхом: придбання опціонів на закупівлю товарів і послуг; ціна на які у майбутньому ймовірно збільшиться; укладання ф'ючерсних контрактів на закупівлю товарів, що зростають у ціні.

Перший спосіб, тобто придбання опціонів на закупівлю товарів і послуг, дозволяє підприємницькій фірмі одержати впевненість у тому, що цікавлячі її товари або послуги по заздалегідь відомій ціні їй гарантовані. Опціон — це документ, у якому постачальник гарантує продаж товару за зафіксованою ціною протягом визначеного терміну. Опціон на придбання товарів у більш надійного постачальника може купуватися паралельно з укладанням вигідного, але ризикованого контракту з постачальником, що викликає сумніви в своїй надійності.

По суті, опціон є різновидом цінного паперу, тому що після закінчення терміну дії може мати вторинне ходіння, тобто може бути перепроданий на біржі за своєю поточною котирувкою. Поточна ціна опціону залежить від різниці між ринковою на даний момент ціною товару, на який виписаний опціон, і ціною постачання, передбаченою в опціоні, а також від зміни до моменту виписки опціону інфляційних очікувань. Сама ціна постачання, фіксована в опціоні, відрізняється від ринкової ціни товару або послуги, на які купується опціон; в умовах інфляції ціна постачання вище ринкової на момент покупки опціону, але, за правилом, у майбутньому реальна ціна товару вище ціни по опціону на цей товар або послуги.

Можливість перепродажу опціону несе в собі наступні переваги для підприємницької фірми:

- фірма може набути опціонів не тільки в самих постачальників необхідного товару або послуги, але й у їхніх тимчасових тримачів;
- фірма може набути опціонів на постачання ще до одержання замовлень на продукцію, для виробництва якої забезпечується постачання.

В тому випадку, якщо замовлення на вироблену продукцію не надійде, фірма має можливість продати опціон на зайво замовлені товари і послуги. У даній ситуації підприємницька фірма уникає можливих утрат, зв'язаних із ризиком неотримання замовлення на вироблену продукцію.

Операції по покупці і продажу опціонів регулярно з великою надійністю здійснюються на біржах, але підприємницька фірма має можливість набувати опціонів і через поза-біржових брокерів і маклерів.

Другий спосіб — це укладання на біржі з постачальниками товарів, що зростають у ціні, і послуг ф'ючерсних контрактів на їхню закупівлю. Відмінність даного способу від покупки опціону полягає в наступному: контракт на постачання підписується між зацікавленою фірмою і постачальником, але його виконання відкладається на певний строк; момент, у який здійснюється постачання товару або послуги, строго фіксований; у контракті може бути передбачена «плаваюча» ціна постачання.

Зареєстровані на біржі ф'ючерсні контракти, як і опціони, можуть бути вдруге продані за особливою ціною як постачальником, так і замовником. Ціни ф'ючерсів на реалізацію товару і ф'ючерсів на його закупівлю є самостійним предметом біржового котирування і залежать від прогнозу кон'юнктури відповідного збуту і попиту по розглянутому товару; від обсягу ф'ючерсного контракту, часу, що залишається до настання моменту постачання товару по ф'ючерсу, від рівня інфляційних чекань, а також від багатьох інших чинників.

Укладаючи ф'ючерсний контракт на покупку товару або послуг, підприємницька фірма, з одного боку, отримує певну гарантію одержання товару або послуги в потрібний термін за обговореною ціною, знижуючи тим самим ризик постачання й інфляційний ризик. З іншого боку, підприємницька фірма не позбавляється можливості відмовитися від контракту в тому випадку, якщо вона знайде альтернативні канали постачання і зможе укласти інший, більш вигідний контракт.

Ф'ючерсний контракт на покупку товару або послуги може бути укладений і як резервний, на додаток до основного контракту, у надійності якого у фірми є сумніви. Якщо основний контракт проте буде реалізований, підприємницькій фірмі необхідно продати ф'ючерс на рівнобіжну закупівлю до настання по ньому терміну реальної закупівлі і її оплати. У даному випадку необхідно, щоб термін додаткового ф'ючерсного контракту був більш пізнім, ніж термін постачання по основному контракті:

Розглянутими способами мінімізації ризику постачання також можна знизити й ризик збуту продукції або послуги, відповідально набуваючи опціони і ф'ючерси на постачання товару або послуги.

Однак, трансфер ризику — не обов'язково самий безпечний і найефективніший спосіб мінімізації підприємницького ризику. Приймач ризику може не тільки не мати достатніх коштів для покриття втрат передавача ризику, але, як правило, він не має ніяких ефективних важелів для зниження рівня ризику. Тому при передачі ризику корпорація повинна враховувати наступні моменти:

- розподіл ризиків між передавачем і приймачем повинен бути чітким і недвозначним;
- приймачі повинні мати можливість швидко виконати всі прийняті на себе зобов'язання;
- приймачі повинні мати значні повноваження для скорочення і контролю за ризиком і щонайкраще використовувати ці повноваження; рішення про трансфер повинно прийматися на базі критерію ефективності (як недорогий або більш прибутковий метод) у порівнянні з аналогічними по надійності методами мінімізації підприємницького ризику;
- ризик повинний передаватися за ціною, однаково привабливою як для передавача ризику, так і для його приймача.

**В. Страхування підприємницьких ризиків.** Являє собою відношення по захисту майнових інтересів фізичних і юридичних осіб при настанні визначених подій (страхових випадків) за рахунок грошових фондів, сформованих із страхових внесків, що сплачені ними, (страхових премій).

Розглянемо основні методи оптимізації (зниження) ризику. Так, виділяють три групи засобів подолання (зніження) ризику у менеджменті, а саме:

1. профілактика ризику;
2. зовнішнє страхування ризику;
3. внутрішнє страхування;

Існують дві основні форми зовнішнього страхування ризиків підприємства:

1. *Обов'язкове страхування* охоплює основні виробничі фонди торговельного підприємства. Основні виробничі фонди страхуються в обов'язковому порядку в межах їх балансової вартості. Максимальні розміри страхових тарифів і мінімальні розміри страхових сум для кожного об'єкту страхування визначаються з урахуванням рівня ризику і затверджуються урядом.

2. *Добровільне страхування* ризиків здійснюється страховими компаніями в широкому діапазоні.

Для підприємств доцільно проводити страхування:

- поза-обігових активів;
- реальних інвестицій;
- фінансових інвестицій;
- прибутку від виробничої та торговельної діяльності

Форми внутрішнього страхування такі:

1. *Забезпечення компенсації можливих фінансових втрат за рахунок «премії за ризик».* Сутність в вимогах від контрагентів додаткового доходу по операціях з підвищеним ризиком. Цей додатковий дохід повинен зростати пропорційно збільшенню рівня ризику по господарській операції. При цьому слід мати на увазі, що премія за ризик повинна зростати пропорційно збільшенню не загального рівня ризику, а тільки систематичного (ринкового). Оскільки несистематичний ризик пов'язаний в основному з дією суб'єктивних факторів і може бути мінімізований самим торговельним підприємством.

2. *Забезпечення компенсації можливих фінансових витрат за рахунок системи штрафних санкцій.* Являє собою одну з найбільш розповсюджених форм внутрішнього страхування ризиків. Передбачає розрахунок і включення контрактів необхідних рівнів штрафів, пені та інших форм фінансових санкцій в разі невиконання чи порушення контрагентами своїх зобов'язань. Рівень штрафних санкцій повинен в повній мірі компенсувати фінансові втрати торговельного підприємства з недоотриманням доходів, інфляцією, зниженням майбутньої вартості грошей.

3. *Забезпечення подолання негативних фінансових наслідків за рахунок резервування частини фінансових засобів* дозволяє забезпечити внутрішнє страхування ризиків по тих операціях торговельного підприємства, по яких відшкодування негативних наслідків не може бути покладене на контрагентів.

Резервування фінансових ресурсів здійснюється в наступних формах:

- формування резервного (страхового) фонду корпорації — він утворюється у відповідності до вимог законодавства та статуту;
- формування цільових резервних фондів (наприклад, для страхування цільового ризику формується фонд уцінки товару);
- нерозподілений прибуток — його можна розглядати як резерв фінансових ресурсів, що використовується у випадках необхідності ліквідації негативних фінансових наслідків по окремих господарських операціях торговельного підприємства.

Найбільш небезпечні ризики страхуються з допомогою зовнішнього страхування. Страховий захист таких ризиків забезпечують спеціальні страхові компанії (страховини), котрі залучають сюди страхувальників і використовують їх для відшкодування спричинених їм збитків при виникненні обумовлених подій (обставин).

У принципі, страхування відноситься до методу передачі ризику за допомогою укладання контракту. В ролі приймача ризику в даному випадку виступає страхова компанія. Крім того, з усіх форм передачі ризику страхування найбільш близько відповідає ідеальним умовам, запропонованим до трансферу ризику. Однак з огляду на величезну роль, яку відіграє страхування в сучасному бізнесі, даний вид трансферу виділяється в окремий метод мінімізації ризику.

Ресурси для покриття втрат підприємницької фірми одержують від страхових організацій швидше, ніж із будь-якого іншого джерела, за винятком ресурсів усередині самого бізнесу. Слід зазначити, що даний метод мінімізації ризику має два обмеження:

1. у першу чергу — це ціна. Іноді премія, запитувана страховиком за прийняття на себе ризику, перевищує ту ціну, що принциповий страхувальник вважає розумною за трансфер даного ризику;

2. іншим обмеженням використання страхування є неможливість застрахувати деякі види ризиків, тому що вони не приймаються до страхування. Так, якщо імовірність настання ризикової події дуже велика, страхові фірми або не беруться страхувати даний вид ризику, або вводять непомірно високі платежі.

Ціна й обмеженість страхування прямо пов'язані між собою, оскільки страхувальник приймає на себе той ризик, утрати від якого він може оцінити.

В Україні поширена думка про те, що можна застрахувати все і від усього, але насправді — це зовсім не так. Є ризики що страхуються, а є ризики, які не можна застрахувати в принципі. Так, не можна застрахувати корпорацію від не одержання надприбутку, а застрахувати можливі збитки від непередбачених перерв у виробництві, чи інших форс-мажорних обставин можливо.

Вид ризику, що страхується, характерний для таких надзвичайних ситуацій, коли існує статистична закономірність їх виникнення, тобто, визначена ймовірність збитку. Відзначимо, що за допомогою страхування можна мінімізувати практично всі майнові, а також багато політичних, кредитних, комерційних і виробничих ризиків.

За кордоном, у залежності від специфіки діяльності фірми, можуть бути застраховані ризики не тільки прямого, але і непрямого збитку, такі, як:

- ризик помилки працівника фірми і шахрайства;
- ризик збитків від хвороби або смерті керівника, або провідного фахівця фірми;
- ризик розголошення комерційної таємниці тощо.

В Україні страхування подібних ризиків поки розвинуто слабо.

Вирішивши звернутися до страхової компанії, корпорація повинна мати на увазі, що кращий вид страхування — це не один страховий контракт «від усього», а комплексна система захисту організації. Ця система залежить від специфіки роботи і спеціалізації підприємства, але загалом повинна виглядати в такий спосіб:

1. страхування майна і майнових цінностей, тобто будинків, споруд, устаткування, готової продукції на складах тощо від усіх можливих нещасних випадків, передбачених страховим договором;

2. страхування вантажопотоків, тобто всіх вантажів, які підприємство одержує та які відправляє;

3. страхування відповідальності, що містить у собі загальногромадянську відповідальність (ризик забруднення навколишнього середовища) і відповідальність роботодавця перед працівниками (ризик одержання працівником каліцтва при нещасливому випадку на виробництві);

4. страхування персоналу, тобто страхування компанією життя співробітників, страхування на випадок тимчасової непрацездатності або інвалідності.

Оскільки об'єктом страхування можуть стати майно підприємця, його життя і здоров'я або відповідальність перед третіми особами, виділяються три галузі страхування:

- майнове,
- особисте,
- страхування відповідальності.

Перші дві одержали свій розвиток давно, а третя є новою для України, однак вітчизняні страхові компанії відносно швидко освоюють страхування нових для вітчизняних підприємців ризиків.

Визначаючи стратегію щодо страхових ризиків, корпорація повинна добре орієнтуватися на страховому ринку, обираючи найбільш адекватні для конкретної угоди умови страхування, що обмовляються в договорі страхування.

Договір страхування є угодою між страхувальником і страховиком, у силу якого страховик зобов'язується при настанні страхового випадку зробити страхову виплату страхувальнику або іншій особі, на користь якої укладений договір страхування, а страхувальник зобов'язується сплатити страхові внески у встановлені терміни. Договір страхування може містити й інші умови, обумовлені за згодою сторін, і повинен відповідати загальним умовам, встановленим до угод цивільним законодавством України.

Для укладання договору страхування підприємницька фірма представляє страховій компанії письмову заяву встановленої форми. Договір набирає сили з моменту сплати першого страхового внеску. Факт укладання договору страхування задовольняється переданим страховиком страхувальнику страховим свідоцтвом; як правило, — це страховий поліс або страховий сертифікат.

У страховому свідоцтві вказується:

- найменування документа;
- найменування, юридична адреса, банківські реквізити страхової компанії;
- найменування страхувальника і його адреса;
- об'єкт страхування;
- розмір страхової суми;
- страховий ризик;
- розмір страхового внеску, терміни і порядок його внесення;
- термін дії договору;
- порядок припинення і зміни договору;
- інші умови за згодою сторін, у тому числі доповнення до правил страхування або вилучення з

них;

- підписи сторін.

Страховик зобов'язаний:

1. У випадку проведення страхувальником заходів, що зменшили ризик настання страхового випадку і розмір можливого збитку застрахованому майну, або у випадку збільшення його дійсної вартості переукласти за заявою страхувальника договір страхування з урахуванням цих обставин.

2. При настанні страхового випадку зробити страхову виплату у встановлений договором термін. У тому випадку, якщо страхувальна виплата не зроблена у встановлений термін, страховик сплачує страхувальнику штраф у розмірі одного відсотка від суми страхової виплати за кожний день прострочення.

3. Відшкодувати витрати, зроблені страхувальником при страховому випадку, для запобігання або зменшення збитку застрахованому майну в тому випадку, якщо відшкодування передбачене правилами страхування. При цьому не підлягають відшкодуванню зазначені витрати в частині, що перевищує розмір заподіяного збитку.

4. Не розголошувати дані про страхувальника і його майновий стан.

Страховальник зобов'язаний:

- вчасно вносити страхові внески;
- при укладанні договору страхування повідомити страховику про усі відомі йому обставини, що мають значення для оцінки страхового ризику, а також про всі укладені договори страхування, або такі, що наразі укладаються, стосовно даного об'єкта страхування;
- приймати необхідні заходи з метою запобігання і зменшення збитку застрахованому майну при страховому випадку і повідомити страхову компанію про настання страхового випадку в терміни, встановлені договором страхування.

Крім перерахованих, договором страхування можуть бути передбачені й інші обов'язки як для страховика, так і для страхувальника.

При настанні страхового випадку страхова виплата здійснюється страховиком відповідно до договору страхування на підставі заяви страхувальника і страхового акту (аварійного сертифіката). Страховий акт складається страховиком або уповноваженою ним особою. При необхідності страховик запитує дані, пов'язані зі страховим випадком, у правоохоронних органів, банків й інших підприємств, установ, організацій, що володіють інформацією про обставини страхового випадку, а також правомочні самостійно з'ясувати причини й обставини настання страхового випадку.

Страхова компанія правомочна не робити страхові виплати в наступних випадках:

- при навмисних діях страхувальника, спрямованих на настання страхового випадку;
- при вчиненні страхувальником або особою, на користь якої укладений договір страхування, навмисного злочину, що знаходиться в прямому причинному зв'язку зі страховим випадком;
- при повідомленні страхувальником страховику свідомо помилкових даних про об'єкт страхування;
- при одержанні страхувальником відповідного відшкодування збитку за майновим страхуванням від особи, винної в заподіянні цього збитку.

Крім цього, умовами договору страхування можуть бути передбачені інші підстави для відмови виплати страхової суми. Рішення про відмову в страховій виплаті приймається страховиком і повідомляється страхувальнику в письмовій формі з мотивованим обґрунтуванням причин відмови. При цьому відмова страхової компанії зробити страхову виплату може бути оскаржена страхувальником у суді.

Дія договору страхування припиняється в наступних випадках:

- при закінченні терміну дії;
- при виконанні страховиком зобов'язань перед страхувальником за договором у повному обсязі;
- при несплаті страхувальником страхових внесків у встановлені договором терміни;
- при ліквідації страхувальника;
- при ліквідації страховика в порядку, встановленому законодавчими актами України;
- при прийнятті судом рішення про визнання договору страхування недійсним.

Договір страхування може бути припинений достроково за вимогою страхувальника або страховика в тому випадку, якщо це передбачено умовами договору страхування, або за згодою сторін.

## Висновки до Теми 6

---

1. Ризик в управлінні — це економічна категорія, що характеризує цілеспрямовану діяльність системи управління підприємством в умовах невизначеності за яких існує імовірність відхилення від поставлених цілей.

2. Наразі право на ризик закріплюється в законодавчих актах за суб'єктами ринку. Так у законі України «Про підприємницьку діяльність» ризик персоніфікується по відношенню до кожної підприємницької структури. Але недосконалість діючого законодавства призводить до штучного створення проблеми правового аспекту ризику.

3. Ризик породжується ще багатьма суб'єктивно-об'єктивними факторами. Основними з яких є:

- розвиток науково-технічного прогресу;
- невизначеність, не стаціонарність ринкового середовища;
- непередбачуваність політичних подій;
- непередбачуваність, індивідуальність поведінки людини.

Отже невизначеність має як об'єктивну так і суб'єктивну основу, вона незалежна від способу виробництва та виду діяльності і є домінуючою умовою виникнення ризику.

4. Ризик в підприємницькій діяльності є підґрунтям виникнення кризових явищ в підприємстві.

5. В умовах ринку для підприємств існує ціла система ризиків. Вони взаємообумовлені, впливають один на одного і в той же час до певної міри автономні із-за чого можуть стати носіями суперечливих тенденцій. Запропонована в нашому дослідженні класифікація ризику є інструментом дослідження проблем ризику в управлінні, побудови на цій основі відповідних механізмів їх вирішення та розробки практичних рекомендацій.

6. Управління ризиком для профілактики криз і банкрутства передбачає:

- використання усіх можливих (допустимих) з моральної та правової точок зору засобів для того щоб уникнути чи знизити ступінь ризику, що пов'язаний із значними (катастрофічними) збитками;
- контроль ризику, коли немає можливості уникнути його цілком (якщо це суттєвий ризик), оптимізація ступеню ризику, чи максимально можливе зниження обсягів та ймовірність можливих збитків;
- свідоме прийняття (збереження) чи навіть збільшення степеня ризику у випадку, коли це має сенс.

7. Традиційно існуючі методи аналізу ризику поділяють на два взаємодоповнюючий один одного види – якісний та кількісний. Чим досконалішими є методи дослідження та оцінювання ризику, тим меншим стає чинник невизначеності.

8. Проблема специфічної обумовленості рішень, що містять ризик полягає в визначення допустимої схильності до ризику системи управління та регулювання її поведінки в ризикових ситуаціях. Схильність до вибору тієї чи іншої стратегії з урахуванням величини показника «ризик» для кожного керівника (системи управління), індивідуальний показник.

9. Очевидно, що схильність до ризику системи управління не може бути величиною незмінною. Вона повинна знаходитись в прямій залежності від рівня ризикозахищеності підприємства та ймовірності і розмірів коливань позитивних та негативних результатів альтернативних стратегій.

10. Дослідження економічного механізму виникнення і шляхів запобігання кризових станів на підприємствах в умовах України показало, що під економічним механізмом прийнято розуміти ланцюг послідовних взаємозалежних економічних явищ. Як і всякий економічний механізм, механізм виникнення кризового стану «запускається» суб'єктами, що ініціюють вихідні економічні явища. Під впливом цих вихідних явищ починається процес проходження одного за іншим у визначеній послідовності ланцюжка взаємозалежних економічних явищ, наприкінці якого настає завершальне явище — кризовий стан. У якості вихідних можуть виступати численні і різноманітні по характері і силі початкового імпульсу економічні явища, що ініціюються агентами як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

11. У розвитку будь-якої організації існує імовірність настання кризи, що обумовлюється не тільки помилками в стратегії управління, недостатнім увагою до проблем розвитку або поразки в конкурентній боротьбі, але і такими об'єктивними чинниками, як коливання ринкової кон'юнктури, періодична модернізація технології, зміни в організації виробництва, зміна персоналу або зовнішні економічні умови, а нерідко — і політична обстановка. Будь-яке управління організацією повинне бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ймовірності і небезпеки кризових ситуацій.

12. Метою антикризового управління є розробка і першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних шляхів, які інтенсивно впливають на завершальне явище, що призводять до кризового стану. Виходячи з концепції антикризового розвитку корпорації, ключовими аспектами антикризового управління нею є:

- а) прогнозування криз;

- б) фінансово-економічне регулювання кризових процесів;
- в) правове регулювання кризового розвитку;
- г) конфліктологія (визначення й оцінка джерел і причин кризи);
- д) менеджмент у кризових ситуаціях або в умовах погрози кризи, тобто ризику.

13. Ризик визначається як можливість утрати частини ресурсів і/або недоотримання прибутків у порівнянні з рівнями і значеннями, розрахованими виходячи з передумов про найбільш раціональне використання ресурсів і прийнятого сценарію розвитку ринкової кон'юнктури. Ризик у підприємницькій діяльності виконує ряд функцій із яких виділяють такі: інноваційна, регулятивна, захисна й аналітична.

14. В процесі управління ризиком особливий інтерес представляє механізм оцінки підприємницького ризику, за яким розраховується ризик, що впливає на результати підприємницької діяльності. Оцінка ризику — це визначення кількісним або якісним способом розміру (ступеня) ризику. В процесі прийняття підприємницького рішення в будь-якій сфері діяльності (відкриття нової справи, укладання угод на покупку і/або продаж товарів і послуг, вкладення тимчасово вільних коштів у новий проект, одержання кредиту тощо) перед підприємцем постає завдання вибору тільки одного, який би відповідав його вимогам. Для цього підприємцю необхідно проаналізувати всі можливі варіанти рішення і їхнього наслідків.

У загальному плані існуючі методи оцінки підприємницького ризику можна розділити на наступні:

- статистичний метод оцінки;
- метод експертних оцінок;
- використання аналогів;
- комбінований метод.

15. Для підприємця не завжди представляється можливим розрахувати підприємницький ризик за допомогою розглянутих вище методів. Це зв'язано, як правило, з нестачею інформації, часу, а іноді і з неможливістю проведення даного розрахунку через відсутність необхідних навичок чи досвіду. Тому особливий інтерес представляє оцінка підприємницького ризику на основі аналізу фінансового стану підприємства. Це один із самих доступних методів відносної оцінки ризику як для підприємця-власника фірми, так і для його партнерів. Фінансовий стан фірми — це комплексне поняття, що характеризується системою абсолютних і відносних показників, які відбивають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів корпорації. Аналіз даних показників дозволяє оцінити фінансову усталеність корпорації, що у свою чергу є критерієм оцінки ризику.

16. Існують різні методи управління ризиками в антикризовому менеджменті, але найважливішими з них є три: диверсифікація, страхування ризиків і передача ризиків, оскільки ці методи найбільш дієві в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

17. Профілактичні заходи хоча і знижують ймовірність ризику, але не в змозі нейтралізувати всі пов'язані з ним негативні фінансові наслідки.

## Контрольні питання до Теми 6:

1. У чому полягає сутність ризику в управлінні корпорацією?
2. Дайте визначення ризику.
3. Назвіть види комерційних ризиків.
4. Назвіть чинники, що впливають на рівень політичних ризиків.
5. Які Ви знаєте основні принципи розробки стратегії управління ризиком?
6. Опишіть процес управління комерційним ризиком.
7. Перерахуйте оціночні показники для аналізу ймовірності банкрутства.
8. Які ви знаєте ознаки ризикової ситуації?
9. Визначте причини, що обумовлюють виникнення невизначеності в діяльності корпорації.
10. Які фактори обумовлюють виникнення ризику в управлінні підприємством?
11. Дайте характеристику видам ризику, що виникають в діяльності підприємства.
12. Якими параметрами характеризуються ризикові управлінські рішення?
13. Сформулюйте критерії ефективності управлінського рішення в ситуації ризику.
14. Які основні напрямки та форми управління ризиком?
15. Дайте характеристику основних етапів моделі поведінки системи управління підприємства в умовах ризику.
16. Визначте учасників процесу управління ризиком в діяльності підприємства. Обґрунтуйте.
17. У чому сутність поняття «ризикозахищеності» корпорації?
18. Сформулюйте умови підвищення ефективності управління підприємством в умовах ризику.
19. Які відмінності поведінки суб'єктів управління в «нормальній» та «ризиковій» ситуаціях? Як це впливає на рівень ризикозахищеності корпорації?
20. Які ви знаєте функції ризику?



- 7.1. Розвиток концепції стратегічного управління корпораціями.
- 7.2. Ключові характеристики стану корпорації.
- 7.3. Оцінка конкурентоздатності корпорації.
- 7.4. Внутрішні індикатори розвитку фінансової мікросистеми.
- 7.5. Інвестиції як чинник підвищення конкурентоздатності корпорації.
- 7.6. Аналіз управління операціями.
- 7.7. Аналіз людського потенціалу корпорації.
- 7.8. Аналіз рівня менеджменту в корпорації.
- 7.9. Оцінка рівня культури корпорації.
- 7.10. Інформаційне забезпечення системи конкурентоздатності корпорації.

**Базові поняття:** конкурентоздатність, системи якості, стратегії конкуренції, концепція TQM, концепція CWQC, метод доданої вартості акціонерного капіталу (*shareholder's value added*), методика економічної доданої вартості (*economic value added*), метод доданої ринкової вартості (*market value added*), вартісний підхід до забезпечення конкурентоздатності підприємства, хінкова вартість бізнесу, системи забезпечення конкурентоспроможності (СЗКС), радар конкурентоздатності корпорації, інвестиційний проект, чистий приведений дохід, індекс (коефіцієнт) прибутковості, індекс (коефіцієнт) рентабельності, період окупності, внутрішня ставка прибутковості, валова продукція, товарна продукція, якість продукції, сертифікація системи якості, культура корпорації, економічна розвідка, конкурентна розвідка, етапи контр-розвідувального циклу, бенчмаркінг.

### 7.1. Розвиток концепції управління підприємством

Наразі в Україні відбувається посилення конкуренції, внаслідок чого керівники підприємств знаходяться в постійному пошуку нових (адекватних умовам конкуренції) інструментів управління підприємствами і важелів підвищення конкурентоспроможності (КС).

Так, протягом перших тридцяти років ХХ 353аб. ситуація в суспільстві складалася таким чином, що підприємствам удавалося досягти успіху, а виходить, і забезпечити свою КС із мінімальними витратами. Диференціації товарного асортименту не існувало, а секрет успіху полягав в умінні зробити продукцію з найменшими витратами. Критеріями оцінки ефективності виробництва в цей час були в основному показники співвідношення доходів і витрат.

Однак з часом, із упровадженням нових технологій, прискоренням насичення попиту, інтернаціоналізацією і ростом конкуренції і посиленням державного регулювання в промислових галузях першого покоління: сталеливарної, верстатобудуванні і виробництві сільськогосподарської техніки — окремі оперативні способи і методи управління вже не приводили до збільшення обсягу продажів і підвищення КС підприємств. Зниження накладних витрат, скорочення персоналу, збільшення продуктивності й об'єднання операцій не могли зупинити падіння прибутку. Критеріями оцінки виробничої діяльності до 1950 р. стали вже не тільки традиційні показники співвідношення доходів і витрат, але й організаційної й управлінської ефективності (вантажобіг, товаробіг, прибуток на вкладений капітал). Так, у 1950—1960 р. виникла потреба в стратегічному плануванні і керуванні та у системному підході до управління підприємством і бізнесом.

З появою стратегічного планування і розвитком теорії конкуренції опрацьовано підхід до забезпечення КС підприємств, заснований на стратегіях конкуренції. Даний підхід дозволяє провести аналіз конкурентних переваг, що досягаються, підприємства, але не дає точного кількісного вираження результатів оцінки і тому не може бути взятий за основу сучасної системи забезпечення КС.

В останні десятиліття в Україні для підвищення КС підприємств і продукції на підприємствах упроваджуються системи якості з наступною їхньою сертифікацією на відповідність стандартам серії ISO 9000. Під «системою якості» розуміють сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для загального керівництва якістю на підприємстві. Широке поширення при створенні систем якості одержує концепція TQM (*total quality management*) — загального управління якістю і концепція CWQC (*company wide quality control*) — управління якістю в рамках компанії. З практики впровадження і сертифікації систем управління якістю на російських підприємствах відомо, що не менш третини сертифікованих підприємств відносяться до впроваджених систем якості формально, без розуміння суті концепції TQM. Для таких підприємств, що намагаються вийти зі своєю продукцією на зовнішній ринок, система якості служить лише засобом на шляху одержання необхідного сертифіката,

необхідного зовнішніми споживачами. Зрозуміло, що формальне впровадження системи якості й одержання сертифіката на дану систему і вироблену продукцію може служити лише одним з необхідних, але аж ніяк не достатньою умовою забезпечення конкурентоздатності підприємства.

Наприкінці ХХ ст. багаторічний західний і вже напрацьований вітчизняний досвід показали, що компанії, зосереджені на прибутку за даний рік або на забезпеченні рентабельності, страждають короткозорістю. Для українських підприємств типовими є ситуації, коли при наявності прибутку підприємство є неплатоспроможним, тобто не може погасити свої поточні зобов'язання, і, навпаки, маючи збитки, підприємство акуратно розраховується з постачальниками, співробітниками, державою і кредиторами. Вже за цими прикладами можна судити про те, що *одержання прибутку не може розглядатися як стратегічна мета і критерій успішності функціонування підприємства*. Але якщо не прибуток, те що ж можна прийняти як мету і критерій ефективності діяльності підприємства?

Світова економічна практика підказує відповідь — ріст добробуту власників (акціонерів, власників частки або паю) або, інакше, ріст вартості бізнесу. У спрощеному випадку цей ріст може бути визначений як різниця між вартістю капіталу, внесеного акціонером (власником частки) при створенні підприємства, і вартістю цієї ж частки при її можливому продажі. Якщо капітал був збільшений, то менеджмент справився зі своїми задачами.

Звідси випливає, що менеджери, які працюють на збільшення добробуту власників (акціонерів), повинні аналізувати свій кожний крок з огляду його впливу на ріст вартості підприємства.

Саме зараз управління підприємством з позиції максимізації вартості бізнесу жадає від менеджерів особливого підходу, заснованого на вартісному мисленні. Це також важливо й тому, що не тільки абсолютний фінансовий результат функціонування підприємства (чистий прибуток, у тому числі й що приходить на одну акцію), але і відносні показники (рентабельність активів, інвестицій, власного капіталу, показники оборотності і ліквідності, а також показники динаміки частки ринку) не корелюють з ринковою вартістю досить стійко, тому що не враховують:

- розміри реальних і фінансових інвестицій;
- величину чистого оборотного капіталу;
- потреба підприємства в додатковому фінансуванні;
- операційний, фінансовий і інший ризики, характерні для підприємства;
- фактор тимчасової дистанції між інвестиціями й одержанням віддачі на вкладений капітал.

Ринкова вартість бізнесу в значній мірі зв'язана з показником грошового потоку. Це означає, що вартісний підхід до управління припускає концентрацію менеджменту підприємства не на поточних змінах величини прибутку, а на довгострокових грошових потоках. У цьому випадку підприємство, постійно збільшуючи вартість бізнесу, завжди зможе запобігти витоку капіталу в руки конкурентів.

Вартісний підхід у керуванні (*value based management — VBM*) реалізується за допомогою 3-х методів:

1. методу доданої вартості акціонерного капіталу, впровадженого в науковий оборот американським економістом Альфредом Раппапортом (*shareholder's value added — SVA*),
2. методики економічної доданої вартості Стерна-Стюарта (*economic value added — EVA*),
3. методу доданої ринкової вартості (*market value added — MVA*).

Показник ринкової вартості компанії сам по собі є важливою комплексною оцінкою ефективності діяльності підприємства, що адекватно відбиває якість управління їм (якість менеджменту), його фінансове благополуччя і майбутні очікування.

Для більш повного розуміння вартісного підходу до управління і забезпечення КС можна провести порівняльний аналіз підприємства, з впровадженою на ньому системою менеджменту якості *TQM* і, наприклад, підприємства на якому впроваджене управління його вартістю (табл. 7.1):

Даний параметр реагує на будь-яку зміну ситуації, а саме:

- зниження рентабельності випуску,
- погіршення платоспроможності,
- збільшення інвестиційного ризику,
- втрату конкурентної переваги.

Все це викликає зменшення ринкової вартості підприємства. У багатьох закордонних і в деяких українських компаніях (великі промислові підприємства, природні монополії і фінансово-промислові групи) ринкова вартість бізнесу стала найважливішим об'єктом управління. Практично всі ключові управлінські рішення (від зміни постачальника до повної реструктуризації виробництва і ліквідації цілих підрозділів) приймаються з метою збільшення ринкової вартості компанії. На підставі цього критерію міняються підходи до шкали оцінок і рейтингу компаній. Показники збільшення вартості компанії включаються у відомі у світі рейтингові системи.

Таким чином, відсутність системо-утворюючого критерію ефективності в концепції управління якістю є істотною перешкодою в застосуванні методик даної теорії для забезпечення КС підприємств: неможливо кількісно (бажано в грошовому вираженні) оцінити вплив на КС підприємства впровадженої на ньому системи управління якістю. Концепція управління якістю в явному виді не враховує ціну приваблюваного капіталу і зв'язані з ним ризики, а виходить, і інтереси інвесторів і кредиторів.

**Порівняльний аналіз підприємства з упровадженою системою управління якістю і підприємства, управління яким здійснюється на основі вартості**

<i>Критерій порівняння</i>	<i>Підприємство із системою управління якістю</i>	<i>Підприємство, управління яким здійснюється на основі його вартості</i>
Основні цілі функціонування системи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «задоволеність замовника»,</li> <li>• безперервне поліпшення якості</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• забезпечення інвестиційної привабливості (ріст вартості бізнесу);</li> <li>• підвищення КС підприємства</li> </ul>
Спрямованість функціонування	фокусування на замовнику	спрямованість на акціонерів, власників, інвесторів
Підхід до прийняття рішень	заснований на фактах і результатах	заснований на виявленні можливостей й прогнозі
Мотивація персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• залучення працівників (залучення дає можливість використовувати їхньої здатності для максимальної користі підприємства);</li> <li>• заохочуються результати минулої діяльності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• залучення працівників (за рахунок мотивації, заснованої на вартісних принципах);</li> <li>• заохочуються творчість та ініціатива персоналу, спрямовані на ріст вартості підприємства в майбутньому</li> </ul>
Відносини з контрагентами	взаємовигідні відносини з постачальниками	взаємовигідні відносини з усіма зацікавленими сторонами (споживачі; робітники; постачальники; інвестори; уряд; акціонери)
Відношення до ризику	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ризик враховується в малому ступені;</li> <li>• прагнення до мінімізації ризику на підставі</li> <li>• використання минулого досвіду</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• готовність йти на ризик;</li> <li>• облік ризиків;</li> <li>• творчі функції ризику (інноваційна, аналітична, захисна, регулятивна)</li> </ul>
Облік ціни капіталу	не враховується	враховується
Інформація	<ul style="list-style-type: none"> <li>• інформація про результати діяльності;</li> <li>• зовнішня інформація про старі можливості</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• внутрішня інформація щодо можливостей або потенціалу;</li> <li>• зовнішня інформація про нові можливості</li> </ul>
Принципи побудови, функціонування, управління системою	<ul style="list-style-type: none"> <li>• процесний підхід (відповідальність керівництва, управління ресурсами, виробництво продукції, вимір, аналіз і поліпшення);</li> <li>• системний підхід до менеджменту;</li> <li>• безперервне поліпшення системи управління корпорацією</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• процесний підхід до створення вартості;</li> <li>• системний підхід до управління вартістю бізнесу;</li> <li>• постійний моніторинг і управління вартістю</li> </ul>
Критерій ефективності	відсутній фундаментальний критерій ефективності	критерій ефективності — ріст вартості бізнесу

## 7.2. Ключові характеристики стану підприємства

В міру свого розвитку кожне підприємство зіштовхується з визначеними проблемами і задачами, подолання і рішення яких здійснюються за допомогою застосування різних управлінських методик і технологій. Спробуємо проаналізувати ці задачі і виявити ключові характеристики або індикатори КС, що відбивають стан підприємства в міру його розвитку.

Перша задача, що виникає в підприємства, що функціонує в умовах ринку, це елементарне виживання або здатність оплачувати свої рахунки, тобто забезпечення платоспроможності. Задача вирішується вживанням екстрених заходів по реалізації вже зробленої продукції, проведенням ряду маркетингових заходів: аналізу ринку, асортименту, цінової політики, методів просування.

По досягненні платоспроможності виникає природна задача досягнення прибутковості діяльності. На цьому етапі маркетингові заходи необхідно доповнити мірами економічними (аналіз витрат на виробництво, аналіз собівартості і ціноутворення) і організаційно-технологічними (аналіз ефективності виробництва, технологічності тощо).

Після вирішення нагальних поточних задач виникають задачі іншого рівня. Першою ключовою характеристикою на другому рівні є «стратегічність» управління. Менеджмент компанії після рішення поточних задач повинний зосередити свою увагу на більш довгострокових цілях і задачах. Виникає задача розуміння того, який повинна бути компанія в середньо- і довгостроковому майбутньому. Для її вирішення розробляються стратегічна концепція, стратегія підприємства і, на основі *SWOT*-аналізу і бізнес-планів, стратегії для кожного підрозділу.

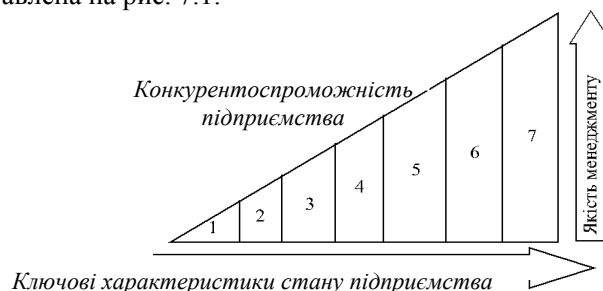
аступною важливою задачею для менеджменту підприємства є структурування і відповідній цій проблемі характеристика — адаптивність системи управління. Під адаптивністю системи управління підприємством будемо розуміти відповідність організаційної структури, методів, принципів і механізмів управління підприємством цілям, функціям і стратегіям підприємства і його підрозділів. Система управління повинна сприяти реалізації стратегічної концепції компанії.

Іншою актуальною проблемою для підприємства стає забезпечення фінансової й управлінської прозорості. Ця ключова характеристика має на увазі наявність у підприємства фінансової структури (виділення так званих центрів фінансового обліку і відповідальності), фінансової й облікової політики, що відповідає міжнародним принципам і стандартам обліку (*GAAP, IAS*). Забезпечення фінансової й управлінської прозорості досягається також своєчасним і правильним використанням таких інструментів, як: фінансовий аналіз, бюджетування (фінансове планування, прогнозування і прийняття рішень на основі складання планів (бюджетів), менеджмент залучення позикових засобів, менеджмент розміщення вільних засобів, управління портфелем інвестицій, антикризове управління, лізинг, факторинг, страхування тощо.

Дійсний час — час нових виробничих і управлінських технологій, інтернаціоналізації конкуренції, глобалізації світової економіки, швидко мінливих умов зовнішнього середовища, широкого застосування системного підходу в керуванні — ставить перед менеджментом нові задачі. У процесі свого розвитку підприємство зіштовхується з так називаними проблемами росту. Симптомами проблем цього рівня можуть бути наступні: ускладнення інформаційних, матеріальних й інших потоків на підприємстві, погіршення фінансового стану, зниження загальної організованості (підвищення рівня ентропії підприємства як системи), збої в основних бізнес-процесах підприємства і багато чого іншого. Виникає задача, а разом з нею чергова характеристика стану підприємства — керованість бізнесу.

Рішення даних проблем на сучасному рівні припускає застосування тих або інших управлінських методик, пропорованих багатьма західними та українськими консультативними компаніями, упровадження сучасних інформаційних технологій, адекватних проблемам. При цьому виникає необхідність узгодження й організації інтегрованої взаємодії безлічі фінансових і управлінських методик і інформаційних систем, упроваджених на підприємстві, а також створення і ведення на підприємстві бібліотеки або сховища оптимальних управлінських рішень, експертних систем, засобів і систем підтримки прийняття рішень. Така бібліотека повинна стати свого роду «генетичною пам'яттю» компанії.

Взаємозв'язок виявлених ключових характеристик стану підприємства з його конкурентоздатністю і якістю менеджменту представлена на рис. 7.1:



1. Платоспроможність. Оперативний рівень управління
2. Прибутковість. КС продукції.
3. «Стратегічність» управління. Технічний рівень управління КС.
4. Адаптивність системи управління.
5. Фінансова і управлінська Інтегральний показник фінансово-прозорість. господарського стану підприємства.
6. Керованість бізнесу.
7. Інвестиційна привабливість Стратегічний рівень управління КС. Ріст вартості підприємства

Рис. 7.1. Ключові характеристики стану підприємства

Виконання цих двох умов повинне запустити складні процеси самоорганізації та адаптації бізнесу в мінливих зовнішніх і внутрішніх умовах, забезпечити додаткові конкурентні переваги внаслідок ефекту синергізму і підвищити рівень керованості і конкурентоздатності підприємства.

Завдання вибору ресурсів, джерел фінансування, форм і способів інвестування є нагальною для менеджерів кожного підприємства. Причому найчастіше залучаються гроші не тільки українських акціонерів й інвесторів, але й кошти, що мобілізуються на західних ринках капіталу. Тому корпорації постійно зіштовхуються з необхідністю забезпечення інвестиційної привабливості — сьомої ключової характеристики стану підприємства. Забезпечення інвестиційної привабливості — важливе завдання як для корпорації, акції яких котуються на фондовому ринку, так і для закритих компаній. Його вирішен-

ня дозволить підприємству збільшити свою капіталізацію і, отже, підвищити вартість капіталу, вкладеного власниками.

Критерії конкурентоспроможності підприємства наведені на рис. 7.2:



### Конкурентоздатність продукції Загальний стан підприємства Інвестиційна привабливість

*Критерій:* показник КС продукції. *Критерій:* комплексний показник *Критерій:* зростання вартості  
Методи оцінки: стану підприємства. Підприємства.

- евристичний (експертний); *Методи оцінки:* комплексна оцінка *Методи оцінки:*
- кваліметричний (інтегральний) фінансово-господарської \*порівняльний, діяльності підприємства \*витратний; \*дохідний; \*опційний.

Рис. 7.2. Критерії конкурентоздатності підприємства

Аналізуючи ключові характеристики стану підприємства і відомих підходів до оцінки і підвищення його КС, можна сформулювати основні принципи концепції забезпечення КС підприємств:

1. Завдання забезпечення КС підприємства включає забезпечення КС продукції і власну КС корпорації.
2. Варто виділяти різні критерії КС підприємства в залежності від об'єкту планування і управління на підприємстві.
3. Основним показником КС підприємства на оперативному рівні є інтегральний показник КС продукції.
4. На тактичному рівні КС підприємства забезпечується його загальним фінансово-господарським станом і характеризується комплексним показником його стану.
5. На стратегічному рівні КС підприємства характеризується інвестиційною привабливістю, критерієм якої є ріст вартості бізнесу.

Конкурентоздатність продукції являє собою важливий показник КС підприємства, тому що виробництво і збут конкурентоздатної продукції забезпечують наявність грошового потоку.

Оцінка КС продукції здійснюється за допомогою 3-х основних методів:

1. евристичного (експертного),
2. кваліметричного,
3. комплексного (інтегрального).

Існуючі методики комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства дозволяють охарактеризувати КС підприємства на тактичному рівні. Існує досить велика кількість методик оцінки стану підприємства. Стандартів же оцінки, як і єдиної методики, не існує, тому що практично кожна консалтингова (консультаційна) компанія як в Україні, так і на Заході, та й чимало підприємств, мають власні «унікальні» методики оцінки.

**Вартісний підхід до забезпечення конкурентоздатності підприємства.** Важливу роль у методології вартісного підходу до забезпечення конкурентоздатності підприємства грає власне оцінка вартості підприємства (бізнесу).

В теорії і практиці традиційно існує три підходи до оцінки бізнесу:

- дохідний підхід (*income approach*);
- порівняльний (ринковий) підхід (*market approach*);
- витратний (на основі активів) підхід (*asset based approach*).

До четвертого підходу можна віднести розповсюджений у закордонній практиці і новий для України підхід, заснований на оцінці майнових (реальних) опціонів.

Підходи і відповідні їм основні методи оцінки вартості приведені на рис. 7.3.

Найбільш адекватним підходом в оцінці вартості бізнесу є дохідний. Цей підхід ґрунтується на допущенні про те, що вартість підприємства може бути визначена як сума доходів, що воно приносить своєму власнику. Трохи спрощено представимо ринкову вартість бізнесу підприємства як відношення грошового потоку до середньозваженої вартості капіталу:

$$\text{Ринкова вартість бізнесу} = \frac{CF}{WACC}, \quad (7.1)$$

де CF — очікуваний грошовий потік підприємства, обумовлений як сальдо коштів по трьох сферах діяльності підприємства (операційної, інвестиційної і фінансової);

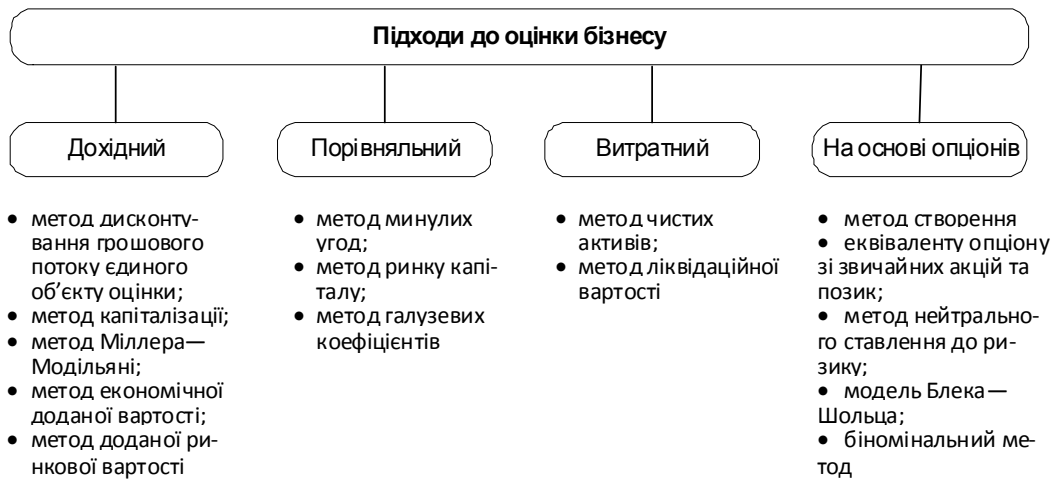


Рис. 7.3. Підходи і методи оцінки бізнесу

WACC — середньозважена вартість капіталу, розрахована як сума відносної прибутковості власного і позикового капіталу з обліком їхньої питомої частки в загальній структурі капіталу.

Однак відзначимо, що при оцінці бізнесу в залежності від цілей оцінки, вартості, стану самого об'єкта і стану зовнішнього середовища варто використовувати сполучення декількох методів, найбільш підходящих у даній ситуації. У загальному випадку доцільно використовувати методи дохідного підходу, як найбільше повно враховуючі усі фактори вартості компанії, разом з методами оцінки опціонів для вартісної оцінки виявлених реальних опціонів, укладених у балансі компанії.

Таким чином, оцінка і управління вартістю підприємства є головним інструментом забезпечення КС, тому що відповідні їм методики пропонують точні і взаємозалежні критерії оцінки результатів — вартість компанії, окремих бізнес-одиниць і бізнес-процесів, на основі яких можна будувати діяльність підприємства.

Це означає, що *головною задачею і результатом функціонування системи забезпечення конкурентоспроможності (СЗКС) повинне стати збільшення вартості підприємства.*

Послідовність реалізації СЗКС:

1. Установлення цільової орієнтації системи і рамок її функціонування.
2. Формування й аналіз системи факторів, що впливають на КС і вартість підприємства.
3. Визначення і декомпозиція за рівнями управління (стратегічному, тактичному й оперативному) конкретних цілей, об'єктів і критеріїв функціонування системи.
4. Розробка системи базових показників, що визначають ефективність функціонування системи по кожному об'єкті і рівню управління.
5. Формування складу задач системи.
6. Розробка функціональної структури системи.
7. Встановлення алгоритмів і організаційних регламентів формування управлінських впливів і перерозподілу ресурсів при зміні показників діяльності системи.
8. Розробка інформаційної схеми взаємодії підсистем СЗКС.

Метою створення СЗКС є підвищення КС підприємства на стратегічному рівні на основі розробки механізму комплексної оцінки обґрунтованості всіх прийнятих управлінських рішень з погляду їхнього впливу на збільшення вартості бізнесу.

Упровадження СЗКС дозволяє:

- визначити пріоритети і збалансувати мети операційних, інвестиційних, фінансових, маркетингової стратегії підприємства;
- системно і комплексно вирішувати задачі розробки й оптимізації виробничої, інвестиційної і фінансової політики;
- ефективно використовувати матеріальні, фінансові і людські ресурси;
- забезпечити КС підприємства.

При цьому управління вартістю повинне розглядатися як інтегруючий процес, спрямований на забезпечення КС підприємства за рахунок концентрації загальних зусиль на найважливіших факторах вартості.

Вартісне управління не припускає ніяких революційних змін — воно лише вносить системуючу ідею, що кардинально змінює точку зору на вже давно відомі управлінські істини. І в остаточному підсумку дозволяє кожному менеджеру затверджувати, що зона його відповідальності — не управління витратами або дебіторською заборгованістю, а підвищення вартості підприємства з метою забезпечення КС.

### 7.3. Оцінка конкурентоздатності підприємства

*В нас немає конкурентів.  
Ми самі собі власні конкуренти.*  
/Е. Ленд, власник фірми «Полярвід»/

Основною метою суб'єктів, що хазяюють, у ринковій економіці є забезпечення конкурентоздатності товарів або послуг, що робляться, тому що фінансовий добробут організації впливає за конкурентоздатністю продукції, що випускається, як тінь за людиною. Практика показує, що цієї мети найбільше часто досягають підприємства з більш високим конкурентним потенціалом. Під конкурентним потенціалом підприємства мається на увазі як реальна, так і потенційна здатність компанії розробляти, виготовляти, збувати й обслуговувати в конкретних сегментах ринку конкурентоздатні вироби, тобто товари, що перевершують за якісно-ціновими параметрами аналоги і користуються більш пріоритетним попитом у споживачів.

Висока конкурентоздатність підприємства обумовлюється наявністю наступних трьох ознак:

- 1) споживачі задоволені і готові купити повторно продукцію цієї фірми (споживачі повертаються, а товари немає);
- 2) суспільство, акціонери, партнери не мають претензій до фірми;
- 3) працівники пишаються своєю участю в діяльності фірми, а сторонні вважають за честь трудитися в цій компанії.

Для того щоб стати конкурентоздатною компанією необхідно:

- Забезпечити конкурентоздатність продукції, що випускається, у цільових сегментах ринку. Під конкурентоздатністю товару мається на увазі оцінене споживачем властивість об'єкта перевершувати у визначений момент часу по якісних і цінових характеристиках аналоги в конкретному сегменті ринку без збитку для виробника.

- Підняти потенціал конкурентоздатності підприємства, а отже і його підрозділах, до рівня світових виробників у даній галузі. Цей показник характеризує можливість успішної роботи організації в майбутньому. Успіх у поточній діяльності не гарантує світле майбутнє.

У менеджерів виникає природне запитання щодо оцінки рангу свого підприємства серед конкурентів. Установлення свого місця в ринковому середовищі — перший крок у керуванні конкурентоздатністю підприємства.

Для цілей управління конкурентоздатністю необхідна наявність об'єктивного інструмента її оцінки. Помилка у виборі методу виміру може привести до прийняття помилкових управлінських рішень.

В даний час в Україні загальноприйнятої методики оцінки конкурентоздатності організації немає. Закордонний досвід у цій області вкрай скудно висвітлюється в літературі. Кожна компанія оцінює свою конкурентну позицію за своєю методикою, а суть і ефективність її застосування не афішує.

Оцінка конкурентоздатності підприємства являє собою складну багатофакторну задачу, що зводиться до виявлення найбільш значимих числових показників конкурентоздатності і їхньому інтегруванню. Дійсно, будь-який об'єкт — це не що інше як набір показників якості, при зміні яких відбуваються кількісні і якісні зміни об'єкта. Застосований метод визначення інтегрального показника конкурентоздатності повинний відповідати 25 кваліметричним вимогам. Із них 17 вимог сформульовані відомим фахівцем в області кваліметрії Азгальдовим Г. Г., — решта 11 вимог запропоновані іншими авторами.

Більшість методів оцінки конкурентоздатності організацій засновані на застосуванні різних коефіцієнтів для аналізу виробничої діяльності, фінансового становища, ефективності інвестицій тощо.

За основні показники конкурентоздатності фірми пропонується приймати:

- економічний потенціал і ефективність діяльності (активи, основний капітал, власний і позиковий капітал, обсяг продажів, частка на ринку, прибуток);
- рівень управління (форми організації і досвід функціонування елементів господарського механізму з позиції нововведень і відповідальності);
- виробничий і збутовий потенціали, що вказують на можливість фірми робити і реалізовувати ту або іншу продукцію в необхідних кількостях у необхідний термін (наявність сировинної бази; виробничі і збутові потужності; обсяг і напрямки капіталовкладень, що визначають виробничу політику тощо);
- науково-дослідний потенціал (організація і напрямок наукових досліджень, щорічні витрати на НДДКР, число патентів на винаходи, область патентознавства, оцінка можливості заняття фірмою монопольного положення в якій-небудь області техніки тощо);
- фінансове становище (платоспроможність, кредитоспроможність і умови кредитування, структура капіталу — відношення власного капіталу до загальної суми активів тощо);
- репутація фірми, її ринкова стратегія, інноваційна діяльність;
- стан і кваліфікація трудових ресурсів.

**Конкурентоздатність** — це та особлива зона, у якій у відомих межах інтереси виробників і споживачів сходяться. Отже, при оцінці конкурентоздатності враховуються не тільки сукупність показників,

що відносяться в основному до сфери укладання угод і експлуатації товару, але й інші критерії (комплекс умов його реалізації, можливості постачань, сервісного обслуговування, утилізації тощо), важливі для споживачів конкретного ринку. Для оцінки конкурентоздатності підприємства пропонується вибирати систему показників ефективності виробничої діяльності підприємства (1), фінансового становища підприємства (2), ефективності організації збуту і просування товару (3), конкурентоздатності товару (7) й ефективності інноваційного проекту (5). Інтегральний показник конкурентоздатності одержується методом теорії бажаності. Загальний показник конкурентоздатності (ДО) підприємства розраховується у виді середньої геометричної зваженої:

$$K = (\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) \sqrt[\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5]{e_1^{\alpha_1} \cdot e_2^{\alpha_2} \cdot e_3^{\alpha_3} \cdot e_4^{\alpha_4} \cdot e_5^{\alpha_5}}, \quad (7.2)$$

де  $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \alpha_4, \alpha_5$  — коефіцієнти вагомості показників ефективності;

$e_1, e_2, e_3, e_4, e_5$  — приватні показники ефективності діяльності підприємства.

При рівності коефіцієнтів вагомості формула (7.2) перетвориться до виду простої середньої геометричної:

$$K = \sqrt[5]{e_1 \cdot e_2 \cdot e_3 \cdot e_4 \cdot e_5}. \quad (7.3)$$

У даній методиці враховується велике число факторів, що впливають на конкурентний статус підприємства. Однак методика не позбавлена суб'єктивізму, тому що кількісний показник спочатку суб'єктивно переводиться в якісний, а потім за шкалою Харрінгтона знову в кількісний. Крім того, якщо підприємство має абсолютно неприйнятний критерій по якому-небудь показнику, то йому привласнюється нульове значення функції бажаності. У цьому випадку через рівність нулю приватної функції бажаності рівень конкурентоздатності також дорівнює нулю. Вірогідність оцінки конкурентоздатності за даною методикою в значній мірі залежить від кваліфікації експерта і є багато в чому суб'єктивним процесом, тому що інтегральний показник розраховується з використанням ваг, обумовлених експертами.

#### 7.4. Внутрішні індикатори розвитку фінансової мікросистеми

Для прогнозування динаміки розвитку будь-якого підприємства, керівництво організації повинне з'ясувати, чи володіє організація внутрішніми силами, щоб скористатися зовнішніми можливостями, і чи існують у неї слабкі сторони, що можуть ускладнити проблеми, зв'язані з зовнішніми небезпеками. Цей процес називається управлінським обстеженням. В обстеження входять такі блоки аналізу, як маркетинг і збут, фінанси, операції (виробництво), людські ресурси, організаційна структура і менеджмент, культура й імідж організації.

При обстеженні функції маркетингу і збуту необхідно звернути увагу на наступні області аналізу:

- конкурентоздатність і бажана частка ринку у відсотках до його загальної ємності, що є істотною метою для організації;
- розмаїтість і якість асортименту виробів, що постійно контролюються й оцінюються вищим керівництвом;
- ринкова демографічна статистика, контроль за змінами на ринках і в інтересах споживачів;
- ринкові дослідження і розробки нових товарів і послуг;
- передпродажне і після-продажне обслуговування клієнтів, що є одним зі слабких місць у підприємстві;
- ефективний збут, реклама і просування товару;
- маркетинговий бюджет і його виконання.

Оцінку даної групи показників можна проводити, використовуючи рейтинговий метод. Оцінка конкурентоздатності продукції ґрунтується на дослідженні потреб покупця і вимог ринку.

Щоб товар задовольняв потреби покупця, він повинний відповідати визначеним параметрам:

- технічним (властивості товару, область його застосування і призначення);
- ергономічним (відповідність товару властивостям людського організму);
- естетичним (зовнішній вигляд товару);
- нормативним (відповідність товару діючим нормам і стандартам);
- економічним (рівень цін на товар, сервісне його обслуговування, розмір засобів, що мають у споживача для задоволення даної потреби).

Для оцінки конкурентоздатності товару як на внутрішньому, так і на світовому ринку необхідно зіставити параметри аналізованого виробу й товару-конкурента з рівнем, заданим потребою покупця, і порівняти отримані результати. З цієї метою розраховують одиничні, групові й інтегральні показники конкурентоздатності продукції.



Одиничні показники відбивають процентне відношення рівня якого-небудь технічного або економічного параметра до величини того ж параметра продукту-конкурента:

$$q = P/P100 * 100, \quad (7.4)$$

де  $q$  – одиничний параметричний показник;  
 $P$  – рівень параметра досліджуваного виробу,;

**P100** – рівень параметра виробу, прийнятого за зразок, що задовольняє потребу на 100 %.

Груповий показник ( $G$ ) поєднує одиничні показники ( $q_i$ ) по однорідній групі параметрів (технічних, економічних, естетичних) за допомогою вагових коефіцієнтів ( $a_i$ ), визначених експертним шляхом:

$$G = \sum a_i * q_i. \quad (7.5)$$

Інтегральний показник ( $J$ ) являє собою відношення групового показника по технічних параметрах ( $G_m$ ) до групового показника по економічних параметрах ( $G_e$ ):

$$J = G_m / G_e. \quad (7.6)$$

Якщо  $J < 1$ , то аналізований виріб уступає зразку, а якщо  $J > 1$ , то воно перевершує виріб-зразок або виріб конкурента по своїх параметрах.

Оцінка можливостей фірми дозволяє побудувати «багатокутник конкурентоздатності» (рис. 7.4):

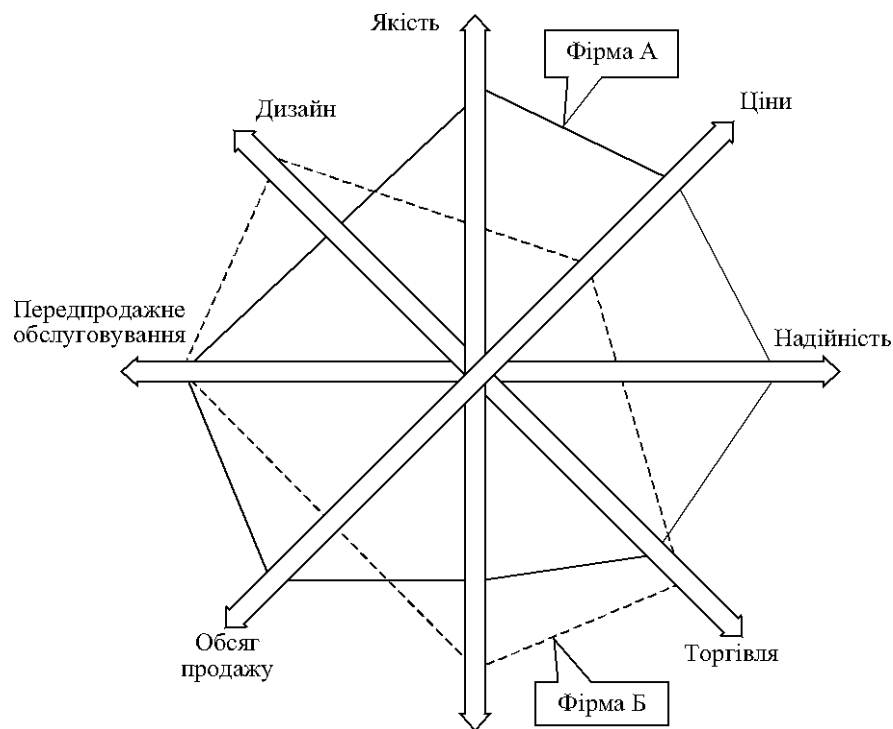


Рис. 7.4. Радар конкурентоздатності корпорацій

Накладаючи складені для різних фірм схеми, один на одного, можна одержати так називаний «радар конкурентоздатності» і наочно побачити сильні і слабкі сторони однієї фірми стосовно іншої. Порівнюючи площі, утворені «радарами» різних однорідних товарів, можна зробити висновки про конкурентні переваги тих або інших з них.

**Аналізуючи маркетинговий план підприємства та його виконання, необхідно оцінити за наступними напрямками:**

- заходи для активізації збуту продукції;
- заходи для орієнтації підприємства на споживача;
- заходи щодо збору комерційної інформації;
- заходи щодо підготовки аналітичних матеріалів по аналізі найбільш перспективних сегментів ринку;
- пропозиції по ціноутворенню;
- пропозиції по асортименті продукції, що випускається;
- пропозиції по рекламі і відносинам із громадськістю.

Важливим підходом у розробці й оцінці асортименту є сполучення в номенклатурі виробничого асортименту різних товарів з погляду їхньої прибутковості. Наприклад, великою популярністю користується бостонська матриця товарного асортименту, розроблена «*Boston Consulting Group*» (БКГ).

За даними табл. 7.2. можна вивчити структуру ринків збуту і рівень їхньої прибутковості:

Таблиця 7.2

### Аналіз структури ринків збуту і їхньої прибутковості

<i>Вид продукції, бізнес-область</i>	<i>Обсяг продажів / розмір області, приведеної до середнього значення</i>	<i>Річні темпи приросту ринку (прибутковість продукції на ринку збуту), %</i>	<i>Відносна частка організації на ринку відповідного сегмента, %</i>	<i>Найбільші конкуренти організації в даній бізнес-області</i>	<i>Обсяг продажів у найбільших конкурентів</i>

За результатами аналізу виділяють чотири категорії товарів:

**1. Зірки.** До них відносяться, як правило, нові бізнес-області, що займають відносно велику частку бурхливо зростаючого ринку, операції на якому приносять високі прибутки. Ці бізнес-області можна назвати лідерами своїх галузей. Вони приносять організаціям дуже високий дохід. Однак головна проблема зв'язана з визначенням правильного балансу між доходом і інвестиціями в цю область для того, щоб у майбутньому гарантувати зворотність останніх.

**2. Дійні корови.** Це бізнес-області, що у минулому одержали відносно велику частку ринку. Однак згодом ріст відповідної галузі помітно сповільнився. Як звичайно, «дійні корови» – це «зірки» у минулому, що у даний час забезпечують організації достатній прибуток для того, щоб утримувати на ринку свої конкурентні позиції. Потік готівки в цих позиціях добре збалансований, оскільки для інвестицій у таку бізнес-область потрібно самий необхідний мінімум. Така бізнес-область може принести дуже великі доходи організації.

**3. Важкі діти.** Ці бізнес-області конкурують у зростаючих галузях, але займають відносно невелику частку ринку. Це сполучення обставин приводить до необхідності збільшення інвестицій з метою захисту своєї частки ринку і гарантування виживання на ньому. Високі темпи росту ринку вимагають значної готівки, щоб відповідати цьому росту. Однак ці бізнес-області на превелику силу генерують дохід організації через свою невелику частку на ринку. Ці області найчастіше є чистими споживачами готівки, а не генераторами її, і залишаються ними доти, поки не зміниться їхня ринкова частка. У відношенні цих бізнес-областей має місце найбільший ступінь невизначеності: або вони стануть у майбутньому прибутковими для організації, або немає.

**7. Собаки.** Це бізнес-області з відносно невеликою часткою на ринку в повільно розвиваються галузях. Потік готівки в цих областях бізнесу звичайно дуже незначний, а частіше навіть негативний. Будь-який крок організації в напрямку одержання великої частки ринку однозначно негайно контратакується домінуючими в цій галузі конкурентами. Тільки майстерність менеджера може допомогти організації утримувати такі позиції бізнес-області.

Оцінити ефективний збут, рекламу і просування товару можливо, використовуючи наступні характеристики бренда, що представляє собою образне з'єднання окремих вражень у загальну, яскраву і стійку картину взаємопов'язаного представлення споживача про товар, його марку:

- основний його зміст;
- функціональні й емоційні асоціації, що виражаються покупцями і потенційними клієнтами;
- візуальний образ марки, формований рекламою в сприйнятті покупця;
- словесна частина марки або словесний товарний знак;
- узагальнена сукупність ознак бренду, що характеризує його індивідуальність;
- рівень популярності марки в покупця, сила бренда;
- вартісні показники;
- ступінь просунення бренда.

Блок фінансів містить у собі аналіз наступних компонентів:

1. аналіз фінансового стану підприємства;
2. розробка і реалізація інвестиційних програм.

Детальний аналіз фінансового стану допоможе виявити вже наявні і потенційні внутрішні слабості в організації, а також відносне положення організації в порівнянні з її конкурентами. Вивчення фінансової діяльності також дозволить відкрити керівництву зони внутрішніх сильних і слабких сторін у довгостроковій перспективі.

Методологія проведення аналізу фінансового стану підприємства така:

- структурний аналіз валового прибутку підприємства;

- оцінка майна підприємства і джерел його фінансування;
- оцінка майнового положення підприємства;
- аналіз поточних активів: аналіз структури і динаміки зміни поточних активів; аналіз виробничо-комерційного циклу;
- оцінка ліквідності і платоспроможності: аналіз ліквідності балансу: розрахунок коефіцієнтів ліквідності;
- класифікація підприємства по фінансовій стійкості: розрахунок коефіцієнтів оцінки фінансової стійкості підприємства;
- розрахунок ступеня фінансової стійкості в залежності від ступеня забезпеченості запасів і витрат різними видами джерел;
- розрахунок рентабельності;
- складання балансу грошових доходів і витрат;
- узагальнюючий аналіз фінансового стану і результатів виробничо-фінансової діяльності.

Структурний аналіз валового прибутку підприємства проводиться з метою визначення питомої ваги прибутків (збитків) від усіх видів діяльності в прибутку (збитку) звітного періоду і наступного порівняння результату з даними попереднього періоду. У ході аналізу виявляються статті, що зробили найбільший вплив на фінансовий результат.

*Вихідними даними є форма №2 бухгалтерські звітності.*

Оцінка майна і джерел його фінансування виробляється за допомогою порівняльного аналітичного нетто, що складається шляхом ущільнення окремих статей і об'єднання їх по складу в окремі економічні розділи. Для складання балансу грошових доходів і витрат необхідно детально вивчити перелік нормативних джерел покриття активів підприємства (табл. 7.3):

Таблиця 7.3

### Нормативні джерела покриття активів

<i>Статті активу балансу</i>	<i>Джерела покриття (статті пасиву балансу)</i>
1. Основні засоби і нематеріальні активи	1.1. Статутний капітал, додатковий капітал
	1.2. Фонди нагромадження, нерозподілений прибуток
	1.3. Довгострокові кредити і позики
2. Капітальні вкладення	2.1. Довгострокові кредити і позики
	2.2. Статутний капітал, додатковий капітал
	2.3. Фонди нагромадження, нерозподілений прибуток
3. Довгострокові фінансові вкладення	3.1. Статутний капітал, додатковий капітал
	3.2. Фонди нагромадження, нерозподілений прибуток
4. Запаси і витрати	4.1. Статутний капітал, додатковий капітал (залишок)
	4.2. Резервний капітал
	4.3. Фонди нагромадження, нерозподілений прибуток (залишок)
	4.4. Короткострокові кредити і позики
	4.5. Кредиторська заборгованість
	4.6. Фонди споживання, резерви майбутніх витрат і платежів
5. Дебіторська заборгованість	5.1. Кредиторська заборгованість
	5.2. Короткострокові кредити і позики
6. Короткострокові фінансові вкладення	6.1. Резервний капітал
	6.2. Кредиторська заборгованість
	6.3. Фонди споживання, резерви майбутніх витрат і платежів
7. Грошові кошти	7.1. Резервний капітал
	7.2. Фонди нагромадження, нерозподілений прибуток
	7.3. Довгострокові, короткострокові кредити і позики
	7.4. Кредиторська заборгованість
	7.5. Фонди споживання, резерви майбутніх витрат і платежів

Узагальнюючий аналіз фінансового стану і результатів виробничо-фінансової діяльності виконується шляхом зведення основних вищенаведених показників у єдину таблицю. Далі кожному показнику привласнюється свій рейтинг і підраховується загальна кількість балів, набраних підприємством. За результатами підрахунків робляться висновки про відхилення балів підприємства від максимально можливих у вигляді рейтингової оцінки (табл. 7.4):

## Рейтингова оцінка підприємства

Найменування показника	Мінімальне значення		Середнє значення		Максимальне значення		Оцінка підприємства
	значення	бали	значення	бали	значення	бали	
1. Фінансова залежність	<0.3	2	0.3-0.5	3	>0.5	5	
2. Поточна ліквідність	<1	1	1.0-2.0	3	>2	4	
3. Термінова ліквідність	<0.4	1	0.4-0.8	3	>0.8	4	
4. Абсолютна ліквідність	<0.1	1	0.1-0.2	3	>0.2	4	
5. Рентабельність всіх активів	0-0.05	1	0.05-0.1	3	>0.1	6	
6. Рентабельність власного капіталу	<0.1	1	0.1-0.15	3	>0.15	6	
7. Ефективність використання активів для виробництва продукції	<1	1	1.0-1.6	3	>1.6	4	
8. Оборотність запасів, раз (днів)	<6(>60)	1	6.0-12.0 (60-30)	3	>12 (<30)	4	
9. Період оплати дебіторської заборгованості, днів	>60	1	30.0-10.0	3	<10	4	
10. Виробничо-комерційний цикл, днів	>60	1	60-40	3	<40	4	
11. Частка позикових коштів у загальній сумі джерел	>0.7	1	0.7-0.5	3	<0.5	4	
12. Частка вільних від зобов'язань активів, що знаходяться в мобільній формі	<0.1	1	0.1-0.26	3	<0.26	4	
13. Частка накопиченого капіталу	<0.05	2	0.05-0.1	3	>0.1	5	
Разом		15		38		58	

Перший етап розрахунку припускає складання укрупненого *нетто* шляхом ущільнення статей бухгалтерського балансу.

Другим етапом розрахунку є складання *матричної моделі*. Принцип формування матричного балансу полягає в послідовному покритті кожного виду активу (у міру їхнього розташування в матриці) його нормативними джерелами. У випадку недостатності нормативних джерел відповідний актив покривається статтями пасиву, що залишилися, у порядку їхнього розташування в матричному балансі. Кожний рядок матриці містить два значення – на початок і кінець аналізованого періоду. Після формування матричного балансу складається різницевий баланс шляхом простого вирахування зі значення рядка матриці на кінець року відповідного значення рядка на початок року.

Завершальним етапом розрахунку є складання балансу грошових доходів і витрат. Зміни статей активів і пасивів, виявлені при складанні різницевого балансу, заносяться у відповідні графи балансу грошових доходів і витрат.

Оцінка правильності складання балансу грошових доходів і витрат виробляється на підставі перевірки виконання наступної рівності:

*Грошові кошти на початок періоду + Грошові надходження – Грошові витрати = Грошові кошти на кінець періоду.* (7.7)

## 7.5. Інвестиції як чинник підвищення конкурентоздатності підприємства

Розробка і реалізація інвестиційних проектів дозволить забезпечити реалізацію найбільш ефективних форм вкладення капіталу, спрямованих на розширення економічного потенціалу підприємства.

**Інвестиційний проект** являє собою *основний документ, що визначає необхідність здійснення реального інвестування, у якому в загальноприйнятій послідовності розділів викладаються основні характеристики проекту і фінансові показники, зв'язані з його реалізацією.*

Інвестиційний проект містить наступні розділи:

1. *Коротка характеристика проекту (резюме).*

2. *Передумови й основна ідея проекту.* У цьому розділі перелічуються найбільш важливі параметри проекту, що служать визначальними показниками для його реалізації; розглядається розташування проекту в ув'язуванні з ринковим і ресурсним середовищем; приводиться графік реалізації проекту і характеризується його ініціатор.

3. *Аналіз ринку і концепція маркетингу.* В ньому викладаються результати маркетингових досліджень, улаштовується концепція маркетингу і розробляється проект його бюджету.

4. *Сировина і постачання.* Цей розділ містить класифікацію використовуваних видів сировини і матеріалів; обсяг потреби в них; наявність основної сировини в регіоні і забезпеченість їм; програму постачання сировини і матеріалів і зв'язані з ними витрати.

5. *Місце розташування,* будівельна ділянка і навколишнє середовище. У цьому розділі докладно описуються місце розташування проекту, характер природного навколишнього середовища; ступінь впливу на неї при реалізації проекту; соціально-економічні умови в регіоні й інвестиційний клімат; стан виробничої і комерційної інфраструктури; вибір будівельної ділянки з урахуванням розглянутих альтернатив; оцінка витрат по освоєнню будівельної ділянки.

6. *Проектування і технологія.* Цей розділ повинний містити виробничу програму і характеристику виробничої потужності підприємства; вибір технології і пропозиції по її придбанню або передачі.

7. *Докладне планування підприємства* й основні проектно-конструкторські роботи, перелік необхідних машин і устаткування і вимоги до їх технічного обслуговування, оцінку зв'язаних з цим інвестиційних витрат.

8. *Організація управління.* В цьому розділі приводиться організаційна схема і система управління підприємством; улаштовується конкретна організаційна структура управління за сферами діяльності й центрами відповідальності; розглядається докладний бюджет накладних витрат, зв'язаних з організацією управління.

9. *Трудові ресурси.* Цей розділ містить вимоги до категорій і функцій персоналу; оцінку можливостей його формування в рамках регіону; організацію набору; план навчання працівників і оцінку зв'язаних з цим витрат.

10. *Планування реалізації проекту.* У цьому розділі улаштовуються окремі стадії здійснення проекту; приводиться графік його реалізації; розробляється бюджет реалізації проекту.

11. *Фінансовий план і оцінка ефективності інвестицій.* Цей розділ містить фінансовий прогноз і основні види фінансових планів; сукупний обсяг інвестиційних витрат; методи і результати оцінки ефективності інвестицій; оцінку інвестиційних ризиків.

До методів оцінки ефективності реальних інвестиційних проектів варто віднести розрахунок наступних показників:

**1. Чистий приведений дохід** дозволяє одержати найбільш узагальнену характеристику результату інвестування, тобто його кінцевий ефект в абсолютній сумі. Під чистим приведеним доходом розуміється різниця між приведеними до дійсної вартості сумою чистого грошового потоку за період експлуатації інвестиційного проекту і сумою інвестиційних витрат на його реалізацію. Розрахунок цього показника здійснюється за формулою:

$$ЧПД = ЧГП - В, \quad (7.8)$$

де ЧПД — сума чистого приведенного доходу за інвестиційним проектом;

В — сума інвестиційних витрат на реалізацію інвестиційного проекту.

ЧГП — сума чистого грошового потоку за весь період експлуатації інвестиційного проекту (якщо повний період експлуатації проекту визначити складно, його приймають у розрахунках у розмірі 5 років);

$$ЧГП = \sum_{v=0}^n \frac{ЧД}{(1+E)^v}, \quad (7.9)$$

де ЧД — чистий дохід;

n — період реалізації проекту, у роках;

E — норма дисконту, тобто норма прибутковості, величина якої в частках одиниці може бути прийнята відповідно до депозитного відсотка в банку.

**2. Індекс (коефіцієнт) прибутковості** також дозволяє співвіднести обсяг інвестиційних витрат з майбутнім чистим грошовим потоком по проекті. Розрахунок такого показника здійснюється по формулі:

$$ІП = ЧГП / В, \quad (7.10)$$

де ІП — індекс прибутковості по інвестиційному проекті.

Показник «індекс прибутковості» також може бути використаний не тільки для порівняльної оцінки, але і в якості критеріального при ухваленні інвестиційного рішення про можливість реалізації проекту. Якщо значення індексу прибутковості менше одиниці або дорівнює їй, грошовий проект повинний бути відкинутий у зв'язку з тим, що він не принесе додатковий дохід на інвестовані засоби. Іншими словами, для реалізації можуть бути прийнятні реальні інвестиційні проекти тільки зі значенням показника індексу прибутковості вище одиниці.

**3. Індекс (коефіцієнт) рентабельності** в процесі оцінки ефективності інвестиційного проекту може грати лише допоміжну роль, тому що не дозволяє повною мірою оцінити весь поворотний грошовий потік по проекті (значну частину цього потоку складають амортизаційні відрахування). Розрахунок цього показника здійснюється за формулою:

$$I_{pi} = \text{Чп}i / B, \quad (7.11)$$

де  $I_{pi}$  — індекс рентабельності за інвестиційним проектом;

$\text{Чп}i$  — середньорічна сума чистого інвестиційного прибутку за період експлуатації проекту.

Показник «індекс рентабельності» дозволяє вичленувати в сукупному чистому грошовому потоці найважливішу його складову – суму інвестиційного прибутку. Крім того, він дозволяє здійснити порівняльну оцінку рівня рентабельності інвестиційної й операційної діяльності (якщо інвестиційні ресурси сформовані за рахунок власних і позикових засобів, індекс рентабельності інвестицій порівнюється з коефіцієнтом рентабельності активів; якщо ж інвестиційні ресурси сформовані винятково за рахунок власних фінансових засобів, то базою порівняння виступає коефіцієнт рентабельності власного капіталу). Результати порівняння дозволяють визначити: чи дає можливість реалізація інвестиційного проекту підвищити загальний рівень ефективності операційної діяльності підприємства в майбутньому періоді або знизить його, що також є одним із критеріїв ухвалення інвестиційного рішення.

**4. Період окупності** є одним з найбільш розповсюджених і зрозумілих показників оцінки ефективності інвестиційного проекту. Розрахунок цього показника здійснюється за формулою:

$$ПО = B / \text{ЧГП}_2, \quad (7.12)$$

де ПО — період окупності інвестиційних витрат за проектом;

$\text{ЧГП}_2$  — середньорічна сума чистого грошового потоку за період експлуатації проекту (при короткострокових реальних вкладеннях цей показник розраховується як середньомісячний).

Показник «періоду окупності» використовується звичайно для порівняльної оцінки ефективності проектів, але може бути прийнятний і як критеріальний (в цьому випадку інвестиційні проекти з більш високим періодом окупності будуть підприємством відкидатися). Основним недоліком цього показника є те, що він враховує ті обсяги чистого грошового потоку, що формуються після періоду окупності інвестиційних витрат. Так, за інвестиційними проектами з тривалим терміном експлуатації після періоду їхньої окупності може бути отримана набагато більша сума чистого грошового потоку, ніж за інвестиційними проектами з коротким терміном експлуатації (при аналогічному і навіть більш швидкому періоді окупності останніх).

**5. Внутрішня ставка прибутковості** є найбільш складним показником оцінки ефективності реальних інвестиційних проектів. Вона характеризує рівень прибутковості конкретного інвестиційного проекту, що виражається дисконтною ставкою, по якій майбутня вартість чистого грошового потоку приводиться до дійсної вартості інвестиційних витрат. Внутрішню ставку прибутковості можна охарактеризувати і як дисконтну ставку, за якою чистий приведений дохід у процесі дисконтування буде приведений до нуля. Розрахунок цього показника здійснюється за формулою:

$$ВСП = ((\text{ЧГП}/\text{ІВ}) - 1), \quad (7.13)$$

де ВСП — внутрішня ставка прибутковості за інвестиційним проектом (виражена десятковим дробом),

$\text{ІВ}$  — інвестиційні витрати.

Показник внутрішньої ставки прибутковості прийнятний для порівняльної оцінки не тільки в рамках розглянутих інвестиційних проектів, але й у більш широкому діапазоні (наприклад, у порівнянні з коефіцієнтом рентабельності операційних активів, коефіцієнтом рентабельності власного капіталу, рівнем прибутковості по альтернативних видах інвестування — депозитним внескам, придбанню державних облігацій тощо). На кожному підприємстві може бути встановлений як цільовий норматив показник — «мінімальна внутрішня ставка прибутковості», і інвестиційні проекти з більш низьким його значенням будуть автоматично відхилятися як невідповідні вимогам ефективності реального інвестування.

## 7.6. Аналіз управління операціями

Досить важливим для прогнозування динаміки фінансового розвитку підприємства є безперервний аналіз управління операціями. У ході обстеження сильних і слабких сторін функції управління операціями варто звернути увагу на наступні питання:

- обсяг, структура, темпи виробництва;
- забезпеченість сировиною і матеріалами; рівень запасів, швидкість їхнього використання;
- наявний парк устаткування і ступінь його використання; технологічна новизна; резервні потужності;
- місцезнаходження виробництва і наявність інфраструктури;
- наявність системи контролю якості.

Аналіз необхідно починати з вивчення показників випуску продукції. Його основними задачами є:

- оцінка ступеня виконання плану і динаміки виробництва і реалізації продукції;
- визначення впливу факторів на зміну величини цих показників;
- виявлення внутрішньогосподарських резервів збільшення випуску і реалізації продукції;
- розробка заходів щодо освоєння виявлених резервів.

Обсяг виробництва промислової продукції може виражатися в натуральних, умовно-натуральних і вартісних вимірниках. Узагальнюючі показники обсягу виробництва продукції одержують за допомогою вартісної оцінки — в оптових цінах. Основними показниками обсягу виробництва є *товарна* і *валова* продукція.

**Валова продукція** — це *вартість усієї зробленої продукції і виконаних робіт, включаючи незавершене виробництво*.

**Товарна продукція** відрізняється від валовий тем, що *в неї не включають залишки незавершеного виробництва і внутрішньогосподарський оборот*. Виражається вона в оптових цінах, які діють у звітному році. По своєму складі на багатьох підприємствах валова продукція збігається з товарної.

Обсяг реалізації продукції визначається в діючих цінах (оптових, договірних) і включає вартість реалізованої продукції, відвантаженої й оплаченої покупцями.

Важливе значення для оцінки мають і натуральні показники обсягів виробництва (штуки, метри, тонни тощо). Їх використовують при аналізі обсягів виробництва по окремих видах однорідної продукції.

Умовно-натуральні показники, як і вартісні, застосовуються для узагальненої характеристики обсягів виробництва продукції, наприклад, на консервних заводах використовується такий показник, як тисячі умовних банок, на ремонтних підприємствах — кількість умовних ремонтів.

Важливим показником діяльності промислових підприємств є якість продукції. Її підвищення забезпечує економію не тільки трудових і матеріальних ресурсів, але і дозволяє більш повно задовольняти потреби суспільства. Високий рівень якості продукції сприяє підвищенню попиту на неї і збільшенню суми прибутку не тільки за рахунок продажів, але і за рахунок більш високих цін.

**Якість продукції** — це поняття, що характеризує *параметричні, експлуатаційні, споживчі, технологічні, дизайнерські властивості виробу; рівень його стандартизації й уніфікації; надійність і довговічність*. Розрізняють *узагальнюючі, індивідуальні і непрямі* показники якості продукції.

*Узагальнюючі показники* характеризують якість усієї зробленої продукції незалежно від її виду і призначення:

- питома вага нової продукції в загальному її випуску;
- питома вага атестованої і не атестованої продукції;
- питома вага продукції вищої категорії якості;
- питома вага продукції, що відповідає світовим стандартам;
- питома вага експортованої продукції, у тому числі у високорозвинені промислові країни.

*Індивідуальні (одиночні) показники* якості продукції характеризують одну з її властивостей: корисність; надійність; технологічність, що характеризує ефективність конструкторських і технологічних рішень (трудомісткість, енергоємність); естетичність, ергономічність виробів.

*Непрямі показники* — це штрафи за неякісну продукцію, обсяг і питому вагу забракованої продукції, питома вага рекламованої продукції, втрати від шлюбу тощо.

Перша задача аналізу — вивчити динаміку перерахованих показників, виконання плану по їх рівні, причини їхньої зміни і дати оцінку виконання плану за рівнем якості продукції.

Для узагальненої оцінки виконання плану по якості продукції використовуються різні методи. Сутність бального методу оцінки складається у визначенні середньозваженого бала якості продукції і шляхом порівняння фактичного і планового його рівня знаходять відсоток виконання плану по якості.

Для побудови ефективної системи якості на підприємстві, пропонується використовувати наступну методологію.

*Етап 1. Організація робіт зі створення системи якості:*

- ухвалення рішення про впровадження стандартів;
- вибір консалтингової фірми;
- визначення виду системи якості і стратегії впровадження стандартів;
- створення керівних і робочих органів по розробці і впровадженню системи якості;
- базове навчання керівників і провідних спеціалістів;
- розробка політики і цілей в області якості.

*Етап 2. Побудова бізнес-моделі підприємства:*

- виявлення виробничих і невиробничих бізнес-процесів;
- ліквідація основних невідповідностей реального ходу процесів;
- встановлення основних видів діяльності в проектованій системі;
- формування на основі діючих бізнес-процесів оптимальної бізнес-моделі відповідної запровадженої системи якості;
- виявлення операцій, отриманих бізнес-процесів;
- розподіл відповідальності, повноважень і ресурсів по кожній операції і бізнес-процесу в цілому;
- освоєння керівниками всіх рівнів, працівниками (у межах своїх повноважень) принципів і правил системного менеджменту якості.

*Етап 3. Документування запровадженої системи якості:*

- визначення складу, структури і правил кодування документації системи якості;
- складання календарного графіка розробки документів системи якості;
- формування і навчання групи розроблювачів документів;

- організація консультування і контролю за розробкою документів.

*Етап 7. Впровадження системи якості:*

- створення в організації служби внутрішнього аудита;
- розробка процедури внутрішнього аудита;
- введення в дію документів системи якості;
- перевірка дотримання вимог документів;
- аналіз упровадження системи якості і необхідне коректування;
- складання акта про впровадження системи якості.

*Етап 5. Сертифікація системи якості.*

При аналізі забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами в першу чергу перевіряють якість плану матеріально-технічного постачання. Перевірку реальності плану починають з вивчення норм і нормативів, що покладені в основу розрахунку потреби підприємства в матеріальних ресурсах. Потім перевіряється відповідність плану постачання потребам виробництва продукції й утворення необхідних запасів виходячи з прогресивних норм витрати матеріалів.

Важливою умовою безперебійної роботи підприємства є повна забезпеченість потреби в матеріальних ресурсах джерелами покриття.

У процесі аналізу необхідно також перевірити забезпеченість потреби в завезенні матеріальних ресурсів договорами на їхнє постачання і фактичне їхнє виконання.

Велике значення надається виконанню плану по термінам постачання матеріалів (ритмічності). Порушення термінів постачання веде до недовиконання плану виробництва і реалізації продукції.

Особлива увага приділяється стану складських запасів сировини і матеріалів. У процесі аналізу перевіряється відповідність фактичного розміру запасів найважливіших видів сировини і матеріалів нормативним. З цією метою на підставі даних про фактичну наявність матеріалів у натурі і середньодобовій їхній витраті розраховують фактичну забезпеченість матеріалами в днях і порівнюють її з нормативною.

Вивчають також стан запасів сировини і матеріалів з метою виявлення зайвих і непотрібних. Їх можна установити за даними складського обліку шляхом порівняння приходу і витрати. Якщо по яких-небудь матеріалах немає витрати протягом року і більш, то їх відносять до групи неходових і підраховують загальну вартість.

На закінчення визначається приріст (зменшення) обсягу виробництва продукції по кожному виді за рахунок зміни:

- кількості заготовленої сировини і матеріалів;
- перехідних залишків сировини і матеріалів;
- понадпланових відходів через низьку якість сировини, заміни матеріалів й інші фактори;
- питомої витрати сировини на одиницю продукції.

Вплив цих факторів на випуск продукції можна визначити способом ланцюгової підстановки або абсолютних різниць.

За цією же моделлю можна розрахувати і резерви росту випуску продукції за рахунок збільшення кількості сировини, скорочення його відходів і витрати на одиницю продукції.

Аналіз стану основних виробничих фондів підприємства (ОВФ) можна проводити за наступним алгоритмом (табл. 7.5):

Таблиця 7.5

**Аналіз стану основних виробничих фондів підприємства**

Показники	Попередній період	Аналізований період	Зміни
1. ОВФ (у вартісному вираженні)			
2. ОВФ (активна частина)			
3. Питома вага активної частини ОВФ у загальній масі			
4. ОВФ прогресивні			
4.1. Кількість одиниць прогресивного устаткування			
4.2. Вартість прогресивного устаткування			
5. Питома вага прогресивного устаткування в загальному обсязі			
6. Стан устаткування з огляду на терміни служби			
7. Кількість фізично зношеного устаткування			
7.1. Перелік...			
7.2. Вартість...			
8. Коефіцієнт використання середньорічної виробничої потужності (відношення товарної продукції у вартісному вираженні до потужності підприємства)			
9. Коефіцієнт інтенсивності використання устаткування (відношення фактичної потужності устаткування до планового)			
10. Коефіцієнт екстенсивного використання устаткування (відношення фактичного часу роботи всіх машин до планового)			
11. Коефіцієнт інтегральний (коэф. 9 X коэф. 10)			
12. Коефіцієнт змінності роботи обладнання (відношення фактично відпрацьованих машино-годин за добу до максимально можливої кількості машино-годин за зміну)			



Для характеристики ефективності використання матеріальних ресурсів застосовується система узагальнюючих і приватних показників.

До узагальнюючих показників відносяться прибуток на гривню матеріальних витрат, матеріалоемність, коефіцієнт співвідношень темпів росту обсягу виробництва і матеріальних витрат, питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції, коефіцієнт використання матеріалів.

Часткові показники матеріалоемності застосовуються для характеристики ефективності використання окремих видів матеріальних ресурсів (сировинна ємність, металоємність, паливна ємність, енергоємність тощо), а також для характеристики рівня матеріалоемності окремих виробів.

## 7.7. Аналіз людського потенціалу підприємства

Джерела більшості проблем в організаціях можуть бути в остаточному підсумку виявлені в людях. Якщо організація має кваліфікованих співробітників і керівниками з добре мотивованими цілями, вона в стані впливати різним альтернативним стратегіям. У протилежному випадку варто домагатися поліпшення роботи, тому що дана слабкість з найбільшою імовірністю буде наражати на небезпеку майбутню діяльність організації.

Методологія проведення аналізу трудових ресурсів підприємства:

- аналіз забезпеченості робочою силою; вивчення її складу, руху;
- аналіз структури чисельності працюючих;

аналіз рівня кваліфікації працюючих;

аналіз руху і плинності робочої сили;

- аналіз використання робочого часу;
- аналіз продуктивності праці (ПП);
- визначення резервів росту продуктивності праці;
- узагальнюючий аналіз використання трудових ресурсів.

Аналіз чисельності і складу працюючих здійснюється з використанням методу порівняння: розраховуються відносні й абсолютні показники, що характеризують динаміку чисельності як усього персоналу, так і окремих категорій працюючих. Особлива увага приділяється динаміці чисельності основних виробничих робітників.

Аналіз складу персоналу здійснюється на основі вивчення структури працюючих по категоріях:

- робітники — особи, безпосередньо зайняті виробництвом матеріальних цінностей;
- службовці, серед яких виділяються:
- керівники — особи, зайняті управлінням організацією (її структурними підрозділами), головні фахівці;

- фахівці — особи, зайняті інженерно-технічними й іншими роботами;

- інші працівники, що відносяться до службовців.

Для наступного аналізу важливе значення має диференціація персоналу за сферами діяльності.

При цьому вивчається зміна чисельності працюючих:

- зайнятих в основній діяльності, витрати на оплату праці яких відносяться на собівартість продукції;

- зайнятих у неосновній діяльності — працівників комунальних, оздоровчих, навчальних підрозділів, житлового господарства тощо, витрати на зміст цих працівників відносяться на прибуток.

При аналізі складу і структури персоналу визначаються співвідношення чисельності кожної категорії працюючих до чисельності робітників. Фактичні співвідношення порівнюються з плановими, з показниками попередніх періодів, а також з оптимальними співвідношеннями.

Аналізуючи рівень кваліфікації працюючих, варто пам'ятати, що *середній розряд робітників і середній розряд робіт* повинні бути рівні, однак, на практиці це практично неможливо. Варто пам'ятати, що сильно занижений фактичний середній розряд робітників може викликати брак, зниження якості продукції тощо, а завищення середнього розряду робітників у порівнянні із середнім розрядом робіт веде до неповного використання робітників по кваліфікації.

**Середній розряд робітників** визначається за такими формулами:

$$P_{\text{ср. раб.}} = (\sum P_i R_i) / (\sum R) \quad (7.14)$$

де  $P_{\text{ср. раб.}}$  – середній розряд робітників;

$P_i$  – розряд;

$R_i$  – чисельність робітників з  $i$ -тим розрядом;

сума  $R$  – загальна чисельність робітників.

$$P_{\text{ср. раб.}} = P_{\text{м}} + \frac{K_{\text{ср}} - K_{\text{м}}}{K_{\text{б}} - K_{\text{м}}} \quad (7.15)$$

де  $K_{\text{ср}}$  – середній тарифний коефіцієнт;

Р<sub>м</sub> – менший розряд стосовно К<sub>ср</sub>;

**Кб, (Км)** – більший (менший) тарифний коефіцієнт стосовно К<sub>ср</sub>.

$$K_{ср} = (\sum K_i R_i) / (\sum R_i) \quad (7.16)$$

де К<sub>і</sub> – тарифний коефіцієнт відповідного розряду.

Середній розряд робіт визначається аналогічно, тільки замість кількості людей (R) у формули підставляється відпрацьований час (T).

**Коефіцієнт плинності кадрів (Кпк):** визначається за формулою:

$$K_{пк} = (Зз / СЧн) * 100, \quad (7.17)$$

де Зз – звільнені з причин прямо або побічно залежних від підприємства.

**Коефіцієнт загального обороту (Кзо):** визначається за формулою:

$$K_{зо} = ((K_{пн} + K_{ун}) / СЧн) * 100. \quad (7.18)$$

Стабільність складу персоналу є істотною передумовою росту продуктивності праці й ефективності виробництва. Тому подальшим розвитком аналізу є вивчення руху робочої сили і її динаміки. Аналіз руху і плинності робочої сили визначається за допомогою коефіцієнтів обороту по прийому, звільненню, коефіцієнта плинності (табл. 7.6):

#### Аналіз руху і плинності робочої сили

Показники	Роки		У % до попереднього року
	Попередній	Поточний	
1. Середньо-списочна чисельність робітників, осіб			
1.1. Прийнято усього, осіб			
1.2. Вибуло усього, у т.ч.			
- у зв'язку з переходом на іншу роботу - у зв'язку з закінченням терміну робіт або договору - у зв'язку з переходом на навчання, закликом в армію, відходом на пенсію і з інших причин, передбаченим законодавством - за власним бажанням - через незадовільну організацію праці і зарплати - звільнення за порушення трудової дисципліни			
2. Коефіцієнт обороту по прийому			
3. Коефіцієнт обороту по звільненню			
4. Коефіцієнт плинності			
5. Загальний коефіцієнт обороту			

Аналіз використання робочого часу включає визначення причин цілодобових втрат робочого часу і розробку заходів щодо їх зниження.

Аналіз продуктивності праці (ПП) у вартісному вираженні містить у собі порівняння ПП за різними відрізками часу, а саме: середньорічну, середньо-квартальну, середньомісячну, середньоденну ПП.

**Коефіцієнт плинності кадрів (Кпк):** визначається за формулою:

$$K_{пк} = (Зз / СЧн) * 100, \quad (7.19)$$

де Зз – звільнені з причин прямо або побічно залежних від підприємства.

**Коефіцієнт загального обороту (Кзо):** визначається за формулою:

$$K_{зо} = ((K_{пн} + K_{ун}) / СЧн) * 100. \quad (7.20)$$

Аналіз використання робочого часу включає визначення причин цілодобових втрат робочого часу і розробку заходів щодо їх зниження.

У висновку визначаються резерви росту ПП за напрямками, наведеними в табл. 7.7:

## Напрямки пошуку резервів росту продуктивності праці

Напрямки пошуків резервів	Результат (сума)
1. Зміна трудомісткості продукції	Разом зміна трудомісткості в цілому по підприємству склало
1.1 за рахунок удосконалення техніки	
1.2 за рахунок удосконалення технології	
1.3 за рахунок упровадження нових методів організації праці	
.....	
2. Поліпшення використання робочого часу	Сумарне усунення втрат робочого часу розділити на корисний фонд робочого часу в години робітника
2.1 Усунення втрат робочого часу по внутрішньо-виробничих причинах (часті відхилення від технології, переробка шлюбу, незадовільна організація праці)	
2.2 Ліквідація запізнь, прогулів і інших порушень трудової дисципліни	
2.3 Усунення втрат робочого часу через зовнішні фактори (недостаток сировини, збій електроенергії, погана якість ремонтних робіт)	
.....	
Разом поліпшення використання робочого часу	
3. Напрямок використання кадрів	Усі заходи розрахувати у вартісному вираженні
3.1 Скорочення плинності кадрів	
3.2. Удосконалення структури керування	
3.3 Зміна співвідношення основних і допоміжних робітників	
3.4 Доцільне скорочення апарата керування	
.....	
Разом використання кадрів	
4. Структурні зрушення, зв'язані з випуском продукції, вигідної по трудомісткості	Оцінити у вартісному вираженні
.....	
Разом	
Усього резервів росту ПП	

Результати узагальнюючого аналізу можуть бути представлені в вигляді, поданому в табл. 7.8:

Таблиця 7.8

## Узагальнюючий аналіз використання трудових ресурсів

Показники	Попередній рік	Аналізований період		
		План	Факт	Відх.
1. Використання робочої сили				
1.1. Коефіцієнт загального обороту				
1.2. Коефіцієнт плинності				
1.3. Середній кваліфікаційний розряд робітника				
1.4. Відносна економія чисельності				
1.5. Абсолютне вивільнення чисельності, у т.ч.:				
— у зв'язку з переходом на іншу роботу				
— у зв'язку з закінченням терміну робіт або договору				
— у зв'язку з переходом на навчання, закликом в армію, виходом на пенсію і з інших причин, передбаченим законодавством				
— за власним бажанням				
— через незадовільну організацію праці і зарплати				
— звільнення за порушення трудової дисципліни				
— інші причини				
1.6....				
2. Використання робочого часу				
2.1. Втрати робочого часу, у годинник				
2.2. Можливий резерв по випуску продукції за рахунок скорочення втрат робочого часу				
2.3. Коефіцієнт використання робочого часу				
2.4. ...				
3. Показники росту продуктивності праці				
3.1. Трудомісткість продукції, що виготовляється, у нормо- годинах				
3.2. Резерв по випуску продукції, зв'язаний зі структурними зрушеннями в трудомісткості продукції, що виготовляється				
3.3. Можливий приріст обсягу виробництва за рахунок росту середньогодинного вироблення				
3.4				
4. Інші показники, обрані самостійно на підприємстві				

В узагальнюючому аналізі використання трудових ресурсів визначається:

- вплив трудових факторів на зміну обсягу виробництва за рахунок зміни чисельності, відпрацьованого часу, продуктивності праці;
- показники ефективності використання трудових ресурсів.

При оцінці ефективності використання трудових ресурсів додатково визначається система показників, які дають інформацію про поліпшення використання трудових ресурсів.

Система показників містить у собі порівняння наступних величин:

1. Порівняння продуктивності праці у вартісному вираженні з рівнем продуктивності праці підприємств-аналогів. За аналог приймається передове підприємство. Для більшої наочності це порівняння може бути виконане по прибутку на одного працівника, що особливо важливо для перспектив розвитку.

2. Порівняння темпів росту обсягів виробництва, товарної продукції, чисельності працівників, продуктивності праці, прибутку. В результаті порівняння з'ясовується наявність випередження росту продуктивності праці, прибутку, обсягу виробництва над ростом чисельності.

3. Абсолютне вивільнення чисельності в розрізі категорій працівників і з причин. Як причини потрібно розглянути — скорочення випуску нерентабельної продукції, ліквідацію непотрібних робочих місць.

## 7.8. Аналіз рівня менеджменту в організації

Успіх управлінської діяльності в значній мірі залежить від рівня менеджменту в організації, а також від побудови і функціонування її організаційної структури.

Даний блок містить у собі аналіз наступних компонентів:

- раціональна організаційна структура підприємства;
- ефективна взаємодія між підрозділами підприємства;
- відповідність функціональних обов'язків працівників посадовим інструкціям;
- ефективність функціонування системи документообігу, його автоматизація;
- рівень децентралізації і гнучкості управління (кількість управлінських рішень, прийнятих на нижчому рівні управління і їхня важливість);
- новаторство при прийнятті рішень (кількість нововведень за звітний період, з позитивним економічним ефектом);
- система мотивації співробітників підприємства тощо.

Основні закони раціональної організації:

- розподіл задач відповідно до найважливіших напрямків діяльності системи управління;
- приведення управлінських завдань у відповідність до принципів компетентності і відповідальності (узгодження компетентності і відповідальності, узгодження «болючих рішень» і доступної інформації, здатність компетентних функціональних одиниць вирішувати нові завдання);
- обов'язковий розподіл відповідальності;
- короткі шляхи управління;
- баланс стабільності і гнучкості;
- здатність до ціле орієнтованої самоорганізації й активності;
- стабільність циклічно повторюваних дій.

Оцінку показників даного блоку можливо проводити, використовуючи алгоритм розрахунку, наведений на рис. 7.5.

На першому етапі варто визначити основні підрозділи, окремих виконавців, що відповідають за процес руху документообігу на підприємстві.

В основному дана функція покладається на працівників прийомної керівника організації. На невеликих підприємствах ця робота доручається секретарю, що веде реєстрацію документів у спеціальних журналах. Варто мати на увазі, що з упродовженням технічних засобів на підприємстві, а також використанням локальних мереж, за процес обороту тих самих документів можуть відповідати трохи працівників: фактично працюючих з паперовими документами і працюючих з цією же інформацією в мережі.

Після виділення сектора, відповідального за документообіг на підприємстві, необхідно визначити підпорядкованість виділених підрозділів і розмежувати їхньої функції по видах виконуваних робіт. Після даної процедури варто сформувати існуючу модель документообігу.

Скориставшись сформованою організаційною структурою, варто скласти блок-схему взаємозв'язку всіх підрозділів, що не відповідають за процедуру документообігу, з раніше сформованою схемою підрозділів, які відповідають за документообіг у корпорації. Після цього необхідно відобразити схему руху документів і між самими підрозділами.

На другому етапі проводиться аналіз структури документообігу підприємства. Групування документів за ознакою документального забезпечення рекомендується проводити у вигляді таблиці. Період, протягом якого проводиться аналіз, вибирається підприємством самостійно. Для виявлення динаміки

руху документів визначаються темпи росту вхідних, вихідних і внутрішніх документів підприємства. Угрупування документів підприємства по підрозділах, дозволяє визначити: які з підрозділів найбільше сильно завантажують документообіг.

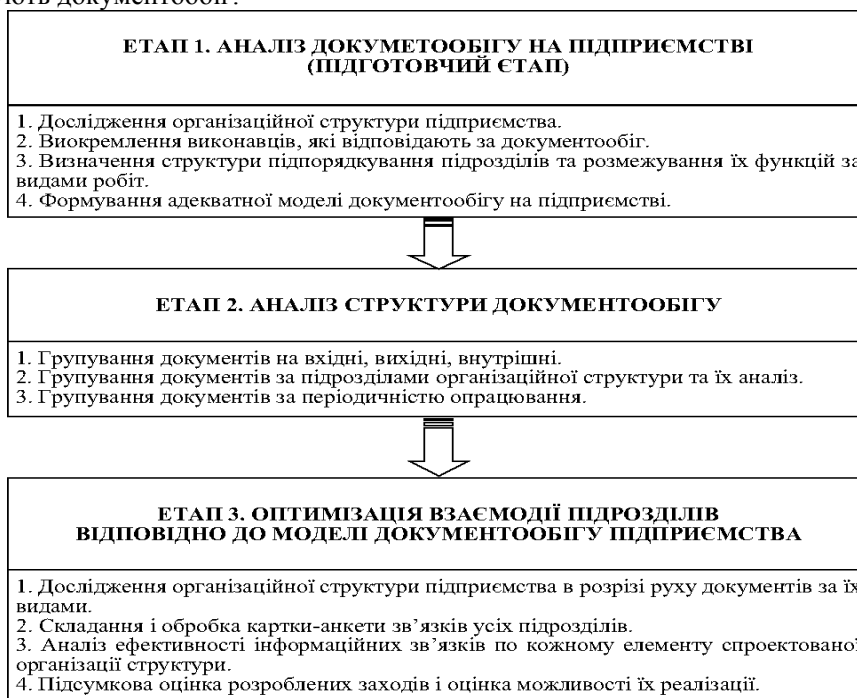


Рис. 7.5. Оцінка аналізу й оптимізації системи документообігу підприємства

Кількість документів, визначена в попередньому виді аналізу, необхідно перегрупувати по підрозділах, що були визначені при формуванні існуючої моделі документообігу на підприємстві. Даний вид аналізу також рекомендується проводити у виді таблиці з указівкою частки документів кожного підрозділу в загальній їхній сумі.

Виявлення сезонності в обсязі документообігу доцільно проводити також у виді таблиці з розбивкою вхідних, вихідних і внутрішніх документів по місяцях.

На *третьому етапі* виробляється «внутрішнє проектування» системи документообігу на підприємстві на основі оптимізації існуючих взаємозв'язків між підрозділами. Критерієм розбивки сформованої моделі документообігу будуть служити види документів, що звертаються, між підрозділами: вхідні, вихідні і внутрішні.

Таким чином, спочатку необхідно наявну структуру документообігу розбити на три підструктури:

1. структура документообігу, де звертаються вхідні документи;
2. структура документообігу, де звертаються вихідні документи;
3. структура документообігу, де звертаються внутрішні документи.

Іншими словами, потрібно виключити зв'язку між підрозділами, що не беруть участь у документообігу розглянутого виду.

Організаційні структури великих і навіть середніх підприємств досить громіздкі, а, отже, схема документообігу по русі внутрішніх документів буде досить складна. У зв'язку з цим, пропонується розглядати загальну схему обороту внутрішніх документів з погляду управлінських функцій. Припустимо, що для кожної пари посадових позицій відомі функції управління. Розглянемо задану групу функцій і виділимо по кожному типі контакту тільки ті взаємозв'язки, причиною виникнення яких є рух внутрішніх документів по розглянутій групі.

Доцільно розглядати наступні загальні функції управління:

- загальне керівництво і контроль;
- прогнозування, планування й оперативний облік;
- організація і координація виробництва і самого управління підприємством;
- бухгалтерський облік, контроль, аналіз господарської діяльності, фінансування і звітність;
- активізація і стимулювання праці (мотивація).

Щоб виявити проблеми удосконалювання взаємодії, треба визначити, як контактують служби при кожному з видів документообігу. Для цього складається картка-анкета зв'язків усіх підрозділів, включених у кожний з видів спроектованої структури організаційних взаємодій, для визначення балів зв'язків. Приклад такого роду картки представлений у табл. 7.9:

## Приклад картки-анкети зв'язків між підрозділами

Адміністративний відділ — Бухгалтерія	Види зв'язків між підрозділами за критерієм налагодженості документообігу			Разом
	Систематичні, налагоджені зв'язки	Періодичні, слабо налагоджені зв'язки	Рідкі, не налагоджені зв'язки	
Прямий зв'язок:				
1. ...	7			
2. ...		4		
3. ...	10			
РАЗОМ	17	4		21
Зворотний зв'язок:				
1. ...		5		
2. ...			2	
3. ...			1	
РАЗОМ		5	3	8

Дана картка-анкета складається по кожному типу контактів, що беруть участь у процесі документообігу.

Під «прямим зв'язком» розуміється потік документів, переданих підрозділом іншій службі, під «зворотним зв'язком» — документи, які надходять від служби в розглянутий підрозділ.

Кожний відділ самостійно формалізує типи контактів, що вказуються в картці-анкеті. Підприємство також самостійно може визначити кількість контактів «прямий» і «зворотної» зв'язків.

Кожний контакт між підрозділами оцінюється на основі опитування керівників і конкретних виконавців даних підрозділів у балах від 1 до 10. Бальна шкала може формуватися самим підприємством, як приклад пропонується наступна:

- систематичні налагоджені зв'язки – 7 - 10 балів;
- періодичні слабо налагоджені зв'язки – 7 - 6 балів;
- рідкі не налагоджені зв'язки – 1 - 3 бали.

Після того, як кожному типу контакту привласнений бал, відбувається їхнє підсумовування по кожному виду зв'язків. Приймаючи умову, що кожен тип контактів може бути оцінений максимум у 10 балів, необхідно визначити максимально можливу кількість балів по кожному виду зв'язків. Ця сума буде дорівнює кількості типів контактів по кожному виду зв'язків окремо помноженому на 10 балів.

Після цього необхідно визначити вага кожного зв'язку, що відбиває організаційну структуру по кожному типу документообігу. Інакше кажучи, визначимо частку фактично сформованих балів анкета-анкети-картки-анкети в загальній сумі балів.

У нашій прикладі вага зв'язку «Адміністративний відділ – Бухгалтерія» буде мати наступні значення: для «прямого зв'язку»:  $(21/30) = 0,7$ ; для «зворотного зв'язку»:  $(8/30) = 0,3$ .

Отримані значення ваги кожного зв'язку наносяться на спроектовані схеми документообігу і виявляються найбільш проблемні ділянки, що гальмують процедуру документообігу.

Таким чином, проводиться аналіз документообігу усіх видів. Далі, отримані схеми і рекомендації «накладаються» один на одного і дається підсумкова оцінка розроблених заходів і аналіз можливості їхньої реалізації.

Особливість такого підходу до оцінки стану документообігу на підприємстві полягає в наступному:

- анкетне опитування працівників (навіть з урахуванням бальної оцінки) не дає цілісного представлення про неналагоджені зв'язки в русі документів між відділами, у той час як шляхом складання підсумкової організаційної структури за пропонованою методикою наочно видні «проблемні» ділянки;
- бальна оцінка «прямих» і «зворотних» зв'язків при складанні картки-анкети визначається не підрозділами, які передають документи, а тими, що отримують їх. Наприклад, при оцінці зв'язку «Головний бухгалтер – Бухгалтерія» («прямий» зв'язок) оцінює Бухгалтерія, «Бухгалтерія – Головний бухгалтер» («зворотний» зв'язок) оцінює головний бухгалтер.

Крім того, пропонується проводити на підприємстві рейтингову оцінку ефективності документообігу підрозділів.

У якості вихідних даних для такої оцінки можна виділити наступні:

- кількість працівників підрозділу;
- кількість документів (вхідних, вихідних, внутрішніх), що звертаються в підрозділі за визначений проміжок часу;

- рівень відповідальності, що несе підрозділ за виконання документів (вхідних, вихідних, внутрішніх);
- рівень комп'ютеризації документообігу підрозділу тощо.

## 7.9. Оцінка рівня культури підприємства

Досить важливим для прогнозування динаміки фінансового розвитку підприємства є оцінка його образу і рівня культури.

**Культура корпорації** – це сукупність цінностей, норм, ідей, що підсвідомо і свідомо формують стиль поведження співробітників.

Основні аспекти культури підприємства:

- економічний (відношення до прибутку, контролю);
- організаційний (стандартизація, формалізація, чітке ціле покладання, ієрархія);
- технічний (інновації, ступінь ризику, роль НДДКР);
- ринковий (роль маркетингу, відношення до партнерів, роль переваг клієнта) тощо.

Аналіз даної складового управлінського обстеження включає оцінку наступних підсистем:

1. *ціннісно-нормативна:*

- основні цінності, поділювані в організації;
- корпоративні традиції;
- корпоративні правила (взаємини з клієнтами).

2. *організаційної структури:*

формальна і неформальна організаційна структура;  
структура влади і лідерства;  
норми і правила внутрішньої взаємодії;  
традиції і правила «внутрішнього розпорядку» (поводження на робочому місці).

3. *структури комунікацій:*

- структура формалізованих і неформальних інформаційних потоків;
- якість комунікації: втрата і перетворення інформації;

4. *структури соціально-психологічних відносин:*

- структура взаємних симпатій, виборів, переваг (соціометрична карта);
- система ролей в організації (конструктивних, деструктивних тощо);
- внутрішня позиційність і конфліктність;
- відносини до керівників організації (авторитетність).

5. *структури зовнішньої ідентифікації (фірмового стилю):*

- імідж організації – образ який направлено транслюється клієнту;
- імідж, що відтворюється в реальному спілкуванні з клієнтом;
- сприйняття компанії і її продукції в суспільстві;
- рекламні атрибути: логотип, слоган тощо.

Для аналізу даної складового управлінського обстеження також можна скористатися наступною системою показників (табл. 7.10).

Таблиця 7.10

### Показники оцінки образу і рівня культури організації

Найменування показника	Система оцінки показника	Заходи щодо підвищення показника
Рівень сформованості корпоративної культури	Кількість співробітників, що сприймають пріоритетні задачі організації	Глибокий аналіз історії підприємства, формування цінностей і пошуку втрачених традицій
Орієнтація на довгострокове (стратегічне) мислення, задоволення запитів споживачів на основі проведення опитувань серед них	Наявність у підприємства короткострокових або довгострокових планів розвитку	Підвищення професійного рівня керівників, проведення занять з персоналом
Етика управління	Кількість конфліктів на різних рівнях, ефективність їхнього вирішення, наявність традицій, кодексу і норм поведження	Розробка правил і норм поведження усередині підприємства
Ключова фігура в керуванні	Рівень освіти, досвіду, зв'язків, готовності до ризику, проходження навчання, саморозвитку особистості	Удосконалювання відповідної якісної характеристики

Основні риси досконалої в етичному плані фірми — «корпорації майбутнього» сформульовано одним з ідеологів «концепції ділової етики» Кристофером Стоуном, автором книги «Культура корпорації»:

1. *Корпорація як цивільна особа:*

- опікується про дотримання законів (навіть якщо є можливість їх обійти при великій прибутковості);
- сприяє законотворчості, добровільно надаючи наявну інформацію про додаткові заходи, необхідні в даній галузі промисловості;
- дотримує фундаментальних норм суспільної моралі, не прибігаючи до обману, корупції тощо;
- за кордоном діє з повагою до законів країни, що приймає, не суперечить зовнішній політиці своєї держави.

2. *Корпорація як виробник:*

- орієнтується на виробництво безпечних і надійних товарів за слушними цінами.

3. *Корпорація як роботодавець.*

- опікується про безпеку виробництва;
- опікується про гарний емоційний стан своїх працівників;
- не допускає дискримінації.

4. *Корпорація як суб'єкт управління ресурсами:*

- опікується про їхнє ефективне використання;
- опікується про естетику займаної земельної ділянки.

5. *Корпорація як об'єкт інвестування:*

- захищає інтереси інвесторів;
- повністю й правдиво надає інформацію про своє економічне становище.

6. *Корпорація як конкурент:*

- не приймає участі в нечесній конкуренції з однієї сторони й необґрунтованому обмеженні конкуренції — з іншої.

7. *Корпорація як учасник соціального розвитку:*

- стимулює нововведення й реагує на впровадження нової продукції й технологій;
- не забуває, що її діяльність впливає на якість життя і приймає на себе пов'язану із цим відповідальність.

## 7.10. Інформаційне забезпечення системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Один з ключових напрямків роботи менеджера в плані забезпечення безпеки діяльності полягає в забезпеченні комерційної таємниці. Втрати в даній області можуть призвести до втрати конкурентноздатності, клієнтури, великих збитків.

Відповідно до Закону України «Про підприємство» під комерційною таємницею підприємства маються на увазі відомості, пов'язані з виробництвом, технологічною інформацією, управлінням фінансами й іншою діяльністю підприємства, що не є державними таємницями, розголошення яких може завдати шкоди його інтересам, що є власністю підприємства.

Основні канали витоку інформації:

- через комп'ютерні системи;
- підслуховування телефонних розмов;
- використання електроакустичних перетворень в апаратурі;
- використання візуальної інформації з роздруківок, отриманих із використанням ЕОМ.

Економічна безпека підприємства – це захищеність його діяльності від негативного впливу зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути різноваріантні погрози або адаптуватися до існуючих умов, що не позначаються негативно на його діяльності, вона включає систему заходів, що забезпечують конкурентоздатність і економічну стабільність підприємства, а також сприяють підвищенню рівня добробуту працівників.

Заходи щодо зміцнення економічної безпеки підприємств:

1. *У рамках технологічної безпеки:*

- закриття низькорентабельних і збиткових підприємств;
- зміна системи оплати праці наукових кадрів;
- створення нових організаційно-виробничих структур;
- використання лізингу;
- активна участь у міжнародних виставках;

2. *У рамках ресурсної безпеки:*

- удосконалювання системи розрахунків;
- підвищення продуктивності праці;



- збільшення капіталовкладень у ресурсозбереження;
3. *У рамках фінансової безпеки:*
- застосування принципу дотримання критичних термінів кредитування;
  - створення інформаційного центру, щоб постійно мати зведення про борги підприємства;
  - створення соціальної групи фінансових працівників, що перевіряли б податкові й інші обов'язкові платежі для виявлення можливої передоплати і виявляли відомості про основні виробничі фонди, що мало використовуються з метою їхнього подальшого продажу;

4. *У рамках соціальної безпеки:*

- наближення рівня оплати праці до показників розвинутих країн;
- підвищення кваліфікації працівників.

Для виживання в умовах сучасної конкурентної боротьби першочергове значення починає грати розвідка намірів конкурентів, вивчення основних тенденцій бізнесу, аналіз можливих ризиків тощо.

Класичне визначення поняття «розвідка» дане М. Алексєєвим: «Під терміном «розвідка» у широкому змісті цього слова розуміється, з одного боку, діяльність суб'єкта (від людини, організованої групи людей до держави в цілому) по добуванню зведень про наявні і потенційні погрози його існуванню й інтересам, тобто про діючого або ймовірного супротивника, а з іншого боку — організаційна структура, сили і засоби для здійснення цієї діяльності».

Конкурентна розвідка є могутнім інструментом дослідження ринку і конкурентного середовища. Технологія конкурентної розвідки дозволяє більш повно і детально здійснити збір і аналіз даних, що цікавлять і необхідних підприємствам торгівлі, промислового виробництва і сфери послуг.

Для аналізу розвідувальних даних доцільно використовувати програмний пакет «Бізнес-експерт». У результаті проведення заглиблених досліджень «Бізнес-експерт» допомагає фірмам не тільки утримати нинішні позиції на ринку, але також збільшити ринок збуту своєї продукції, послуг і досягти переваги в умовах твердого конкурентного протистояння. «Бізнес-експерт» забезпечує своїх клієнтів інформаційною підтримкою по наступних напрямках:

1. цілі, тактика і стратегія діяльності конкурентів;
2. фінансовий стан (реальна валова виручка/прибуток) і ресурси;
3. ціни, цінова політика конкурентів;
4. тактика збуту;
5. обсяги продажів;
6. товарна політика;
7. логістика (містить у собі аналіз каналів просування продукції, у т.ч.: виставки, презентації, семінари тощо);
8. оцінка ефективності рекламних кампаній і витрат на їхнє проведення;
9. оцінка відносних переваг по конкурентоздатності;
10. визначення рентабельності виробничої, торговельної й інших видів діяльності;
11. оцінка інвестиційної привабливості бізнесу;
12. аналіз відкритих інформаційних даних про різні комерційні структури;
13. аналіз закритих інформаційних даних.

Для конкурентної бізнес-розвідки як суб'єкт виступає недержавна організація (приватна фірма, комерційний банк, акціонерне товариство тощо). При визначенні конкурентної бізнес-розвідки варто додати положення про необхідність дотримання існуючих правових норм, що відрізняє неї від шпигунства, де необхідні зведення можуть добуватися поза правовим полем. ТОМУ можна дати таке визначення конкурентної розвідки: «Конкурентною розвідкою називається діяльність недержавної організації по добуванню зведень про наявні і потенційні погрози її існуванню й інтересам за умови дотримання існуючих правових норм». Запропоноване визначення конкурентної розвідки по своєму змісті близько і до інших визначень, зокрема, приведеному в книзі А. Г. Шаваєва визначенню економічної розвідки, даному Генеральним комісаріатом Франції з планування: «**Економічна розвідка** — це сукупність погоджених дій по видобуванню, інтерпретації, поширенню і захисту інформації, корисної для недержавних суб'єктів економіки, яка здобувається легально і при найкращих умовах у частині якості, термінів і витрат».

Конкурентна розвідка (КР) є могутнім інструментом дослідження ринку, і в даний час являє собою бурхливо розвивається дисципліну, що виникла на стику економіки, юриспруденції і спеціальних розвідувальних дисциплін. Відмінністю конкурентної розвідки від промислового шпигунства є те, що КР здійснюється винятково в рамках існуючих державних законів, і свої результати одержує завдяки аналітичній обробці величезної кількості найрізноманітніших відкритих інформаційних матеріалів.

Раніше вже говорилося, що КР дає кращі результати, якщо вона організована у виді безперервного процесу.

*По-перше*, структура циклу розвідки вже припускає наявність процесу. При організації широкомащтабної системи розвідки у своїй компанії необхідно прагнути до розширення сфери діяльності за межі компанії і залученню до співробітництва як можна більшого числа людей.

*По-друге*, навіть якщо деякі дуже успішно працюючі компанії розглядають проведення КР як посадовий обов'язок особи з вищої адміністрації, система збору розвідувальної інформації іноді може розг-

лядатися іншою частиною компанії як деякий вид «виконавчого шпигунського агентства». Забезпечуючи доступ до матеріалів конкурентної розвідки тільки для менеджерів самого вищого рівня, можна іноді «втратити» співробітників, що хотіли б одержувати матеріали КР і використовувати них у своїй роботі. Більш того, не допускаючи деяких службовців компанії до матеріалів КР, можна відбити в них полювання представляти в систему КР зібрані ними самостійно зведення.

Можна створити ефективну систему управління компанією, мати висококваліфікованих фахівців, володіти високим науково-технічним потенціалом, мати розгалужену збутову мережу, але все це виявиться не важливим, якщо керівник компанії не буде здатний виявляти зовнішні погрози і ризики, що здатні поставити компанію в складне становище. Для виявлення ризиків і створюються підрозділи КР. У багатьох великих компаніях такі підрозділи розміщуються в службі стратегічного планування, що підкоряється безпосередньо керівництву. Діяльність підрозділу КР стає найбільш ефективною, якщо її головне завдання полягає в інформаційній підтримці стратегічного планування компанії. В інших компаніях підрозділу КР можуть входити до складу кожного самостійного відділу, що знаходиться в підпорядкуванні першого віце-президента, або безпосередньо президента Компанії, що координують їхню діяльність.

Доцільно не розміщувати КР у службі маркетингу, відділі продажів, науково-дослідному відділі й інших самостійних структурних підрозділах компанії, не зв'язаних між собою. У таких випадках досить складно здійснювати взаємодію і координацію роботи КР.

Зрештою, не так важливо, де розміщається підрозділ КР. Важливо, як організована координація її роботи і як циркулюють інформаційні потоки усередині компанії. В одних компаніях інформація циркулює по замкнутому контурі й у готовому виді представляється на нижній рівень, тобто доводиться до кожного співробітника (якому вона необхідна для виконання виробничих обов'язків), в інші — навпаки, інформація збирається на нижньому рівні, передається «наверх» (незамкнутий контур) і рідко доходить до кожного співробітника компанії. З досліджень по розробці концепції організації роботи КР, проведених, наприклад, фірмою *Learning Corporation*, випливає, що така організація (друга модель) доведення розвідувальних зведень до співробітників не йде на користь корпорації.

Для максимальної ефективності роботи підрозділ КР повинен мати досить високий статус у компанії, щоб співробітники відносилися до нього з повагою і бачили в ньому свого захисника і борця за інтереси компанії. Однак цей підрозділ повинний бути доступним кожному працюючий у компанії, а не виконувати задачі в інтересах якого-небудь одного відділу.

Аналітична інформація, підготовлена підрозділом КР, повинна бути закритою для всіх сторонніх, але доступною для кожного співробітника компанії (у частині, його що стосується).

Хоча основне призначення КР — підтримка прийняття управлінських рішень, поте, сформована певним чином система КР може допомогти компанії вирішувати і багато інших задач, а саме:

1. *Передбачення змін на ринку.* Компанії, що фокусують зусилля своєї конкурентної розвідки на відстеженні змін на ринку, рідко попадають в халепу через події, що впливають на їхній бізнес. Навпаки, компанії, у яких така увага відсутнє, можуть незабаром стати банкрутами.

2. *Передбачення дій конкурентів.*

3. *Виявлення нових або потенційних конкурентів.*

7. *Вивчення успіхів і невдач конкурентів*

5. *Пошук і вивчення фірм, передбачуваних до покупки.*

6. *Вивчення нових технологій, продукції і процесів.*

7. *Моніторинг змін у політичній, законодавчій і регулюючій областях, що впливають на бізнес.*

8. *Відкриття нової справи.* Конкурентна розвідка може не тільки допомогти прийняти рішення про нову діяльність, але і дозволить одержати найважливішу вихідну інформацію для його розвитку.

9. *Відкритий погляд на свою діяльність.* Багато компаній, особливо великі, мислять обмежено, не виходячи за межі власних рамок. Їхні методи роботи стають традиційними і застарілими;

Конкурентна розвідка представляє нові ідеї і концепції. Вона змушує сфокусувати свій погляд на зовнішньому світі і визначити місце своєї компанії в конкурентному середовищі.

10. *Допомога в застосуванні новітніх інструментів управління.* Деякі компанії мають ускладнення при запровадженні в дію і підтримці таких дорогих управлінських технологій як «комплексне управління якістю», «перехід на нову технологію» або «система задоволення клієнта». Одна з причин — відсутність необхідної інформації. Відповідно до проведеного в 1993 р. опитуванню менеджерів, що намагалися застосувати «комплексне управління якістю» у своїх компаніях, більшість з них указало, що саме відсутність необхідної інформації привелася до невдачі цих спроб. В основному їхні скарги відносилися до того, що автори дослідження з *Fuld & Company* називають «вузьким місцем внутрішньої інформації». Респонденти повідомляли, що не могли одержати корпоративну інформацію, тому що не знали, де її шукати. Якщо ж вони, зрештою, її знаходили, користуватися нею було вже пізно. Коротше кажучи, їхні компанії намагалися впровадити нову технологію управління, не маючи розвідувальної інфраструктури, тобто без системи конкурентної розвідки, і зазнали невдачі. Те ж можна сказати і про такий вирішальний для успіху корпорації інструмент управління, як «система задоволення клієнта». Тут зусилля були також даремними через відсутність інформації і розвідувальної інфраструктури.

«Хворим» місцем вітчизняних промисловців також є невміння використовувати нові управлінські технології. Управління бізнесом вимагає впровадження так званих «корпоративних систем».

Термін економічне, промислове, комерційне, науково-технічне шпигунство (розвідка) означає активні дії, спрямовані на збір, викрадання, нагромадження й обробку цінної інформації, закритої для доступу сторонніх осіб.

Для збору розвідувальних даних використовуються самі різні методи. Багато хто з них не відрізняються особливою порядністю, однак усі вони є незмінно ефективними:

- закупівля товарів конкурента;
- незмінна присутність на ярмарках, виставках, конференціях тощо, при цьому збирається всьому доступному або залишена по недогляді документація й інформація, фотографується все, що можливо;
- відвідування підприємств;
- фінансування контрактів на виконання науково-дослідних робіт за кордоном з метою проникнення в деякі лабораторії;
- відправлення на навчання за рубіж студентів і стажистів;
- нескінченні безрезультатні переговори, у процесі яких постійно запитується додаткова інформація;
- викрадення креслень і технічної інформації;
- шпигунство і просто злодійство.

У світі бізнесу немає місця жалості і слабості, конкуренція — це прагнення знищити супротивника за будь-яку ціну, незважаючи на засоби. Це жорстока боротьба, де питання ставиться однозначно: або ти, або тебе пустять по світу голим. А тому розпалюються нові, тепер торговельні війни: нафтові, сталеві, автомобільні. Причому не тільки між трестами і корпораціями, але і між державами, що ревниво оберігають національну економіку.

Пріоритетними напрямками тут є:

- макроекономічна розвідка — збір стратегічної інформації про глобальні процеси в економіках інших держав;
- мікроекономічна розвідка — збір тактичної й оперативної інформації з тієї ж проблематики;
- економічна контррозвідка — протидія спробам іноземних державних спецслужб і комерційних фірм добути торгово-економічні і технологічні секрети.

Цілі і задачі КР багато в чому близькі цілям і задачам класичної розвідки, чий аналітичні матеріали використовуються при формуванні і здійсненні державної політики або плануванні воєнних операцій, тільки масштаби розв'язуваних завдань зовсім інші. Основна область застосування конкурентної розвідки — це ринок. Головною метою КР є систематичне відстеження відкритої інформації про конкурентів, аналіз отриманих даних і прийняття на їхній основі управлінських рішень. Створення конкурентної розвідки — це веління часу і єдиний спосіб вижити в гострій конкурентній боротьбі — така думка багатьох керівників корпорацій у США. Конкурентна розвідка дозволяє передбачати зміни на ринках, проводити прогноз дій конкурентів, виявляти нових або потенційних конкурентів, проводити моніторинг появи нових «вибухових» технологій і політичних ризиків.

Висновки конкурентної розвідки можуть використовуватися як для прийняття тактичних рішень, так і для вироблення стратегічних напрямків розвитку фірми або корпорації в цілому. Конкурентна розвідка широко використовує прийоми і методи стратегічного планування, що дозволяє одержувати комплексне представлення про ситуації на ринку й уточнювати позиції, на які компанія може на ньому претендувати. Чимало конкурентна розвідка черпає і з арсеналу засобів маркетингів, чий зусилля спрямовані головним чином на виявлення й аналіз споживчого попиту в тім або іншому сегменті ринку. Так що співробітники служби КР займаються, насамперед, збором зведень про конкурентне середовище і конкретних конкурентів (у тому числі і потенційних) і їхнім аналізом, моделюють подальше поведження суперників на ринку. Конкурентна розвідка, подібно могутньому радарові, уловлює нові віяння в бізнесі, відслідковує можливості, що з'являються, і попереджає про небезпеки, що насуваються. Утім, деякі аспекти діяльності КР іноді спірні і викликають визначені дорікання з боку громадськості. Зокрема, іноді неоднозначно оцінюється робота конкурентної розвідки з погляду її відповідності етичним і юридичним нормам. Сумніву саме такого роду, що залишилися не розвіяними, стали каменем спотикання для ряду компаній, так і не зважилися на створення подібних служб.

Тим часом, використовуючи різні, часом не занадто коректні, методи збору інформації — від фронтального «прочісування» каналів Інтернету до нищпорення в сміттєвих кошиках своїх конкурентів, — аналітики служби накопичують дані практично по всім цікавим для керівництва корпорації питанням — від розробок суперниками нових видів продукції і рівня виробничих витрат на її виготовлення до особистісних характеристик і професійних якостей керівників компаній-конкурентів, а також мотивах прийняття ними тих або інших управлінських рішень. Адже часом навіть випадкова інформація може виявитися досить коштує.

При існуючій великій кількості інформації налагоджений потік її надходження являє собою аж ніяк не сама головна підмога в рішенні задач, що коштують перед конкурентною розвідкою. Зрештою, з розширенням мережі Інтернет і появою комп'ютерних баз даних інформація перетворилася в дешевий і цілком доступний покушцеві товар, і заради її одержання нема рації обтяжувати корпоративну структуру ще одним великим підрозділом. Задача конкурентної розвідки полягає головним чином у тім, щоб

допомогти керівництву компанії витягти з цього рясного інформаційного потоку лише необхідні для прийняття рішень дані. «Ми живемо вже не в століття інформації, — стверджує Л. Каханер, автор книги «Конкурентна розвідка», — Ми живемо в столітті розвідки».

Розвідувальна і контр-розвідувальна діяльність є однією з різновидів інформаційної роботи, основний принцип якої — чіткий поділ понять: дані (зведення), інформація і знання.

Дані засновані на фактах. Це може бути статистика, уривки інформації по персоналіях господарюючих суб'єктів, тобто все те, що становить оперативний інтерес

Дилетантам часто здається, що дані можуть про щось розповісти, але насправді цього не відбувається. Ніхто не може прийняти правильне рішення, виходячи тільки з даних, незалежно від того, наскільки вони точні або великі.

Інформація, навпроти, являє собою якусь сукупність даних, що були відібрані, оброблені і проаналізовані, після чого їхній можна використовувати для подальших дій.

Синтезовані рішення і рекомендації являють собою кінцевий інформаційний продукт — знання. Особі, що приймає рішення, потрібні саме інформація і знання, а не просто дані.

Розвідувальна і контр-розвідувальна діяльність здійснюється безупинно, тому що інформація, який би вона ні була достовірною, на сучасний момент, згодом утрачає свою цінність, і тому її необхідно періодично пере-перевіряти й актуалізувати.

Оперативна інформація втрачає цінність приблизно по 10% у день (наприклад, у випадках попередження вимагання, короткострокового кредитування, пропозиції придбати партію товару в термін до 1 місяця). Інформація тактичного характеру (зведення про великих клієнтів і торговельних партнерів, злочинних угруповань тощо) утрачає цінність приблизно по 10% на місяць. Стратегічна інформація про незмінні об'єкти (промислова інфраструктура, природні ресурси) утрачає цінність приблизно по 15% на рік. Цінність інформації може зменшуватися згодом у зв'язку зі зміною обстановки або в зв'язку зі змінами, унаслідок яких інформація не може бути упевнено використана.

Тому у вихідних інформаційних і аналітичних документах в обов'язковому порядку необхідно враховувати і вказувати часовий інтервал, протягом якого дійсні ті або інші оцінки.

Бенчмаркінг пов'язаний з низкою правових і етичних проблем. Узагалі всю конкурентну розвідку хвилюють етичні й правові колізії. Суспільство дотепер часто вважає конкурентну розвідку непристойною справою, породженням «брудного шпигунського ремесла». Докладніше про етику в конкурентній розвідці ми поговоримо, акцентуючи увагу саме на вирішенні етичних проблем у бенчмаркінгу.

### **Кодекс поведіння в бенчмаркінгу**

#### *1. Принцип законності.*

1.1. Якщо маються хоча б які-небудь сумніви щодо законності дії, не починайте цієї дії.

1.2. Уникайте обговорень або дій, що можуть вести до обмеження свободи торгівлі, до схем розміщення ринку і/або клієнтів, фіксуванню цін, висновкові угод, оформленню заявок або хабарам. Не обговорюйте проблеми витрат, якщо витрати є елементом визначення ціни.

1.3. Не вивідуйте торговельні секрети способами, що можуть бути розцінені як некоректні, включаючи порушення або спонукання до порушення зобов'язань по збереженню конфіденційності. Не розкривайте і не використовуйте ніяких торговельних секретів, що могли б бути отримані нелегальними способами або розкриті кимсь іншим у порушення зобов'язань по збереженню їхньої конфіденційності або по обмеженню їхнього використання.

1.4. Не поширюйте (ні як консультанта, ні як клієнта) висновки одного бенчмаркінгового дослідження на іншу компанію, не одержавши спочатку дозволу учасників першого дослідження.

#### *2. Принцип обміну.*

2.1. Намагайтеся надати вашому партнерові по бенчмаркінгу інформацію такого ж виду і якості, яку запитуєте від нього.

2.2. Установлюйте взаємини завчасно, щоб усвідомити чекання, усунути непорозуміння й установити взаємну зацікавленість у бенчмаркінгу.

2.3. Будьте чесними і відвертими до кінця.

#### *3. Принцип конфіденційності.*

3.1. Розглядайте взаємний обмін у бенчмаркінгу як конфіденційний для залучених у нього осіб і компаній. Інформація не повинна поширюватися за межі організацій-партнерів без попередньої згоди партнера, що поділився інформацією.

3.2. Участь якої-небудь компанії в дослідженні конфіденційно і не повинне повідомлятися без її дозволу.

#### *4. Принцип використання.*

4.1. Використовуйте інформацію, отриману при бенчмаркінгу, тільки для цілей сформульованого поліпшення операцій або процесів у компаніях, що беруть участь у бенчмаркінговому дослідженні.

4.2. Використання або повідомлення імені партнера по бенчмаркінгу вимагають попереднього дозволу цього партнера.

4.3. Не використовуйте інформацію бенчмаркінгу або будь-яку інформацію, отриману в результаті бенчмаркінгового обміну, для торгівлі або реклами.

4.7. Інформація про можливі контакти, надана Міжнародною кліринговою палатою бенчмаркінгу, ні в якій формі і ніякому способі не може бути використана для маркетингу.

#### 5. Принцип контакту першої сторони.

5.1. При можливості встановлюйте контакти для бенчмаркінга через своїх партнерів.

5.2. Поважайте корпоративну культуру партнерів і працюйте у відповідності з взаємно погодженими процедурами.

5.3. Діставайте взаємну згоду встановленого для бенчмаркінга контакту на будь-яку передачу повідомлення або обов'язків іншим сторонам.

#### 6. Принцип контакту третьої сторони.

6.1. Одержите попередній дозвіл контактної особи, перш ніж повідомляти його ім'я у відповідь на контактний запит.

6.2. Уникайте повідомляти ім'я контактної особи на відкритих форумах без її попереднього дозволу (згоди).

#### 7. Принцип підготовки.

7.1. Продемонструйте розуміння корисності й ефективності бенчмаркінгу, заздалегідь підготувавши до першого контакту по бенчмаркінгу.

7.2. Раціонально використовуйте час вашого партнера по бенчмаркінгу, ґрунтовно готуючись до кожного обміну.

7.3. Допомогайте вашим партнерам по бенчмаркінгу підготуватися, постачаючи їхніми запитальниками і повістками дня перед кожним візитом.

#### 8. Принцип завершення.

8.1. Виконуйте цілком і вчасно кожне зобов'язання, дане вашому партнерові по бенчмаркінгу.

8.2. Завершуйте кожне бенчмаркінгове дослідження як взаємно погоджене.

#### 9. Принцип розуміння і дії.

9.1. Постарайтеся довідатися, якому стилю спілкування й співробітництва надає перевагу Ваш партнер по бенчмаркінгу.

9.2. Дотримуйте прийнятого стилю спілкування з вашим партнером по бенчмаркінгу.

9.3. Довідайтеся, як ваш партнер по бенчмаркінгу хотів би, щоб ви обробляли і використовували його інформацію, і дійте саме в такий спосіб.

З біблійних часів до нашого «цифрового» тисячоліття в розвідці існують визначені принципи, що залишаються непорушними весь цей час. Один з них — зв'язок між збором розвідданих і захистом своєї інформації. По одному з визначень «контррозвідка — це захист своєї конфіденційної інформації від шпигунства». Слід зазначити, що тільки з переходом підприємств до ринкових відносин промислової контррозвідка одержала легітимність і стала складним елементом ділового процесу. В умовах конкуренції роль вивчення намірів конкурента і приховання своїх планів стає визначальною. Як і в традиційній контррозвідці, запобігання розкриття своїх джерел інформації (навіть і відкритих) і методів збору інформації для промислової контррозвідки є пріоритетною задачею.

Фундаментальним принципом будь-якої контр-розвідувальної діяльності є наступний принцип: *«Якщо розвідувальна операція проведена добре, виходить, інформація про неї була добре захищена»*. Сформована на сьогоднішній день у розвинутих країнах практика забезпечення безпеки конфіденційної інформації фірм і компаній пройшла шлях від чисто адміністративних обмежувальних режимних мір, планомірного навчання персоналу прийомам і методам захисту закритої інформації і використання елементів психологічного забезпечення безпеки до розуміння того, що, тільки сполучивши ці напрямки захисту з науковим, системним підходом до розробки і реалізації режимно-секретних програм фірми, можна домогтися успіху в забезпеченні надійної схоронності виробничих секретів. Як уже говорилося вище, контррозвідка і розвідка є взаємодоповнюючими процесами, і коли вони інтегруються в єдину модель, то ефект їхньої дії акумулюється.

Контр-розвідувальний цикл складається з п'яти етапів:

1. Визначення вимог захисту.
2. Оцінка конкурентів.
3. Оцінка власної уразливості.
7. Розробка контрзаходів.
5. Реалізація контрзаходів.

Розглянемо їх детальніше.

#### 1. Визначення вимог захисту інформації

На цьому етапі визначається склад власної інформації, яку необхідно захищати (як правило, ця інформація визначена переліком зведень, що складають комерційну таємницю), і відрізок часу, протягом якого потрібне забезпечення заходів щодо її захисту. На цьому ж етапі визначається вартість реалізації захисних мір. У тому випадку, якщо вартість забезпечення захисту інформації перевищує вартість самої інформації, — проведення захисних заходів стає недоцільним. Варто нагадати цитату, приписувану Отто Бісмарку: «Той, хто намагається захистити все, не захистить нічого».

#### 2. Оцінка конкурентів

На цьому етапі процесу промислової контррозвідки концентрує свої зусилля на визначенні (ідентифікації) можливостей конкурентів по зборі конфіденційної інформації, що належить вашій фірмі. Наприклад, якщо в найближчому (територіальному) оточенні вашого підприємства мається тільки один

компанія-конкурент, і його служба КР представлена одним-двома бібліотекарями, що займаються доброю вирізкою з газет, — це одна ситуація. Якщо ж конкурентів мало, вони представляють із себе могутні агресивні структури, і в них добре поставлена служба КР, функції якої забезпечуються колишніми професіоналами військової розвідки, а технічно на фірмі-конкуренті є Інтернет і виходи в спеціалізовані бази даних, причому для служби КР немає питань з фінансуванням, то вам необхідно задуматися про необхідність і можливість захисту своєї власної конфіденційної інформації.

### **3. Оцінка уразливості вашої інформації**

На цьому етапі ви визначаєте, що ви хочете і що потрібно захистити. Попередньо ви одержуєте інформацію про ті дії, що може почати конкурент проти вашої корпорації для одержання цікавої для нього інформації. Знання можливих дій конкурента у відношенні вас дозволить підготуватися до відображення атаки. Першим кроком повинне стати виявлення своїх, уразливих місць у системі захисту інформації.

### **4. Розробка контрзаходів**

### **5. Реалізація контрзаходів**

Не зупиняючись докладно на змісті цих етапів (оскільки вони можуть бути різними в залежності від конкретної ситуації), хотілося б нагадати азбучну істину: «Краще самому знайти вразливі місця в своїй системі захисту інформації, ніж це зробить ваш конкурент».

Концепція системного підходу до забезпечення захисту конфіденційної інформації (одержала назву методу *OPSEC (Operation Security)*). Цей підхід був розроблений американськими фахівцями під час в'єтнамської війни для підвищення ефективності захисту конфіденційної інформації і зменшення вартості забезпечення її схоронності. За твердженням автора методу — відомого американського фахівця в області забезпечення безпеки А. Паттоккоса, *OPSEC* є ефективним засобом приховання намірів, планів, заходів, технологій, дозволяє постійно бути «на крок поперед супротивника». Застосування цього методу в цивільній сфері означає стійка підтримка конкурентоздатності виробленої продукції, фінансового стану підприємства. Суть методу полягає в тому, щоб припинити, запобігти або обмежити витік тієї частини інформації (найбільш конфіденційної), що може дати конкурентові можливість «довідатися» або «обчислити», що здійснює або планує ваше підприємство, і, у результаті, випередити його на ринку.

Процес організації захисту інформації з методу *OPSEC* розбитий на сім етапів, а саме:

#### *Етап 1. Аналіз об'єкта захисту*

На цьому етапі визначають те, що необхідно захистити. Аналіз проводиться по наступних напрямках:

- виявляється, яка інформація має потребу в захисті;
- виявляються найбільш важливі елементи (критично) інформації, що захищається;
- визначається термін життя критичної інформації (час, необхідний конкуренту для реалізації добутої інформації);
- визначаються ключові елементи інформації (індикатори), що відбивають характер охоронюваної інформації;
- класифікуються індикатори по функціональних зонах підприємства (виробничо-технологічні процеси, системи матеріально-технічного забезпечення виробництва, персонал фірми, фінанси, управління тощо).

#### *Етап 2. Виявлення загроз*

На цьому етапі:

- визначається, кого може зацікавити інформація, що захищається;
- оцінюються методи, застосовувані конкурентами для одержання цієї інформації, а також ймовірні напрямки використання слабких місць в існуючій на підприємстві системі забезпечення безпеки в конкретному випадку;
- розробляється система заходів щодо припинення дій конкурента.

#### *Етап 3. Аналіз ефективності*

На цьому етапі аналізується ефективність прийнятих і постійно діючих підсистем забезпечення безпеки (фізична безпека, безпека документації, надійність персоналу, безпека ліній зв'язку тощо). Потім моделюється планована операція і складається хронологічний опис подій (або їхніх функціональних зв'язків), безпека яких необхідно забезпечити. Для кожної події планованої операції визначаються індикатори, що можуть служити відправними даними для виявлення критичної інформації. Визначаються можливі специфічні джерела інформації, аналіз яких може привести до виявлення таких індикаторів (статті в пресі, прес-релізи, телефонні розмови по незахищених каналах, недбале відношення до чернеток, передача зайвої інформації у ході ведення переговорів, а також сталі стереотипи, шаблони в повсякденній роботі і процедурах тощо).

#### *Етап 7. Визначення необхідних заходів безпеки*

У ході цього етапу на основі проведених на перших трьох етапах аналітичних досліджень визначаються необхідні додаткові заходи по забезпеченню безпеки. При цьому перелік додаткових захисних мір, що дозволяють «закрити» виявлені уразливі напрямки, супроводжується оцінкою витрат, зв'язаних із застосуванням кожної міри. Зіставлення очікуваного зниження уразливості й майбутніх витрат дозволяє оцінити економічну доцільність пропонованих мір.

*Етап 5. Розгляд пропозицій щодо заходів безпеки і критерієві ефективність/вартість*

На цьому етапі керівниками фірми розглядаються представлені пропозиції по всіх необхідних заходах безпеки і розрахунок їхньої вартості й ефективності.

*Етап 6. Реалізація заходів*

На цьому етапі реалізуються вжиті додаткові заходи безпеки з урахуванням установлених пріоритетів.

*Етап 7. Контроль виконання заходів*

На заключному етапі проводиться контроль і доведення реалізованих мір безпеки. При цьому перевіряється ефективність ужитих заходів, виявляються залишені незахищеними або знову виникаючі уразливі місця. Реалізовані міри доводяться до оптимального рівня, вводиться постійний контроль за їхнім функціонуванням.

На відміну від розвідки, *об'єктом* контр-розвідувальної діяльності є не зовнішнє, а внутрішнє середовище функціонування підприємства.

Це середовище містить у собі, принаймні, що впливають *елементи*:

- керівний склад підприємства (директор, його заступники, головний бухгалтер тощо) як потенційні об'єкти розвідувальних заходів і/або злочинів з боку конкурентів;
- особи з допоміжного персоналу, що мають доступ до комерційної таємниці (друкарки, працівники канцелярії тощо);
- співробітники, з боку яких потенційно існує небезпека надання злочинним елементам таких зведень, що допоможуть їм зробити злочину (сторожачи, охоронці, водії персональних машин керівників тощо);
- співробітники самої служби безпеки;
- раніше суджені особи з числа працівників підприємств;
- співробітники підприємства, родичі яких працюють у конкурентів;
- раніше звільнилися працівники;
- особи, що у силу своїх посадових обов'язків регулярно приймають відвідувачів підприємства.

Установлення мети та об'єкту контр-розвідувальної діяльності дозволяє визначити коло можливих *обов'язків* підрозділу контррозвідки:

- боротьба з економічним шпигунством;
  - припинення злочинів проти окремих співробітників (або всіх співробітників на їхніх робочих місцях);
  - надання сприяння правоохоронним, судовим і контрольно-наглядовим органам у документуванні протиправних дій осіб, що роблять карні злочини й адміністративні провини.
- Виконання вищевказаних задач можливо при реалізації наступної сукупності *функцій* контррозвідки:
- збір зведень і документів по цивільних і кримінальних справах;
  - регулярне інформування керівництва підприємства про причини й умови, що сприяють здійсненню правопорушень з боку персоналу;
  - документування дій осіб, затриманих за адміністративні провини;
  - виявлення осіб з числа персоналу, що роблять сприяння злочинним елементам (не працюючим на підприємстві) у здійсненні ними злочинів;
  - викриття економічних (промислових) шпигунів з числа персоналу;
  - інформування керівників підприємства й охоронців (якщо вони мають) про плановані у відношенні них злочинах;
  - пошук без звістки зниклих співробітників підприємства;
  - створення умов, що виключають підслуховування розмов у службових кабінетах;
  - встановлення обставин розголошення зведень, що складають комерційну таємницю;
  - з'ясування біографічних і інших даних, що характеризують особистість, про співробітників підприємства (з їхньої письмової згоди) при висновку ними
  - трудових контрактів;
  - пошук утраченого співробітниками майна, що належить підприємству;
  - консультування з питань забезпечення безпеки підприємства і його персоналу.

На основі затвердженого керівництвом служби безпеки і підприємства цілей, задач і функцій контррозвідки можливе формування її оргструктури.

## **Висновки до Теми 7**

---

1. З появою стратегічного планування і розвитком теорії конкуренції з'явився підхід до забезпечення конкурентоспроможності (КС) корпорації, заснований на стратегіях конкуренції. Даний підхід дозволяє провести аналіз конкурентних переваг, що досягаються, підприємства, але не дає точного кількісного вираження результатів оцінки і тому не може бути взятий за основу сучасної системи забезпечення КС.

2. Відсутність системо-утворюючого критерію ефективності в концепції управління якістю є суттєвою перешкодою в застосуванні методик даної теорії для забезпечення КС підприємств, оскільки неможливо кількісно (бажано в грошовому вираженні) оцінити вплив на КС підприємства впровадженої на ньому системи управління якістю. Концепція управління якістю в явному виді не враховує ціну залученого капіталу і зв'язані з ним ризики, а виходить, і інтереси інвесторів і кредиторів.

3. Оцінка і управління вартістю підприємства є головним інструментом забезпечення КС, тому що відповідні їм методики пропонують точні і взаємозалежні критерії оцінки результатів — вартість компанії, окремих бізнес-одиниць і бізнес-процесів, на основі яких можна будувати діяльність підприємства. Це означає, що головною задачею і результатом функціонування системи забезпечення конкурентоспроможності (СЗКС) повинне стати збільшення вартості підприємства.

Впровадження СЗКС дозволяє:

- визначити пріоритети і збалансувати мети операційних, інвестиційних, фінансових, маркетингової стратегії підприємства;
- системно і комплексно вирішувати задачі розробки й оптимізації виробничої, інвестиційної і фінансової політики;
- ефективно використовувати матеріальні, фінансові і людські ресурси;
- забезпечити КС підприємства.

При цьому управління вартістю повинне розглядатися як інтегруючий процес, спрямований на забезпечення КС підприємства за рахунок концентрації загальних зусиль на найважливіших факторах вартості.

7. Оцінка конкурентоздатності підприємства являє собою складну багатофакторну задачу, що зводиться до виявлення найбільш значимих числових показників конкурентоздатності та їх інтегруванню.

5. Наразі в Україні загальноприйнятої методики оцінки конкурентоздатності організацій немає. Закордонний досвід у цій області вкрай скудно висвітлюється в літературі. Кожна компанія оцінює свою конкурентну позицію за своєю методикою, а суть і ефективність її застосування не афішує.

При оцінці конкурентоздатності враховуються не тільки сукупність показників, що відносяться в основному до сфери укладання угод і експлуатації товару/продукції/послуг, але й інші критерії (комплекс умов його реалізації, можливості постачання, сервісного обслуговування, утилізації тощо), важливі для споживачів конкретного ринку. Для оцінки конкурентоздатності підприємства пропонується вибирати систему показників ефективності його виробничої діяльності, фінансового стану, ефективності організації збуту і просування товару, конкурентоздатності товару і ефективності інноваційного проекту. Інтегральний показник конкурентоздатності одержується методом теорії бажаності.

6. Джерела більшості проблем в організації можуть бути в остаточному підсумку виявлені в людях. Якщо організація має кваліфікованих співробітників і керівників з добре мотивованими цілями, вона в стані слідувати різним альтернативним стратегіям. У протилежному випадку варто домагатися поліпшення роботи оскільки дана слабкість з найбільшою імовірністю буде наражати на небезпеку майбутню діяльність організації.

## Контрольні питання до Теми 7:

1. Що являє собою конкурентоздатність продукції та конкурентоздатність корпорації?
2. Охарактеризуйте системи якості.
3. Які ви знаєте стратегії конкуренції?
4. Що таке концепція *TQM*?
5. Що таке концепція *CWQC*?
6. Охарактеризуйте метод доданої вартості акціонерного капіталу (*shareholder's value added*).
7. Охарактеризуйте методику економічної доданої вартості (*economic value added*).
8. Охарактеризуйте метод доданої ринкової вартості (*market value added*).
9. Охарактеризуйте вартісний підхід до забезпечення конкурентоздатності підприємства.
10. Що таке ринкова вартість бізнесу?
11. Як створюється система забезпечення конкурентоспроможності (СЗКС)?
12. Що показує радар конкурентоздатності корпорацій?
13. Що таке інвестиційний проект?
14. Як розраховується чистий приведений дохід?
15. Як розраховується індекс (коефіцієнт) прибутковості?
16. Як розраховується індекс (коефіцієнт) рентабельності?
17. Як розраховується період окупності?
18. Як розраховується внутрішня ставка прибутковості?
19. Що таке валова продукція?
20. Що таке товарна продукція?
21. Що таке якість продукції?
22. Що таке сертифікація системи якості?
23. Що таке культура корпорації?
24. Що таке економічна розвідка?
25. Що таке конкурентна розвідка?
26. Перерахуйте етапи контр-розвідувального циклу.
27. Що таке бенчмаркінг?



## ПРОВЕДЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

- 8.1. Природа та цілі організаційних змін.
- 8.2. Передумови та чинники успішного проведення організаційних змін.
- 8.3. Управління змінами в стратегії державної підтримки підприємництва.
- 8.4. Взаємодія індивіда з групою.
- 8.5. Використання працівників в управлінні для впровадження змін.
- 8.6. Стратегія переборення опору змінам.
- 8.7. Управління змінами як стратегія подолання криз в корпорації.
- 8.8. Організація командної роботи в корпорації.

**Базові поняття:** опір, переміни, опір змінам, луддизм, Human Resource Management (HRM), стратегія управління персоналом, транс-теоретична модель змін поводження, модель ситуаційного управління, людський фактор, контакт, запевнення, розуміння, підтримка, впровадження, адаптація, інституціоналізація, внутрішнє сприйняття (популяризація), модель конгруентної поведінки за Недлером, дисфункціональні конфлікти, відповідальність, команда.

### 8.1. Природа та цілі організаційних змін

*Єдиний факт, що не підлягає змінам – це постійні зміни в цьому світі.  
/Прадавня чукотська приказка/*

В основі підприємницького менеджменту, що забезпечує стабільність організації і макроекономічної усталеності, лежить цілеспрямований пошук і впровадження нововведень – як складового елементу стратегічного управління. Прийнято розрізняти два види інновацій: технічні, спрямовані на зміну продукції або технології її виробництва, та *організаційні*, спрямовані на зміну структури і систем управління.

В області технічних нововведень опір пов'язаний зі схильністю людей до вже чинних видів продукції і технологій, що стабільно приносять прибуток.

Зміни – це проблеми, які стосується всіх підприємств і компаній. Зміни усередині організації зазвичай відбуваються як реакція на зміни в зовнішньому середовищі. Часто поштовхом до змін є кризові ситуації:

- криза ліквідності (реальна втрата платоспроможності);
- криза успіху (негативні відхилення фактичного стану від запланованого);
- стратегічна криза (збої в розвитку підприємства, зниження потенціалу успіху).

Опір організаційним змінам виникає через страх співробітників виявитися недостатньо компетентними для виконання нових функцій і позбавитися раніше завойованого соціального статусу.

Як правило, суттєві стратегічні перетворення, впровадження інновацій зіштовхується з опором консервативно налаштованої частини персоналу або окремих осіб. Опір виникає кожного разу, коли організаційні зміни тягнуть за собою порушення складених норм поведінки, критеріїв оцінки роботи і структури управління. Наразі, при управлінні людськими ресурсами, набуває особливо важливого значення подолання **луддизму**, як *опору інноваціям та стратегічним змінам, який відбиває існування об'єктивних причин, пов'язаних із людським фактором, що перешкоджає впровадженню нових технологій і організаційних змін.*

Характеризуючи нову концепцію сучасного менеджменту, один з найбільш відомих теоретиків цієї галузі П. Друкер висловив таку думку: «Здійсною інновацією – або помирай!». Американські економісти Г. Хемел і К. Праалад, які досліджували функціонування глобальних американських, європейських і японських компаній, встановили: одні з них (наприклад, «Хонда», «Коматсу», «Кэнон») функціонують і розвиваються більш успішно порівняно з іншими («Дженерал Моторс», «Катерпіллар», «Ксерокс») унаслідок того, що інакше уявляють собі основи і рушійні сили свого організаційного розвитку при інших у принципі рівних умовах. Проблеми організаційних змін досліджували Дж. Коттер, Дж. О'Тул, Пфеффер і Саттон, П. Сенге, Д. Недлер, К. Левін, Л. Грейнер, К. Робінс, Ф. Вебстер, Г. Шіллер, М. Шелліс тощо. Одним з найбільш універсальних підходів вважається підхід, запропонований Д. Недлером і заснований на розробленій ним же моделі конгруентності (погодженості) організаційної поведінки. Цікаво ознайомитися з принципами цього підходу, однак перш за все варто звернути увагу на те, що ці принципи можуть бути не сприйнятні в силу практичних розбіжностей в оцінці ролі і місця людського фактору на Заході й у нас в Україні.

Відповідно до результатів проведеного аналізу першоджерел, менш успішні компанії наразі продовжують підтримувати і розвивати ті свої якості, які забезпечували їм конкурентні переваги раніш. Більш успішні, навпроти, зосереджуються на рішучому і вільному користуванні своїми ресурсами. Вони завжди прагнуть використовувати те, чим володіють у даний час, по-новому, нетрадиційно і найбільш інтенсивно намагаючись досягти, здавалося б, недосяжних цілей. Тут менеджери не просто пристосовують використання ресурсів до умов середовища і поточного моменту, залишаючи поза увагою ті вимоги, що їхня організація не в змозі задовольнити. Навпаки, вони творчо використовують весь потенціал фірми, визначаючи параметри її оточення, яким вони можуть відповідати щонайкраще, змушуючи виконувати напружені плани, постійно обновляючи і трансформуючи свою компанію.

Наразі необхідним є визначення заходів щодо підготовки підґрунтя стратегічним змінам в організації та опрацювання пропозицій щодо сполучення моделі ситуаційного управління з транс-теоретичною моделлю змін поведінки персоналу.

Необхідно розглянути людський фактор і готовність до змін при використанні персоналу організації в подоланні опору їм. Для вирішення завдання впровадження змін найбільше підходять дві моделі з області сучасної психології: *транс-теоретична модель змін поведінки* і *модель ситуаційного управління*.

Будь-які зміни в організації відбуваються на індивідуальному рівні. Її працівники повинні поступово міняти сформований у них набір переконань, звичок, стереотипів поведінки. Згідно із транс-теоретичною моделлю, процес зміни поведінки людини включає певний набір стадій.

Проте. останнім часом модель ситуаційного управління здобуває досить великої популярності серед керівників, що опікуються впровадженням систем менеджменту якості. В основі моделі лежить відсутність єдиного стилю керівництва людьми, однаково ефективного в будь-яких ситуаціях.

Принциповою особливістю ситуаційного управління є вимога до керівника порівнювати керуючі дії з рівнем готовності підлеглих до виконання покладених на них обов'язків і доручень. Ця готовність визначається сполученням двох факторів — *уміння й бажання* людей працювати. Третім варіантом є пропонуване сполучення обох моделей.

Наразі складним і не повністю вирішеним моментом в подоланні луддизму при впровадженні змін є залучення окремих осіб і груп з колективу підприємства, де ці зміни впроваджуються для подолання опору їм. Потрібне опрацювання заходів і моделей спільної роботи як менеджерів, так і рядових працівників і виконавців в цьому процесі.

Одним з найбільш універсальних підходів вважається підхід, запропонований Д. Недлером і заснований на розробленій ним же моделі конгруентності (погодженості) організаційної поведінки.

Також необхідно визначити сутність та природу організаційних змін та феномену їхньому опору з боку персоналу підприємств та організацій, визначення причин опору та напрямків його подолання.

*Непонимание всегда вызывает агрессию. Степень агрессивности, наверное, может быть мерой непонимания*  
/В. В. Налимов/

Переміни — це зміна організаційної структури, продукції, технології, кадрів, повноважень, правил, стратегії.

Переміни стосуються всіх організацій і призводять до нововведень, які спричиняють:

- оцінку і зміну цілей організації;
- зміну структури;
- зміну технологічних процесів;
- модифікацію поведінки працівників;
- зміну організації виробничо-господарської діяльності

Реалізація стратегії передбачає проведення необхідних змін, без яких навіть досконало опрацьована стратегія може бути не реалізована.

Будь-яка зміна зустрічає опір, який може бути найбільш сильним, що його не можливо подолати.

Таке явище як «луддизм» відображає існування об'єктивних причин, пов'язаних з людським фактором, що перешкоджають впровадженню нових технологій.

Успіх впровадження стратегічних змін у багатьох випадках залежить не стільки від характеристик інновацій, що впроваджуються, скільки від численних причин і умов, що не мають безпосереднього відношення до цих характеристик.

Етапи проведення стратегічних змін:

- Виявлення, аналіз і передбачення потенційного опору запланованим змінам.
- Зменшення до можливого мінімуму потенційного та реального опору.
- Встановлення статус-кво нового стану.

Носіями як змін, так і опору є люди.

Ставлення персоналу до стратегічних змін визначається комбінацією стану 2-х факторів:

1. Прийняття або неприйняття змін.
2. Відкрита або закрита демонстрація ставлення.

Основні напрямки організаційних змін:

- цілі;
- організаційна структура;
- технологія і завдання;
- люди.

**Впровадження нововведень і трансформація організації.** Коли мова йде про перевірені досвідом інших підприємств інновації, на слуху різні історії. Наприклад, про випадки, коли досить було одного наказу — і незабаром персонал рапортував про ефективне функціонування певної системи X. В інших історіях успіху мова йде про зміну керівництва всієї організації або її окремих підрозділів, після чого впровадження системи X йде успішно. А є і такі історії, коли на підприємстві спроби виконати задачу по використанню системи X за допомогою найсуворіших наказів і зміни керівництва ні до чого не призводять (хоча на іншому, схожому підприємстві система X працює успішно).

В останньому випадку одна з причин невдачі, можливо, полягає в тому, що розв'язання поставленої задачі не можна знайти через об'єктивні причини. Просто система X не може бути розв'язком через умови самої задачі. Якщо під умовами розуміти організацію, у якій упроваджуються змінами, то, як і в математиці, умови можна переформулювати, тобто змінити організацію.

Така ситуація означає, що задача трансформується: потрібно не стільки впроваджувати інновацію, скільки змінювати організацію. А це вже трохи інша точка зору — і на масштаб задачі, і на рівень компетенції по управлінню проектом впровадження.

**Зміни як де-стабілізатор організаційної системи.** Оскільки в будь-якій інновації об'єктом є діяльність співробітників, то одна з головних задач при впровадженні — доведення до кожного співробітника цілей організації у вигляді його функціональних обов'язків, що можуть зазнати змін. Однак співробітники мають і свої власні цілі присутності в організації, що інколи не збігаються з доведеними до них зверху — це збільшує *конфлікт інтересів в оргструктурі*. От чому накази іноді не ефективні.

Таке в буквальному і переносному значенні впровадження змін відображається — прямо або опосередковано — і на елементах організації, що мають іншу, не людську природу (сировина, технології, фінанси).

Всі ці фактори впливають як на склад елементів організаційної системи і їх зміст, так і на структуру елементів і характер зв'язків між ними.

**Різноманіття проти самозбереження.** З одного боку, принцип необхідного різноманіття дозволяє оргструктурі адаптуватися до широкого спектру зовнішніх впливів і внутрішніх збурень. Питання в тому, якою мірою вплив на систему-організацію при впровадженні змін/інновацій вкладається в діапазон припустимих змін оргструктури. Зрозуміло, кожна організація має власний набір припустимих змін за сукупністю змістовно-структурних аспектів. От чому в одній організації система X впроваджується, а в іншій (схожій) — ні. Може так статися, що в цій, іншій організації збурення, спричинені системою X, неприпустимі, а ті, що спричиняються системою Y, — цілком прийнятні (навіть якщо система Y деякою мірою поступається системі X).

З іншого боку, при виході змін за припустимі межі спрацьовує принцип самозбереження — і неправильно імплементована інновація відторгається.

Річ у тому, що інновації через технічні зміни та за допомогою інформаційних технологій дозволяють радикально удосконалити бізнес-процеси, що потребує докорінної перебудови оргструктури і управління і виробництва продукції/послуг, а це торкається інтересів багатьох людей.

Принцип же самозбереження є об'єктивною основою для стійкої структури системи. Він визначає декомпозицію головної мети на під-цілі її елементів (для категорії «людина»), узгоджені з особистими цілями конкретних людей. Тому, в широкому розумінні, впровадження змін повинне відбуватись через управління змінами організації, і ці зміни повинні враховувати природу елементів організаційної системи. І в першу чергу — таку їх категорію, як «людина», тому що саме для людини і впроваджуються інновації.

**Необхідність підтримки трансформації.** Існують різні підходи до проведення змін в організації. На необхідність управління змінами привертала увагу давно (П. Друкер, І. Ансофф). Пропонувались різні системи адміністративної підтримки змін, системи винагород і контролю, подолання індивідуального і групового опору змінам.

**Людський фактор.** Одним з найбільш універсальних підходів вважається підхід, запропонований Д. Недлером і заснований на розробленій ним же моделі конгруентності (погодженості) організаційної поведінки. Цікаво ознайомитися з принципами цього підходу, однак перш за все варто звернути увагу на те, що ці принципи можуть бути не сприйняті в силу практичних розбіжностей в оцінці ролі і місця людського фактора на Заході й у нас.

Найбільш принципові розбіжності тут такі:

1. *Національні особливості людського ресурсу.*

Ця розбіжність має походження у нашому минулому. У радянських посібниках для керівника було два розділи по роботі з людським фактором: розрахунок заробітної плати та організація соціалістично-

го змагання. Наголос традиційно робився на колективну виховну роботу. З економічної точки зору ціна робочої сили була (і залишається) низькою. Це дешевий ресурс, а тому його вигідніше використовувати екстенсивно, що в колишніх економічних умовах породжувало парадокс: низька вартість ресурсу при його дефіциті.

І зараз не рідкістю є випадки, коли експлуатація людського ресурсу та його заміна обходяться дешево. Але якщо раніш «свавілля» керівника стримувалась дефіцитом робочої сили та ідеологічно, то зараз, при відсутності цих факторів, у багатьох випадках можна спостерігати примітивний капіталізм: «Я хазяїн – що хочу, те й роблю». Здавалося б, ідеальні умови для впровадження нововведень — тільки накази. Але закони соціальної психології нікому ще не удалося скасувати.

## 2. Західний підхід до людського фактора.

На Заході людський ресурс коштує дорого (у відношенні частки зарплати у собівартості продукції), а тому його намагаються використовувати інтенсивно (і чи не тому він у надлишку — безробіття). Експлуатація й заміна цього ресурсу обходиться дорого. Недарма на доповідях по *Human Resource Management (HRM)* наводяться цифри про те, що звільнення робітника, за оцінками західних фахівців, призводить до втрат, порівняних з кількома річними зарплатами цього фахівця. А в Україні нікому й у голову не прийде враховувати такі (як, втім, і багато які інші) витрати. Навіщо? Немає людини — немає проблеми, дешевий новий «кадр» вирішить усе.

Незважаючи на явний маркетинговий *HRM*-ореол цих цифр, доводиться визнати: коли бачиш, що в посібнику<sup>8</sup> для західного менеджера зустрічаються розділи на зразок «Поліпшення зв'язків зі співробітниками» (а в нас вважається, що «поліпшення зв'язку» — це виняткова прерогатива співробітника). «Керуючий як керівник» (про етику відносин) тощо, то розумієш — різниця в оцінці ролі й місця людського ресурсу в впровадженні змін присутня та істотна. Однак, незважаючи на таке дбайливе (в економічному розумінні) відношення до людського ресурсу, недбайливого працівника, зрозуміло, ніхто там на поруки не бере.

*Причини дестабілізації. Впровадження змін порушує стійкість системи організації — і система прагне повернутися в колишній стан. А оскільки інтеграція нововведень в оргструктуру йде через людський фактор, то мало того, що на інновацію переноситься існуючий в оргструктурі конфлікт інтересів, вона сама по собі є джерелом конфліктності (принаймні, спочатку).*

Національною особливістю, напевно, можна вважати те, що роль і місце людського фактора в нововведеннях в Україні нижчі, ніж на Заході, а тому в цілому зміни є менш ефективними. Проте, людський фактор у значній мірі може вплинути на успіх або невдачу впровадження змін.

## 8.2. Передумови та чинники успішного проведення організаційних змін

*Посредственность обычно осуждает все, что выше ее понимания.*  
/Фр. Ларошфуко/

Аналіз потенційних сил опору дозволяє виявити тих членів організації або ті групи в ній, що будуть чинити опір змінам, та усвідомити мотиви неприйняття змін. Ефективне управління змінами є однією із самих складних, але в той же час і престижних завдань менеджменту.

При вирішенні конфліктів, що можуть виникнути в організації під час проведення змін, можливо використовувати різні стилі керівництва.

Стилі управління корпорацією при подоланні опору змінам:

1. *Конкурентний стиль* – робить ставку на силу, базується на наполегливості, створенні своїх прав (виходять з того, що вирішення конфлікту передбачає наявність переможця та переможеного)

2. *Стиль самоусунення* – проявляється в тому, що керівництво демонструє низьку наполегливість і в той же час прагне до пошуку шляхів співробітництва з незгодними членами організації

3. *Стиль компромісу* — передбачає помірковані заповнення керівництва щодо виконання його підходів до подолання конфліктів з одночасним намаганням

Зміст шести етапів успішного управління організаційними змінами (Л. Грейнера) такий:

1. Тиск і спонукання пов'язані як із зовнішніми (зростання конкуренції, зміни в економіці, нові закони, постанови, укази тощо), так і внутрішніми (зниження продуктивності, збільшення витрат, дисфункціональні конфлікти тощо) факторами.

2. Посередництво і переорієнтація уваги полягає в тому, що менеджер може відчутти зміни, але не може зробити точний аналіз проблем і провести зміни належним чином. Тут необхідні посередники, які здібні оцінити ситуацію.

3. Діагностика і усвідомлення. На цьому етапі менеджер збирає відповідну інформацію, визначає істинну причину виникнення проблем, які потребують зміни існуючого становища.

<sup>8</sup> «Курс для высшего управленческого персонала». Сокращ. перевод с англ.- М.: Экономика, 1981 — 808 с.

4. Пошук нового рішення і зобов'язань щодо його виконання полягає в пошуку менеджером способу виправлення ситуації: він змушений при цьому заручитися згодою на проведення нового курсу тих, хто відповідає за його виконання.

5. Експеримент і виявлення результатів полягає в тому, що організація спочатку проводить іспити до змін, які плануються і виявляє приховані труднощі, перш ніж впроваджувати нововведення в великих масштабах. Менеджер зможе скорегувати свої плани, щоб добитися їх ефективного втілення.

6. Підкріплення і згода. Тут необхідно мотивувати підлеглих, щоб вони прийняли ці зміни, переконуючи їх в цьому шляхом похвали, визнання, просування по службі, підвищення заробітної плати, занесення в резерв на висування не тільки на високу посаду чи присвоєння більш високої категорії тощо.

Модель успішного проведення організаційних змін наведена на рис. 8.1:

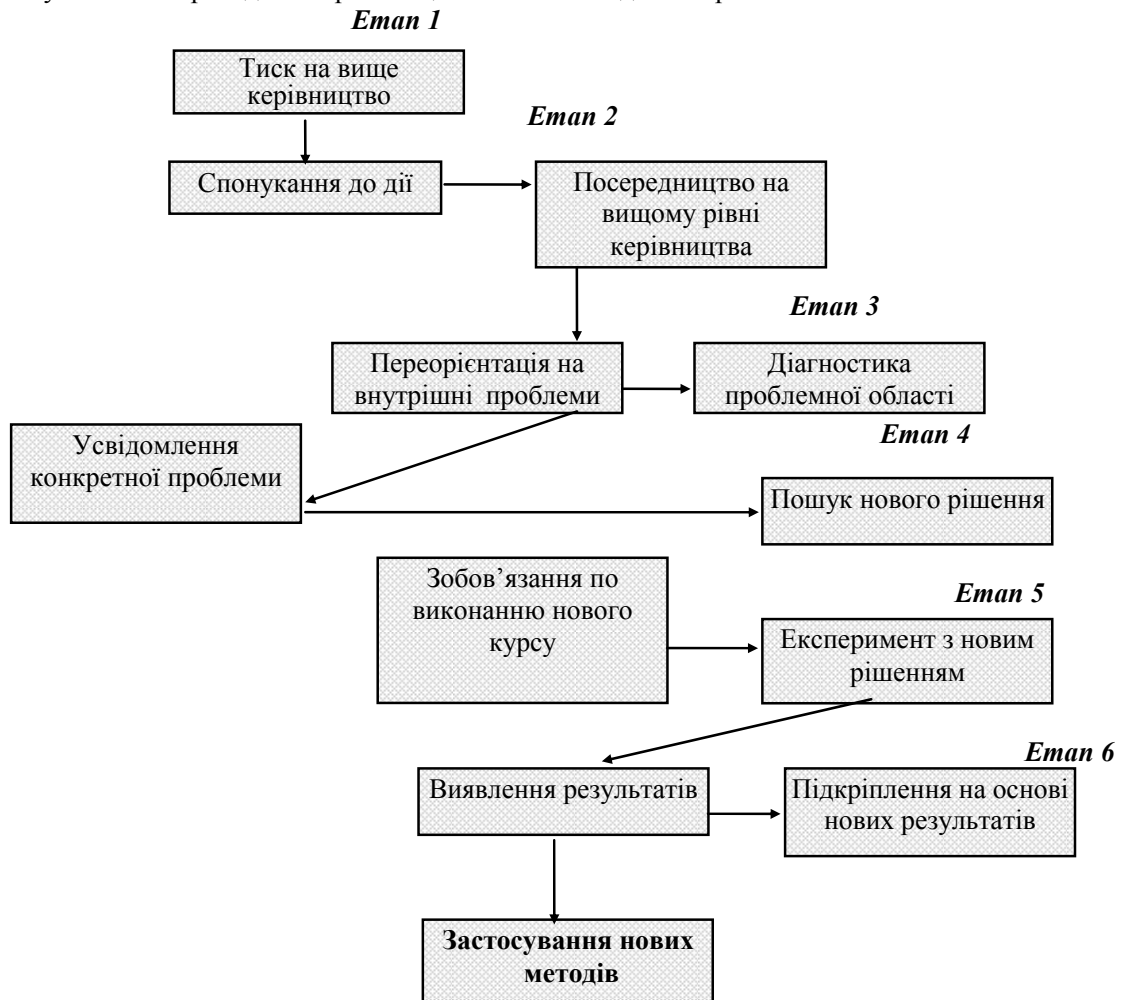


Рис. 8.1. Модель успішного проведення організаційних змін (Модель Лері Грейнера)

### 8.3. Управління змінами в стратегії державної підтримки підприємництва

*Не можна рухатися у майбутнє боком, чи задом.*  
/В. Ф. Янукович/

Особливістю здійснення змін в такій організаційній системі як система державної підтримки підприємництва (СПП) є її надзвичайно інтерактивний, багаторівневий характер, оскільки власне підприємство є крос-галузевим процесним явищем. Звідси витікає і необхідність розвитку взаємодії з різноманітними структурами державного і недержавного секторів по вертикалі і горизонталі для усіх тих, хто бере на себе відповідальність за вирішення завдання управління змінами в СПП в країні чи регіонах.

Під час розгляду проблеми управління змінами в СПП необхідно мати на увазі зміни, що відбуваються в трьох макросистемах організацій (рис. 8.2).

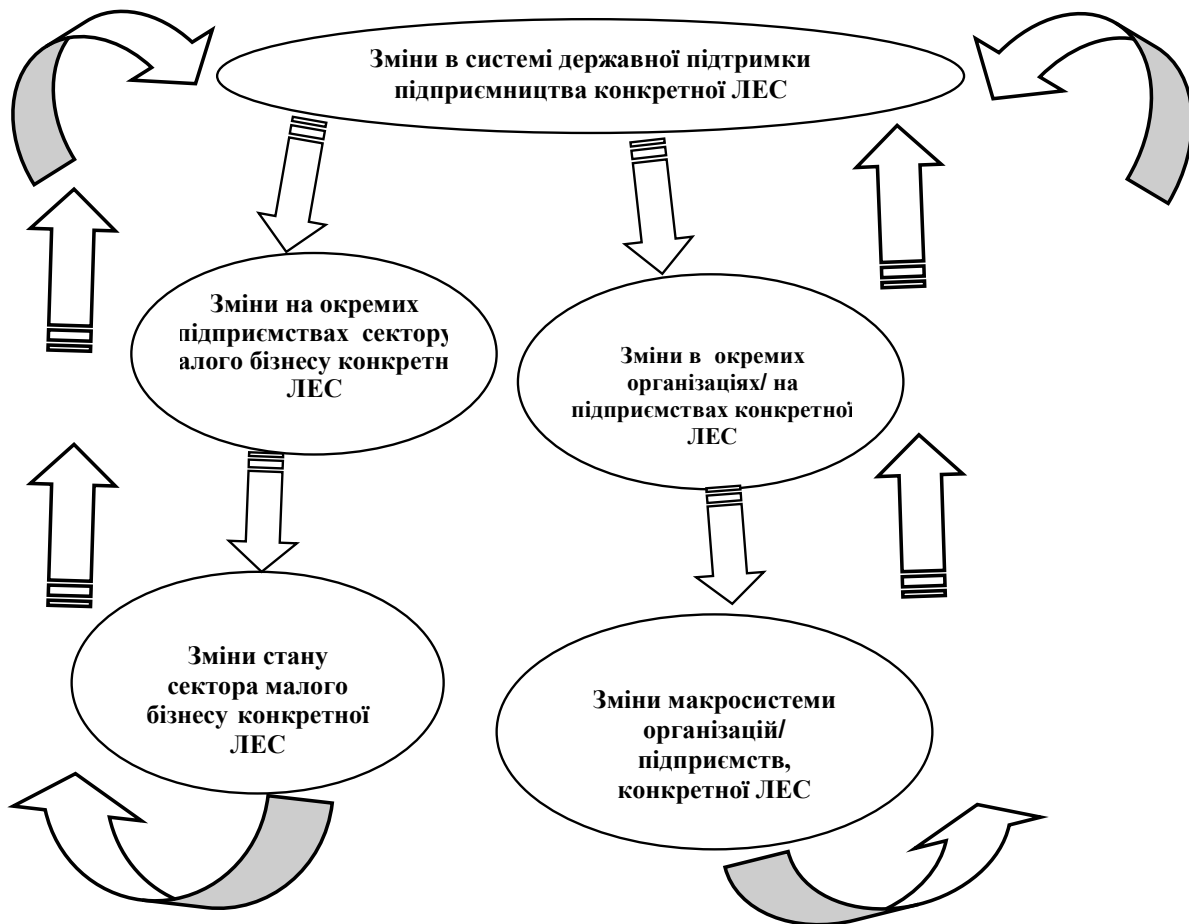


Рис. 8.2. Взаємозв'язок змін в системі державної підтримки підприємництва та в локальних економічних системах

1. Макросистема підприємства конкретної локальної економічної системи (ЛЕС) (у відповідності з термінологією<sup>1</sup> – локальна економічна система як центр регулювання підприємницької діяльності, в т.ч., податковий центр), що є об'єктом цільового впливу державних програм підтримки малого бізнесу;

2. Макросистема організацій/ підприємств в цілому, які функціонують в умовах конкретної ЛЕС, оскільки програми підтримки підприємництва повинні орієнтуватися не тільки на сектор малого бізнесу, але й на розвиток управлінського та технологічного інноваційного потенціалу підприємств будь-якої галузі і будь-якого розміру), та форми власності.

3. Макросистема державних і недержавних організаційних структур, які є організаційною частиною самої СПП конкретної ЛЕС, яка характеризується такою специфічною особливістю і відмінністю від інших елементів СПП, (наприклад, нормативно-правова база), як особливість впливати на них і змінювати їх (докладно спектр цих організацій обговорювався вище).

Для того, щоби зміни в СПП позитивно вплинули на зміни в перших двох вказаних вище ЛЕС, управлінцям змінами та їх консультантам важливо розуміти природу процесів і закони їх розвитку та складових елементів – конкретних підприємств. У зв'язку з цим розглянемо життєві цикли організаційного розвитку ЛЕС (рис. 8.3):

<sup>1</sup> Титов П.М. Моделювання процесів еволюції в економіці/ Суспільство та економіка. 1888, № 2, сс. 148-183.

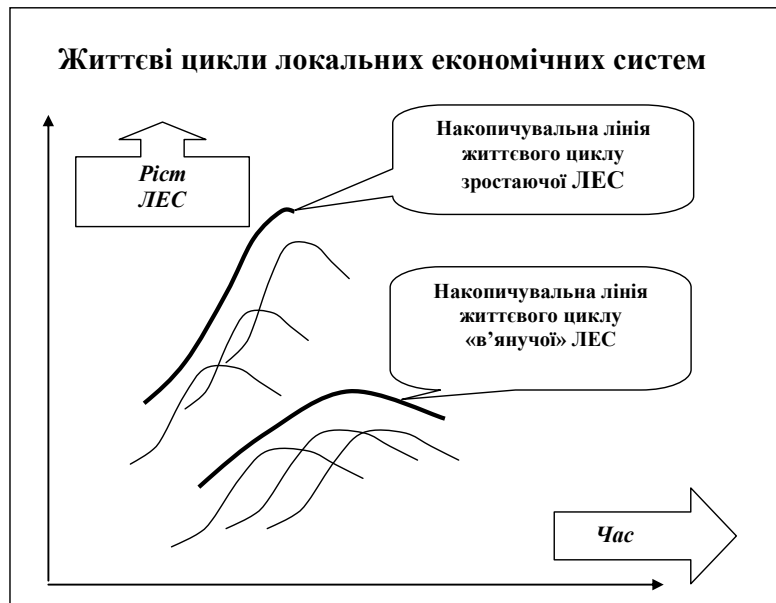


Рис. 8.3. Життєві цикли організаційного розвитку ЛЕС

Причини, що викликають зменшення сектору підприємництва у кризі або його зростання у посткризовий період наведені в табл. 8.1:

Таблиця 8.1

**Причини, що викликають зменшення сектору підприємництва у кризі або його зростання у посткризовий період**

Пропозиція	Попит
<b>Технологічні зміни</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Нові продукти</li> <li>• Нові послуги</li> </ul>	<b>Структурні зміни в економіці (Зростання попиту на послуги)</b>
<b>Фрагментація (спеціалізація) і переваги більш низьких витрат</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвиток субпідрядних відносин між великим та малим бізнесом</li> <li>• «Японізація» ринків</li> <li>• Продаж підприємств новим власникам</li> </ul>	<b>Невизначеність попиту</b>
<b>Безробіття робочої сили</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Демографічні зміни</li> <li>• Власне безробіття</li> <li>• Зростання рівня освіти</li> </ul>	<b>Макроекономічні умови</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Безробіття</li> </ul>
<b>Політика уряду</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Приватизація/Дерегуляція</li> <li>• Зростання добробуту/ оподаткування</li> <li>• Розвиток культури підприємництва</li> <li>• Зміни у ставленні до ризику (готовність ризикнути)</li> </ul>	<b>Економічний розвиток</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сфера послуг</li> <li>• Зміни у с/г галузі</li> <li>• «Поява все більшої кількості ринкових «ніш»</li> <li>• Зростаюча гнучкість спеціалізації</li> </ul>
<b>Зміна цін на енергоносії</b>	

Розглянемо моделі управління змінами (ключові альтернативи (рис. 8.4):

**Модель перехідного періоду чи прориву.** В рамках моделі перехідного періоду (моделі «прориву») зміни розглядаються як процес руху організації від теперішнього стану до бажаного майбутнього стану, що визначається керівництвом організації.

**Протистояння (опір).** Все, що створює труднощі для досягнення мети, вважається опором. Існують дві форми опору: *систематична* (виникає через недостатню обізнаність, інформацію, навички та можливість) та *поведінкова* (витікає з реакцій, сприйняття та оцінок людей, котрих стосуються зміни). Для подолання систематичної форми опору при управлінні процесами розвитку підприємництва необхідні відповідні програми учбово-консультаційної підтримки діяльності «агентів змін» — керівників державного апарату менеджменту, які ініціюють і керують новими проектами, програмами та ініціативами. Однак, набагато складніше завдання постає перед тими з керівників процесами розвитку підприємства, які зустрічають відкриті, приховані чи напіввідкриті форми поведінкового опору. В цьому випадку особливо важливі добре організовані форми залучення структур суспільного сектору в процеси управ-

ління змінами. Також визначальну роль починають відігравати ініціативи в області розвитку такої важливої складової економічної культури як культура підприємництва. Для виявлення даних форм опору може бути корисним виявлення так званих «зацікавлених сторін» чи стейкхолдерів (*stakeholders*) — окремих людей, груп чи організацій. При цьому слід пам'ятати про те, що зацікавлені сторони можуть бути як у змін (чи їх прихильників), так і в прихильників опору змінам.

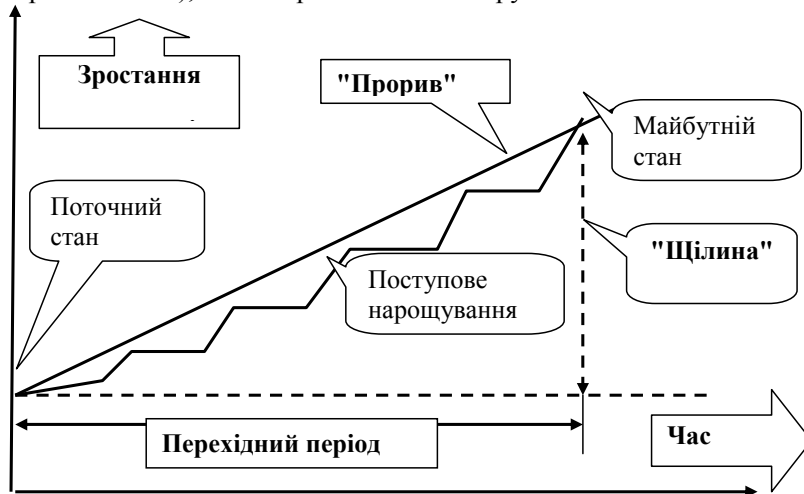


Рис. 8.4. Модель змін

Можна відзначити, що модель перехідного періоду може бути дуже ефективною для таких організацій чи систем, де керівництво має бачення майбутнього стану організації/системи й готове до активних дій відносно зовнішнього світу. Для лідера найбільш важливим є залучення людей до нового бачення, в результаті чого виникає більше розуміння й участь в процесі здійснення змін, аніж насильницьке підштовхування їх до нового стану (рис. 8.5):

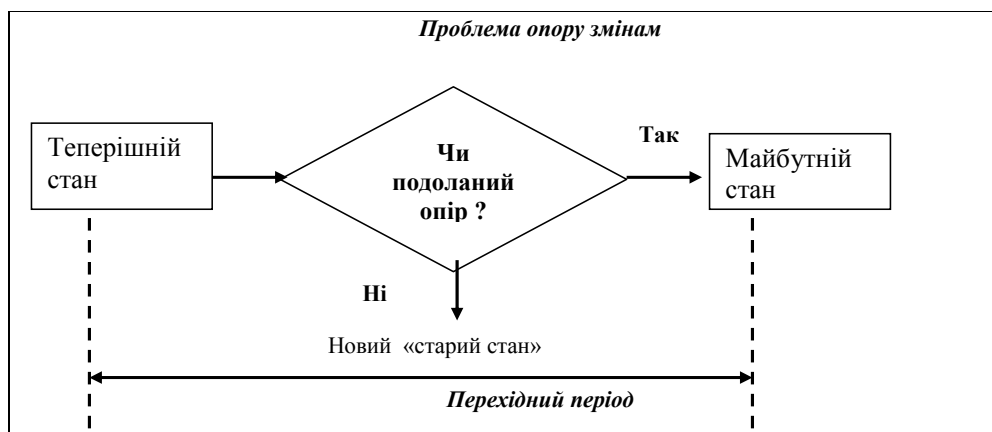


Рис. 8.5. Алгоритм вирішення проблеми опору змінам

Виділяють три фази процесу здійснення змін: *пробудження, зміни, впорядкування* (або розморожування, дії, заморожування — за К. Левіном). Охарактеризуємо коротко кожен з них.

**1. Пробудження (розморожування).** Мета цієї фази — пробудження учасників змін та приведення їх до готовності до дії. Під час цього періоду «відлиги» відбувається руйнування методів, традицій, звичаїв та поведінки старого укладу з тією метою, щоби нові методи, поведінка та підходи були прийнятні з більшою готовністю. Це може відбуватися шляхом підвищення невдоволеності старою системою та роз'яснення картини майбутнього, яка здатна привабити людей.

**Зміни (дії).** Люди, які дійсно прийняли зміни, часто готові йти на будь-які зміни в поведінці. Саме під час втілення змін таким людям повинні бути надані можливості використання чи застосування нових систем, методів, процедур та підходів.

**Впорядкування (заморожування).** Ця фаза необхідна для інтеграції щойно прийнятої поведінки та приведення її до норми. Однак, нові стилі поведінки повинні бути дубльовані та застраховані системами, які дозволять управлінцям впевнитися в тому, що зміни добре «вкоренилися та прижилися». Ці системи повинні включати функції перевірки, надання підтримки і заохочення (премій), стимулів та санкцій, а також функції контролю (табл. 8.2):



## Фактори закріплення змін

Фактор	Зміст
1. Системи	Систематизація змін в новому робочому процесі
2. Перевірка	Перевірка того, «як це відбувається»
3. Винагорода	Система заохочень та винагороди за нову поведінку
4. Санкції	Відсутність будь-яких винагород через небажання підкорятися змінам
5. Підтримка	Особиста підтримка в формі поради, настанови тощо (а також непрямі форми підтримки, наприклад, через вирішення конфліктних ситуацій або виведення «генераторів конфліктів» з робочого процесу управління змінами в даній сфері тощо.)
6. Відносна стабільність	Складний фактор в умовах змін, однак, якщо можливо, його використання є бажаним для уникнення нового тиску і для того, щоби дати можливість учасникам процесу змін консолідуватися для нових звершень.
7. Контролінг	Контроль того, чи все відбувається вірно (або що нічого не відбувається невірно!), і чи заходи з усунення недоліків можуть бути вжиті вчасно.

Звичайно, якщо період «відлиги» пройшов успішно, та цілі були досягнуті, гострої необхідності в таких системах «курування змін» більше немає.

Як проводити аналіз силового поля?

1. Визначте запитання.
2. Уточніть його:
  - В контексті поточної ситуації.
  - В контексті бажаної ситуації.
3. Проведіть інвентаризацію рушійних сил та стримуючих факторів. (Ними можуть бути люди, матеріальні засоби, організація, середовище тощо)
4. Перелічіть сили, які, можливо, можуть усунути чи нейтралізувати сили опору або створити рушійні сили.

Досягнення змін є зміщенням лінії рівноваги в бік цілі. Цього можна досягнути за рахунок посилення чи примноження рушійних сил, скорочення чи усунення стримуючих сил чи комбінації цих заходів.

Суб'єктом відповідальності при змінах різного масштабу можуть виступати окрема особа, колектив або більша соціальна спільнота (клас, народ), тобто всі ті, чия діяльність підлягає оцінці.

Поява відповідальності за майбутнє — результат здатності суб'єкта усвідомлювати особисту відповідальність за виконання своїх обов'язків і передбачати наслідки особистої діяльності.

Центральна тенденція еволюції відповідальності проявляється у виникненні додаткового внутрішнього механізму контролю. Отже, й особистість у своєму розвитку має пройти шлях від простого виконавця до активного суб'єкта. Наслідком цього буде перенос інстанції, перед якою звітує суб'єкт, із зовнішнього рівня на внутрішній. Раніше такою інстанцією було тільки суспільство, різні соціальні інститути. Наразі, стаючи активним суб'єктом діяльності, людина відповідає за свої вчинки перш за все перед самою собою.

Сама по собі наявність інстанцій, перед якими людина має звітувати за неправильні дії, є суттєвим регулятором плину громадського і господарського життя.

Кількість інстанцій, яким підзвітний індивід, достатньо велика. Вона в першу чергу залежить від різноманіття соціальних стосунків, до яких вступає індивід. Соціальні стосунки можуть продовжуватися до тих пір, доки їх учасники взаємно виконують свої обов'язки (незалежно від того, хто є партнером — індивід чи суспільство). Інстанція здійснює наглядову функцію. Проте цим її роль не обмежується. Поряд із наглядовою вона виконує функцію санкціонування. Всі інстанції за характером соціальних стосунків можна поділити на два крупних класи: *формальні* й *неформальні*. Повноваження й діяльність формальних інстанцій (різні державні установи й громадські організації) базуються на правилах, які мають правову силу, а неформальних (коло близьких родичів і друзів, сусіди й колеги тощо) базуються на симпатіях й антипатіях, етичних нормах, громадській думці тощо. В свідомості особистості вони мають свою ієрархію — одній інстанції приписується високий авторитет, інша напряму відкидається, ставлення до третьої нейтральне. Щодо санкцій, які накладаються різними інстанціями стосовно результатів діяльності суб'єкта відповідальності, то треба відзначити, що в самому загальному вигляді під санкцією розуміють будь-яку реакцію на поведінку індивіда з боку тієї інстанції, перед якою він звітує.

Модель створення відповідальності включає вісім ступенів, і на кожному з них є як свої плюси, так і мінуси (рис. 8.6):

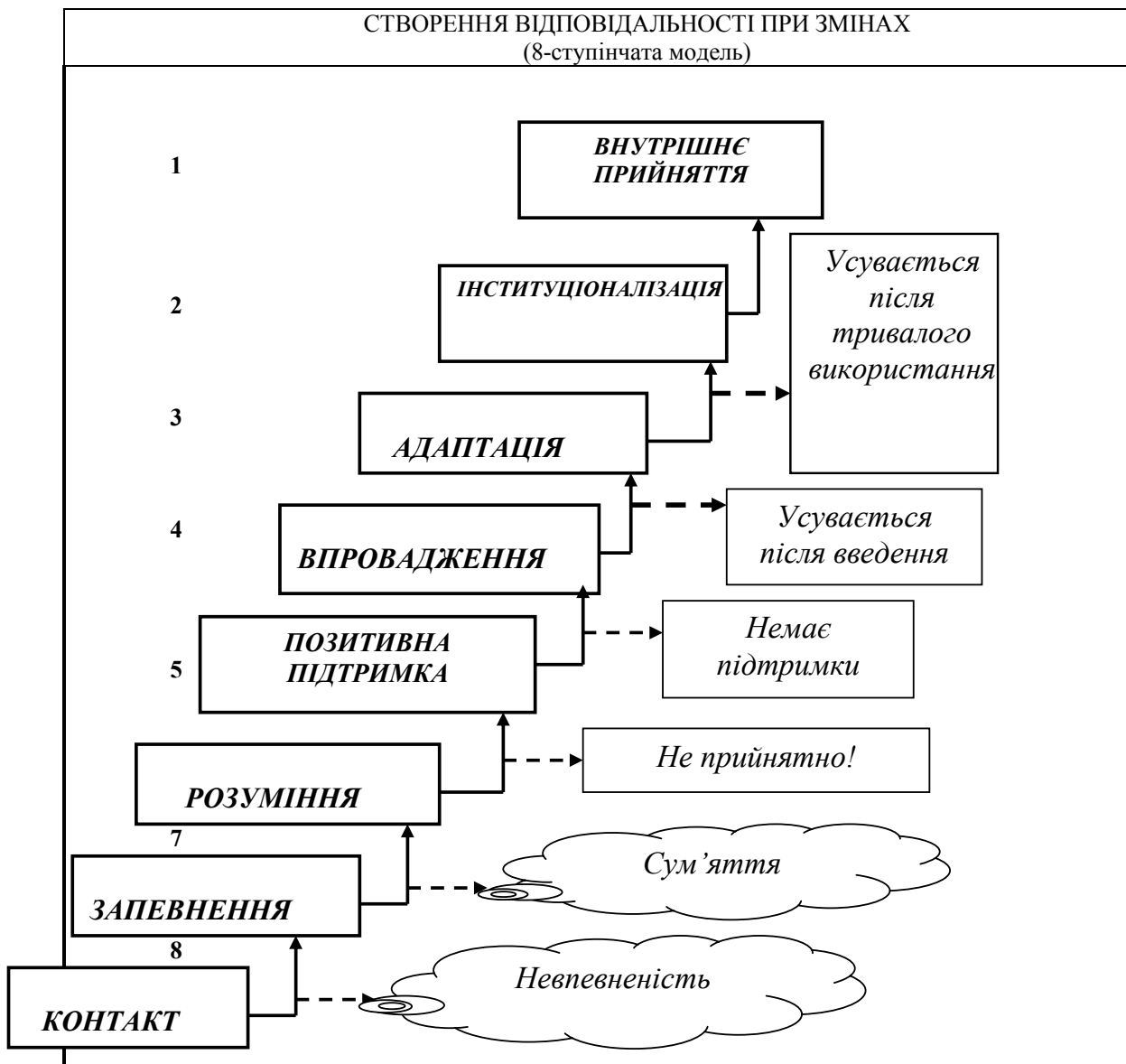


Рис. 8.6. Модель створення відповідальності

1. **Контакт.** Ціль — запевнити людей як можна раніше, що зміни необхідні.
2. **Запевнення.** На цій стадії цілком достатньо привнести загальне розуміння суті того, що відбувається.
3. **Розуміння.** Ціль — домогтися чіткого розуміння, яке веде до конструктивного судження. Це — перша стадія, коли починається справжній опір. Разом з тим, тут легко сплутати невпевненість або сум'яття з опором.
4. **Підтримка.** Ціль — надати реальну позитивну підтримку процесу змін.
5. **Впровадження.** Ціль — виявити і вирішити проблеми. При цьому по мірі їх вирішення буде розвиватися новий та більш реалістичний рівень розуміння змін.
6. **Адаптація.** Ціль — забезпечити тривале «вкорінення» або «притирання» змін в організації. Зміни можуть здійснюватися, але запитання, чи надовго?
7. **Інституціоналізація.** Ціль — зробити зміни звичним та нормальним повсякденним явищем. Повинна запрацювати система заохочень і контролю вже без залучення формального спонсорства.
8. **Внутрішнє сприйняття** (чи популяризація). Ціль — сприяти внутрішній перебудові людей, залучених в зміни. Ці люди повинні внутрішньо прийняти зміни, а їх поведінка повинна формуватися у відповідності і гармонії з характером змін.

Управлінський процес супроводу процесу управління змінами наведено на рис. 8.7:

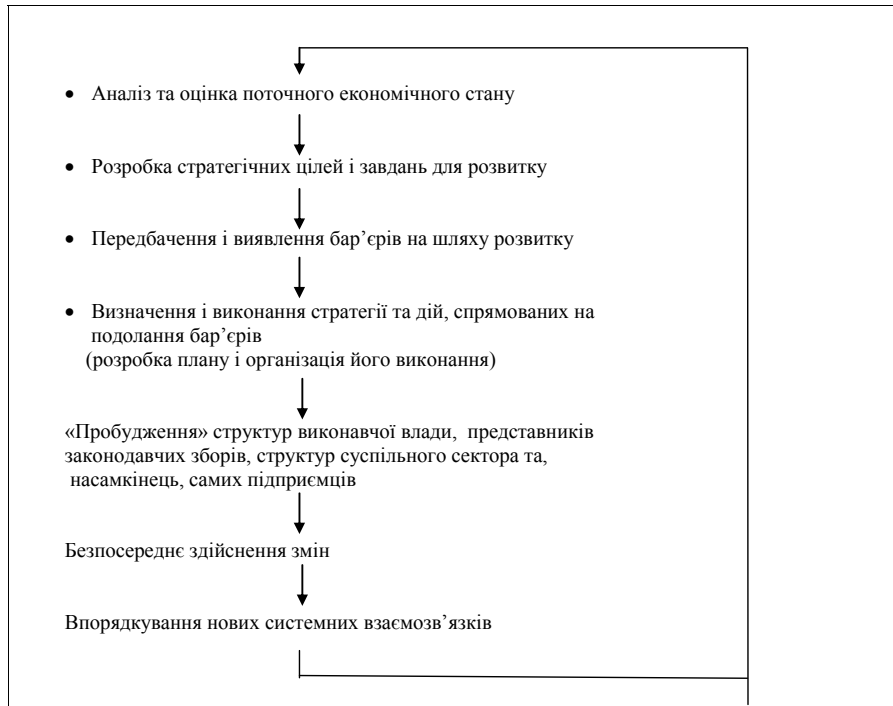


Рис. 8.7. Управлінський процес супроводу процесу управління змінами

**Реакція на зміни:**

- саботаж – зрив змін шляхом прихованої діяльності
- відкритий опір – відкриття спроби повернути зміни в протилежний бік
- пасивний опір – відмова в підтримці
- відмова – невміння визнати реальність
- уникнення – прийняття стриманої позиції
- звинувачення – обвинувачення в змінах когось іншого
- нарікання – скарги
- протистояння – сумніви в раціональності/імовірності
- вирішення проблем – робота з впливом, що здійснюється
- план – передбачення змін і майбутніх потреб в змінах
- здійснення змін – впровадження змін

Бар'єри у процесі управління змінами системи підтримки підприємництва та методи їх зняття наведені в табл. 8.3:

Таблиця 8.3

**Бар'єри у процесі управління змінами системи підтримки підприємництва та методи їх зняття**

Природа виявленого опору		
Місце виявлення бар'єрів (відносно СПП)	Бар'єри внаслідок систематичного опору	Бар'єри внаслідок поведінкового опору
<b>Зовнішні для ргструктури СПП</b> (виявляються у відносинах «Підприємці - Держслужбовці»)	<i>Причини:</i> недосконалість діючої нормативно-правової бази та сумлінне виконання суперечливих інструкцій, нестача знань, навичок та вмінь <i>Методи зняття:</i> Усунення протиріч в нормативно-правовій базі, навчання та підвищення кваліфікації кадрів	<i>Причини:</i> Проблеми системи цінностей, сприйняття та відчуттів на особистому рівні. Усвідомлене прийняття правил гри «підприємець – всім нам та мені особисто – вовк і дійна корова» <i>Методи зняття:</i> Розвиток культури підприємництва на всіх рівнях через комплекс позитивних заходів (особистий приклад вищих керівників, освітні програми, робота із ЗМІ) та санкцій (посилення контролю за беззаконням і порушеннями)
<b>Внутрішні для оргструктури СПП</b> (виявляються у відносинах «Держслужбовці – Держслужбовці»)	<i>Причини:</i> Вищенаведені <i>Методи зняття:</i> Вищенаведені + активізація взаємодії на горизонтальних рівнях та з сектором	

Як механізм управління позитивними змінами в системі підтримки підприємництва та як організаційну форму доцільно створювати Групу управління змінами (рис. 8.8):

Група управління змінами як організаційна форма механізму управління позитивними змінами в системі підтримки підприємництва

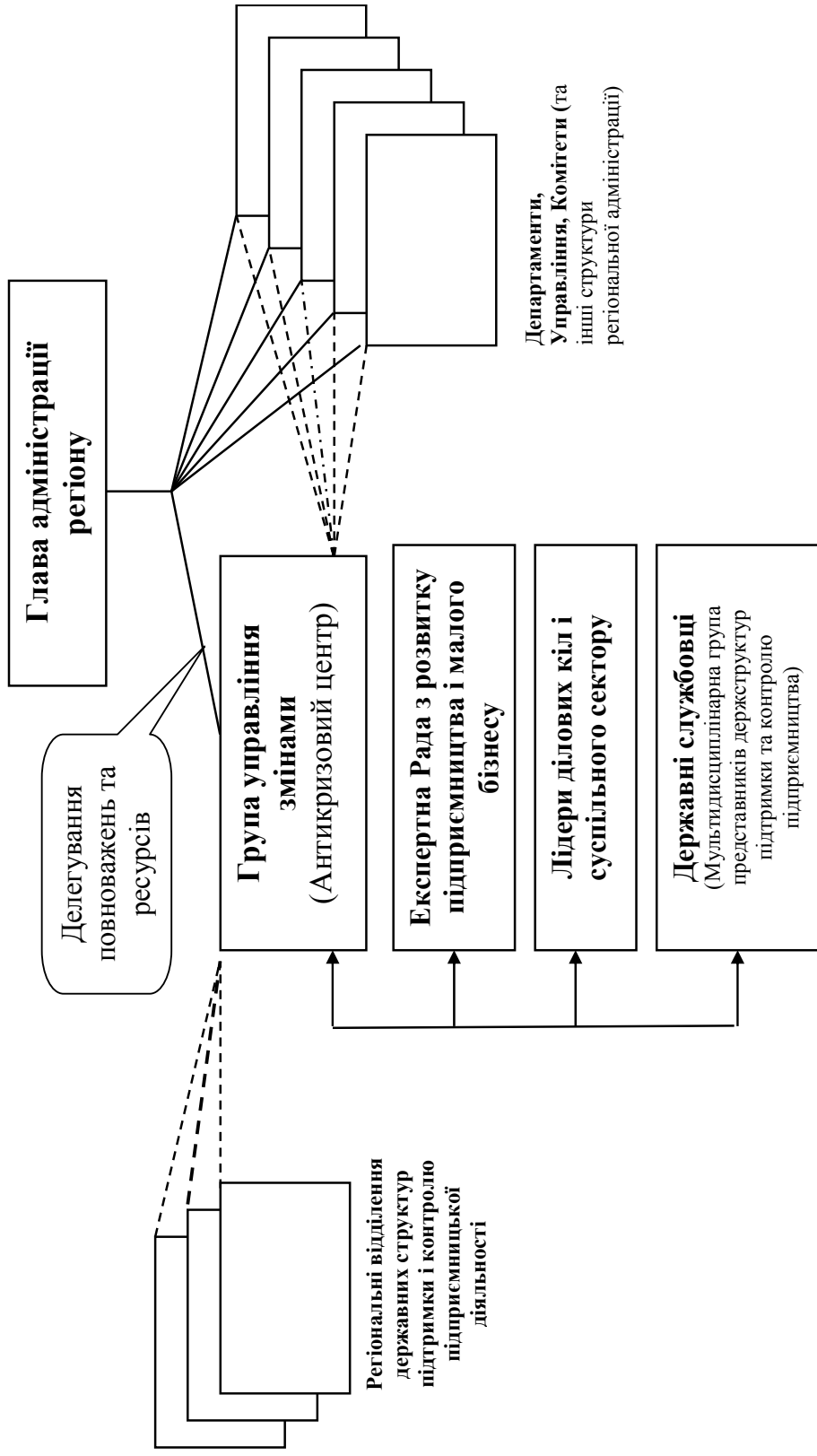


Рис. 8.8. Структура Групи управління змінами

Цілями такої групи є:

- оцінка ролі державного сектору в регулюванні і розвитку сектору МСП;
- реформування умов, які регулюють діяльність МСП, що покращують клімат для розвитку фірм;
- розвиток стимулюючих механізмів, в першу чергу непрямої підтримки МСП;
- визначення ролі фінансового сектору в програмах стимулювання розвитку підприємництва;
- визначення заходів, спрямованих на розвиток освітньої системи і розвиток як програм, орієнтованих на сприяння зростанню фірм сектору МСП, так і програм в системі державної освіти всіх рівнів, спрямованих не стільки на навчання бізнесу, скільки на розвиток підприємництва та підприємницького бачення можливостей вирішення проблем;
- розробка системи заходів, спрямованих на досягнення консенсусу між державними та недержавними секторами щодо процесу реформ, а також на вирішення ключової проблеми – відродження довіри бізнесу і населення до держави;
- проведення аналізу і розробка пропозицій з розділення обов'язків між федеральним і регіональним рівнями.

Група управління змінами, таким чином, являє собою спеціальну мульти-дисциплінарну команду державного сектору, основними завданнями організації котрого є:

- надання повноважень з боку обласної адміністрації;
- підготовка стратегії та програми дій розвитку підприємництва і сектору малого та середнього бізнесу;
- отримання погодження стратегії та підтримки її впровадження як з боку вищого керівництва регіональної адміністрації, так і з боку громадського сектору та підприємницького співтовариства.

Відповідальність Групи управління змінами полягає у періодичних доповідях Експертній раді державного/приватного сектору з метою узгодження:

- повноваження в підготовці стратегії і програми дій;
- плану стратегії;
- плану програми дій.

Основними перевагами запропонованої організаційної форми, успішно апробованої в країнах Центральної та Східної Європи при вирішенні аналогічних завдань (Угорщина, Словенія тощо) є:

- поява можливостей уникнення конфліктів та виключення дублювання діяльності;
- можливість домовитись про єдині цілі та завдання, або, як мінімум, про *політику* щодо наявних проблем;
- можливість розробки чітко сформульованого послання до державного сектору;
- можливість налагодження прямого співробітництва і партнерства по горизонталі з регіональними структурами федерального центру.

**Про спостережну Експертну раду.** Слід також відзначити важливу роль Експертної Ради, як формуючого прямого зворотного зв'язку. Однак, слід враховувати вже існуючий, загалом невдалий, досвід формування так званих Громадсько-експертних Рад з розвитку підприємництва, які часто всього лише відіграють роль ширми легітимності рішень, що приймаються. Як правило, це відбувається в тих регіонах, де така Рада формується переважно з обмеженого числа підприємців і представників номінальних структур підтримки малого підприємництва та носить достатньо закритий характер. Такі Ради тільки посилюють процеси формування кланової культури недобросовісної конкуренції, по суті, відіграючи навіть негативну роль, оскільки, як відзначив Гай Бенвеністе, «...більш рівномірний розподіл влади не досягається автоматично залученням громадськості в процеси прийняття рішень. Фактично розширення числа учасників зменшує владу слабких, роблячи їх залежними від тих, хто має доступ до знань (інформації — прим. автора)»<sup>9</sup>.

Відкритість експертної ради для всіх діючих в регіоні структур підтримки підприємництва і запрошення експертів, дослідників, які представляють різні точки зору, а також прозорість і конкурсність всіх фінансових аспектів діяльності Групи управління змінами та Ради при ній — запорука того, що заплановані зміни будуть мати шанси на успіх.

## 8.4. Взаємодія індивіда з групою

*Пасивний опір — найпотужніша зброя,  
якою будь-коли володіла людина...*  
/Бенджамін Р. Такер, «Instead of a Book»/

Зміни в поведінці співробітника під впливом групи обумовлені наступним:

1. Через суспільний вплив змінюються такі характеристики людини, як сприйняття, мотивація, сфера уваги, система оцінок; підсилюється її інтерес до проблем інших членів групи; життя людини постає

<sup>9</sup> Цитується з вищевказаної книги «Оволодіння політикою планування».

в залежності від дій колег і це змінює її погляди на себе та на своє місце в оточенні, а також і на оточуючих.

2. У групі людина отримує певну вагу (позицію). Ця роль (вага) людини в групі може бути не менш важлива за її формальну позицію (статус).

3. Людина починає ідентифікувати себе з групою, що призводить до змін у само-сприйнятті і в усвідомленні свого місця в світі та свого призначення.

4. Співпраця з групою генерує такі ідеї, судження і пропозиції у людини під впливом «мозкового штурму» (сумісного вирішення проблем), які недоступні при самотійній роботі.

5. В групі людина більше схильна до сприйняття ризику та прийняття ризикованих рішень, поведінка людини стає більш активною.

Взаємодія людини з групою може мати характер або злиття, або конфлікту.

- Зміни в поведінці співробітника під впливом групи обумовлені наступним:

- Через суспільний вплив змінюються такі характеристики людини, як сприйняття, мотивація, сфера уваги, система оцінок; підсилюється її інтерес до проблем інших членів групи; життя людини постає в залежності від дій колег і це змінює її погляди на себе та на своє місце в оточенні, а також і на оточуючих.

- В групі людина отримує певну вагу (позицію). Ця роль (вага) людини в групі може бути не менш важлива за її формальну позицію (статус).

- Людина починає ідентифікувати себе з групою, що призводить до змін у само-сприйнятті і в усвідомленні свого місця в світі та свого призначення

- Співпраця з групою генерує такі ідеї, судження і пропозиції у людини під впливом «мозкового штурму» (сумісного вирішення проблем), які недоступні при самотійній роботі.

- В групі людина більше схильна до сприйняття ризику та прийняття ризикованих рішень, поведінка людини стає більш активною.

Характеристика двох підходів до управління людським потенціалом фірми, які викликали необхідність появи стратегічного управління ним наведені на рис. 8.9:



Рис. 8.9. Підходи до управління людським потенціалом корпорації

Реалізація стратегії передбачає проведення необхідних змін, без яких навіть досконало опрацьована стратегія може бути не реалізованою.

Будь-яка зміна зустрічає опір, який може бути настільки сильним, що його не можливо подолати.

Аналіз потенційних сил опору дозволяє виявити тих членів організації або ті групи в ній, що будуть чинити опір змінам, та усвідомити мотиви неприйняття змін. Управління опором змінам передбачає опрацювання стратегії управління персоналом.

Чинники впливу на вибір перспективних цілей управління людським потенціалом:

- стратегія розвитку фірми;
- зовнішнє середовище;
- внутрішнє середовище;
- організаційне оточення (в т.ч. і конкуренти).

Вирішення питань, пов'язаних з вивільненням персоналу полягає у наступному:

- аналіз причин вивільнення персоналу;
- вибір варіантів вивільнення персоналу;
- забезпечення соціальних гарантій працівникам організацій, яких звільнюють.

При реформуванні організації необхідно визначити максимально допустиму чисельність працівників, при якій може бути забезпечено виконання прийнятої стратегії розвитку і фактичну (надлишок, дефіцит) чисельність працівників до моменту початку реалізації даної стратегії.

Стратегічне управління людським потенціалом складається з таких елементів як:

- визначення загальної стратегії;
- планування потреби організації у персоналі з урахуванням діючого кадрового складу;
- залучення, відбір та оцінка персоналу;
- підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка;
- система просування по службі (управління кар'єрою);
- звільнення персоналу;
- побудова та організація робіт, у тому числі визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв'язків між ними, змісту та послідовності виконання робіт, умов праці;
- політика заробітної плати та соціальних послуг;
- управління витратами на персонал.

Отже, стратегія управління людським потенціалом — це сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів, що логічно витікають один з одного при стійкому зворотному зв'язку і взаємному впливі кожного процесу на всі інші процеси та на їх сукупність в цілому.

Управління людським потенціалом дає ефект, якщо в організації дотримуються таких умов:

- 1) здійснюється індивідуальне планування кар'єри, підготовки та перепідготовки персоналу, стимулювання професійного зростання та ротатії кадрів;
- 2) використовуються гнучкі системи організації робіт, автономні робочі групи;
- 3) коли система оплати праці побудована на принципах врахування індивідуального вкладу та рівня професійної компетентності працівників;
- 4) використовується високий рівень участі працівників і робочих груп у розробці та прийнятті управлінських рішень;
- 5) здійснюється практика делегування повноважень підлеглих.

## 8.5. Використання працівників в управлінні для впровадження змін

*Нема нічого складнішого, небезпечнішого і невизначеного, ніж керувати впровадженням нового порядку речей, тому що в кожного нововведення є затяті вороги, яким добре жилося по-старому, і кволі прибічники, які непевні, чи зможуть вони жити по-новому.*  
/Н. Макіавеллі, «Государ»/

В основі підприємницького менеджменту, що забезпечує стабільність організації і макроекономічної усталеності, лежить цілеспрямований пошук і впровадження нововведень — як складового елементу стратегічного управління. Прийнято розрізняти два види інновацій: *технічні*, спрямовані на зміну продукції або технології її виробництва, та *організаційні*, спрямовані на зміну структур і систем управління.

Нововведення можуть стосуватися трьох рівнів діяльності організації. На рівні поточної виробничо-господарської діяльності інновації оптимізують чинну операційну систему, виходячи з потреб процесу і підвищуючи короткострокову ефективність. Локальна організаційна оптимізація досягається методами дослідження операцій, а комплексна — методами реінжинірингу бізнес-процесів.

Більш глибокі інновації забезпечують конкурентні позиції підприємства по сегментах «продукт/ринок» усередині областей господарської діяльності. У класифікації систем управління ефективність на цьому рівні забезпечується комплексною концепцією маркетингу.

Технічні нововведення тут спрямовані на розробку нових видів продукції, що відповідають мінливим переважаням споживачів і передовому технічному рівню по галузі.

Інновації на третьому рівні управління — підприємницькому, забезпечують реакцію на стратегічні зовнішні зміни. Саме на цьому рівні відбувається формування областей господарської діяльності підприємства, проектування і зміна систем і структур управління. Технічні й технологічні нововведення пов'язані з фундаментальними і прикладними дослідженнями, НДДКР і створенням нових технологій, на основі яких відбувається формування нових областей споживчого попиту.

За правило, суттєві стратегічні перетворення, впровадження інновацій зіштовхується з опором консервативно налаштованої частини персоналу або окремих осіб. Опір виникає кожного разу, коли організаційні зміни тягнуть за собою порушення складених норм поведінки, критеріїв оцінки роботи і структури управління.

**Опір** — багатогранне явище, що викликає непередбачені зволікання, додаткові витрати і нестабільність процесу стратегічних змін. Цей супротив проявляється завжди у відповідь на будь-які зміни. З точки зору науки про поведінку, опір являє собою природній прояв різних психологічних установок стосовно раціональності, згідно з якими групи та окремі індивіди взаємодіють один з одним.

**Опір змінам** — це неминує явище, тому спочатку треба зрозуміти, чому менеджери функціональних підрозділів чи підлеглі не хочуть змін.

В області технічних нововведень опір пов'язаний зі схильністю людей до вже чинних видів продукції і технологій, що стабільно приносять прибуток. Опір організаційним змінам виникає через страх співробітників виявитися недостатньо компетентними для виконання нових функцій і позбавитися раніше завойованого соціального статусу.

*Причини опору змінам:*

- *невизначеність.* Невизначеність означає, що людина не знає про наслідки змін або підозрює загрозу своїй захищеності (тобто відчуває страх).

- *відчуття втрат і переконання в тому, що зміни нічого доброго не принесуть.* Відчуття втрат означає, що переїми призведуть до меншого ступеню задоволеності яких-небудь потреб.

- *переконання.* Полягає в тому, що для організації зміни не є необхідним або бажаним: зміни, що плануються не вирішують проблем, а лише примножують їх число.

*Ознаки організаційного опору:*

- відмова;
- відстрочка початку процесу змін на потім;
- невизначеність;
- відсутність впровадження;
- стратегічна неефективність;
- непередбачені відстрочки впровадження та інші ускладнення, що гальмують темп змін і збільшують витрати у порівнянні з запланованими;
- намагання саботувати зміни всередині організації або «втопити» їх у потоці інших першочергових справ;

- відступ.

*Наслідки опору:*

- Зміни повільно приносять очікувані результати;
- Існують спроби віднести отриманий ефект від змін на рахунок раніше здійснених процедур (заходів).

*Чинники, що визначають опір змінам:*

- ступень невідповідності культури і структури влади майбутнім змінам;
- тривалість періоду впровадження змін;
- загроза втрати престижу і влади та інші ускладнення для вищих менеджерів;
- наслідки змін для організації;
- відданість робітників організації;
- сила культурно-політичних орієнтацій у відповідних центрах сили.

З точки зору стратегічного менеджменту, супротив (опір) є проявом ірраціональної поведінки організації, відмови визнати нові реалії, відмова мислити логічно та реалізовувати на практиці висновки логічного мислення.

Подолання опору, аби він не переріс у катастрофічні для підприємства конфлікти, вимагає від керівництва організації спеціальних заходів, пов'язаних із достатньо великими витратами. До їхнього числа належать навчання й перенавчання персоналу і створення атмосфери прихильності до інновацій через інформування та агітацію. До свідомості кожного робітника доводиться, що зміни не несуть у собі персональної загрози, і навпаки, є передумовою розвитку підприємства, гарантують кожному працівнику фахове та кар'єрне зростання, стабільність зайнятості, підвищення статків.

З метою зниження опору інноваційні проекти бажано організаційно відокремити від поточної діяльності. Для забезпечення ефективності нововведень необхідна відповідна мотивація персоналу, який залучено до їх реалізації.

Психологічна компетентність керівників для проведення змін та подолання опору передбачає:

- знання для само оцінювання і вдосконалення особистості;
- комплекс знань і навичок для спілкування з людьми;
- педагогічна компетентність, пов'язана з реалізацією функції вихователя підлеглих;
- знання психологічних закономірностей життєдіяльності колективів, для оцінки між особових і групових стосунків, для їх гармонізації;
- спроможність будувати ділові відносини;
- здатність регулювати психологічний клімат.

**Основні постулати:**

- Опір знаходиться в прямій залежності від швидкості змін!
- Опір змінам пропорційний силі, ступені ломки культурних традицій, структури влади, що відбуваються через стратегічні зміни та інновації.
- Опір зворотно пропорційний періоду часу, на протязі якого відбуваються зміни.
- Якщо зміни провадяться поступово, то вони за правило обходять тільки одну частину організації, тобто присутній локальний супротив; він не отримує підтримки від підрозділів.
- Опір підсилюється, коли влада переходить від виробничих підрозділів до підрозділів маркетингу при переорієнтації на ринкові умови господарювання.



- Опір індивіда і групи залежить від небезпеки та занепокоєння щодо наростання поточних змін, оскільки очевидними є тільки найближчі наслідки таких змін, а не перспектива.
- У процесі змін розрив між дійсністю (реальним станом) та її сприйняттям індивідом, чи колективом може значно підвищити опір.
- Опором можливо і необхідно управляти.

*Індивідуальний опір змінам* простежується через реакції окремих осіб. Людина опирається змінам, коли не почуває себе у безпеці, коли не впевнена у наслідках і результатах змін, а саме:

- вимушена ризикувати, а це суперечить її натурі;
- відчуває, що внаслідок змін вона може статися зайвою;
- не здатна виконувати нову роль, відведену їй внаслідок змін;
- відчуває, що може втратити повагу керівництва;
- не здатна, або не бажає навчатися новим видам діяльності та засвоювати новий стиль поведінки тощо;
- боїться втратити владу, престиж, репутацію;
- боїться скорочення винагороди.

Ітерації індивідуального опору змінам наведено на рис. 8.10:



Рис. 8.10. Чотири послідовні психологічні стани особи, яка стикається з необхідністю змін системного характеру.

З точки зору стратегічного управління корпораціями, супротив (опір) є проявом ірраціональної поведінки організації, відмови визнати нові реалії, відмова мислити логічно та реалізовувати на практиці висновки логічного мислення.

*Будь-які пропозиції люди сприймають інакше, ніж той, хто їх вносить.*  
/Закони Мерфі/

*Груповий опір змінам* існує наряду з індивідуальним і в більшій мірі характеризується стабільністю та перманентністю, ніж опір однієї особи, адже набагато легше впливати на одну людину, особливо якщо вона стоїть на шляху прогресу, ніж змінити культуру і структуру групи, чи позбавити її важелів впливу.

Сила опору, що чинить група, пропорційна характеру та масштабу загрози для її влади, для визначення нею цінностей, культури.

Існують організації, де влада зосереджена в руках однієї людини, або групи осіб, що поділяють одну культуру. Проте більшість організацій мають декілька центрів сили (влади). Тому зміни можуть викликати як беззастережну підтримку, так і бути повністю відкинуті. Кожний центр сили в організації ототожнюється з певною культурою.

*Центр сили* — група в організації (підрозділ або неформальна група), характер роботи якої впливає на формування в них специфічної, відмінної від інших працівників культури.

*Культурна орієнтація центру сили* — переконання центру сили, які він готовий відстоювати.

*Політична орієнтація центру сили* — способи використання влади, які використовує центр сили для нав'язування своїх умов іншим.

У межах однієї організації можна зустріти як опір, так і підтримку змінам. Активність підтримки або опору залежить від рівня в ієрархії та культурних орієнтацій різних центрів сили.

Крупні стратегічні зміни часто здійснюються без урахування наступного опору.

Заходи для підготовки підґрунтя стратегічним змінам в організації:

- Аналіз природи змін.
- Створення атмосфери підтримки.
- Врахування поведінських факторів при плануванні перетворень.
- Управління процесом змін через зміни поведінки працівників.

Чинники процесу зміни поведінки працівників:

- Передбачення та контроль над джерелами опору;
- Використання влади для переборення опору;
- Ознайомлення керівників з новими концепціями та навчання їх новим прийомам вирішення проблем;
- Зміни культури та структури влади;
- Керівництво процесом створення нової стратегії.

Наразі виділяють три способи розподілу влади між різними рівнями організації для використання участі персоналу організації в управлінні для здійснення змін, а саме:

1. **розподіл повноважень** — це високий ступінь участі виконавців в прийнятті рішень. Менеджери і підлеглі разом визначають необхідні зміни, розробляють альтернативні підходи до їх проведення і рекомендують дії, які мають бути вжиті: наприклад, при формуванні політики і розробці нових стратегій маркетингу.

2. **однобічна дія** — передбачає використання законної влади для проведення змін в житті. Вона ефективна в ситуаціях, де підлеглі сприйнятливі до законної влади.

3. **делегування повноважень**. Такий підхід відповідає ліберальному стилю керівництва. Менеджер надає підлеглим інформацію про зміни, а потім делегує повноваження для оцінки господарської чи комерційної ситуації. До недоліків цього підходу можна віднести таке:

- можливе уповільнення реакції,
- якість рішення може знаходитися під впливом групового мислення,
- у підлеглих може бути відсутній досвід у виборі оптимальних варіантів рішення.

При впровадженні змін доцільно використовувати персонал підприємства (табл. 8.4):

Таблиця 8.4

### Використання працівників в управлінні для впровадження змін

Назва способу розподілу влади	Характеристика способу
Розподіл повноважень	Передбачається участь трудящих в прийнятті рішень. Керівники вищого рівня визначають проблему, а персонал нижчих рівнів приймає участь в обговоренні того, які зміни потрібні для вирішення проблеми
Односторонні дії	Організаційні зміни відбуваються відповідно до повноважень кожної посади організаційної ієрархії
Делегування повноважень	Керівництво вищого рівня надає підлеглим інформацію про необхідні зміни, а потім делегує повноваження для оцінки дій і їх здійснення

Розглянемо їх:

1. *Розподіл повноважень* – це високий ступінь участі виконавців в прийнятті рішень. Менеджери і підлеглі разом визначають необхідні зміни, розробляють альтернативні підходи до їх проведення і рекомендують дії, які мають бути вжиті: наприклад, при формуванні політики і розробці нових стратегій маркетингу.

2. *Однобічна дія* – передбачає використання законної влади для проведення змін в житті. Вона ефективна в ситуаціях, де підлеглі сприйнятливі до законної влади.

3. *Делегування повноважень*. Такий підхід відповідає ліберальному стилю керівництва. Менеджер надає підлеглим інформацію про зміни, а потім делегує повноваження для оцінки господарської чи комерційної ситуації. До недоліків цього підходу можна віднести: можливе уповільнення реакції, якість рішення може знаходитися під впливом групового мислення, у підлеглих може бути відсутній досвід у виборі оптимальних варіантів рішення.

Розглянемо людський фактор і готовність до змін. Для вирішення завдання впровадження змін найбільше підходять дві моделі з області сучасної психології:

1. *транс-теоретична модель змін поведінки*;

2. *модель ситуаційного управління*.

Третім варіантом є сполучення обох моделей.

#### 1. Транс-теоретична модель і стадії змін

Будь-які зміни в організації відбуваються на індивідуальному рівні. Її працівники повинні поступово міняти сформований у них набір переконань, звичок, стереотипів поведінки. Згідно із транс-теоретичною моделлю, процес зміни поведінки людини включає шість стадій:

1. передумання міркуванням щодо необхідності змін;
2. міркування;
3. підготовча стадія;
4. стадія активних дій;
5. підтримка й закріплення змін;
6. зміни, що вже здійснені.

Однак процес змін поведінки далеко не завжди є суворо лінійним. Багатьом людям властивий циклічний характер цього процесу, причому, судячи зі спостережень, найбільшого успіху домагаються ті з них, хто проходить окремі стадії змін багаторазово. Таким чином, якщо процес змін психології й поведіння працівників організації укладається в схему, описувану розглянутою моделлю, то керівники, що управляють цим процесом, зобов'язані запастися терпінням.

Розглянемо складові моделі змін поведінки більш детально по ітераціях.

**Перша стадія** — що *випереджає міркування про необхідність змін*. Людина, що перебуває на цій стадії, ще не усвідомлює необхідність змін, яка є очевидною для навколишніх. Якщо, наприклад, потрібно змінити ставлення до забезпечення якості, то ця стадія відповідає ситуації, коли вище керівництво компанії вже повністю усвідомило необхідність того, щоб кожний працівник ніс свою частку відповідальності за якість, але самі працівники таким розумінням ще не перейнялися.

**Друга стадія** — *стадія міркувань*, коли людина визнає існування проблеми, усвідомлює необхідність змін і починає міркувати про те, чому його справи йдуть не так, як потрібно, і що потрібно зробити для того, щоб вони йшли краще. Така ситуація характерна для випадку, коли працівники компанії усвідомлюють, що її конкурентоздатність стає вже не тією, що була колись, і починають замислюватися, чому вони не може більше випускати настільки ж досконалу продукцію, як конкуренти, і що потрібно зробити, щоб виправити становище.

**Третя стадія** — *підготовка до змін*. На цій стадії увага людей перемикається з минулих проблем на пошук шляхів їх вирішення в майбутньому. Звичайно що на шляху до цієї стадії люди вже вживають ряд заходів, дотичних прийдешніх змін. Наприклад, вони можуть брати участь у різних освітніх і пізнавальних заходах, що відносяться до проблем, які вони мають намір вирішувати, і навіть вивчити деякі способи їх вирішення.

**Четверта стадія** — *стадія активних дій*, на якій люди зайняті опрацюванням нового стилю поведінки. Ця стадія є самою відповідальною.

На ній може створитися неправильне уявлення про те, що зміни вже здійснені. На цій стадії керівники часто й помилково вважають, що подальша підтримка й заохочення людей, що виробляють новий стиль поведінки, стають непотрібними. Але цей стиль ще не повністю укоренився, і будь-які, навіть дрібні й цілком звичайні невдачі здатні підштовхнути людей повернутися до старих звичок.

**П'ята стадія**. Для того щоб зміни пройшли успішно, після стадії активних дій потрібно досить тривала *стадія підтримки й закріплення змін*.

Якщо заново набуте поведінки не підтримується й не заохочується навколишніми, люди схильні повертатися до старих звичок. На цій стадії потрібно проявляти наполегливість, завзятість і терпіння.

**Шоста стадія**. Кінцевою стадією є *завершення змін*, тобто досягнення того моменту, коли перетворення повністю закінчені, а старі погляди й відповідні їм стереотипи поведінки повністю поступилися місцем новим, що стали звичними.

## 2. Модель ситуаційного управління

Залежно від можливих сполучень цих двох факторів у моделі ситуаційного управління прийнято виділяти чотири рівні готовності:

1). *Виконавець не здатний і не бажає виконувати свої обов'язки*. Іншими словами, у нього відсутній інтерес до дорученої роботи, і він не здатний її виконати. Відповідно до ситуаційної моделі керівник при роботі з такими виконавцями повинен удаватися до твердого, директивного стилю управління, чітко вказуючи кожному підлеглому, що, коли, де і як той повинен робити.

2). *Виконавець бажає й прагне виконати доручену роботу, але не має належної здатності для того, щоб працювати ефективно*. Для таких виконавців більше підходить м'який, співчутливий стиль управління, який сполучає розпорядження й накази із запрошенням виконавців до діалогу.

3). *Виконавець може вирішувати поставлені завдання, але не бажає працювати самостійно й чекає вказівок зверху, щоб виконати доручену роботу*. Для того щоб керувати такими виконавцями, потрібен стиль управління, заснований на співробітництві з підлеглими, який передбачає їхню участь у прийнятті рішень.

4). *Виконавець здатний і бажає виконувати необхідну роботу самостійно*. В цьому випадку рекомендується стиль управління з делегуванням повноважень, при якому керівник тільки стежить за результатами роботи виконавців, які самостійно приймають оперативні рішення.

Пропонується сполучення моделі ситуаційного управління з транс-теоретичною моделлю змін поведінки. Як відомо, відповідальність за якість традиційно розглядалася як один з функціональних обов'язків фірми, закріплена за відповідним підрозділом. У цьому зв'язку будь-які спроби розподілу цієї відповідальності всередині компанії, в якій вже є присутнім спеціальний підрозділ якості, зіштовхуються із двома проблемами.

**По-перше**, більшість працівників не володіють відповідними знаннями й навичками керування якістю. Цю проблему не можна вирішити приказним шляхом. Як треба з моделі ситуаційного управління, виконавці, які не володіють належною кваліфікацією для вирішення певних завдань, не здатні впоратися з ними без керуючої ролі керівництва.

**По-друге**, у працівників повинна бути присутнім мотивація до прийняттю відповідальності за якість. Звичайна більшість працівників орієнтовані насамперед на випуск певної кількості продукції,

ніж на забезпечення її якості. Відповідно, вони повинні бути переконані в необхідності зміни пріоритетів з погляду її доцільності й корисності для компанії. Зазначені проблеми можуть бути ефективно вирішені при належному сполученні описаних вище моделей.

При цьому транс-теоретична модель змін дозволяє виявити потреби виконавців на кожній стадії процесу змін, а модель ситуаційного управління вказує, які дії повинні почати керівники, щоб допомогти виконавцям у їх просуванні по вище зазначених шістьох стадіях. Розглянемо їх.

#### 1. Керування на стадії, що передує міркуванням.

На цій стадії виконавці ще не усвідомили необхідність змін, що вимагаються, а відповідно й у навчанні не зацікавлені.

#### 2. Керування на стадії міркувань.

Для того щоб процес осмислення працівниками необхідності змін і шляхів їх досягнення протікав успішніше, повинне бути забезпечене ефективне спілкування підлеглих з керівниками. Адже наявність ефективних комунікаційних зв'язків між всіма сторонами критично важливо для всіх аспектів застосування моделі ситуаційного управління.

#### 3. Керування на підготовчій стадії.

Коли виконавці переходять на наступну, підготовчу стадію, їх увага перемикається на вирішення виниклих у минулому проблем. Особливістю цієї стадії є те, що виконавці можуть привселюдно оголосити про свої наміри, наприклад, про бажання переорієнтуватися в роботі з кількості на якість. До цього часу такі працівники вже зробили ряд кроків у напрямку до необхідних змін свого поведіння.

#### 4. Керування на стадії активних дій.

На цій стадії відбувається переорієнтація працівників з кількості на забезпечення якості продукції. У поведінці виконавців відбуваються очевидні зміни, вони стають досить зацікавленими в якісних виробках. Обсяги виробництва перестають бути головною метою.

#### 5. Керування на стадії підтримки й закріплення змін.

На цій стадії співробітники мають у своєму розпорядженні потрібну кваліфікацію для виконання нових завдань, достатню мотивацію й бажання працювати по-новому. Відповідно, робота йде, як правило, без особливих проблем. Але окремі помилки й невдачі на цій стадії також неминучі, і тому підтримка з боку керівництва іноді виявляється необхідною.

#### 6. Керування на стадії змін, що вже здійснені.

Ця стадія настає, коли всі необхідні зміни повністю завершені, старі методи роботи замінені новими, якість стала головною турботою виконавців, увійшла в них у звичку, співробітники володіють всіма необхідними знаннями й навичками, готові повністю відповідати за якість своєї роботи, не мають потреби в постійному нагляді з боку й готові працювати автономно.

Запропонуємо заходи для підготовки підґрунтя стратегічним змінам в організації:

- Аналіз природи змін.
- Створення атмосфери підтримки.
- Врахування поведінських факторів при плануванні перетворень.
- Управління процесом змін через зміни поведінки працівників.

Отже, керівники можуть використати стиль управління з делегуванням повноважень, при якому вони заохочують незалежність підлеглих та їхню готовність ризикувати, забезпечують їх необхідними ресурсами, відстежують результати їхньої роботи, завжди готові прислухатися до думки працівників.

Разом з тим завершення змін не означає, що керівники можуть самоусунутися й спочивати на лаврах. У працівників може спостерігатися регрес в ефективності їхньої роботи й у ставленні до справи, породжений серією незвичайно великої кількості дефектів, помилок або просто нудьгою. Часом під впливом перерахованих факторів або у зв'язку з недосконалістю системи винагород повернення до попередніх стадій може здатися працівникам більше вигідним. Керівники зобов'язані вчасно виявляти ознаки подібного регресу й вчасно втручатися, відповідним чином змінюючи стиль управління. Цей стиль повинен постійно відповідати поточному рівню готовності виконавців, а не залишатися незмінним в припущенні, що досягнутий рівень готовності залишається постійним.

Серед тих, хто обережно сприймає позицію луддистів щодо сучасної технології і руйнування установлених організаційних структур, саме Кевін Робіне і Френк Вебстер найбільш ясно розшифрували цей зв'язок. Вони вважають, що сучасний луддизм, з одного боку, вимагає відмовитися від покори диктату політекономії, в якій економічні інтереси підпорядковують собі повсякденний спосіб життя, працю й майстерність людей. З іншого боку, визнаючи, що луддистський опір був спрямований не проти машин, а проти соціальних відносин, які уособлюються ними, вони наполягають, що луддизм є певним способом бачення, «критика розвитку, котрий внаслідок того, що він являє собою просту сукупність технічних змін, здається нестримним і незаперечним». З цього виходить необхідність подальших соціально-психологічних досліджень проблеми опору змінам і опрацювання різних моделей співпраці вищого керівництва і рядових виконавців у вирішенні цієї проблеми.

Наразі пропонується сполучення моделі ситуаційного управління з транс-теоретичною моделлю змін поведіння. При цьому транс-теоретична модель змін дозволяє виявити потреби виконавців на кожній стадії процесу змін, а модель ситуаційного управління вказує, які дії повинні почати керівники, щоб допомогти виконавцям у їх просуванні по вище зазначених шістьох стадіях.

## 8.6. Стратегія переборення опору змінам

*Кожен опір—тимчасовий.  
/Закон фізики/*

Завершення змін не означає, що керівники можуть самоусунутися й спочивати на лаврах. У працівників може спостерігатися регрес в ефективності їхньої роботи й у ставленні до справи, породжений серією незвичайно великої кількості дефектів, помилок або просто нудьгою. Часом під впливом перерахованих факторів або у зв'язку з недосконалістю системи винагород повернення до попередніх стадій може здатися працівникам більше вигідним. Керівники зобов'язані вчасно виявляти ознаки подібного регресу й вчасно втручатися, відповідним чином змінюючи стиль управління. Цей стиль повинен постійно відповідати поточному рівню готовності виконавців, а не залишатися незмінним в припущенні, що досягнутий рівень готовності залишається постійним.

Серед тих, хто обережно сприймає позицію луддистів щодо сучасної технології і руйнування установлених організаційних структур, дослідники Кевін Робіне і Френк Вебстер найбільш ясно розшифрували цей зв'язок. Вони вважають, що сучасний луддизм, з одного боку, вимагає відмовитися від покори диктату політекономії, в якій економічні інтереси підпорядковують собі повсякденний спосіб життя, працю й майстерність людей. З іншого боку, визнаючи, що луддистський опір був спрямований не проти машин, а проти соціальних відносин, які уособлюються ними, вони наполягають, що луддизм є певний спосіб бачення, «критика розвитку, котрий внаслідок того, що він являє собою просту сукупність технічних змін, здається нестримним і незаперечним». З цього випливає необхідність подальших соціально-психологічних досліджень проблеми опору змінам і опрацювання різних моделей співпраці вищого керівництва і рядових виконавців у вирішенні цієї проблеми.

Наразі пропонується сполучення моделі ситуаційного управління з транс-теоретичною моделлю змін поводження. При цьому транс-теоретична модель змін дозволяє виявити потреби виконавців на кожній стадії процесу змін, а модель ситуаційного управління вказує, які дії повинні почати керівники, щоб допомогти виконавцям у їх просуванні по вище зазначених шістьох стадіях.

Для боротьби з деструктивним опором змінам і луддизмом опрацьовані стратегії, що складаються з низки методів, представлених на рис. 8.11:



Рис. 8.11. Методи переборення опору змінам

При впровадженні змін доцільно застосовувати опрацьовані тактики, наведені в табл. 8.5:

Таблиця 8.5

Тактика поводження менеджера при впровадженні змін	
Тактика	Рекомендується
Створення і передача інформації	В разі опору, що заснований на відсутності або на невірній інформації і аналізі.
Залучення працівників до розробки і прийняття рішень	В ситуаціях, де ініціатори не мають інформації для розробки нововведень, а інші мають великі можливості для опору їх впровадження.
Полегшення і підтримка	Для випадків, коли мають справу з людьми, які чинять опір тільки через страх перед особистими проблемами.
Переговори	У ситуаціях, де хтось один (або група) явно програє при впровадженні нововведень і де вони мають більше можливості чинити опір.
Кооптація	Для специфічних ситуацій.
Маневрування	У ситуаціях, де приймається інша тактика.
Примушення	Тут необхідні швидкість і жорстке застосування влади.

**Управління людським фактором.** Тепер, маючи на увазі те, що запропонований Д. Недлером підхід по управлінню організаційною поведінкою розроблявся в умовах, що мають ряд відмінностей від національної специфіки, яка визначає місце і роль людського фактора в оргструктурі корпорацій, розглянемо цей підхід більш детально (рис. 8.12):

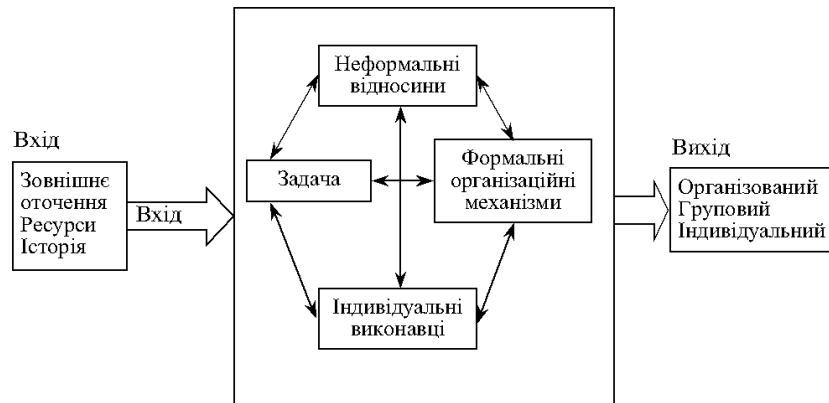


Рис. 8.12. Модель конгруентної поведінки за Недлером

**Модель поведінки.** Для розуміння динаміки змін Д. Недлером була розроблена модель конгруентної (погодженої) організаційної поведінки, що дає, на його думку, уявлення про те, чому організація працює так, а не інакше, і виводить на критерії ефективного управління змінами.

Недлер, проаналізувавши численні літературні джерела і великий практичний досвід, визначив структуровані заходи по управлінню поведінкою людей при проведенні змін в організації. Хоча внутрішня структура підходу не позбавлена ряду невідповідностей (які будуть зазначені), проте, це не зменшує значимості розглянутого підходу.

В моделі представлені *вхідні елементи*, які надходять у систему організаційної поведінки і пов'язані з зовнішнім середовищем:

- 1 Обмеження, вимоги і можливості;
- 2 Ресурси, що є в організації;
- 3 Історія організації;
- 4 Стратегія організації.

За Недлером, відповідно до цієї схеми, організація розглядається як механізм, що бере вхідні елементи (стратегію і ресурси в контексті історії і зовнішнього оточення) і трансформує їх у вихідні елементи моделі індивідуальної, групової та організаційної поведінки.

**Невідповідності стосовно моделі.** На схемі, на відміну від опису, стратегія розглядається не як зовнішній елемент (лівий прямокутник), а скоріше як процес, (окрема стрілка, що виходить з лівого прямокутника). Крім того, задачі (внутрішній компонент на малюнку) є, взагалі, похідними від стратегії (зовнішнього елемента), не говорячи вже про те, що за класикою менеджменту, стратегій може бути декілька.

**Реалії стратегії.** У більшості національних компаній стратегія відсутня, в усякому разі, в її формальному вираженні, існуючи, по більшій частині, в уяві керівника. Будемо вважати, що в найгіршому випадку для нашого розгляду цього буде досить, а в найкращому — під стратегією станемо розуміти наявність хоч якого-небудь плану: бізнес-плану, промфінплану, плану організаційно-технічних заходів — одним словом, найголовнішого плану організації, що найбільш істотно впливає на системні компоненти організації (її елементи, структури різного роду), і з якого випливають конкретні задачі.

**Внутрішні компоненти.** Об'єктом аналізу є процес трансформації, що спрямований на чотири внутрішніх компоненти:

- 1) задачі (або робота, яку необхідно зробити, і її основні характеристики);
- 2) працівники, що повинні виконувати задачі;
- 3) формальне організаційне забезпечення (структури, процеси, системи тощо, призначені для створення мотивації);
- 4) неформальні організаційні утворення, що впливають, формують цінності, норми тощо (варто відзначити невідповідність в останньому пункті — тут порушується принцип ортогональності, оскільки все-таки ці утворення складаються з працівників, вже згаданих у п. 2), а по суті, у цьому пункті неформальні норми протиставляються формальним з п. 3). Автор підходу має на увазі соціально-психологічні між-групові і міжособистісні взаємини, позначивши їх на схемі як «неформальні відносини»).

У загальному випадку всі чотири компоненти узгоджено пов'язані одне з одним — і це є основним посланням до ефективної роботи організації. Проблеми ефективності можуть виникнути при недостатній конгруентності між внутрішніми компонентами.

**Фактор вірогідності.** Для можливих похибок підходу його автор вводить «індульгенцію» у вигляді фактора випадковості. Важко не погодитися з очевидним твердженням: не існує найкращого організаційного проекту, стилю керівництва або методу роботи. А тому в різних ситуаціях найбільш прийнятними будуть різні моделі організацій і управління ними. Тому дана модель враховує той факт, що завдання, люди-виконавці, стратегії і зовнішнє оточення можуть сильно і випадково варіюватися в кожній організації.

**Ефективність змін.** При впровадженні змін, коли необхідно провести організаційні зміни, треба (відповідно до представленої моделі) провести ревізію вхідних елементів і особливо стратегії. Це призведе до зміни внутрішніх компонентів.

У найбільш загальній постановці ефективно управління змінами включає вивчення й аналіз поточного стану (*A, as-is*), створення образу бажаного майбутнього стану (*B, to-be*) і «перехід» (*B*) організації зі стану *A* в стан *B*.

Критерії оцінювання ефективності управління організаційними змінами:

- організація змістилася з поточного стану в майбутній;
- функціонування організації в майбутньому стані виправдує очікування, тобто вона працює так, як заплановано;
- перехід досягнуто без надмірних втрат для організації;
- перехід досягнуто без надмірних втрат для окремих членів організації.

Ці положення визначають мету для планування змін, але при цьому не можна від будь-якої організаційної зміни очікувати, щоб вона задовольняла всі зазначені критерії. Тому питання полягає в тому, як керувати здійсненням змін, щоб шанси на успіх були максимальні. Від того, як зміна здійснюється, залежить і зміст цієї зміни.

**Проблеми змін.** У рамках наведеної організаційної моделі видно, що при впровадженні нововведень опір змінам відбувається внаслідок порушення конгруентності між внутрішніми компонентами, тому що зміна одного компонента може послабити конгруентність. Тому необхідно побачити роль і місце інновації в стані *B*, для чого варто провести діагностику на предмет виявлення проблемних ситуацій. У ряді випадків результати діагностики ведуть до перегляду стратегії (і пере-визначенню задач, що з цього випливає). Це означає, що зміни, обумовлені впровадженням інновації, виходять за рамки допустимих меж. Однак багато проблем виникають у процесі самого переходу *B* організації в стан *B*.

Всі проблеми перехідного процесу Недлер пропонує розділити на три категорії.

#### *1. Проблеми опору змінам.*

Працівник, що стикається зі змінами, може чинити їм опір через цілий ряд причин. Зміни несуть невідомість, що викликає підозрілість, нестійкість, відчуття небезпеки. Створені стереотипи руйнуються, втрачається влада: капітал (фінансовий й інтелектуальний), вкладений у статус-кво, знецінюється; необхідно шукати нові способи відповідності і методи впливу: звичні баланси прав-обов'язків, витрат-доходів порушуються. Зміни можуть викликати неприйняття з ідеологічних міркувань: те, що є зараз, краще, ніж те, що пропонується.

#### *2. Проблеми контролю.*

Зміна підриває існуючі системи організаційного контролю і може зробити їх непотрібними, що веде до втрати контролю над організацією в процесі змін. Одна з причин полягає в тому, що найбільш формальні організаційні механізми створені для стабільного, а не перехідного стану. Типову помилку роблять багато керівників, обмежуючись розробкою організаційного механізму для майбутнього стану *B*, а унікальному за своєю суттю процесу переходу *B* виділяється незначна роль, так, ніби він здійснювався суто механічно, сам по собі. В більшості ситуацій для динамічного процесу *B* помилково використовуються системи управління, розроблені для статичної ситуації *A* або *B*.

#### *3. Проблеми влади.*

Організація — це політична система, у якій різні люди і коаліції борються за владу і у якій політична боротьба повинна сприйматися як природна (і очікувана) властивість організації — і в стані *A* і в стані *B*.

У стані *B* (перехідному), коли старий порядок демонтується і народжується новий, ця боротьба стає ще більш гострою й інтенсивною, оскільки порушується баланс влади. Причиною цього є невизначеність із приводу того, які ступені в ієрархії організації будуть займати окремі працівники та їх угруповання. Ще однією причиною можуть бути ідейні переконання, викликані несумісністю існуючих цінностей з їх майбутнім значенням.

#### *Зв'язок проблем із внутрішніми компонентами.*

У запропонованому Д. Недлером підході кожна з цих проблем деякою мірою пов'язана з одним із внутрішніх компонентів організації. Так, опір відноситься до виконавців, контроль пов'язаний з розробкою прийнятних організаційних механізмів для перехідного періоду, а влада співвідноситься з реакцією неформальних організаційних структур на зміни.

#### *Забута проблема.*

Автор підходу забуває про четверту проблему, що відноситься до четвертого елемента «Завдання». Дійсно, у перехідний період повинні бути поставлені завдання функціонування організації. Однак, як

буде видно далі, Недлер все ж таки неявно говорить про деякі перехідні завдання, включаючи їх до складу інших проблем.

*Рекомендації з розв'язання проблем. Як би там не було, для того щоб зміни були ефективними, необхідно розв'язати три основні проблеми, і для їхнього вирішення пропонуються наступні рекомендації:*

1. Для розв'язання проблем опору необхідно створити у виконавців мотивацію до змін через створення умов, за яких поведінка виконавців природним чином буде відповідати меті змін.

2. Проблеми контролю можуть бути вирішені за рахунок розробки організаційного механізму контролю на перехідний період.

3. Подолання проблем влади лежить в такому формуванні політичної динаміки змін, при якому центр влади надає підтримку змінам, а не блокує їх.

Всі ці рекомендації деталізуються у певні дії, що являють собою заходи у вигляді набору послідовних етапів.

Розглянемо їх детальніше.

*А. Заходи щодо мотивації на зміни:*

#### **Етап 1. Виявлення і показ незадоволеності поточним станом**

• Необхідно створити почуття незадоволеності поточним станом. Поки люди задоволені станом речей, у них відсутня мотивація для змін. Тому необхідна штучна організація неприйнятності поточного варіанту розвитку подій. Розуміння цієї неприйнятності повинне здійснюватися на інтелектуальному й емоційному рівнях.

• Інтелектуальний вплив можна організувати, інформуючи про проблеми поточного стану, порівнюючи його зі станом в інших організаціях.

• Ефекту на емоційному рівні можна досягти за рахунок «страшилок», що показують катастрофічний розвиток ситуації при відсутності змін. Як бачимо, під час змін інформація може бути важливим інструментом для запуску процесу змін.

#### **Етап 2. Забезпечення участі працівників у змінах**

Участь працівника в змінах знижує його опір через наступні причини:

**По-перше**, створюється відчуття особистої зацікавленості в змінах, почуття «власності». Тоді успіх у змінах розцінюється як особисте досягнення.

**По-друге**, через учасника спрощується розповсюдження інформації, формується краще розуміння ним ситуації і проблем.

**По-третє**, зменшується імовірність помилок, тому що від учасників надходять корисні пропозиції щодо ефективного проведення змін.

Однак в участі є й зворотна сторона — оскільки втрачається контроль, вона забирає певний час і може стати причиною конфліктів. Тому варто шукати розумну частку участі, що може виражатися в спільній роботі з вивчення поточного стану, плануванню змін, їх проведенню і здійснюватися в різних формах (залучення до збору даних, участь у дослідницьких групах, опитуваннях, комісіях тощо).

*Етап 3. Організація системи винагород в підтримку змін.*

• Люди прагнуть отримати заохочення за ті дії, що, за їх уявою, ведуть до бажаних результатів, а в перехідний період часто буває так, що організація очікує від працівників одних вчинків, а заохочує за інші, суперечні першим.

• Тому необхідно ввести формальні і неформальні заохочення, що повинні бути прив'язані до певних бажаних дій у перехідний період, для чого варто переглянути діючу систему заохочень.

*Етап 4. Надання часу і можливості для дистанціювання від стереотипів минулого*

Людям необхідно дати час і можливість вийти з поточного стану, щоб зменшити відчуття втрати. Процес подолання цього почуття втрати і проведення «траурної церемонії» буде потребувати певного часового проміжку, і це необхідно обов'язково приймати до уваги при управлінні змінами. Людям треба дати можливість призвичаїтись до майбутніх втрат і підготуватися до них. Наявність цього фактора підкреслює необхідність надання інформації про проблеми поточного стану речей.

*Б. Заходи з управління перехідним процесом:*

#### **Етап 5. Формування чіткого уявлення про майбутній стан організації**

• Найбільш критичним етапом при управлінні перехідним процесом є створення і поширення чіткого уявлення про майбутнє. В іншому випадку цілі і задачі зміни стають розпливчастими, а індивідуальні очікування формуються на базі інформації, що часто є помилковою, а тому породжує чутки, фантазії. Особливо небезпечно, коли уявлення про те, куди конкретно спрямовані зміни, не сформоване у вищого керівництва.

• Задачею керівників організації є якомога повний опис її майбутнього стану і доведення цього опису до всіх співробітників. Вкрай важливим тут є планування ефективної системи комунікації, включаючи письмові доповіді для наради в невеликих групах, масові брифінги, збори, зустрічі (у тому числі один на один) тощо.

*Етап 6. Використання системного підходу.*

Якщо відповідно до описаної вище моделі, організація складається з взаємозалежних компонентів, то успішна зміна її моделей поведінки повинна містити в собі використання кількох точок опори, або



модифікацій у ряді компонентів, що визначають поведінку організації і працюючих в ній людей. Для здійснення ефективних змін необхідні узгоджені структурні зміни внутрішніх компонентів. Структурні зміни, проведені окремо, в ізоляції від інших, мають тенденцію швидко загасати, приводячи лише до нечисленних стійких ефектів, а іноді і до дисфункціональних наслідків, що не передбачалися. Зміни повинні бути структуровані так, щоб бути послідовними, інакше виникає ризик породження нових «зон нестиковки» між організаційними компонентами.

#### **Етап 8. Розробка організаційних механізмів перехідного періоду**

Часто, плануючи зміни, зосереджуються на «світлому майбутньому», забуваючи про управління процесом переходу **В**.

Для управління змінами пропонуються наступні механізми:

- *Менеджер з управління змінами.* На період перехідного стану має бути призначений менеджер — це може бути член правління, виконавчий директор або хтось інший, що має владу і повноваження, необхідні для запуску процесу переходу. Він повинен мати зв'язок з керівниками стаціонарного стану, зокрема з керівником майбутнього стану.

- *План переходу.* Для оцінки ефективності переходу і контролю над його здійсненням необхідний план з контрольними цифрами, стандартами ефективності тощо. У такому плані маєтись на увазі наявність розподілу персональної і групової відповідальності.

- *Ресурси для трансформації.* Ефективні перетворення звичайно включають значні затрати, включаючи час, навчання, використання зовнішніх консультантів, відволікання провідних спеціалістів від виконання їх безпосередніх обов'язків тощо, — усі ці витрати повинні бути ресурсно забезпечені: фінансово, матеріально, кадрами. Неправильна ідентифікація витрат і визначення ресурсів може обумовити виникнення значно більших витрат.

- *Структури управління переходом.* За допомогою статичної ієрархічної структури важко керувати процесом переходу. На час переходу необхідно створити спеціальні структури, що часто розміщені поза стандартною організаційною структурою. Спеціальні цільові групи, пробні проекти, експериментальні підрозділи тощо, повинні бути створені і використані протягом цього періоду.

#### *Етап 8. Формування механізмів зворотного зв'язку*

Зворотний зв'язок має давати менеджеру перехідного процесу інформацію про ефективність проходження переходу і дані за тими напрямками, що вимагають особливої уваги або застосування заходів. Під час перехідного періоду стаціонарні механізми зворотного зв'язку часто руйнуються — або не витримуючи «турбулентності» змін, або через природну схильність приховувати «погані новини». Тому мають бути створені чуттєві механізми зворотного зв'язку з багаторазовим дублюванням. Зокрема, можуть бути використані такі прийоми, як опитування, дослідницькі групи, бесіди з консультантами тощо, а також неформальні інформаційні канали.

#### **В. Заходи щодо формування політичної динаміки змін:**

##### *Етап 8. Забезпечення підтримки всіх груп влади всередині фірми*

- У такій політичній системі, як організація, перш ніж оголошувати про заплановані зміни, необхідно заручитись підтримку з боку ключових груп, що мають владу. Необхідно також виявити неформальних лідерів — для формування сприятливого для здійснення змін організаційного клімату.

- Для того щоб зміни відбулися успішно, необхідно зібрати критичну масу груп, що мають владу, і лідерів та заручитись їх підтримкою. Часто існує лише невелика кількість людей, участь яких на самому початку є абсолютно необхідною, тому в цьому випадку варто орієнтуватися на дійсно ключових людей, а вже потім забезпечувати участь інших.

- Групи, що протидіють змінам, повинні бути «збалансовані» або нейтралізовані. Немає необхідності безпосередньо втягувати у зміни всі групи, що мають владу.

- Деякі з цих груп можуть підтримувати зміни на ідейних засадах, тоді як інші можуть виступати за зміни тому, що ті посилюють їх власний статус в ієрархії. Разом з іншими ці групи мають враховуватись при плануванні змін, для того, щоб їх участь створювала стимули для членів груп.

- Також існують групи, з якими необхідно торгуватися або укладати домовленості. Головне в тому, що необхідно визначити ключові групи, яких можуть торкнутись зміни, а також розробити і використовувати стратегії, що дозволяють забезпечити підтримку необхідної частини цих груп.

Методи забезпечення підтримки:

- запрошення до участі (співробітник буде ототожнювати себе зі змінами);
- переконання (підтримка людей, участь яких не обов'язково на початковій стадії, може бути досягнута за рахунок апелювання до найбільш значимих цінностей організації);
- формальні і неформальні стимули (можливість отримати нове завдання, відчуття підвищення статусу, просування у кар'єрі тощо);
- ізоляція (застосовується відносно людей, що є важливими для організації, але при цьому навряд чи будуть підтримувати зміни на початкових етапах; збереження позицій таких людей у службовій ієрархії направлене на створення їх дистанціювання від розв'язання задач, безпосередньо пов'язаних зі змінами);

- «вентилювання» (звільнення, незважаючи на їх інтелект, знання і досвід, невеликої кількості керівників вищої ланки, не здатних через різні причини інтегруватися в нове життя організації, як показує практика, є неминучим).

#### *Етап 10. Формування стилю поведінки, орієнтованої на лідерство*

Великий вплив на політичну атмосферу організації в забезпеченні підтримки змін роблять керівники. Особливе значення має стиль поведінки лідерів організації, зокрема те, як вони поводяться привселюдно, як використовують механізми стимулювання, якою термінологією оперують. Це має особливе значення на початкових стадіях трансформації, коли спостереження співробітників за лідером є особливо пильним.

#### **Етап 11. Навмисне використання символів і термінології змін**

Навмисне використання символіки і лексики для створення енергії змін впливає на учасників перетворень, дає можливість створити новий центр влади або об'єднати існуючі центри влади під спільним прапором. Лексика також є важливою для управління в умовах невизначеності. Якщо, наприклад, зміни було оголошено успішними, то воно може згодом стати таким у сприйнятті оточуючих.

#### *Етап 12. Визначення точок стабільності*

- При постійній невизначеності люди можуть впасти в паніку, почати здійснювати зайві захисні дії і чинити нерозумний опір будь-яким запропонованим змінам, що може викликати дисфункціональні наслідки. Для того щоб зменшити тривогу людей, необхідно підтримувати певні джерела стабільності (структур, людей, фізичних параметрів, що не змінюються). Ці точки стабільності відіграють роль «якорів». Вони дають людям точку опори і дозволяють не загубитись в епіцентрі бурхливих змін.

- Зрозуміло, що занадто багато якорів можуть спровокувати опір, тому не слід створювати їх у великих обсягах. Що є ще більш важливим, — витримку треба пропагувати. Люди не зможуть відчувати себе комфортно там, де відсутня стабільність, або якщо вони в цій стабільності сумніваються. Таким чином, ті елементи організації, що не змінюються протягом перехідного процесу, повинні бути ідентифіковані й повинні стати відомі членам організації. Вони будуть виконувати функцію поручнів під час руху по хиткому мосту змін.

- Отже, успіх впровадження змін залежить від безлічі факторів. Насамперед — від групи технічних (технологічних) факторів. Найголовнішим, варто, мабуть, визнати функціональну і технічну/технологічну адекватність інновацій. Велике значення має якість процесів розробки і супроводу змін. Чималу роль відіграє й те, як організовані процеси впровадження в самій організації.

## **8.7. Управління змінами як стратегія подолання криз в корпорації**

*Опирається можна тільки на те, що спротивляється.*  
/Б. Паскаль/

Зміни стали невід'ємною частиною сучасного управління. Здатність реагувати на зміни, щоб використовувати їх для користі справи є вищим умінням, яке потрібне сьогодні в антикризовому менеджменті. Реакція на зміни та їх використання — це головне в управлінні ними.

Успішні шляхи проведення змін співпадають в трьох аспектах:

1. «розмороження» організації, тобто залучення уваги людей до необхідності змін і усвідомленню реформаторських ідей;

2. факт того, що змінам дозволяють пройти — тобто, подолання опору людей й завоювання їх підтримки;

3. вступ в зміни, тобто входження в процес і підготовка до послідуєчих змін.

*Процес змін повинен починатися з усунення консерваторів у вищому менеджменті і може чи не-ремогти при наявності сильного керівництва чи закінчитися провалом.*

Успішні шляхи проведення змін співпадають в трьох аспектах:

1. «розмороження» організації, тобто залучення уваги людей до необхідності змін і усвідомленню реформаторських ідей;

2. факт того, що змінам дозволяють пройти — тобто подолання опору людей й завоювання їх підтримки;

3. вступ в зміни, тобто входження в процес і підготовка до наступних змін.

Вибір правильного підходу до цих заходів в основному залежить від інтенсивності зовнішніх сил змін та внутрішніх сил опору їм.

**Перша проблема** при проведенні активних змін — це як залучити увагу людей і переконати їх в необхідності змін? Метод переконання чи навряд є ефективним, говорити особливо немає про що, окрім того, що потрібна глибока переконаність й переконливість доводів щодо необхідності змін. Враховуючи рутинність мислення людей і опір, що, як правило, чинять активним змінам, це майже ні до чого не призведе.

Ефективним засобом залучення уваги буде призов до людей стати активними учасниками проведення змін, пропозиція випробувати на собі їх дії. Але щоб використати потрібний підхід, організація повинна потенційно бути відкритою для змін.

Ефективним засобом залучення уваги буде призов до людей стати активними учасниками проведення змін, пропозиція випробувати на собі їх дії. Але щоб використати потрібний підхід, організація повинна потенційно бути відкритою для змін.

**Друга проблема** — необхідність визначити реформаторську ідею. В більшості подібних ситуаціях недостатньо ні особистої ініціативи однієї людини, ні зусиль однієї команди, щоб усунути неозначеність у відношенні подальших дій. Щоб в обмежений час спасти підприємство підходить лише декілька реформаторських ідей:

- зниження витрат,
- перегрупування навколо сильних задовільних моментів,
- використання тактики вдалих конкурентів.

Чим напруженіша ситуація, тим менше часу для проведення консультацій та роботи в команді. Важливо, щоб цілі і задачі були швидко сформульовані однією людиною для невеликої групи підтримки.

В консервативних ситуаціях мало прихильників змін і там потрібний радикальний підхід, щоб перемогти домінуючі традиції. Процес змін повинен починатися з усунення консерваторів у вищому менеджменті і може чи перемогти при наявності сильного керівництва чи закінчитися провалом. Тримачи під контролем співвідношення між силами змін і опору їм та змінюючи відповідно з цим проведення змін, лідери процесу можуть оптимізувати свої шанси на успіх.

**Зміни без руйнувань.** Чи можна впровадити в компаніях радикальні перетворення без революційного запалу й неминучих при цьому втрат? Іноді керівники віддають перевагу швидкими рішенням — їм здається, що «легше зробити заново, ніж переробити». Вони навіть не намагаються задуматися, а чи можна в принципі вдихнути нове життя в «прадавні» бізнес-процеси або раціоналізувати стару організаційну структуру, дати можливість «зайвим» співробітникам виявити себе в якій-небудь іншій ролі або відродити напівзабуті корпоративні цінності. Підхід же до змін з позицій творчої рекомбінації (спочатку аналізуємо, як скористатися тим, що є, а вже потім позбуваємося від того, що буде баластом для програми змін) допоможе керівнику компанії раціонально використовувати «нажите» і відповідно, добитися радикальних перетворень із найменшими втратами.

Соціальні мережі є в кожній компанії. Найчастіше вони формуються стихійно; це можуть бути й мережі курців, і мережі шанувальників якоїсь спортивної команди, і багато інших. Іноді неформальні мережі виникають в силу того, що формальна організаційна структура влаштована так, що просто заважає людям з різних підрозділів ефективно взаємодіяти.

По мережах поширюються й інформація, і знання, чутки й плітки. Мережі відкривають або блокують доступ до ресурсів. Одні керівники не звертають на наявність мереж ніякої уваги; інші — намагаються їх ліквідувати (і найчастіше з досить незначним успіхом). Але у виграші залишаються ті, кому вдається використовувати ці мережі для проведення реальних змін. Так, в одній компанії виникла мережа комп'ютерних «чайників», які обмінювалися всілякими новинками й знаннями в цій галузі.

Якийсь час через керівники почали впроваджувати в компанії комп'ютерну систему. І тут у Іт-фахівців виникли серйозні комунікаційні проблеми з іншими співробітниками компанії «Комп'ютерщики» говорили на малозрозумілій для інших мові, що сприймалося як прояв зарозумілості. У відносинах з'явилася напруженість і навіть деяка ворожість. Тоді керівники вирішили скористатися мережею «чайників» і звели її в ранг комп'ютерного комітету компанії, що став посередником між фахівцями Іт-підрозділу й іншими співробітниками компанії. У такий спосіб удалося подолати виниклі тертя й прискорити впровадження проекту.

Відомі конкретні компанії, яким удалося використовувати неформальні мережі для дійсно масштабних змін.

Честолюбні співробітники, що мають «мережний» вплив, можуть створити для компанії чимало серйозних проблем, змусивши мережі працювати на себе. Але в той же час вони можуть виявитися й незамінними фахівцями при впровадженні змін.

Так звані мережні «вузли» — люди, що посідають ключове положення в неформальних мережах компанії, — служать своєрідними мостами між окремими мережами, забезпечують рух комунікаційних потоків, інтегруючи в такий спосіб окремі неформальні мережі організації.

Ідея використання неформальних мереж для реалізації змін виглядає дуже привабливо. Тому настільки популярним останнім часом став аналіз соціальних мереж. Втім, надмірне захоплення ними, як і будь-яка крайність, може виявитися шкідливим. Зрозуміло, що для створення карти мереж потрібні дані, а щоб їх одержати, необхідно відслідковувати частоту контактів, характер взаємодії різних людей тощо. Все це переходить у сферу етичних питань, що, швидше за все, досить несприятливо позначиться на моральному кліматі організації. До того ж, аналіз соціальних мереж у великій компанії — завдання трудомістке й важко здійсненне. Однак, у помірних обсягах мережний аналіз може бути дуже корисним при реалізації змін.

Так, керівники, що міняли свою систему взаємодії із клієнтами, склали мережну карту одного з підрозділів. І от що виявилось. Кожний менеджер цієї структури мав власну замкнену мережу, з якої він

одержував інформацію й на її основі ухвалював рішення. Крім того, інформаційні потоки в мережах рухалися в одну сторону: від керівників до менеджерів, а від тих — до фахівців, зайнятих «на передовій», а от в зворотному напрямку ніякого руху не було. Таким чином, рішення про впровадження змін керівники підрозділу ухвалювали практично в замкненому середовищі: інформація від фахівців, що на пряму працюють із клієнтами, до них попросту не попадала. Крім того, аналіз соціальних мереж підрозділу дозволив виявити мережні вузли на рівні середнього менеджменту. Деякі з них блокували рух інформаційних потоків знизу нагору; інші служили «мостами» між мережами цього підрозділу й інших структур компанії. Перемістивши деякі «вузли», керівники оптимізували рух інформаційних потоків даної структурної одиниці.

Культура компанії — це її цінності, і найчастіше не ті, які фігурують в офіційних заявах і документах, а (можливо, навіть в першу чергу) погляди, думки й переконання працюючих у компанії людей, їхньої уяви про світ взагалі, людську природу як своєї організації й підрозділу, так і про самих собі, на яких вони засновують свої рішення й які виправдовують їхні дії або відсутність таких. Наприклад, у якоїсь компанії вкоренилася така цінність як повага до думки колег. Тому тут склалася практика прийняття рішень на основі консенсусу менеджерів.

В іншій компанії значимою є тільки думка тих, у чийх руках — адміністративна влада. Тому там керівники ухвалюють рішення одноосібно. Культура — це ще й норми поведінки, як гласні, так і негласні, але обов'язково дотримувані співробітниками (приміром, у компанії загальноприйнятою нормою поведінки може бути робота після опівночі або по вихідних). Ще одна складова культури компанії — неформальні лідери (наставники/ментори), які задають тон, наприклад, у ставленні до роботи або поведінці на різних рівнях організаційної ієрархії.

Спроби змінити культуру «зверху», шляхом творчого руйнування — воїстину сизифова праця. Нерідко, приступаючи до масштабних змін, компанії вкладають більші кошти в розробку нових цінностей, а потім роками намагаються їх прищепити. Наочний приклад — декларація такої корпоративної цінності, як «верховенство інтересів клієнта». Але всім, хто хоч раз побував у ролі клієнта прекрасно відомо, що матеріалізувати цю цінність компаніям вдається далеко не завжди.

Тим часом, досвід свідчить, що набагато ефективніше при впровадженні змін спиратися на неформальні цінності, що прижилися в компанії й поведінкові норми (втім, не виключено, що вони можуть збігатися з офіційно задекларованими цінностями, хоча досягтися такого збігу вдається далеко не всім компаніям).

На відміну від нематеріальної й навіпіл-загадкової культури компанії, яку трансформувати вкрай складно, бізнес-процеси — матеріальні й прозаїчні. Тому і ставлення до них під час корпоративних трансформацій найчастіше буває самим безжалісним. Нерідко вони опиняються на корпоративному смітнику, іноді про них просто забувають. Але є такі компанії, які ретельно зберігають створені ними процеси й при нагоді використовують їх, аж ніяк не винаходячи велосипед.

Втім, у кожній компанії, яка зустрічається з необхідністю розробки (або модернізації) тієї або іншої процедури, її окремі складові (під-процеси), як правило, вже функціонують. Приміром, в компанії збільшилося число реклаमाцій, у результаті чого витрати на складування незатребуваної продукції суттєво зросли. Безліч рекламацій сама по собі вже є серйозною проблемою. Але якби в компанії процес рекламації був чітко структурований, витрати вдалося б скоротити. Керівники приступили до його розробки, вклали кошти й час, а на пів-шляху виявилось, що аналогічний апробований процес ось уже кілька років діє на дочірньому підприємстві компанії. Проект зупинили й процес був впроваджений за кілька годин. Ситуація, коли виявляються «забутими» дуже потрібні для компанії процеси, на жаль, не поодинокі.

Тому, шлях до змін — це зовсім не обов'язково пошук і впровадження якихось інноваційних рішень або стратегій. Більш раціональний підхід — почати з ретельної ревізії того, що найчастіше перебуває на «горищі» компанії, і вибрати те, чим можна скористатися для впровадження змін. І якщо навіть без руйнувань і втрат обійтися не вдається, все-таки їх буде набагато менше.

## 8.6. Організація командної роботи

### Постановка проблеми.

*Члены Партии регионов умеют  
действовать командой.  
Ставят перед собой цель и  
планомерно ее добиваются.  
В этом и заключается их сила.  
То, чего не хватало оранжевым.  
/И. С. Луценко, супруга экс-  
министра внутренних дел Украины  
Ю. Луценко /*

Основні положення теорії людського потенціалу є базовими для розкриття покращення ситуації на ринку праці у фазі використання трудового потенціалу. Вони мають подальше значення для створення дієвого механізму регулювання відтворенням трудового потенціалу. В західному менеджменті усталеними є положення, що лише жива людська праця, за рахунок раніше вкладених в людину інвестицій та подальшого їх ефективного використання, дає можливість продуктивно використовувати всі інші елементи капіталу, а ефективність використання сформованого людського капіталу визначається гнучкою, економічно обгрунтованою політикою управління персоналом окремих підприємств і організацій.

На жаль, у вітчизняному бізнесі кадровим проблемам традиційно приділявся мінімум уваги. Ринкові перетворення в Україні викликали об'єктивну необхідність подальшого розвитку теоретичних і методико-прикладних засад утворення і функціонування дієвих систем управління персоналом з урахуванням особливостей розвитку промислового виробництва, стану та динаміки ринку праці, що і обумовлює актуальність теми та доцільність проведення досліджень з ефективного формування команд підприємств.

*Традиційна концепція* керівництва спирається на індивідуальні форми організації роботи. Відповідно до цієї концепції участь членів колективу у прийнятті рішень майже відсутня. Крім того, не створені організаційні умови для командної роботи.

*Друга концепція* — врахування переваг соціальної взаємодії, яка передбачає поєднання індивідуальних і колективних форм організації праці. Однак ця концепція не враховує відпрацьовані методи командної роботи. Концепцією обмежені організаційні умови для командної роботи.

*Третя концепція* — комунікаційного керівництва, яка орієнтується на повноцінний розвиток колективних форм організації роботи. Створюються необхідні умови для колективного прийняття рішень і спільного виконання важливих завдань. Керівник володіє навичками створення та організації ефективної роботи команди.

Наразі ця концепція набуває особливого значення для досліджень через переважання соціально-психологічних методів у менеджменті над адміністративними та економічними.

Наразі потрібно уточнити поняття команди і командної роботи в умовах кризових проявів у підприємстві, країні та в світовій економіці в цілому, їхній зв'язок із психікою людини та психологією формальної та неформальної групи; визначити персональну і колективну (юридичну і соціальну) відповідальності та встановити їхні зв'язки із функцією контролю.

*Гуртом і батька легше бити.  
/українське народне прислів'я/*

**Час вибору: команди або командна економіка?** З поняттям команди ми давно зустрічаємося в усіх областях суспільного життя. Найчастіше ми спостерігаємо за командною грою в спорті. Але, мабуть, найбільш популярною сферою її прояву став бізнес. Причина криється в нових можливостях, яку дає команда для підвищення точності й ефективності прийнятих рішень. І чим більш складними стануть надалі процеси управління, тим частіше будуть затребувані методики командної роботи не тільки в бізнесі, але, звичайно, і в некомерційних структурах. Потрібно досліджувати причини успіху управлінських команд і визначити принципи їх побудови.

Отже: командою може стати будь-яка група людей, які, по-перше, мають спільне завдання, і, по-друге, працюють разом над її втіленням. Це необхідні, але ще не достатні ознаки, яким уже цілком можуть відповідати будь-які комітет або комісія. І, хоча, перед членами комісії споконвічно постає єдине завдання, вони часто не здатні знайти згоду щодо способів її досягнення. У цьому випадку всі члени представляють різні соціальні групи, часто навіть із протилежними інтересами. Виходить, існує особлива ознака, що відрізняє повноцінну команду від простої робочої групи (табл. 8.6):

Таблиця 8.6

#### Відмінності між командою й групою

<i>Група</i>	<i>Команда</i>
Складається з незалежних індивідуалів, які відстоюють власні інтереси.	Боротьба за особисту перевагу не заохочується. Потрібні взаємні поступки для максимізації колективного результату.
Учасники ставляться до роботи як найманці.	Учасники сприймають роботу як особисту справу.
Нові пропозиції важко знаходять підтримку. Потрібне лобіювання інтересів.	Учасники застосовують свої унікальні навички в роботі над завданнями команди. Чужі пропозиції одержують розвиток і підтримку.
Учасники не довіряють деяким зі своїх колег.	Учасники відкрито виражають ідеї й обмінюються інформацією.
Учасники не можуть позбутися конфліктів, що гальмують роботу. Розбіжності сприймаються як перешкоди.	Конфлікт сприймається як можливість для народження нових ідей і не гальмує просування до мети.
Учасники воліють зміцнювати власні позиції.	Учасники намагаються зрозуміти думки опонентів.

Цей компонент — єдність учасників. Команда вирішує свої завдання через об'єднання досвіду, навичок і вміння членів, подібно принципу додавання рівно-спрямованих векторів у потужну результуючу силу. Групу ж, навпаки, характеризує відсутність взаємної довіри й цілей які розділяв би кожен без винятку учасник. Тобто результуюча хаотичних векторів свідомо слабкіше ніж у першому випадку.

Таким чином, якщо ми прагнемо застосовувати принципи роботи в управлінських командах, то нашим завданням буде набір балів по максимальному числу позицій для переведення характеру взаємин з лівого стовпця в правий.

Людські ресурси сильно обмежені, поки люди не працюють спільно. Окремій людині, із чудовою ідеєю, часто не дістає навичок, інтелекту й, найголовніше, часу для її втілення. Тому виникають організації.

*«Одиниця — ніщо, одиниця — нуль.  
Партія — ось рука мільйоннопада».*  
/В. В. Маяковський/

Організації реально об'єднують колективні зусилля й вирішують багато проблем людства. Але іноді вони бувають неспроможні реалізувати очевидні перспективи й втілити ідеї, заради яких вони й створювалися. Замість цього гігантські організації-«Титаніки» довго тонуть у нетрях владних інтриг і групових інтересів, відірваних від реальної справи.

На відмінність від подібних кошмарів, команда створює таке потенційне поле в якому кожний індивідуал приносить більше віддачі ніж поодиноці. Більше того, він одержує додатковий приз від спілкування з однодумцями в приязній атмосфері. Футбольна команда, зібрана винятково з нападаючих зі світовим ім'ям навряд чи покаже гарний результат. Швидше за все жоден букмейкер на неї не поставить, перебуваючи в здоровому глузді. Тренери сходяться в тому, що краще набрати потрібну кількість рольових гравців і витратити місяці для відпрацювання їх взаємодії на загальну мету. І коли крім техніки гри, фізичної підготовки, тактики й інших умов виникає потенційне поле, назване командним духом, тоді й з'являється шанс на призові місця. Тоді тільки народжується команда «без якої нам не жити». Іншими словами, гонорар тут одержують за посильний внесок, а не за необхідність відіграти з іншими партнерами.

Багато підприємств сьогодні охоче вкладають гроші в навчання перспективних працівників у надії підвищити міць фірми за рахунок розвитку індивідуальних навичок. Але якщо «аси» не вміють співробітничати в інтересах організації, їх інтелект принесе мало користі, тоді як важелем у підвищенні ефективності стане грамотно поставлена взаємодія працівників і відділів часто на шкоду місцевим мотивам. Які ж ознаки відмінності гарної команди від невдалої? Розглянути це на прикладі проблеми, до якої приходять багато вітчизняних фірм.

Характерною рисою нашого бізнесу є швидкий ріст компаній. Багато фірм подвоювали обороти на протязі року після світової фінансово-економічної кризи 2008-2000 років. А наслідок росту — неминуче збільшення штатів при ускладненні методів управління. Ситуація, коли організаційна структура намагається наздогнати зростаючі обсяги збуту, визначається як криза росту. Це зворотний бік медалі, який, рано чи пізно, все більше компаній відкриває для себе. І тоді ми знову готові винаходити свій велосипед, тому що сусідський аналог нашим проблемам точно не допоможе. Однак, у силу того, що світом правлять ті самі природні закони, класична схема велосипеда давно відома й успішно застосовується, так само як і методи подолання кризи росту. Серед них важливе, якщо не ключове, місце посідає перехід від командно-адміністративної системи управління до управління командами.

Уявіть себе на місці «старих» працівників у якійсь успішній фірмі, що почала різко розширюватися. Вони, що звикли бути на очах і в пошані, поступово стають звичайними «гвинтиками» в складній машині. Їм усе важче реалізувати свої очікування й плани, їх частіше залишають без уваги. День за день колишню відданість компанії заміняють розчарування й образи. Старі команди розмиваються новим персоналом, а нові не створюються, тому що керівництво відпустило цей процес на самоплив. Один з індикаторів подібної хвороби - перенесення нарад з кімнат у коридори: оскільки співробітники не можуть реалізувати свої ідеї в лоні системи, вони роблять це в приватних дискусіях у кулуарах і курілках. Найчастіше ці місця можуть дати більше інформації про стан справ у фірмі, ніж дороге консалтингове дослідження.

Втрата мотивації це ще половина лиха. Оскільки за прийняттям рішень не стоїть команда, втрачається можливість групового аналізу наслідків цих рішень, а отже й немає своєчасної роботи над помилками. Організація, яка не опікується розвитком управлінських команд — не використовує власні промахи для самонавчання й корекції дій. Рветься життєвий ланцюжок «спостерігай — аналізуй — плануй». А помилки найчастіше служать не для корекції планів, а тільки для поповнення корпоративного «Положення про покарання», або просто приховуються.

Керівники очікують, що внутрішньо-фірмова конкуренція стимулює людей на змагання, на досягнення кращих результатів ніж у колег. А вони, замість того щоб змагатися, вдаються до підступів, склок і підкилимних інтриг, домагаючись політичної переваги над сусідом. Внутрішня конкуренція, що

здатна реально підвищувати загальну ефективність роботи, стає причиною війн між відділами й підрозділами. Ми часто зустрічаємо начальників служб, яких цікавить лише визнання в очах начальства за всяку ціну нехай навіть саботажем роботи іншої служби. Кого вже турбує успіх справи — успіх організації?

Ще одна ознака, за якою можна судити про відсутність командної кооперації це вираз облич співробітників в офісі (те, що легко помітить будь-який відвідувач, а тим більше клієнт). Команда робить людей щасливими, даючи можливість одержувати задоволення навіть від рутинної роботи, оскільки вона стає умовою перебування в колективі друзів і однодумців. Та сама робота може бути тупою й важкою необхідністю, рутиною, а може обернутися приємним і цікавим способом мати визнання й підтримку товаришів. Це мотиваційний фактор, про який мріє більшість керівників.

Командний дух безперечно керує поведінкою компанії на ринку, тому що від нього залежить те як і які рішення ухвалюються на нарадах будь-якого рівня. Основна причина, через яку ми витрачаємо час на наради це можливість скласти здібності всієї групи для вирішення загальної проблеми. Але це в ідеалі, а на практиці трапляється, що в нараді бере участь лише половина із присутніх, або гірше того — керівник сприймає збори як чергову можливість насадити правила й затягти гайки замість того щоб використовувати потенціал групи у вирішенні нагальних і важливих проблем.

У багатьох компаніях створення робочих команд просто неможливо саме через погані стосунки між начальниками й підлеглими. При нестачі взаємної довіри, закритості або навіть кастовості начальник не розуміє точку зору й мотиви підлеглих, а ті у свою чергу не сприймають його завдання й розпорядження. Далі починається ізоляція лідера від команди. Володіння мистецтвом налагоджувати позитивний стосунки у вертикалях влади — необхідна умова для створення процвітаючих команд.

Можна продовжити список симптомів хворої організації й далі, однак, навіть із названого випливає, що створення злагоджених управлінських команд на підприємстві — це не просто ліки від слабкості, але це є заставою конкурентоспроможності фірми, тобто її стабільного майбутнього.

Отже, **команда** – це спеціально підібрана група людей для об'єднання їхніх зусиль, спрямованих на розв'язання проблемної ситуації чи спільне виконання важливого завдання.

Характерні ознаки команди:

- наявність спільної мети;
- інтенсивне співробітництво;
- визначені статусно-рольові відносини;
- лідерство (формальне чи неформальне);
- згуртованість колективу;
- відпрацьовані комунікативні зв'язки;
- групові норми поведінки, усталені традиції;
- схожість основних життєвих цінностей, установок;
- специфічні методи вироблення колективних рішень;
- сприятлива соціально-психологічна атмосфера.

#### **Етапи створення команди та організація її роботи.**

*Перший етап.* Зародження команди. Здійснюється відокремлення нової сфери діяльності, отримання важливого складного завдання, виникнення проблемної ситуації (надзвичайна подія, безвихідність, несподівана поява додаткових можливостей). Приймається офіційне рішення (при створенні формальної команди) або спонтанне об'єднання людей (у разі формування неформального колективу).

*Другий етап.* Формування команди, визначається кількісний та якісний її склад. Здійснюється добір учасників команди, які повинні відповідати встановленим вимогам. Вирішується комплекс питань, пов'язаних з організацією або самоорганізацією командної роботи.

*Третій етап.* Адаптація колективу команди. Знайомство (в разі набору нових людей), зближення, спостереження, демонстрація можливостей членів команди. Подолання індивідуалізму. Визначення необхідності залучення додаткових членів. Доукомплектування команди за вибором її учасників.

*Четвертий етап* передбачає стабілізацію колективу команди. Приходить усвідомлення спільної мети та визначення статусно-рольових стосунків між членами команди. Здійснюється вибір методу командної роботи і виробляються загальні норми поведінки.

*П'ятий етап* передбачає функціонування команди. На даному етапі відпрацьовуються комунікативні зв'язки та проходить згуртування колективу. Створюється сприятлива соціально-психологічна атмосфера. Досягається синергійний ефект від командної роботи.

Розглянемо методи організації командної роботи.

*Перший метод* — **метод експертних оцінок**. Учасники команди незалежно й анонімно формулюють свою думку щодо вирішення проблеми, узагальнення та прийняття рішення здійснює керівник.

Рішення приймається за усередненою оцінкою експертів — учасників команди. Зведені дані усіх оцінок подаються на розгляд кожному учаснику команди для з'ясування причин відхилення з повторенням цієї процедури до досягнення консенсусу.

*Другий метод* – **метод «мозкового штурму»**. Здійснюється критична оцінка заздалегідь запропонованого варіанту рішення. Отримуються негайні відповіді на запитання, що ставляться тим, хто веде

дискусію. Здійснюються генерація ідей щодо розв'язання проблемної ситуації, їх публічне обговорення до взаємоузгодження позицій.

Перед застосуванням методу необхідно чітко визначити мети і завдання проблеми, які структурні одиниці будуть задіяні у роботі команди, та ролі учасників (табл. 8.7):

Таблиця 8.7

**Ролі учасників команди**

<i>Ролі учасників команди</i>	<i>Характеристика якостей і поведінки</i>
Лідер, координатор дій, узга- льнювач	Має найбільші організаторські здібності, вміє спрямовувати зусилля учасників на досягнення мети
Генератор ідей	Найталановитіший, має творчі здібності, пропонує оригінальні ідеї
Експерт, контролер, оцінювач	Найбільш обізнаний, має широку ерудицію та досвід, може всебічно оцінити будь-яку ідею, виявити її переваги та недоліки
Узгоджувач	Володіє широким багатоглядним поглядом на обговорювану проблему, вміє пов'язати її з іншими важливими завданнями організації
Ентузіаст, активіст	Найбільш активний учасник команди, спонукає інших до дій, не дає задовольнятися досягнутим
Випробувач, практик- виконавець	Учасник команди, найбільш придатний до втілення рішень в практичну діяльність, постійно розглядає ідеї з позицій їх реальності
Підтримувач, помічник	Не має чітких власних нахилів і претензій, але завжди готовий підтримати слухну ідею та сприяти іншим у виконанні роботи

Робота в команді має як свої переваги, так і недоліки.

*Основні переваги роботи в команді:*

- підвищення якості управлінських рішень;
- скорочення часу на пошук оптимальних варіантів рішень;
- реалізація багатоглядного підходу до розв'язання складних ситуацій;
- спрощення втілення прийнятих рішень;
- зосередження розумового процесу на досягненні мети;
- орієнтація на зміст і результати роботи;
- виявлення найбільш талановитих виконавців, спроможних генерувати ідеї;
- гнучкість розподілу завдань;
- активізація ділової співпраці;
- створення творчої атмосфери;
- зростання кваліфікаційного рівня членів команди;
- забезпечення доцільної інтеграції знань і досвіду;
- урахування та узгодження різних інтересів і спрощення обміну інформацією;
- подолання пасивної поведінки окремих членів колективу;
- розв'язання конфліктних ситуацій;
- згуртування членів колективу та підвищення їх мотивації;
- скорочення плинності кадрів та запобігання опору змінам

*Недоліки роботи в команді:*

- витрати часу на створення та організацію роботи команди;
- поширення доступу до конфіденційної інформації;
- обмеження спілкування учасників команди з іншими членами колективу;
- затримка прийняття рішення за досягненням консенсусу;
- перевантаження членів команди;
- зниження мотивації індивідуального успіху;
- підвищення відповідальності;
- домінування позицій визнаних авторитетів;
- суперництво між членами команди

*Правила створення команди:*

- при створенні команди необхідно орієнтуватися на її кількісний склад (від 5 до 12 учасників) залежно від конкретного завдання;
- необхідно залучати до командної роботи учасників, що відрізняються за профілем знань, віком, стажем роботи, статтю тощо. Формуйте різномірні групи;
  - перевіряйте, чи всі члени команди правильно зрозуміли суть проблеми чи завдання;
  - заздалегідь визначайте метод роботи в команді;
  - надавайте учасникам команди всю інформацію та документацію;
  - своєчасно повідомляйте про нові аспекти, обставини та умови щодо проблемної ситуації чи завдання;
  - визначайте пріоритети та ретельно готуйтеся до обговорення в команді;
  - плануйте послідовність обговорення, визначайте пріоритети та відокремлюйте етапи роботи;



- розподіляйте завдання учасників під час обговорення в команді;
- визначайте ліміт часу на кожний етап та стежте за дотриманням встановлених термінів;
- відслідковуйте зміну ролей членів команди та забезпечуйте максимальне використання потенціалу учасників обговорення;
- тренуйте своє вміння слухати партнерів по команді та виявляти найбільш цінні ідеї й пропозиції;
- вмійте подолати надмірну емоційність учасників команди та створіть атмосферу ефективної кооперації, взаємодопомоги і довіри;
- оволодівайте навичками розв'язання дисфункціональних конфліктів;
- домагайтеся прийняття рішень не за точкою зору більшості, а шляхом досягнення консенсусу;
- стежте, щоб критика висловлених думок не переходила в їх осуд;
- вмійте подолати пасивну поведінку окремих учасників команди, не сприймайте мовчання за згоду;
- дотримуйтеся правил і норм, вироблених командою, але поведіться обачно;
- не задовольняйтесь досягнутим, майте терпіння дочекатися вироблення командою дійсно ефективного рішення;
- допускайте прояви суперництва лише у вигляді змагальності щодо подання найкращих пропозицій

#### *Принципи створення команд:*

- команда формується з людей з додатковими навичками, які довіряють одне одному і служать загальною метою, загальним цілям продуктивності і загальному підходу, за які вони взаємно відповідальні;
- команди можуть бути ефективні, якщо використовується в різних ситуаціях;
- команди можуть служити стандартним блоком (цеглиною) в структурі організації;
- створення команд може закінчитися збільшенням продуктивності компанії;
- створення команд може закінчитися збільшенням якості виробництва і послуг;
- створення команд може закінчитися скороченнями вартості через зменшення часу виробництва;
- створення команд може закінчитися швидшим постачанням виробів і послуг;
- створення і використання команд можуть привести до змін в організації;
- команди можуть служити, щоб стимулювати творчий потенціал організації;
- використання команд може кінчитися декількома вигодами для фірми;
- команди мають більше повних ресурсів, ніж індивіду;
- команди мають в наявності більшу різноманітність ресурсів;
- команди допомагають новим членам бути комунікабельними, управляють поведінкою і полегшують організаційну продуктивність, нововведення і зміни;
- команди можуть принести користь їх членам декількома способами;
- команди можуть забезпечити корисний механізм вивчення;
- команди можуть служити засобом для задоволення важливих особистих потреб індивідуумів;
- команди можуть забезпечити засоби для своїх членів, щоб отримати організаційні здобутки, які не могли бути досягнуті окремими індивідами

#### *Чотири типи команд:*

1. робочі команди, які виготовляють продукцію або надають послуги;
2. проектні команди і команди розвитку, які працюють над довгостроковими проектами;
3. паралельні команди, які є тимчасовими і концентруються на рекомендації вирішення певних проблем;
4. команди управління, які координують і забезпечують напрям до під-одиноць під їх юрисдикцією

Команди характеризуються автономією, яку вони мають.

Сучасні тенденції спрямовані на самокеровані команди, які складаються з працівників, що навчені робити все або більшість роботи по-одиноці; вони не мають безпосереднього спостерігача і приймають першо-лінійні контрольні рішення.

Традиційні робочі групи не мають жодних адміністративних обов'язків.

*Гуртки якості* — добровільні групи людей з різних команд виробництва, які опрацьовують пропозиції щодо поліпшення якості, але не мають влади (повноважень), щоб прийняти рішення або виконувати плани.

*Навіл-автономні групи роботи* приймають рішення про управління й виконання головної діяльності виробництва, але все-таки отримують сторонню підтримку в перевірці та підтриманні якості.

*Самокеровані команди*, або автономні робочі групи, управляють рішеннями з приводу певного діапазону завдань і виконанням цих завдань. Вони повністю відповідальні за певний виріб, роботу, функцію або за певну частину процесу виробництва.

*Саморозроблюючі команди* — роблять те, що й самокеровані, а також управляють створенням команди.

Ключовий елемент ефективної взаємодії – зобов'язання перед загальною метою. Мета має бути переведена у певні, вимірювані виконанням цілі. Кращі команди досягають загального розуміння про те, як вони досягнуть своєї мети, включаючи розподіл завдань і ролей, розробку норм і процесів рішення. Згуртовані команди ефективніші при дотриманні норм (стандартів), ніж не згуртовані.

Створення згуртованої команди з високими нормами працездатності вимагає:

- вербування членів зі схожими цінностями, відносинами і кваліфікаціями, щоб вони змогли співіснувати;
- підтримання високих стандартів комунікабельності, аби нові члени визнали за честь стати частиною групи;
- підтримка маленької команди щоб її члени відчували себе важливими;
- допомогти команді досягти успіху. Успіх згуртовує команду;
- бути колегіальним лідером, щоб інші члени залучалися до прийняття рішення;
- визначення проблем ззовні команди, вирішення яких має її згуртувати;
- ув'язка винагород з успіхом команди, щоб мотивувати її членів для виконання завдань на високому рівні

Отже, якщо ми вирішили створити ефективну команду, на що звернути максимум уваги?

1. Команда повинна мати підходящий баланс навичок і досвіду. (Для перемоги потрібні не тільки нападаючі, але воротар, захисники, тренер і, звичайно ж, персонал забезпечення.) Команда може складатися з будь-якого необмеженого числа членів. Однак, для злагодженої роботи необхідно щоб деякі учасники виконували певні ролі, найчастіше ті, що найбільше відповідають психологічному типу їх особистості. Різні теорії визначають від шести до дев'яти базових ролей, які індивідуум здатен грати в суспільстві, наприклад: голова, генератор ідей, диктатор, аналітик, практик, авторитет, спостерігач. У маленькій команді хтось може поєднувати відразу кілька ролей. Але якщо в команді не вистачає якогось-небудь рольового гравця, то провали в роботі не змусять себе довго чекати. Протилежною проблемою буває надлишок гравців одного типу, що призводить до дублювання одних і ігнорування інших необхідних функцій. Вибір же провідної ролі для кожної людини завжди залежить від конкретного колективу. Саме розуміння рольового розкладу всіма гравцями й прийняття його, й означає початок злагодженого виступу. Досягається подібна ситуація як постійними тренуваннями так і соціальними заходами для розвитку командного духу.

2. Учасники можуть відкрито й прямо виражати свої позиції. Тон розмов колег про роботу не змінюється за дверми офісу. Помилки відкрито визнаються й трактуються як уроки.

3. Конкуренція між співробітниками носить позитивний (спортивний) характер. Випадки брудної гри неприпустимі. Гравці пишаються успіхом команди, а не власною перевагою. Якщо члени зацікавлені винятково в підвищенні власного рейтингу й у перехопленні балів у товаришів, то хіба буде когось-небудь цікавити загальний успіх? Тим більше, що ніхто не готовий поступитися власними інтересами заради загальної продуктивності групи.

4. Підтримуються гарні стосунки з іншими командами усередині організації. Дуже важлива взаємодопомога. Лідери з різних команд у свою чергу теж складають команду.

5. Особисті стосунки характеризуються підтримкою, взаємовиручкою й довірою. Різниця в здібностях і інтелекті членів команди іноді призводить до нерозуміння ідей опонентів. Якщо голова провалить відкрите обговорення, у команді виникнуть розкольницькі тенденції, а скривджені гравці почнуть самостверджуватися, виносячи особисті амбіції вперед інтересів групи. Ефективність команди сходить до мінімуму, якщо голова погано координує роботу, не здатні засвоїти сильні якості гравців і не розуміє їхні мотиваційні інтереси, створюючи тим самим умови для опозицій.

6. Учасники нарад активні у вираженні своїх позицій і втіленні в життя завдань, поставлених командою. Нові ідеї вітаються й заохочуються.

7. Стосунки між начальником і підлеглим полягають в тому, що обидва допомагають один одному краще виконувати свою роль. Команда знає, куди йде корабель, і згодна з цим. Група стає командою, тільки коли всі члени щиро підтримують загальну мету, і згодні досягати її. Зрозуміло, що поки ціль не ясна кожному, говорити про командний дух зарано.

8. Члени команди чітко розуміють завдання, що постають перед ними.

9. Допомога ззовні завжди з охотою сприймається й максимально використовується.

10. Команда регулярно аналізує прогрес у русі до мети, планує способи й варіанти її досягнення, на основі чого корегується порядок дій.

11. І, нарешті, підтримується ефективна комунікація як у внутрішній ієрархії компанії так і в зовнішньому світі.

При дотриманні зазначеного вище персонал отримує задоволення від перебування в офісі, а головне — це служить не перешкодою але важелем до збільшення продуктивності. Робота задовольняє амбіції й надії співробітників, стаючи корисною складовою їх особистому життю.

Отже, для ідеальної команди характерно:

- Наявність у штаті хоча б одного координатора, чийм завданням буде згуртування колективу з урахуванням інтересів і характерів усіх членів.
- Обов'язкова постановка перед командою ясних завдань і методичне відстеження їх виконання.
- Задоволення членів команди від здійсненої роботи.
- Високі навички міжособистісних стосунків у всіх учасників.
- Менеджери команди користуються в підлеглих авторитетом за реальні досягнення й вчинки.

- Певний ступінь власної незалежності команди.
- Навички спільного вирішення непередбачених проблем. Здатність швидко вчитися на своїх помилках і виправляти ситуацію.
- Вмотивованість.

Таким чином, унікальність команди полягає в тому, що вона здатна створити подію, яка не трапилася б якби команди не існувало.

Ми живемо в колективному суспільстві. Робота в команді для більшості неминуча. Торговельна команда, команда КВК, футбольна команда, команда рекламного відділу — яких тільки команд не існує, і всі вони займаються тим самим — заробляють гроші. Чим більш згуртованою є команда, тим більшим буде результат.

**Команда** — це група людей, покликана виконувати певну роботу, завдання. Персонал у команді — це не тільки група однодумців, об'єднаних однією метою, але й робота на лідера, який ставить завдання й розподіляє її між усіма. Командою можна назвати *трудоий колектив з високим рівнем згуртованості*. Як добре все виглядає в теорії. А як же зробити вашу команду успішною й результативною?

**Один за всіх і всі за одного.** Побудуйте стосунки між персоналом. Взаємодіючи один з одним, команда повинна становити єдине ціле. Згуртованість — основа потенціалу команди. Потенціал, у свою чергу, характеризується більшою продуктивністю праці. Один у поле не воїн, а «разом — ми сила». Людина може бути талановитою в усьому: в дизайні, в торгівлі, у малюванні й музиці, мати ділову хватку. Вона може бути просто генератором ідей і думок. Але сама по собі вона не зможе реалізувати всі плани. Це просто неможливо фізично. Розуміючи це, вона прагне зібрати команду, яку можна буде направляти й корегувати. Команда не тільки може впоратися з більш масштабним проектом, ніж особа сама по собі, але й здолати проекти, які для одного розроблювача зовсім невід'ємні. Тут постає питання: чи буде команда на 100% у виграші? Те, що вона принесе більшу вигоду — факт. Але не факт, що ризик тут менше. Якщо проект одинака провалиться, збиток буде мінімальним. Адже обходить тільки одну людину, а не весь персонал. Ця особа і приймає всю відповідальність на себе. Коли ж зривається командний проект, це стосується багатьох. Усі починають шукати крайнього. Кожний стає винуватим і роздратованим. Проект розчиняється, як цукор у склянці. І все ж таки, окремі командні проекти доходять до поставленої мети. В команді все добре й вона продовжує трудитися в наступних проектах і живе довго й щасливо. Чому так відбулося?

Як зробити команду сильною? Хто повинен входити до складу команди й що призведе до успіху спільної роботи? Як же зібрати персонал, якщо ти зовсім не маєш у цій галузі навичок?

Дуже просто: читай книги, спілкуйся з людьми, які мають хоч якийсь досвід, відвідай тренінги й семінари. Всього можна навчитися, головне — бажання. Нехай метод проб і помилок буде не вашим методом. Будьте розумніше — вчіться на чужих помилках. Не дозволяйте собі гаяти час. Створюючи команду наспіх, аби тільки було з ким працювати — неправильно. Буде тільки видимість команди. Важливіше результативність команди.

**«Першою справою — літаки, а дівчата — вже потім», або що є головнішим у роботі: команда чи проект.** Те, що одне без іншого не зможе дати результат і так зрозуміло. Важливіше спочатку підібрати або зміцнити команду. Проект треба підбирати під команду, а не навпаки. Так, можна мати начерки проекту, загальну ідею, але поки команда не готова «до бою», не варто обмірковувати деталі. Члени команди не повинні суперечити один одному. Ідея повинна бути конкретною й однаковою для всіх, тоді буде менше розбіжностей. Підбирайте «правильний» персонал. Не варто брати першу, що попалася зацікавлену людину. Цілісність — найважливіший фактор успіху.

**Наступна умова успіху команди — один керівник.** Лідер повинен бути прикладом для всіх. Він повинен заробити повагу колективу. Без поваги немає лідерства. Чесність, уміння організувати працю, об'єктивність, порядність — головні якості лідера. Його завдання — робота на позитивний результат.

**Життя за розкладом.** Структуруйте роботу персоналу. Він повинен працювати на один результат. Щоб досягти ідеального стану команди, необхідно поставити на перше місце згуртованість.

Відповідає за підтримку єдності лідер. Саме він повинен підбадьорювати колектив, підняти бойовий дух. Добитися згуртованості можна різними способами. Один з них — спільні походи на риболовлю, шашлики, більярд тощо, що виберете. Дружба й взаємоповага роблять команду набагато ефективніше. Справжня команда — це коли люди підтримують і довіряють один одному. Довіряють один одному, знаючи, що на людину можна покласти, і вона не підведе. Ви повинні бути впевнені, що вам простягнуть руку допомоги. І не важливо, в якому випадку, і за яких обставин.

**Будьте на зв'язку.** Завжди й скрізь. Спілкуйтеся зі своїми колегами. Обговорюйте проблемні питання, нехай усі будуть в курсі справи. Купіть всім стартові пакети одного оператора. Зручно, не дорого й корисно всім.

**Справжня команда — це коли всі один одного розуміють без слів.** Радості й труднощі розділені на всіх нарівно. Бути частиною команди — корисний досвід (як у професійному напрямку, так і в комунікативному). Але не забувайте: працюючи в колективі, завжди залишайтеся особистістю. Сильною й цілеспрямованою.

**Інтрапренерські (командні) структури.** Головна відмінність інтрапренерської структури від підприємницької та дивізіональної полягає в тому, що вона побудована на адхократичних принципах. Ад-

адхократична організація (від лат. *ad hoc* – «для частки випадку») – це асоціація команд, створених для вирішення конкретних проблем, що виникають як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі організації. При цьому важливо, що розділяюча їх межа досить умовна.

За образним висловом Л. Вандермана, така структура являє собою групу інтелектуальних «командос». На відміну від інших форм говорити про керування або координацію в цьому випадку не доводиться. Стосовно адхократичних структур теоретики віддають перевагу терміну «автокоординація».

«Адхократії, – пише Р. Кох, – зазвичай ненав'язливі щодо тих, хто в них працює, хаотичні, мінливі, широко використовують для вирішення проблем методи командної роботи, не визнають авторитетів, крім тих, які ґрунтуються на знаннях і досвіді».

Адхократія та інтрапренерство – це якісно новий рівень свободи менеджерів і фахівців, структурних підрозділів. З традиційної точки зору, їх практично ніщо не об'єднує. Однак насправді їх об'єднує дуже багато: нові цінності, нова філософія бізнесу й відповідно кардинально відмінні принципи мотивації, в яких головна роль відведена не протистоянню об'єктивним умовам зовнішнього середовища, а прагненню до особистого й професійного удосконалення членів команди. Сфера інтрапренерства — це єдиний спосіб примирити ринки й бізнес-структури з прагненням людини до професійної й особистої самореалізації.

В сучасній теорії стратегічного менеджменту роль інтрапренерства й команд явно недооцінюється. Адхократичні принципи менеджменту відносять або до віддаленого майбутнього, або до досить вузької сфери. Водночас, саме вони стали квінтесенцією сучасного інноваційного менеджменту. «Адхократія — це органічна структура, в якій координація здійснюється на основі взаємного приписування між висококваліфікованими й високоспеціалізованими експертами», — пише Мінцберг, маючи на увазі високотехнологічні галузі. Це «приписування», наслідком якого є нерівномірна децентралізація як у горизонтальному, так і вертикальному напрямі, а також розподіл влади по всій структурі і забезпечує інноваційну гнучкість.

Адхократія є не стільки організаційною формою, скільки новою філософією управління. У тому або іншому ступені вона може стати фактором розвитку й корпоративної культури будь-якої організації, особливо якщо йдеться про стратегію й створення організації. Ми не закликаємо топ-менеджерів до термінового капітального ремонту всієї корпоративної структури. Однак поступове розширення сфери інтрапренерства, командної гри — веління часу. В остаточному підсумку, структури вторинні, а функції первинні; головне — люди, їх творчий потенціал, а отже, нове стратегічне мислення менеджерів.

Можна визначити алгоритм (10 кроків) для впровадження принципів інтрапренерської організації у компанії:

1. Визначте, до якого типу організаційної структури належить ваша компанія (її підрозділ). Яка роль топ-менеджменту (центра) у стратегії й тактиці бізнесу?

2. Вам треба зробити дуже важливий вибір між існуванням (виживанням) і динамічним розвитком – створенням гнучкої структури. Застосування принципів адхократії залежить від зрілості керівництва й колективу.

3. Якщо Ви обираєте останнє, то визначте ваші повноваження й можливості в проведенні перетворень та змін. Від цього залежатимуть їх темп і ступінь радикальності.

4. Погляньте на структурні підрозділи як на команди. Чи є в них явні й потенційні лідери? Чи досить повно розкривається творчий потенціал їхніх співробітників? Чи готові вони сприйняти нову філософію менеджменту?

5. Відповідно до цього перебудуйте систему управління персоналом. Відкрийте корпоративну структуру для творчих людей, чий мотиви виходять за межі задоволення первинних потреб, дайте їм можливість самим координувати свою роботу?

6. Не зациклюйтесь на доборі кадрів. Структура повинна бути вільною від внутрішніх бар'єрів. Кожен повинен одержати шанс знайти своє місце. Не забувайте про такі принципи менеджменту, як ротація, розумна децентралізація й делегування повноважень, участь персоналу в керуванні. При цьому залишіть людям право на помилку.

8. Поступово стирайте грань між формальною й неформальною сферами корпоративної культури, залучаючи її до стратегічного процесу.

8. Надайте в розпорядження команд фінансові й матеріально-технічні ресурси, можливість проводити власну кадрову політику.

8. Наділіть їх повноваженнями самостійно шукати нові ринкові можливості й розпоряджатися частиною прибутку від реалізації ініційованих ними венчурних проєктів. Словом, віддайте стратегічну ініціативу командам.

10. Здійснюючи контроль, пам'ятайте, що результат — це не тільки економічні показники, а й той рівень командної взаємодії, якого досягли ваші підлеглі в процесі спільної діяльності.

**Етичні проблеми лідерів творчих команд.** Проблема етики лідерів творчої команди поки що не стала предметом докладного соціологічного дослідження, хоча процес становлення корпоративних етичних норм в Україні йде досить інтенсивно. Основна перешкода на цьому шляху – «закритість фірм» та їх лідерів, небажання допускати дослідників «усередину» фірми, зневіра доцільності соціологічних вимірів для оптимізації їх діяльності. Проте розглянемо підсумки дослідження проблеми, про-

веденого росіянами, яке, враховуючи схожість умов ведення бізнесу, спільність історичного походження та менталітету, можна вважати репрезентативним для України.

Аналіз інтерв'ю лідерів-чоловіків у діапазоні «внутрішні цілі — оцінка власних досягнень» дав парадоксальні результати. Незважаючи на те, що досліджувані респонденти-чоловіки об'єктивно могли бути віднесені до успішних, внутрішня композиція оцінок своєї діяльності була зміщена до шкали «пере-реалізація». 30% лідерів в описі своєї діяльності фокусувалися на «невдалих» завданнях і не схильні оцінювати свою діяльність як успішну. Це не відносилось до діяльності фірми в цілому, проте, свої власні досягнення психологічно нівелювалися наявністю серйозних цілей, що ще далеко не досягнуті. Це дозволяє припустити, що ціннісна структура бізнес-еліти побудована за відтворюючим принципом — досягнення мети породжує нову мету, рух до якої є більш цікавим.

Таким чином, феномен «максимізації цілей» породжує занижений образ власних досягнень, що дозволяє підтримувати внутрішню мотивацію діяльності на необхідному рівні.

Як показують інтерв'ю, на відміну від чоловіків-бізнесменів, жінки-лідери схильні більш позитивно оцінювати власні досягнення й переконані, що їм вдалося багато з того, що вони задумали. Жінки-лідери при оцінці досягнень розрізняють особисті досягнення й досягнення команди. Досягнення підлеглих не викликають у них почуття задоволення, а свої власні їх цілком влаштовують (80% опитаних).

У цілому позитивне сприйняття себе й висока оцінка рівня власних досягнень, однак, не приводять до відмови «змінити» себе в напрямку тих властивостей, що заважають успішному бізнесу. Серед особистісних якостей, які гальмують роботу з людьми, 85% жінок назвали зайву м'якість, бажаним вектором змін — формування психологічної дистанції з персоналом і зміну практики санкціонування. Дослідження чоловічої бізнес-еліти показали, що їх оцінка якостей, що заважають бізнесу, також знаходиться в зоні впливу, але співвідношення жорсткості/м'якості складає відповідно 45% і 35%, тобто майже вдвічі рідше чоловіки скаржаться на свою м'якість порівняно з жінками.

Ці дані також свідчать про те, що «етична дистанція» роботи з персоналом є предметом постійної уваги лідерів, що не може не свідчити про помітний «внесок» у сферу бізнесу власне етичних якостей лідерів.

Традиційне уявлення про внутрішню мотивацію лідерів команди укладається в прості рамки — прагнення довести собі спроможність реалізувати свої здібності, бажання збагатитися за будь-яку ціну. Ці цінності присутні також у внутрішній структурі мотивів бізнес-еліти. 30% лідерів визнають провідну цінність матеріального благополуччя для себе, своєї родини й власної справи, 60% з них — жінки-лідери, у яких цінність «матеріальної захищеності» виражена найбільш яскраво.

Однак, відмінна риса внутрішньої мотивації бізнесової та менеджерської еліти — її складний, рухливий характер, коли домінування одних цінностей над іншими визначається сумою пов'язаних між собою факторів. До найбільш впливових, що перебудовують внутрішню мотивацію бізнесу, належать: вік лідера, його матеріальний достаток, час перебування в бізнесі, загальне відчуття втоми, структура інтересів поза бізнесом.

Звертає на себе увагу той факт, що 80% респондентів виявили зацікавленість у подальшій професіоналізації себе в бізнесі. «Професіонали», у свою чергу, відзначають необхідність удосконалення в суміжних з бізнесом сферах. Таким чином, мотивами, що домінують для еліти є: професійне самовдосконалення та усвідомлення власних інтересів у бізнесі.

На запитання: «Бути чи мати?» — 80% лідерів орієнтувалися на позицію «бути». Наразі в бізнесі з'явилося багато нахабних, зухвалих і неосвічених багатіїв. Невипадково ми говоримо про «натурів», що означає не просто новий багатій, а людина низької культури, з надмірним хватальним рефлексом. Проте, майбутнє — за цивілізованими підприємцями.

Отже, аналіз мотиваційної ієрархії представників бізнесової еліти дозволяє стверджувати: «етика служіння» перемагає «етику самоствердження». Для бізнесу це означає можливість майбутніх досягнень і якісного розвитку в найближчі 5–8 років.

Інтерв'ю з лідерами команд та їх подальший аналіз розкрили неоднозначний характер ставлення бізнес-еліти до етичних норм. Отримані дані дозволяють стверджувати: більшість лідерів (80%) переконані, що дотримання моральних норм є гарантом успішного існування в бізнесі й навіть гарантії власного життя. Діалог з лідерами вказує на «вигідність» прихильності до етичних норм у бізнесі, ілюструє феномен ненасильницького існування «морального імператива» усередині особистості лідера. Це означає, що у реальному бізнесі може й не бути протистояння двох категорій — етики й прибутку. Крім того, важливу роль відіграють почуття власної безпеки, самоповаги, упевненості. Це також передбачає відмову від конфлікту з моральними нормами. Безумовно, кожний хоче мати свій вибір. Але з переважанням в економіці норм цивілізованого бізнесу, а не тимчасово домінуючого «рвацтва», цей вибір буде все більш свідомим.

Етичність бізнесу — це питання власних переконань. Деякі лідери дають спірні трактування діаді «етика і бізнес». Наприклад: «Моралі суспільства не існує. Існує мораль особистості. У бізнесі для мене немає моралі. Тому що мораль у бізнесі — це закон... Якщо виконуєш закон — значить ти моральний, якщо не виконуєш — ти аморальний. Обман, що не порушує законодавства, тобто «законний» обман, — цілком нормальна й звичайна річ у бізнесі. І розглядати його як аморальне явище не можна...».

Полярність оцінок ролі етичних норм у бізнесі, що даються представниками великого підприємства, дозволяє припустити, що в нинішній ситуації для підприємницького істеблїшменту характерна орієнтація на індивідуалістичні етичні стратегії. І це цілком збігається з ціннісною картиною світу бізнес-еліти, де бізнес як діяльність посідає вищі ієрархічні позиції в структурі мотивації лідерів, а досягнення успіху сприймається як показник «особистої зможності» взагалі.

Отже, якщо етичний кодекс гальмує розвиток справи, то питання наслідування чи не наслідування етичних норм фактично буде вибором між успішністю й неуспішністю справи, власною зможністю і суспільними етичними нормами, внутрішнім етичним кодексом.

Незважаючи на те, що перевага індивідуалістичних стратегій в етичній свідомості виражена досить яскраво, соціологічні дослідження співвідношення етики й бізнесу показують дуалістичність, амбівалентність моральних установок ділових людей, якими вони керуються в бізнесі.

Відповіді 300 лідерів на запитання: «Що Ви вважаєте неприпустимим у бізнесі? За яку межу не можна переходити?» розподілилися в такий спосіб:

- неорядність – 43%
- фізичне насильство – 8%
- вихід за рамки Кримінального кодексу – 8%
- пускати пил в очі – 4%
- дискредитація конкурента – 2%
- вторгнення в особисте життя – 1%
- інше – 1%
- затрудняюся відповісти – 24%.

З одного боку, звертає на себе увагу перевага в етичних позиціях традиційного етичного вибору, з іншого боку – наявність тривожної тенденції – чверть респондентів не можуть усвідомити й визначити етичні принципи, якими вони керуються в повсякденній діловій практиці. Не сформованість етичного кодексу сучасного лідерства має складну природу.

Але парадокс лідерства полягає в тому, що етичність або неетичність тих чи інших вчинків часто не визначається особистісним вибором, визнанням або невизнанням суб'єктом суспільних моральних норм. Тут все складніше: характер вчинків диктується насамперед необхідністю виживання підприємця в умовах недосконалих законів, найчастіше аморального поведіння державного апарату. Лише створення цивілізованих умов для бізнесу створить рівні можливості для етичного вибору.

Матеріали інтерв'ю, проведеного з жінками-лідерами, дозволили зробити якісний аналіз особливостей – їхніх етичних уявлень порівняно з лідерами-чоловіками. Аналіз з використанням елементів контент-аналізу на матеріалах авторських інтерв'ю, опублікованих у ЗМІ, дозволяє зробити такий принциповий висновок: *жінки сильніше залежать у справі від інших і тому їх соціальна відповідальність у підприємстві вища, ніж у чоловіків.*

Проявом цієї соціальної відповідальності служить, з одного боку, орієнтація на гуманний менеджмент як такий, що враховує людину в усіх її проявах, а з іншого – виражена орієнтація на добродійність і соціальну допомогу. Це ілюструє менш «замкнений», ніж у чоловіків, погляд на лідерство, прагнення співвідносити свою справу із загальнолюдськими позиціями. Однак такий підхід, при всій його привабливості, характерний для стійкого бізнесу, що й дає можливість дотримуватися етичних стратегій у справі.

В інших ситуаціях лідерство опиняється перед необхідністю орієнтуватися не тільки на етичні норми, а й на норми «вигідної межі». Не завжди прагматичний підхід до того, що вигідно, а що не вигідно в бізнесі, відрізняє жіночий менеджмент від чоловічого, роблячи перший більш ціннісно орієнтованим, спрямованим не на тактичні перемоги, а на стратегію. В етичному сенсі жінка більший стратег, ніж чоловік, тому що краще відчуває партнерів і їхні мотиви та внутрішній зміст. Існуючі усередині жіночого лідерства «етичні пороги» можуть іноді підвищуватися. Це залежить від низки істотних факторів: серйозної загрози справі, необхідності захистити того, хто поруч, нових кроків у невідомість, виклику особистісним можливостям. Однак і в цих випадках жінки-лідери воліють за краще не переступати невидимих етичних норм. У цілому вони демонструють гостро розвинуте у них «почуття межі», вихід за яку багато з них не можуть зробити, навіть не через етичні обмеження, а з виходячи особистісних особливостей.

Таким чином, однозначно позитивна відповідь на запитання «Чи моральним є лідерство?», очевидно, недостатня для окреслення реального проблемного поля «етики лідера». В будь-якому разі такий підхід формулюватиме зазначену проблематику довільно.

Лідерство існує в складному етичному світі, де основне – «не брехати собі». Етичні принципи, що діють у лідерстві, є різними моделями однієї культури.

Загальні принципи цієї моделі такі:

- варто уникати неетичних кроків у бізнесі;
- гуманний менеджмент надійніший за агресивний менеджмент;
- стратегічних цілей легше досягати, орієнтуючись на етичні принципи.

Істина, напевно, знаходиться десь посередині. Етичні підходи дійсно мають перевагу, але бізнес не може повністю регулюватися ними, оскільки він будується на різноманітті, конкуренції і конфліктах. Вихід полягає у варіантності персональних стратегій та етичності персональної свідомості.

Ефект «ціннісного запізнювання», викликаний стрімким розвитком творчого бізнесу в країнах колишнього СРСР, ще довго буде породжувати міфи обивателя про вихідну неетичність бізнесу. І народження цих міфів – закономірна відповідь на стихійність етичних норм, що складаються у командах підприємств, обумовлений небажанням самих лідерів «виходити за межі своєї справи» і формувати етичний образ «нових українців».

## Висновки до Теми 8

---

1. Реалізація стратегії передбачає проведення необхідних змін, без яких навіть досконало опрацьована стратегія може бути не реалізована.

Будь-яка зміна зустрічає опір, який може бути найбільш сильним, що його не можливо подолати.

Опір змінам — це неминуче явище, тому спочатку треба зрозуміти, чому менеджери функціональних підрозділів чи підлегли не хочуть змін.

Опір — багатогранне явище, що викликає непередбачені зволікання, додаткові витрати і нестабільність процесу стратегічних змін. Цей супротив проявляється завжди у відповідь на будь-які зміни. З точки зору науки про поведінку, опір являє собою природний прояв різних психологічних установок стосовно раціональності, згідно з якими групи та окремі індивіди взаємодіють один з одним.

2. Індивідуальний опір змінам простежується через реакції окремих осіб. Людина опирається змінам, коли не почуває себе у безпеці, коли не впевнена у наслідках і результатах змін.

Груповий опір змінам існує наряду з індивідуальним і в більшій мірі характеризується стабільністю та перманентністю, ніж опір однієї людини, адже набагато легше впливати на одну людину, особливо якщо вона стоїть на шляху прогресу, ніж змінити культуру і структуру групи, чи позбавити її важелів впливу.

Сила опору, що чинить група, пропорційна характеру та масштабу загрози для її влади, для визначення нею цінностей, корпоративної культури.

3. Подолання опору, аби він не переріс у катастрофічні для підприємства конфлікти, потребує від керівництва організації спеціальних заходів, пов'язаних із достатньо великими витратами. До їхнього числа належать навчання й перенавчання персоналу і створення атмосфери прихильності до інновацій через інформування та агітацію. До свідомості кожного робітника доводиться, що зміни не несуть у собі персональну загрозу, навпаки є передумовою розвитку підприємства, гарантують кожному фаховий ріст, стабільність зайнятості, підвищення статків.

4. З точки зору стратегічного менеджменту, супротив (опір) є проявом ірраціональної поведінки організації, відмови визнати нові реалії, відмова мислити логічно та реалізовувати на практиці висновки логічного мислення.

З метою зниження опору інноваційні проекти бажано організаційно відокремити від поточної діяльності. Для забезпечення ефективності нововведень необхідна відповідна мотивація персоналу, який залучено до їх реалізації.

Успіх впровадження стратегічних змін у багатьох випадках залежить не стільки від характеристик інновацій, що впроваджуються, скільки від численних причин і умов, що не мають безпосереднього відношення до цих характеристик.

5. Аналіз потенційних сил опору дозволяє виявити тих членів організації або ті групи в ній, що будуть чинити опір змінам, та усвідомити мотиви неприйняття змін.

При вирішенні конфліктів, що можуть виникнути в організації під час проведення змін, можливо використовувати різні стилі керівництва.

6. Впровадження змін порушує стійкість системи організації — і система прагне повернутися в колишній стан. А оскільки інтеграція нововведень в оргструктуру йде через людський фактор, то мало того, що на інновацію переноситься існуючий в оргструктурі конфлікт інтересів, вона сама по собі є джерелом конфліктності (принаймні, спочатку).

7. Національною особливістю, є те, що роль і місце людського фактора в нововведеннях нижче, ніж на Заході, а тому в цілому зміни є менш ефективними. Проте, людський фактор у значній мірі може вплинути на успіх або невдачу впровадження змін.

Для досягнення цілей організаційного розвитку потрібно регулярне й цілісне стратегічне управління змінами, що поєднує перетворення функціонально-організаційної структури, бізнес-процесів діяльності й ресурсів, з урахуванням персональних цінностей співробітників.

8. Регулярне вдосконалення системи стратегічного й оперативного управління в організаційному розвитку дозволяє компанії з мінімальними витратами здійснювати перехід на нову стадію свого розвитку.

В більшості випадків застосування методів удосконалення системи управління, властивих для більш високого рівня розвитку, ніж об'єктивно досягнутий, не дають позитивного ефекту.

Корпорація повинна реально оцінити власні можливості щодо організаційного розвитку й удосконалення системи управління. Для вирішення складних проблем доцільно залучати фахівців в області управлінського консалтингу.

9. Сильне та ефективне керівництво організацією сприяє створенню атмосфери участі та колективної підтримки цілей діяльності організації, особливо в кризовому стані, в якій її члени отримують стимул в усуненні бар'єрів і досягненні запланованих результатів. Для того, щоб керівництво було ефективним необхідно вміло будувати взаємини з підлеглими.

10. Всі керівники мають владу, однак і підлеглі мають владу над керівниками. Підлеглих формально ніхто не наділяє владою, однак фактично вони її мають. Завжди існує небезпека, що працівники у відповідь, наприклад, на неправомірні вимоги керівника стануть йому протидіяти, знижувати рівень продуктивності. Тому керівник мусить прагнути до встановлення балансу влади. Бажано, щоб рівень влади керівника забезпечував досягнення цілей, але не викликав у підлеглих почуття непокори.

11. Використання влади, заснованої на примушенні – найбільш легкий, але найменш ефективний спосіб дії керівника, проте в антикризовому управлінні підприємством він може виявитися єдиним можливим.

12. У зв'язку зі зростанням рівня освіти, піднесенням добробуту працівників, керівникам усе важче стає забезпечувати досягнення цілей, використовуючи тільки механізм влади. Сучасні керівники шукають шляхи для забезпечення впливу на підлеглих, базовані на співробітництві.

13. Люди – сама велика цінність в будь-якій організації, але в той же час вони є найменш передбачуваними для управління. Це справедливо по відношенню не тільки до промислових та торговельних компаній, але й до будь-якої оперативної діяльності, незалежно від того, пов'язана вона з отриманням прибутку чи ні, відноситься до виробництва чи до роботи в уряді тощо. Саме люди є фактором, що визначає цілісний або непослідовний характер будь-якої діяльності.

14. Практикою доведено, що деякі керівники у кризових ситуаціях використовують групове прийняття рішення для того, щоб уникнути відповідальності або розділити її із членами групи. Тому дуже важливою в практиці управління є *персональна* відповідальність керівника за прийняття або неприйняття якого-небудь рішення.

15. Компанії приводяться в рух не логікою, а переконаними людьми, що діють у відповідному культурному та історичному контексті. Вони управляються не системами та технологіями, а людиною, що прямує своїм шляхом, використовуючи свої розумові можливості, ділові якості, інстинкти та емоції.

### Контрольні питання до Теми 8:

---

1. Що таке організаційне оточення?
2. Розкрийте взаємодію людини з організаційним оточенням.
3. Перерахуйте основні очікування організації щодо працівника.
4. Перерахуйте основні очікування індивіда щодо організації.
5. Що є основою конфлікту у взаємодії індивіда та організації.
6. Назвіть фактори протидії конфліктів людини з організаційним оточенням.
7. Розкрийте проблеми входження людини в організацію.
8. Назвіть два підходи до встановлення взаємодії людини та організації.
9. Охарактеризуйте чотири типи адаптації працівника.
10. Опишіть вплив групи на поведінку працівника.
11. Назвіть етапи проведення стратегічних змін.
12. Охарактеризуйте процес подолання опору змінам.
13. Що таке стратегія управління персоналом?
14. Розкрийте види стратегій управління персоналом.
15. Назвіть елементи стратегічного управління персоналом.
16. Чим відрізняється управління персоналом від управління людськими ресурсами?
17. Назвіть основні принципи добору і розстановки кадрів.



## ОРГАНІЗАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ

- 9.1. Сутність контролінгу, причини його виникнення й особливості застосування в стратегічному управлінні корпораціями.
- 9.2. Мета, предмет, методи і об'єкти системи корпоративного контролінгу.
- 9.3. Оперативний контролінг в управлінні мікроекономікою.
- 9.4. Децентралізована служба контролінгу як лінійна служба корпорації.
- 9.5. Взаємозв'язок оперативного і стратегічного контролінгу.

**Базові поняття:** контролінг, корпоративна система контролінгу, оперативний контролінг, стратегічний контролінг, управлінський облік, концепція інформації і управління, елементи контролінгу, цикл контролінгу, директ-кост, стандарт-кост, комунікаційний процес контролінгу, контроль витрат виробництва, перемінні витрати, постійні витрати інфраструктури, концепція маржинального доходу, внутрішня звітність.

### 9.1. Сутність контролінгу, причини його виникнення й особливості розвитку в стратегічному управлінні корпораціями

Під терміном «**контролінг**» в зарубіжній літературі розуміють *спеціально сконструйовану на основі інтеграції традиційних методів обліку і аналізу, нормування, планування, прийняття рішень, контролю та управління в їх єдності систему, яка забезпечує отримання, обробку та узагальнення інформації про діяльність підприємства*. Така система разом з вирішенням оперативних завдань, орієнтується і на стратегічні досягнення. Завдання контролінгу значно більші за обсягом від завдань управлінського обліку, який входить у систему контролінгу в якості однієї зі складових. Іноді робиться посилення на те, що контролінг у ФРН рівнозначний управлінському обліку в США, Великобританії та інших країнах. В дійсності це не так. Зокрема, в німецьких підприємствах виділяється фінансовий облік (*Finanzbuchhaltung*), виробничий (*Betriebsabrechnung*) та контролінг (*Controlling*). Під контролінгом слід розуміти концепцію ефективного управління корпорацією і забезпечення її довгострокового існування<sup>10</sup>. Концепція контролінгу передбачає розробку філософії поведінки підприємства, використання принципу прямого і зворотного зв'язку в біокібернетичному контурі регулювання, розробку енергетичного балансу, балансу оточуючого середовища, створення системи обліку витрат, активізацію нематеріальних факторів (комунікації, мотивація, стимулювання праці)<sup>11</sup>.

**Контролінг** можна визначити як систему перевірки того, наскільки успішно підприємство просувається до своєї мети. У випадку відхилень від мети приймаються коригуючі дії.

**Метою контролінгу** є підтримання ефективного функціонування підприємства. Мета визначається вищим керівництвом і може змінюватися в залежності від змін факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство. Метою може бути висока якість продукції, завоювання частки та розширення ринку продажу, зниження витрат на виробництво, зниження цін, підвищення прибутку, незалежність від кредиторів.

З розвитком підприємництва деякі функції управління відокремилися, що призвело до створення окремих систем у сфері управління корпораціями, таких як система планування, система внутрішнього контролю, а в ній як головна складова частина — внутрішній аудит. Робота цих систем у більшості розвинутих європейських країн задовольняє інтереси і потреби менеджерів в управлінні корпорацією і контролінг як такий не має там першорядного значення, навпаки, в США і Німеччині значимість його все зростає, що пов'язано з історичними особливостями розвитку облікових систем, а також економічними труднощами і проблемами в оподатковуванні цих країн. Якщо звернутися до теорії і практики німецьких підприємств, то можна зазначити, що найважливішою складовою частиною контролінгу є управлінський облік.

Передумови формування і розвитку контролінгу як інформаційної системи були визначені історично. Тривалий час бухгалтерський облік був лише засобом реєстрації господарських операцій методом подвійного запису і складання фінансової звітності. Однак уже на початку двадцятого століття стало зрозуміло, що традиційний облік не в повній мірі задовольняє потреби управління в умовах загострення конкуренції, ускладнення технології й корпорації виробництва. Відзначаючи недоліки бухгалтерського обліку, вчені по-різному трактували його роль в управлінні і, зокрема, в управлінні витратами і результатами. Однак, єдині були в тому, що бухгалтерський облік не може одночасно з інформаційною функцією володіти ще й властивостями аналітичного і контрольного характеру.

<sup>10</sup> Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления –М.: Финансы и статистика 1983, с 6-9.

<sup>11</sup> Там же.- С.77-79

Однією з фундаментальних робіт, що відбивають прагнення до розробки вищезгаданої концепції, з'явилося дослідження Стукова С. А. «Система виробничого обліку і контролю», в якому автор узагальнює передовий досвід (вітчизняний і закордонний) корпорації виробничого обліку і контролю за раціональним використанням ресурсів. Автор підкреслює наступне: «На додаток до бухгалтерського обліку, що головним чином задовольняє нестатку зовнішніх органів і органів загальнодержавної статистики... з'являється якісно новий вид обліку — виробничий облік, що в основному на базі бухгалтерського обліку повинний синтезувати елементи всіх видів господарського обліку, а також елементи економічного аналізу, що забезпечить можливість активного спостереження за величиною, напрямком, доцільністю й ефективністю витрат виробничих ресурсів» і далі «...виробничий облік — це якісно нове явище, результат синтезу ресурсо-контрольної частини бухгалтерського обліку (при збереженні ведучої його ролі), оперативного-технічного, статистичного обліку і елементів економічного аналізу, і навіть прогнозування майбутніх господарських подій».

Наступний етап розвитку контролінгу пов'язаний насамперед з розробкою механізмів калькулювання змінних витрат і обліку по центрах відповідальності. В результаті цього в системі бухгалтерського обліку була сформована окрема підсистема, що використовувала не тільки грошові виміри і була орієнтована не на потреби калькулювання продукції, а на прийняття поточних управлінських рішень.

У зв'язку зі швидкими змінами у навколишній середовищі і необхідністю передбачення майбутнього відбувається посилення ролі стратегічного управління. Якщо до цього контролінг був орієнтований тільки на оперативне управління виробництвом, то тепер він реалізує і стратегічні цілі корпорації.

В міру розвитку контролінгу відбувається його наукове обґрунтування. В США в 1931 р. був заснований Інститут контролерів Америки.

Інтерес до контролінгу як до одного з нових напрямків інформаційно-економічного розвитку корпорації обумовлюється появою численної перекладеної літератури з питань фінансів, обліку, ціноутворення. При цьому існує неоднозначність трактувань, що характеризують внутрішній зміст цього поняття, наприклад: «управлінський облік», «контролінг», «внутрішньо-господарський облік». Одні автори і перекладачі вважають приведені поняття й стоячі за ними об'єктивні явища господарської практики західних підприємств рівнозначними за змістом, інші — навпаки.

Незважаючи на походження слова «конролінг» від англійського «*to control*» — контролювати, керувати, в англійських країнах використовується термін «управлінський облік», хоча працівників, до чийх обов'язків входить формування інформації для управління, називають контролерами. В теорії і практиці управління німецькими корпораціями відсутнє поняття «управлінський облік». Бухгалтерія чітко підрозділяється на фінансову і виробничу, тому німці запозичили з англійської мови термін «*controlling*» і позначили як якісно нове явище в управлінні корпорацією.

Слід зазначити, що особливістю розвитку західного обліку в сучасних умовах є його модифікація в складні системи управління корпорацією. Поза залежністю від того, як будуть називатися ці системи, вони будуть об'єктивно існувати і розвиватися під впливом реальних факторів.

Якщо визнати, що «внутрішньогосподарський облік» відбиває процес інтеграції традиційних методів обліку, аналізу, нормування, планування і контролю в єдину систему одержання, обробки й узагальнення інформації для прийняття на її основі управлінських рішень, то дана система керує корпорацією, будучи зорієнтована на досягнення не тільки оперативних цілей у виді одержання, прибутку того чи іншого розміру, але і на глобальні стратегічні цілі (виживання корпорації, збереження робочих місць, проведення антикризової політики тощо).

Виходячи з цього, слід зазначити, що система внутрішньогосподарського обліку відбиває всі ознаки обліково-аналітичної системи і може ідентифікуватися як система контролінгу.

Особливий імпульс до переосмислення проблем розробки концепції інформації і управління був зроблений із прийняттям указу про необхідність реформування системи обліку і статистики в Україні. А поява такого терміну як «управлінський облік» послужило початком дискусії про правомірність перенесення даної ідеї на наш національний ґрунт. У періодичній пресі з'являється ряд статей, у яких поряд з розглядом проблем можливості реалізації ідеї системи «контролінгу» дискутуються питання щодо правомірності розподілу бухгалтерського обліку на «управлінський» і «фінансовий».

Стосовно подібних проблем треба відзначити, що для розподілу бухгалтерського обліку на фінансовий і управлінський достатніх основ немає:

*по-перше*, навряд чи можна керувати без наявності фінансової інформації,

*по-друге*, коли мова йде про інформаційне забезпечення усього «обсягу управлінських рішень», та можливості бухгалтерського обліку, навіть необхідним чином реконструйованого з метою управління, обмежені через відсутність як належного методологічного забезпечення, так і аналітико-математичного апарата на стику з іншими функціями управління (планування, аналіз, контроль).

Тому, коли мова йде про формування управлінської інформації, то мається на увазі фінансова інформація, оброблена відповідним чином для цілей управління і доповнена даними не фінансового характеру.

Виходячи з вищесказаного, очевидним є той факт, що більш правомірним варто визнати не розподіл бухгалтерського обліку на «управлінський» і «фінансовий», а зміну акцентів, коли в контурах тради-

ційної системи нагромадження обліково-фінансової інформації частина її, необхідним образом деталізована з метою управління, буде інформаційним блоком обліково-аналітичної системи управління.

Результати вивчення напрямків еволюції вітчизняної обліково-економічної думки вказують на відсутність чітких уявлень про систему контролінгу. Однак, варто підкреслити, що й в країнах, де існують давні ринкові традиції, це поняття ще далеке від логічної завершеності й остаточного осмислення як виду комплексно сформованої сфери знань в економічній теорії і практиці.

Отже, контролінг є найважливішим засобом успішного функціонування корпорації, тому що:

- забезпечує необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень шляхом інтеграції процесів збору, обробки, підготовки, аналізу, інтерпретації інформації;
- надає інформацію для управління трудовими і фінансовими ресурсами;
- забезпечує виживання корпорації на рівнях стратегічного і античного управління;
- сприяє оптимізації залежності «доходи — витрати — прибуток».

Модель концепції інформації і управління – контролінгу наведена на рис. 9.1:

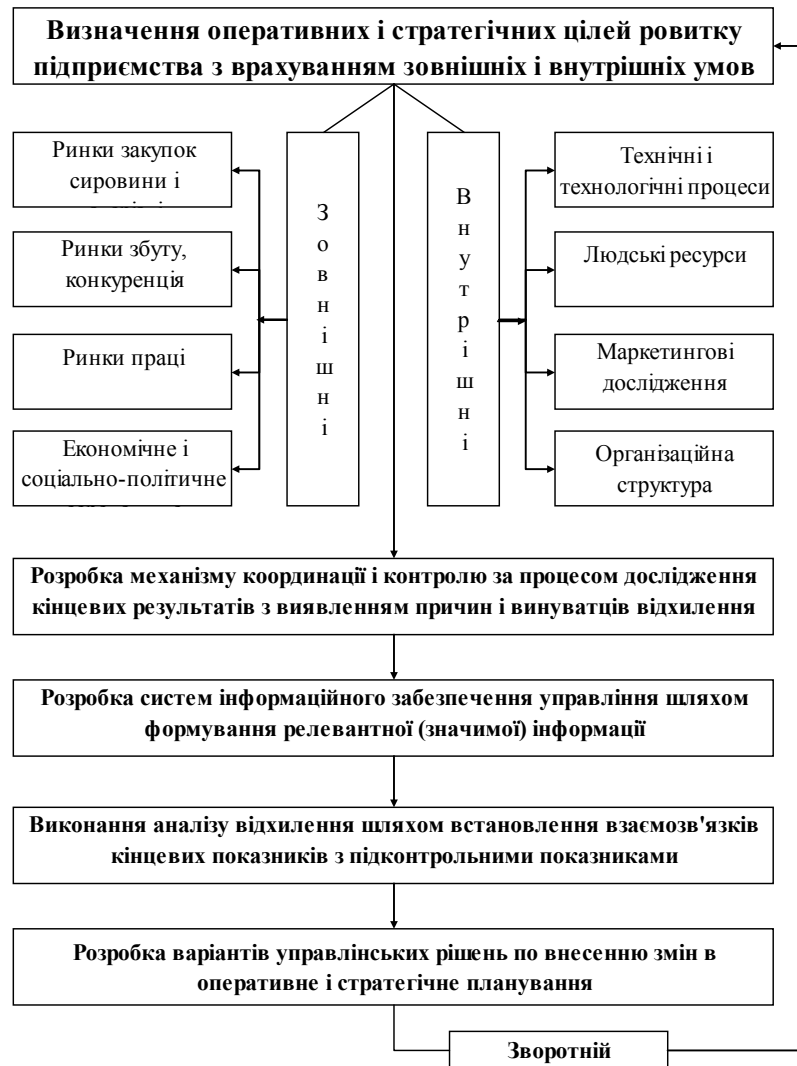


Рис 9.1. Модель концепції інформації і управління – контролінгу

До сфери завдань контролінгу входить постановка цілей корпорації, збір і обробка інформації для прийняття управлінських рішень, здійснення визначених процедур контрольно-аналітичного характеру, а також, що найбільш важливо, реалізація перерахованого вище сприяє опрацюванню рекомендацій для прийняття управлінських рішень. Виходячи з цього, дамо визначення системі контролінгу:

Окремим завданням контролінгу є правильна організація руху інформаційних потоків у корпорації з метою їхньої оптимізації, тобто одержання тільки тієї інформації, яка може бути корисною в прийнятті управлінських рішень.

Отже, координуючи, інтегруючи і направляючи діяльність усієї системи управління корпорацією на досягнення поставлених цілей, контролінг виконує функцію «керування управлінням», тобто є механізмом саморегулювання в корпорації, що забезпечує зворотний зв'язок у контурі управління. З огляду

на вищесказане, визначимо ціль функціонування даної системи, яка полягає в забезпеченні прибутковості і ліквідності корпорації шляхом виявлення причинно-наслідкових зв'язків при зіставленні витрату від реалізації продукції (робіт, послуг) і витрат, а також уживання заходів по регулюванню виниклих відхилень і оптимізації співвідношення «витрати — прибуток».

**Система контролінгу** — це *принципово нова концепція інформації і управління, яку можна визначити як обліково-аналітичну систему, що реалізує синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, що забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесом досягнення цілей і результатів діяльності корпорації.*

Ціль системи контролінгу визначає основні її функції. Виходячи з визначення системи контролінгу, суттю якого є інтеграція окремих елементів функцій управління (обліку, аналізу, контролю, планування), впливає, що даній системі притаманні такі функції:

- інформаційна, яка виявляється у виробленні контролінгової інформації для управління. за допомогою трансформації даних (інформаційних потоків), що надходять у відділ контролінгу;
- обліково-контрольна, яка використовується при зіставленні планових і фактичних величин для виміру й оцінки ступеня досягнення мети, установлення припустимих границь відхилень від заданих параметрів, інтерпретації причин відхилень і виробленню пропозицій для їхнього зменшення;
- аналітична, суть якої виявляється у виробленні основних підконтрольних показників, що дозволяють оцінити ефективність роботи корпорації, у визначенні ступеня впливу різних факторів на величину кінцевого результату, у виробленні заходів щодо усунення і запобігання відхилень, що мають місце, у майбутньому, у розрахунку прибутковості і доцільності тієї чи іншої комерційної справи;
- функція планування, ціль якої — координація окремих виробничих планів стосовно загального плану в рамках як короткострокового, так і довгострокового планування, складання бюджету, виробленню планової і цільової інформації.

Не можна погодитися з тим, що окремі фахівці наділяють систему контролінгу ще й управлінською функцією, аргументуючи це тим, що управління корпорацією є сферою завдань менеджменту, і без контролінгу говорити про реальне управління корпорацією неможливо. Наслідком подібних тверджень є те, що поняття «менеджмент» і «контролінг» — рівнозначні чи близькі до рівнозначності. Однак, далі вони приходять до твердження, що контролінг не приймає особистої участі в керуванні корпорацією. В зв'язку із цим виникає питання: у чому ж виявляється управлінська функція контролінгу?

Критичний аналіз різних точок зору з цього приводу приводить нас до думки про те, що контролінг реалізує не управлінську, а скоріше коментує функцію менеджменту. Виробляючи альтернативні варіанти в прийнятті управлінських рішень, контролінг підготовляє широкий спектр можливих шляхів реалізації намічених цілей з обґрунтуваннями і коментарями кожного.

*Він представляє інформацію, важливу для:*

- визначення стратегії і планування майбутніх процесів і результатів діяльності корпорації;
- контролю за поточною діяльністю;
- оптимізації витрат;
- оцінки ефективності діяльності;
- зниження суб'єктивності в процесі прийняття управлінських рішень. При цьому право вибору того чи іншого запропонованого варіанта залишається все-таки за керівником корпорації.

Отже, специфічна функція контролінгу, виявляється саме в тім, що, не беручи участь у самому процесі управління, він надає велику допомогу керівництву в самім, прийнятті ефективних управлінських рішень, тобто, керує, не беручи участь в управлінні. Логіка міркувань призвела до того, що поряд з перерахованими функціями контролінгу їй ще притаманна коментуюча функція, що є специфічною функцією даної системи.

Визначення пріоритетності тієї чи іншої функції також, на наш погляд, не носить конкретного характеру. Розгляд аналітичної функції як пріоритетної порозумівається тим, що аналіз показників, виявлення причинно-наслідкових зв'язків є основою функціонування системи контролінгу. Іншими словами, серцем контролінгу є аналіз, однак без надходження кисню в організм, тобто необхідної інформації, весь механізм зупиняється. Тому, інформаційна функція, що забезпечує весь процес руху і розвитку системи контролінгу, носить споконвічний характер. Але варто пам'ятати, що незалежно від того, чи існує контролінг у корпорації (це може бути просто група співробітників, що займаються аналітичною роботою) чи ні — нагальні фінансові й господарські проблеми корпорації диктують необхідність «робити контролінг». Тому всі функції контролінгу набувають першорядного значення.

Однак, функції контролінгу необхідно розглядати з позицій функціонального управління. В цьому випадку відстежується залежність корисності функцій управління й причетність контролінгу до реалізації кожної функції.

Виходячи з вищесказаного, необхідно визнати, що контролінг є одним з основних елементів, які формують систему управління корпорацією. При цьому сучасний менеджмент розділяє цілі корпорації на дві групи: *оперативні* (короткострокові) і *стратегічні* (довгострокові, перспективні).

*Сутність оперативного контролінгу* полягає у формуванні засобів і методів ефективного управління поточними цілями корпорації, що можуть бути визначені як прибутковість і ліквідність.

Сутність стратегічного контролінгу полягає в забезпеченні виживанні корпорації, його орієнтації на потенціал успіху, що може бути охарактеризований як шанси і ризики.

На практиці існує щільний взаємозв'язок між оперативним і стратегічним контролінгом.

Отже, і контролінг як система містить у собі два основних аспекти (підсистеми) — стратегічний і оперативний. Порівняльна характеристика даних видів контролінгу представлена в табл. 9.2:

Таблиця 9.2

**Порівняльна характеристика оперативного і стратегічного контролінгу**

Ознака	Оперативний	Стратегічний
Орієнтація	В основному внутрішнє середовище корпорації	Зовнішнє середовище корпорації
Ціль	Забезпечення прибутковості і ліквідності корпорації шляхом виявлення причинно-наслідкових зв'язків при зіставленні витрат від реалізації і витрат.	Забезпечення виживання, Проведення антикризової політики, недопущення виникнення банкрутства, Направленість на потенціал успіху.
Задачі	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Керівництво при плануванні і розробці бюджетів (поточне і оперативне планування).</li> <li>• Визначення «вузьких» і пошук «слабких» місць для тактичного керівництва * Визначення всієї сукупності підконтрольних показників у відповідності з установленими поточними цілями.</li> <li>• Порівняння планових і фактичних показників підконтрольних результатів в і витрат з метою виявлення причин, винуватців і відхилень.</li> <li>• Аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів.</li> <li>• Мотивація і створення систем інформації для прийняття поточних управлінських рішень.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Установленні кількісних і якісних цілей корпорації.</li> <li>• Відповідальність за стратегічне планування</li> <li>• Розробка альтернативних стратегій.</li> <li>• Визначення критеріїв зовнішніх і внутрішніх умов, що лежать в основі стратегічних планів.</li> <li>• Визначення «вузьких» і пошук «слабких» місць.</li> <li>• Визначення основних підконтрольних показників у відповідності із встановленими стратегічними цілями.</li> <li>• Порівняння планових і фактичних значень підконтрольних показників з метою виявлення причин, винуватців і наслідків даних.</li> </ul>

При стратегічній постановці питання домінує завжди проблема оперативного виконання, чи навпаки, — оперативні проблеми прибутковості можуть бути не побаченими при зневажанні стратегічною постановкою питання. Цей взаємозв'язок завжди носить фундаментальний характер.

Отже, основне призначення контролінгу полягає в орієнтації системи управління корпорацією на досягнення поставлених цілей. Контролінг при цьому є складною конструкцією, що поєднує в собі різні елементи функцій управління і, що використовує їх у рішенні задач оперативного і стратегічного характеру. Унаслідок цього контролінг забезпечує синтетичний, цілісний погляд на діяльність корпорації в минулому, сьогоденні і майбутньому, комплексний підхід до виявлення і рішення проблем, що встають перед корпорацією.

Говорячи про контролінг в цілому як про систему управління прибутком, не можна не згадати про витрати, віднесені чи плановані у результаті здійснення господарської діяльності корпорації. За розміри витрат на корпорації несуть відповідальність менеджери різних рівнів управління (центрів відповідальності). Отже, основними об'єктами контролінгу є «витрати» і «центри відповідальності».

Витрати — саме невизначене слово в управлінні, що визначається сумою витрат, понесених корпорацією (господарюючим суб'єктом) у момент придбання товарів чи послуг. Воно вживається в безлічі різних значень. Слово (вартість, витрати) здобуває більш точне значення, коли воно супроводжується визначенням: прямі витрати; непрямі витрати тощо.

Класифікація витрат дуже важлива для розуміння того, як керувати витратами, і які вигоди вони за собою спричиняють. Підстави для обліку витрат можуть бути наступні:

- необхідність виміру прибутку шляхом порівняння доходів з витратами;
- контроль відповідності витрат встановленим нормам (планам).

Серед фахівців, що досліджують проблеми контролінгу, немає єдиної думки щодо класифікації витрат. Цікавий і найбільш обґрунтований підхід до класифікації витрат реалізує С. Ф. Голов. Він виділяє три напрямки класифікації, в основу яких покладений принцип: різні витрати для різних цілей. Унаслідок чого відбувається угруповання витрат по відповідним цілям: оцінка запасів і визначення фінансових результатів; прийняття рішень; контроль виконання. Класифікація витрат по категоріях припускає об'єднання витрат з обліком конкретного виробничого чи невиробничого призначення і місця.

На це ж звернено увагу в роботі «Контролінг — як інструмент управління корпорацією» під редакцією Данилової Н. Г. «Ціль класифікації витрат — виділити із загальної маси релевантну частину (частина, на яку можна вплинути в даний момент). Тому, спосіб класифікації буде залежати від конкретної задачі, що поставлена перед керівником. Отже, класифікація витрат повинна бути пов'язана зі специфікою конкретних задач».

При цьому оперативність контролінгу забезпечується поділом витрат на постійні і змінні, а також на прямі і накладні (рис. 9.2.):

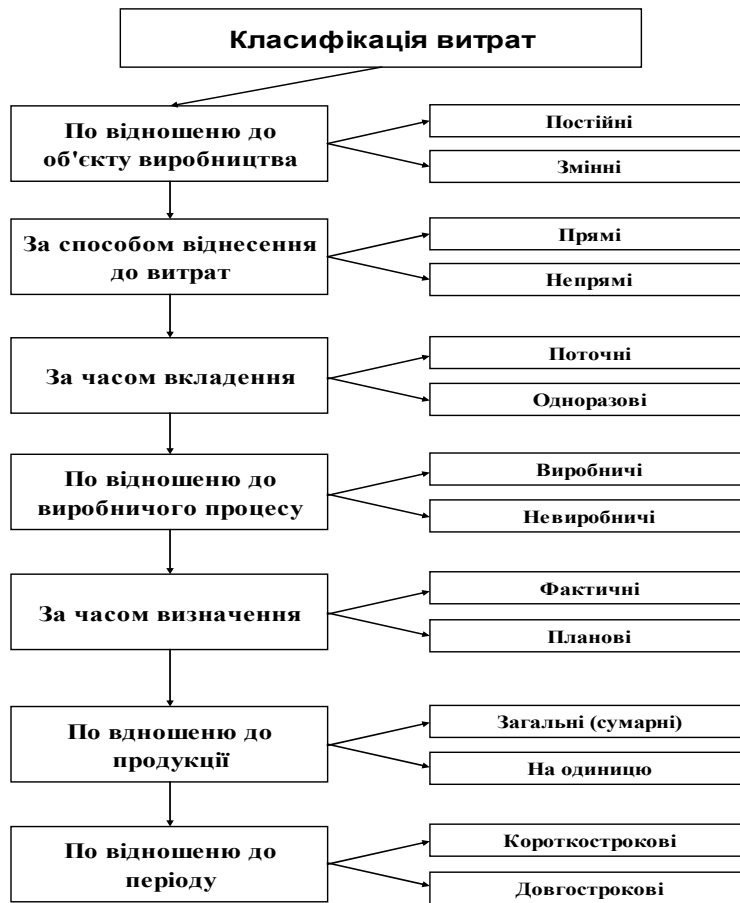


Рис. 9.2. Класифікація витрат за категоріями

Приймаючи до уваги вищевикладене, відзначимо, що служби управління і виробничих підрозділів мають потребу в самій різній інформації, згрупованої різним способом. Система класифікації інформації для нестатків оперативного управління ґрунтується на наступних принципах: класифікація витрат по категоріях; класифікація витрат по центрах відповідальності (структурних підрозділах корпорації).

Вирішення питань поділу повноважень і взаємин між менеджерами різних рівнів пов'язано з формуванням структури корпорації, що відбиває склад і взаємозв'язок його підрозділів. Слід зазначити, що ніякий тип організаційної структури не є обов'язковим для тих чи інших підприємств на всіх етапах його росту і розвитку. Однак при цьому один принцип корпорації має універсальне значення. Для забезпечення ефективності управління повноваження і відповідальність повинні бути чітко визначені і закріплені.

Центр відповідальності — це підрозділ корпорації, де відповідальним обличчям (менеджером) контролюється поява витрат, одержання прибутку, використання інвестованого прибутку (рис. 9.3):



Рис. 9.3. Класифікація центрів відповідальності корпорації

Рисунок дає опис суті — внутрішнього змісту кожного центру відповідальності. З усієї представленної сукупності центр відповідальності за формування витрат можна вважати самим дрібним підрозділом, оскільки інші центри відповідальності поряд зі здійсненням контролю за формуванням витрат несуть відповідальність за формування доходів (центр прибутку) і капітальних вкладень (центр інвестицій). Деякі фахівці виділяють ще центр витрат — «...підрозділ, керівник якого відповідає тільки за витрати, але не за витрати».

Центр відповідальності за формування витрат за своїм економічним змістом подібний з центром прибутку, оскільки одержання витрат (доходу) припускає формування відповідних витрат. Відділ збуту, наприклад, не несе відповідальності за всю собівартість реалізованої продукції, але відповідає за витрати по її реалізації. А це повною мірою відповідає визначенню центра відповідальності за формування прибутку.

Чіткий розподіл і юридичне закріплення відповідальності — неодмінна умова функціонування системи інформаційного забезпечення керівництва. Первинні дані про обсяг продажу, витрат і інші збираються і класифікуються у відповідності зі структурою розподілу відповідальності усередині корпорації, потім зведення обробляються, і інформація надходить у розпорядження конкретного користувача (менеджера) у найбільш оптимальній формі. Значимість цього процесу обумовлена наступними причинами.

1. Необхідністю інформування відповідального менеджера, здатного реагувати на сформовану ситуацію і приймати конкретні рішення;

2. Необхідністю оцінки якості прийнятих рішень менеджерами центрів відповідальності, з боку вищого керівництва корпорації.

З вищевикладеного випливає, що менеджери центрів відповідальності здійснюють контроль стосовно підзвітних їм центрів, з одного боку, а з іншого боку, їхня діяльність також піддається контролю вищим керівництвом.

Виходячи з того, що за формування витрат відповідає кожен центр відповідальності, представляється можливим визначити види інформації з кожного елемента витрат у межах кожної зі сфер відповідальності. Для кожного складового елемента витрат, відповідальність за які несе конкретний менеджер, визначається нормативна (планова) величина витрат. По центрах відповідальності збираються і повідомляються зведення про фактичні витрати. Зіставлення нормативних (планових) і фактичних витрат дозволяє відповідальним менеджерам оперативно контролювати і планувати роботу своєї ділянки. Інформація про результати зіставлення для вищестоящих менеджерів може повною мірою характеризувати роботу даного центру відповідальності.

*Отже, управління бізнес-процесами в сучасних умовах потребує комплексного вирішення багатьох проблем, обумовлених як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. До основних факторів слід віднести динамічність макроекономічної ситуації в Україні, посилення впливу на українську економіку процесів, що проходять у міжнародній фінансово-економічній сфері, кризові явища, загострення внутрішньої конкурентної ситуації, а також невизначеність у правовій сфері управління бізнесом.*

У сучасних умовах одним з основних внутрішніх факторів невизначеності та ризику для бізнесменів є неповна інформація як про поточний стан, так і про перспективи власного бізнесу, що може призводити до кризових явищ у управлінні корпорацією, а іноді й до банкрутства.

Ці обставини потребують формування нових підходів до управління та інструментів їх впровадження, які:

- дозволяють прояснити ускладнюючі проблеми корпорації;
- надають своєчасно сигнали для прийняття заходів;
- забезпечать інформаційну підтримку управління бізнес-процесами по встановленим цілям;
- допоможуть «розширити» вузькі місця на корпорації чи в корпорації з орієнтацією на перспективу.

Зростають вимоги до системи інформаційної підтримки менеджменту: вона винна не тільки забезпечити керівництво інформацією про поточний стан справ, але й прогнозувати подальші події при чи тихнув інших змінах внутрішнього чи зовнішнього середовища.

За останні десятиріччя відбулись досить суттєві зміни в системі виробництва та управління. Для підприємств технічні проблеми перестали бути першочерговими порівняно із проблемами збуту продукції, фінансовими потоками та їх найбільш ефективним використанням, людськими ресурсами. Ефективність управління все в більшому ступені залежить від урахування швидких і непередбачуваних змін зовнішнього середовища, кон'юнктури ринку і примх споживачів, з одного боку, та раціонального використання ресурсів корпорації — з іншого.

Роль управлінського апарату полягає у тому, щоб виявивши зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі на основі отриманої економічної інформації і розробити стратегію виживання корпорації в умовах жорстокої конкуренції. Поки що ці завдання не усвідомлюються більшістю виробничого та управлінського персоналу, що пояснюється історією розвитку України.

Кадри управлінців жили у суспільстві, в якому були інші соціальні цінності та пріоритети, і за минулі 23 роки незалежності України порівняно мало відбулось змін у їхній психології. За таких умов виникає розрив між вимогами виробничої системи, яка різко зменшилась в результаті політичних та економічних умов, та підготовкою управлінського апарату. Для усунення цього протиріччя необхідно

адаптувати систему управління до змін середовища. Це не могло не позначитись на дослідженнях з проблем бухгалтерського обліку, зокрема обліку ефективності виробництва.

В окремих дослідженнях вказувалось на те, що ефективність господарської діяльності залежить від раціонального використання ресурсів, науково обґрунтованої корпорації технологічних процесів, але система показників ефективності виробництва, ефективності використання ресурсів і процесу господарської діяльності недостатньо розроблена. Управління процесом інтенсифікації виробництва пов'язувалось із станом бухгалтерського обліку, системою аналітичного і синтетичного обліку внутрішніх резервів. Разом з тим вказувалось, що інтенсифікація економіки являє собою комплекс технологічних та організаційних процесів і вони вимагають управління. Таким чином, інтенсифікація виробництва є об'єктом управління. Для управління ефективністю використовуються дані бухгалтерського обліку<sup>12</sup>.

Такі дослідження з'явилися як реакція на запити системи управління та розуміння того, що роль обліку не обмежується збором інформації для складання звітності, а служить засобом управління господарською діяльністю. На жаль, вони носили чисто теоретичний характер, обмежуючись постановкою обліку ефективності виробництва взагалі і не були доведені до стадії практичних рекомендацій.

А між тим, проблема контролю за ефективністю господарювання набрала актуальності саме тепер, коли в економічній сфері намічаються деякі ознаки стабілізації після світової фінансово-економічної кризи 2008-2009 рр.

Контролінг, на відміну від функціональних дисциплін, є синтетичною дисципліною, яка базується на обліку, плануванні, аналізі та теорії управління. Цю науку можна розглядати як одну з концепцій конструктивного управління.

Під **конструктивним управлінням** ми розуміємо систему, для управління на базі бухгалтерського обліку планування і аналізу.

Роль управління в системі контролінгу полягає в координації елементів, які входять до системи контролінгу — планування, обліку, аналізу.

Функціонування системи контролінгу можна показати за допомогою схем, наведених на рис. 9.4 та 9.5, з яких видно, що об'єктом спостереження є господарська діяльність корпорації, яка планується.

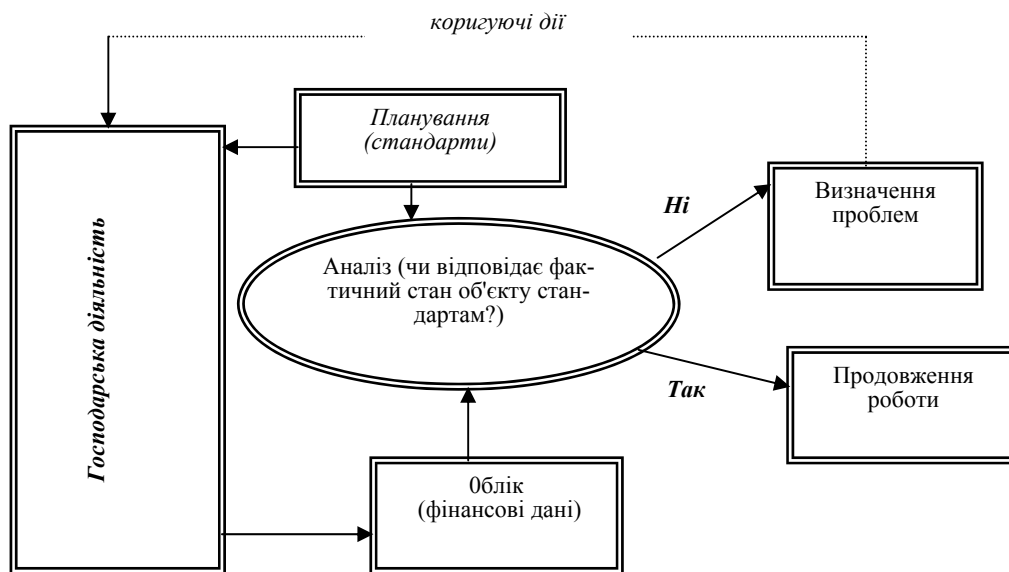


Рис. 9.4. Елементи контролінгу та їх взаємодія

<sup>12</sup> Гунайлюк З. В. Методологические проблемы эффективности промышленного производства в условиях перестройки хозяйственного механизма – К.: УМК ВО, 1990, с. 3-4; Оперативный контроль экономической деятельности предприятия /Б.Н Валуев, Л. П Горлова, Е.Л.Зернов и др –М.: Финансы и статистика, 1991 -с 89-96; Стуков СЛ Система производственного учета и контроля –М.: Финансы и статистика 1988, с.80-118.



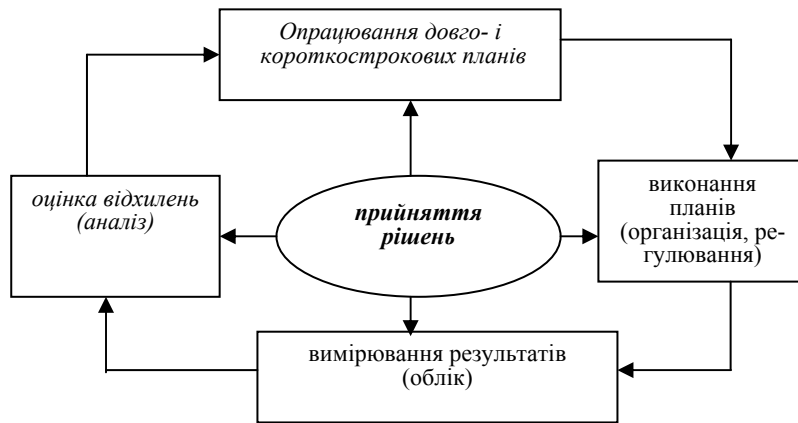


Рис. 9.5. Цикл контролінгу і роль менеджменту в ньому

**Контролінг організується за такими принципами:**

- планування (визначення чітких стандарти діяльності корпорації);
- облік (визначення фактичного стану об'єктів спостереження);
- аналіз (визначення того, чи відповідає фактичний стан об'єкту встановленим стандартам);
- прийняття рішень (визначення проблем у ситуаціях, які вимагають коригуючих дій).

Об'єктом планування виступають ресурси корпорації, процеси господарської діяльності, формування собівартості, отримання прибутку, фінансовий стан ефективність використання різних видів ресурсів та інші.

Використання об'єктів планується на основі норм, нормативів, стандартів. Бухгалтерський облік забезпечує збір інформації по тих об'єктах, що плануються, у розрізі певного набору показників, використовуючи відповідну методологію обробки інформації, форми вхідних і вихідних документів та реєстрів, строки подання тощо.

Аналіз призначений для визначення відхилень від планових даних, причин та винних осіб. Якщо відхилення значні, то виявляються фактори, що їх спричинили і приймаються коригуючі дії, які направлені на приведення об'єкту контролінгу до бажаного стану.

В системі контролінгу центральне місце належить бухгалтерському обліку, який формує базу даних, визначаючи зміст, відбір та оцінку даних, комплекс економічних показників, що характеризують кількісний та якісний рівень управління. Для цього потрібно:

1. визначити відповідальну особу за формування та розвиток бази даних: встановити технічні засоби збору, обробки, зберігання та передачі інформації;
2. розробити бланки різних форм, на яких фіксується інформація; організувати навчання персоналу щодо розуміння та користування базою даних

Така інформаційна база є вихідним пунктом планування. Розроблені, норми, нормативи, стандарти, базові показники ефективності використання ресурсів служать для прогнозу розвитку корпорації та отримання прибутку або досягнення тієї мети, яку ставить перед собою адміністрація. Слід зауважити важливість узгодження елементу планування і обліку. Планування показників обов'язково проводиться по такому переліку, який може забезпечити збір даних та їх обробку, що не виключає можливості та доцільності доповнення даних бухгалтерського обліку даними оперативного та статистичного обліку. Контролінг є компонентом управління, забезпечує його інформацією для координації, корпорації і регулювання об'єктів. Функції корпорації, координації та регулювання близькі за семантичним значенням і означають спрямованість дій суб'єкту управління на визначену мету використання об'єктів. Ця функція посилюється в залежності від масштабу корпорації, ринку збуту, асортименту продукції, швидкості змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Інформація бухгалтерського обліку використовується в системі управління для прийняття рішень. Ефективність управлінських рішень залежить від якості облікової та інших видів інформації. Недостовірна і недостатня інформація призводить до неякісних, помилкових рішень. Роль управління в системі контролінгу можна показати на схемі (рис. 9.6). З наведеної схеми видно, що управлінський апарат бере участь у розробці планів, корпорації і регулюванні діяльності, вимірюванні результатів та оцінці відхилень від запланованих даних у специфічній формі — прийнятті рішень щодо збуту, виробництва, постачання та оцінки показників, які характеризують поліпшення господарської діяльності. Проте, треба розрізняти облік і контролінг (табл. 9.3):

Система бухгалтерського обліку має формалізований характер і визначається в законодавчому порядку. Ступінь свободи в обліку дуже низький, а в контролінгу — високий. Таким чином, облік є консервативним елементом, а контролінг — прогресивним. Консерватизм обліку полягає в його меті — складання фінансової звітності на підставі встановлених процедур збору і обробки даних. Для забезпечення інформації для контролінгу система обліку повинна модифікуватись в такому напрямку, щоб в

одному потоці зібраних даних отримати інформацію як для складання звітності, так і для задоволення різних потреб управління.

Таблиця 9.3

Характеристика властивостей обліку і контролінгу

Показники систем	Властивості	
	обліку:	контролінгу:
Встановлення мети	складання фінансової звітності	кожного разу встановлюється виходячи із ситуації
Комунікації	стабільні, відкриті	секретні в систем управління
Корпорація	жорсткі директиви	адаптація до потреб управління
Орієнтування на інформації	минулого	майбутнього
Обробка інформації	робота з даними	інформація для споживача
Характер інформації	формалізований	орієнтований
Мова	специфічна	доступна для сприйняття споживачем
Функція	контрольна, інформаційна	сервісна, інформаційна
Системність	визначається в законодавчому порядку	визначається потребами управління

Завдання контролінгу для невідготовленого спеціаліста з бухгалтерського обліку, а також для перерахованого числа управлінців незрозуміла, тому необхідно розглянути генезис цього напрямку економічної діяльності.

Принципового значення набуває питання практичного застосування системи контролінгу в корпораціях України. Перш за все постає питання які корпорації готові застосувати його методологію в ближчій перспективі. Вважаємо, що найбільш підготовленими є великі корпорації з чисельністю працюючих понад 900 осіб. Це пояснюється складністю структури управлінського апарату і виробничого процесу в таких корпораціях, великою кількістю факторів, що впливають на кінцеву мету корпорації, складністю комунікаційних зв'язків, необхідністю відстеження показників ефективності роботи всередині корпорації та за її межами та іншими обставинами. В них більш високий фаховий рівень працівників управління, досить сильні комунікаційні зв'язки між окремими службами, розвинена система бухгалтерського обліку. В цих корпораціях доцільно створювати спеціалізовані служби контролінгу.

Другою групою господарюючих суб'єктів, де є умови впровадження контролінгу, є різного роду об'єднання {концерни, асоціації, консорціуми, групи об'єднаних підприємств, спілки, міжнародні корпорації тощо). Мета окремих підприємств може не співпадати із загальною метою об'єднань, тому контролінг сприяє консолідації сил усіх учасників об'єднання на досягнення спільної мети.

Щодо третьої групи підприємств (з чисельністю працюючих 200 — 900 осіб), то в найближчій перспективі у них, за деяким виключенням, немає перспектив для впровадження контролінгу, внаслідок того, що в них відсутні передумови для цього (обчислювальна техніка низький рівень підготовки бухгалтерів, відсутність методик тощо).

В дрібних підприємствах повинні використовуватись звичайні форми контролю за використанням ресурсів у системі бухгалтерського обліку. Робота з планування, обліку, аналізу і контролю повинна проводитись головним бухгалтером разом з керівником, а це означає підвищення вимог щодо фахової підготовки бухгалтерів та підприємців. Підвищення кваліфікації здійснюється як державними, так і приватними навчальними закладами на договірній основі. Проблема підготовки та перепідготовки фахівців економіко-підприємницького профілю повинна вирішуватись на основі програми стимулювання розвитку потужних корпорацій та підприємств малого бізнесу.

В умовах становлення ринкових відносин будь-яка корпорація чи інше підприємство поза залежністю від форми власності стає економічно і юридично самостійними. Таке положення корпорації як суб'єкта ринкових відносин визначає об'єктивний процес не тільки зростання ролі і значення таких функцій управління, як облік, контроль, аналіз, планування, але й принципового переосмислення їхніх задач.

Кожна з функцій наповнюється новим змістом. У цьому зв'язку особливо актуальним є вирішення проблем з'ясування ступеня співвідношення і щільності взаємозв'язку основних функцій управління, як у системі фінансового менеджменту, так і в обслуговуючій її системі контролінгу. Успішне подолання поставлених проблем можливе за умови чіткого розуміння всієї інформаційної системи управління корпорацією і ролі контролінгу в цій системі.

Для того, щоб зрозуміти місце контролінгу в системі управління корпорацією, зазначимо, що остання представляє формування й організацію усього виробничо-господарського і фінансово-економічного процесу, а також координацію і регулювання різних її елементів.

З усього різноманіття наявних точок зору щодо поняття «інформаційна система управління» інтерес представляє підхід, заснований на одній з п'яти американських теорій управління — «Школі управлінського сприйняття загальної теорії систем». Її основою є «ієрархія систем, і класифікація Боулдінга». Особливістю даного підходу є те, що підсистема управління, крім традиційного її розуміння, повинна сприйматися ще й як процес прийняття рішень. Тоді інформаційна система управління, одним із блоків якої є контролінг, служить підсистемою, яка обслуговує процес прийняття управлінських рішень. На це ж звертає увагу Анташов В. А., надаючи споконвічну функцію контролінгу інформаційному забезпеченню керівництва корпорації. При цьому він розглядає контролінг як концепцію керівництва корпорацією, орієнтовану на її довгострокове й ефективне функціонування в постійно мінливих господарських умовах, тобто підкреслює його стратегічний аспект.

Роль контролінгу полягає в підтримці і наданні допомоги керівнику. А звідси — він разом з керівництвом складає основу управління на корпорації й у такий спосіб інтегрується в загальну систему управління корпорацією. На прикладному рівні доцільно створювати цілісні інформаційно-аналітичні системи, які обслуговують процес прийняття рішень за цільовим принципом під вирішення визначеного комплексного завдання.

Отже, вищенаведені аргументи дозволяють представити систему управління за допомогою розгляду окремих підсистем, серед яких найбільш цікава для нас є підсистема, що обслуговує управлінський процес. Мова йде про інформаційно-аналітичну підсистему управління корпорацією (рис. 9.6), у якій формуються дані для прийняття рішень, пов'язаних з оптимізацією алгоритму — «витрати — прибуток».

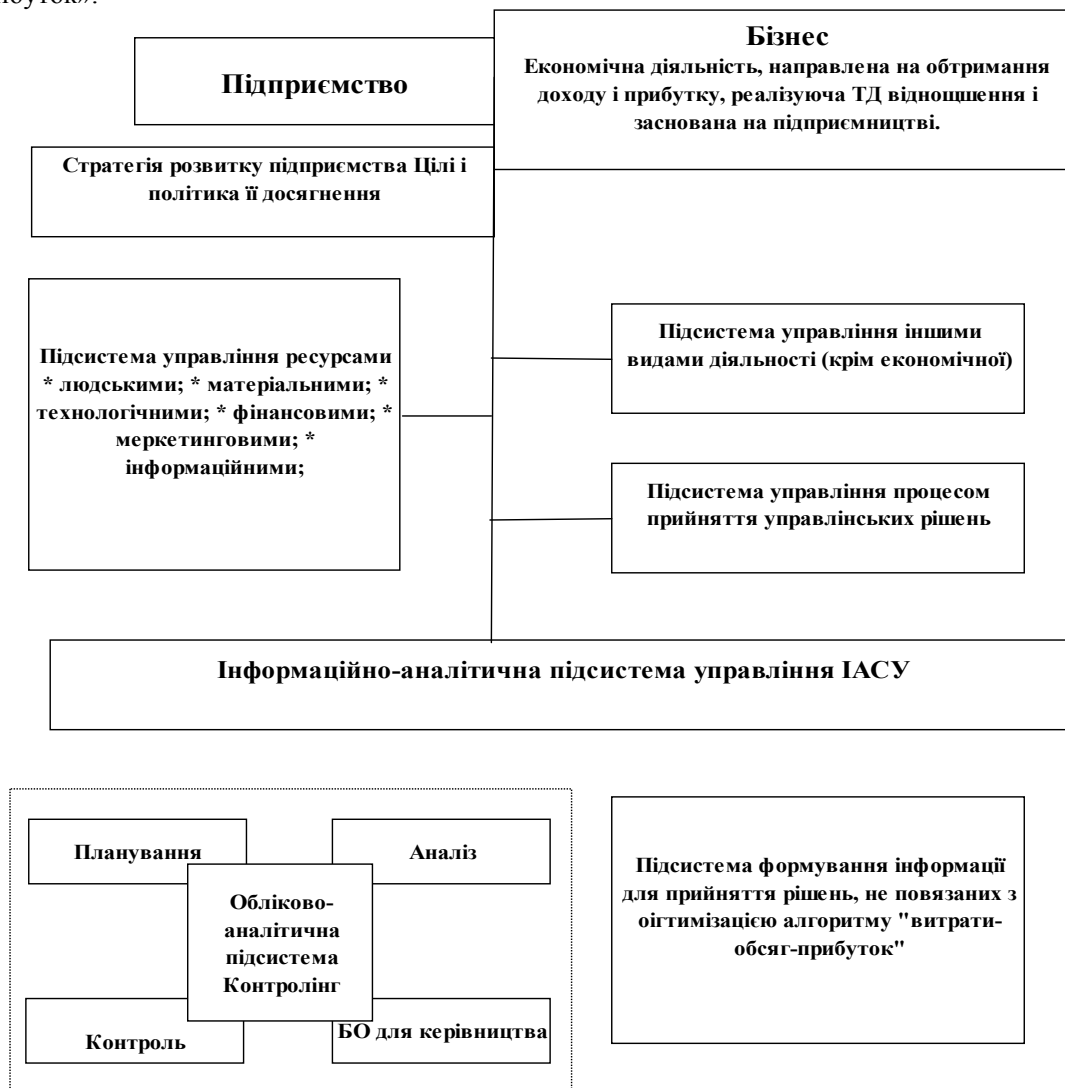


Рис. 9.6. Місце контролінгу в системі управління корпорацією

При цьому формування обліково-економічної інформації на корпорації повинне здійснюватися таким чином, щоб були задіяні і враховані всі аспекти його фінансово-господарської діяльності. В зв'язку з цим першочерговою задачею контролінгу є забезпечення оптимізації взаємозв'язків і залежностей інформаційних потоків між всіма основними функціями управління, що дасть можливість одержання релевантної (корисної) інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Логічним продовженням вищенаведених аргументів є розгляд даних взаємозв'язків.

За історично-бухгалтерською орієнтацією контролінг «робить» інформацію бухгалтерського обліку корисною для прийняття рішень. Зростаючі вимоги до керівництва корпорації щодо вдосконалювання методів управління призвели до необхідності аналізу різних сторін фінансово-господарської діяльності.

Виходячи з того, що керівник повинен постійно приймати рішення, реалізація яких дозволить підтримувати корпорацію в стані ділової активності, система управління корпорацією має ґрунтуватися на тому факті, що здійснення будь-якої фінансово-господарської діяльності супроводжується прийняттям рішень.

Зміни внутрішнього середовища корпорації, пов'язані з процесом соціально-економічної трансформації (тобто змінами параметрів господарювання, таких як ціни, попиту, обсяги виробництва тощо), ставлять керівництво корпорації перед необхідністю приймати рішення. При цьому «рішення — це вибір альтернативи. Прийняття рішень — сполучний процес, необхідний для виконання будь-якої управлінської функції».

Оптимальний вихід із небезпечних або складних ситуації забезпечується за допомогою опрацювання визначених рекомендацій для прийняття управлінських рішень, чим і займається система контролінгу. Щоб сформулювати слушні рекомендації з прийняття рішень, необхідно, насамперед, проаналізувати сам процес прийняття рішень — з яких етапів він складається, коли і яка інформація потрібна керівнику, які найбільш розповсюджені помилки, яких варто остерігатися, поставленої мети.

## 9.2. Мета, предмет, методи і об'єкти системи корпоративного контролінгу

Метою контролінгу є діагностування тактичного, техніко-економічного і фінансового стану, порівняння його з прогнозованим, виявлення тенденцій і закономірностей розвитку економіки підприємств у відповідності до головної мети та попередження негативного впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на фінансовий результат та становища на ринку.

Іншими словами, контролінг є системою спостереження та вивчення поведінки економічного механізму конкретного підприємства і вивчення шляхів для досягнення мети, яку вона ставить перед собою.

Стан контрольованих об'єктів визначається кількісними, якісними, структурними, часовими та просторовими характеристиками.

Складність предмету контролінгу вимагає деталізації його окремих елементів та розмежування понять «контрольованість системи» та «контролінг» (табл. 9.4):

Таблиця 9.4

**Характеристика понять «контролінг» і «контрольованість системи»**

<i>Контролінг</i>	<i>Контрольованість системи</i>
а) у структурному вираженні: <ul style="list-style-type: none"> <li>• планування,</li> <li>• облік;</li> <li>• аналіз;</li> <li>• управління.</li> </ul>	а) у структурному вираженні: <ul style="list-style-type: none"> <li>• не структурована.</li> </ul>
б) у технічному вираженні: <ul style="list-style-type: none"> <li>• інформаційна система, яка оперативно реагує на відхилення,</li> <li>• технологія робіт (планова робота за строками, змістом, метою);</li> <li>• бюджетна система управління за повними та частковими витратами;</li> <li>• електронна обробка інформації</li> </ul>	б) у технічному вираженні: <ul style="list-style-type: none"> <li>• розробка норм контролю,</li> <li>• співставлення фактичного і заданого рівня корпорації;</li> <li>• виявлення відхилень,</li> <li>• аналіз причин відхилень;</li> <li>• видача вказівок на усунення небажаних відхилень.</li> </ul>
в) орієнтація на майбутнє	в) орієнтація на минуле

Дані вищенаведеної таблиці зрозумілі без коментарів, хіба що вимагає пояснення поняття «бюджетна система управління». Ми вживаємо в даному контексті термінологію західних країн, де **бюджетування** означає *розподіл показників у розрізі відділів, продуктів тощо, а в нашому розумінні воно близьке за семантикою до слова «планування»*.

Ключовим поняттям у визначенні мети контролінгу є тенденції і закономірності економіки корпорації, її техніко-економічного та фінансового стану. Говорячи про економіку слід мати на увазі, що мова йде насамперед про використання її активів та пасивів, а інформація показує тенденції і закономірності розвитку. Діагностика техніко-економічного та фінансового стану можлива за умови

забезпечення фактичною обліковою та іншими видами інформації про об'єкти і співставлення її з плановими показниками.

Для системи контролінгу використовується синтез знань чотирьох складових — планування, обліку, аналізу та регулювання. Разом з тим, використовуються дані оперативного та статистичного обліку.

Досить важливо для розуміння предмету контролінгу є отримання інформації не лише про внутрішнє, але і про зовнішнє середовище корпорації.

Предметом контролінгу є мікроекономічні процеси і явища в корпорації, які характеризуються певними показниками — індикаторами в їх динаміці та макроекономічні процеси в країні, які безпосередньо впливають на економіку корпорації.

Для контролінгу важливим є врахування змін як внутрішнього так і зовнішнього середовища, на відміну від фінансового обліку, який відстежує в основному внутрішні зміни в господарській діяльності та управлінського, який враховує зміни всередині системи спостереження і, лише в певній мірі, за її межами.

Контролінг дозволяє корпорації адаптуватись до постійної зміни середовища та успішно виживати в умовах конкуренції. Адаптація вимагає здатності до розвитку, трансформації елементів господарської діяльності та системи управління в такому напрямку, який забезпечує виживання корпорації.

Ускладнення навколишнього середовища, в якому функціонує корпорація, вимагає ускладнення системи контролю за її діяльністю, тобто адаптації до нових умов.

Критерієм здатності адаптуватись для корпорації є отримання результату фінансової діяльності, а тому орієнтація на прибуток показує що корпорація демонструє свою волю вистояти, долаючи зміни, часто небажані, у навколишньому середовищі<sup>13</sup>.

Ті корпорації, які орієнтуються на тривале і наполегливе виживання, повинні перейти від пасивної реєстрації господарської діяльності (*фінансовий облік*) до систем обліку, які дозволяють забезпечити дані для свідомого аналізу та оцінки своєї позиції у зміненому оточенні (*контролінг*).

Для успішного впровадження контролінгу в корпораціях України необхідно вирішити ряд проблем теоретичного характеру і на цій основі розробити практичні рекомендації. Проте, ідеї контролінгу наразі не тільки не знайшли прихильності з боку економістів-теоретиків, але й мало кому відомі, не говорячи вже про менеджерів-практиків. З тих публікацій, які вийшли останнім часом (Майер Е., Манн Р., Івашкевич В. Б., Штрайт Б., Петрик О.), не зовсім зрозуміло, що ж саме є предметом контролінгу, об'єкти називаються в дуже загальному вигляді (прибуток, собівартість, сума покриття різного рівня тощо).

Для уточнення і конкретизації предмету контролінгу слід врахувати практичний досвід зарубіжних фірм з організації контролю. Так, корпорація ЗМ (Міннесота майнт мен'юфекчурінг) з річним оборотом \$9.6 млрд. та чисельністю працюючих 83 тис. осіб, з обсягом прибутку \$1.2 млрд. в значній мірі досягла успіху завдяки добре налагодженому фінансовому контролю. Фінансові служби функціонують в усіх підрозділах. Лише у центральному фінансовому апараті працює близько 4 тис. чоловік. Крім податкового та бухгалтерського відділів, які ведуть оперативний облік розрахунків з державою, постачальниками, клієнтами, банками та персоналом, створена потужна внутрішня ревізійна служба. Фінансово-контрольна система базується на п'ятирічному стратегічному, дворічному оперативному і щоквартальних планах. Безперервний контроль здійснюється в розрізі 290 показників, щомісячний облік продукції ведеться за 3,4 тис. укрупненими асортиментними позиціями (а всього виробляється 60 тис. видів продукції).

Окремо складаються звіти з продуктивності праці, собівартості, збуту, якості, випуску нових виробів, управління нерухомістю. В центрі уваги знаходяться данні на всіх організаційних рівнях корпорації про прибутки та збитки<sup>14</sup>.

Отже, система контролю охоплює основні види активів та процеси господарської діяльності. Дані для контролю збираються за допомогою звітів про формування собівартості та про використання часу персоналу, випуску продукції та найважливіші тенденції — якість продукції, нові види продукції, використання засобів праці. По-суті, за допомогою звітів контролюються ресурси та господарські процеси.

#### **Інструментарій контролінгу для управління корпорацією в умовах кризи.**

Підготувати управлінське рішення означає, перш за все, — проаналізувати та оцінити реальний стан справ у корпорації на основі інформації аналітичного обліку. Кожна корпорація раніше чи пізніше стикається з необхідністю проаналізувати свою діяльність з точки зору її ефективності та можливості подальшого виживання.

Робота контролінгу складається з систематичного збору необхідної для аналізу інформації, її обробки та підготовки для керівника. Інструменти контролінгу, які при цьому використовуються, за своєю структурою можна розділити на:

- технологію отримання управлінської інформації та прийняття рішень;
- аналітичні (фінансово-економічні) розрахунки, зорієнтовані на прийняття управлінських рішень.

Для підготовки управлінських рішень контролінг використовує також різноманітні технології аналізу, прогнозу, планування та контролю.

<sup>13</sup> Яруга А., Войцек А, Новак Бухгалтерський облік і моделі організації: висновки досліджень, зроблені для облікової політики Польщі// Бухгалтерський облік і аудит, -1995, - №7. - с.33

<sup>14</sup> Чебанов С. В. Фирма ЗМ. Слабкие эффективности //США Экономика, политика, идеология. -1990. - № 6. - с. 93-95

Під *аналізом корпорації* розуміється специфічний процес отримання фінансово-економічної інформації про корпорацію як соціо-технічну систему. Цей аналіз представляє собою систематичне вивчення та оцінку діяльності корпорації та при можливості і її підрозділів. Для того, щоб оцінити всю корпорацію, необхідно подумки розкласти предмет аналізу на складові.

Система контролінгу вимагає звітної (фактичної) інформації, що формується в значній мірі в бухгалтерській звітності. Для оперативного, поточного і перспективного управління необхідно є раціональна організація збору інформації за такими принципами:

- концентрація функцій управління в центрах прийняття рішень, що дає можливість погодити дії в плануванні, обліку, контролі, аналізі на всіх управлінських рівнях;
- делегування повноважень і відповідальності лінійним і функціональним працівникам;
- координація роботи облікового апарату, що знаходиться в лінійних і функціональних центрах прийняття рішень і відповідальності;
- удосконалення системи комунікацій (інформаційних зв'язків) усередині корпорації;
- підпорядкування системи планування, обліку, контролю й аналізу службі контролінгу.

Організація збору інформації про господарську і фінансову діяльність корпорації базується на теорії систем.

Організаційні схеми контролю мають ієрархічну структуру, що обумовлена складністю корпорації.

Для кожного рівня управління використовуються свої специфічні показники, які враховують характер роботи структурних підрозділів або груп виконавців і відбивають основні сторони їхньої діяльності. Так, за використання матеріалів можуть нести відповідальність бригадири, майстри, начальники дільниць і цехів, виробничий відділ й інші відповідальні служби й особи.

Отже, об'єктами контролінгу є різні економічні показники, які встановлені для кожного рівня управління. На підставі виділення системи цілей функціонування об'єкта і всіх його підсистем установлюються показники, що характеризують напрямки використання об'єкта і виконавців. Це означає, що об'єкти контролю перекриваються відповідними центрами витрат (або втрат) і сферами відповідальності. Неупорядкована система контролю, що не погоджена зі структурою корпорації, не може бути ефективною.

За окремі економічні показники відповідає одне або трохи осіб як на одному ієрархічному рівні управління, так і на різних рівнях.

На вищих рівнях управління створюються координаційні центри контролю, які оцінюють показники контролінгу і приймають відповідні рішення.

В найбільш узагальненому вигляді об'єктами контролінгу в промисловій корпорації є такі сфери діяльності, економічні показники й відповідальні підрозділи, що наведені в табл. 9.5:

Таблиця 9.5

#### Об'єкти контролінгу

<i>відділи і служби</i>	<i>сфери діяльності</i>	<i>показники</i>
Головного конструктора	Конструкторська підготовка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ресурсоємність</li> <li>• Витрати на конструкторську підготовку</li> </ul>
Головного технолога	Технологічна підготовка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Технологічна ресурсоємність</li> <li>• Витрати на технологічну підготовку</li> </ul>
Головного механіка, відділ капітального будівництва	Забезпечення основними засобами	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Склад і розміщення засобів</li> <li>• Стан і ремонт засобів</li> <li>• Не використувані засоби</li> </ul>
Постачання	Забезпечення матеріальними ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Запаси за обсягом і структурою</li> <li>• Відповідність запасів нормативам</li> <li>• Утрати ресурсів</li> <li>• Рівень транспортно-заготівельних витрат</li> <li>• Рівень складських витрат</li> </ul>
Відділ кадрів, відділ праці і заробітної плати	Забезпеченість персоналом і управління зарплатою	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кількість і якісний склад</li> <li>• Витрати робочого часу</li> <li>• Підготовка і перепідготовка</li> <li>• Соціальне забезпечення</li> <li>• Системи, форми, види зарплати</li> </ul>
Головного енергетика	Забезпечення енергоресурсами	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Забезпечення потреби</li> <li>• Витрати на енергоносії</li> </ul>
Виробничий відділ	Виробнича діяльність	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обсяг виробництва</li> <li>• Ритмічність</li> <li>• Незавершене виробництво</li> <li>• Відхилення від нормативів</li> <li>• Якість</li> </ul>
Відділ збуту	Збут	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Залишки на складах</li> <li>• Відвантажена продукція</li> <li>• Обсяг реалізації</li> <li>• Поза-виробничі витрати</li> <li>• Ціни</li> </ul>
Фінансовий відділ	Фінансова діяльність	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Собівартість</li> <li>• Прибуток</li> <li>• Рентабельність</li> <li>• Фінансовий стан</li> </ul>

Особливе місце в системі контролінгу належить нормативному господарюванню, що включає розробку норм і нормативів, а також організацію нормування, планування й обліку відхилень від норм, зміна норм і аналіз ефективності нормативного господарювання.

**Оцінка нормативного господарювання проводиться за двома показниками:**

1. забезпеченість нормами і нормативами;
2. якість нормативного господарювання.

У систему норм і нормативів, якими в даний час може користуватися господарюючий суб'єкт, входять такі показники:

- норматив запасів сировини і матеріалів;
- норми транспортно-заготівельних витрат;
- норми складських витрат;
- норми використання основних видів матеріалів;
- норми використання допоміжних матеріалів;
- норми використання палива на технологічні цілі;
- норми використання енергії усіх видів на технологічні цілі;
- норми використання інструментів;
- норми використання малоцінних і швидкозношуваних предметів;
- норми використання енергії на роботу машин і механізмів;
- норми відходів та браку;
- норми використання напівфабрикатів і комплектуючих виробів;
- норми часу;
- нормативна чисельність працюючих;
- норматив фонду оплати праці;
- норматив запасів готової продукції;
- норматив власних оборотних коштів;
- норматив розподілу прибутку;
- норматив створення фондів корпорації;
- норматив використання матеріальних ресурсів на ремонт і профілактику устаткування й основних фондів.

Норми і нормативи забезпечують процес планування необхідними даними для визначення:

- витрати на одиницю продукції,
- обсягу закупівель матеріальних ресурсів,
- витрати на транспортування, складування і зберігання сировини, матеріалів і комплектуючих,
- структури складського господарства,
- величини відходів,
- необхідної техніки на внутрішньовиробниче переміщення вантажів,
- чисельності працюючих і фонду оплати праці і для інших цілей.

Методичне забезпечення оперативного контролінгу являє собою сукупність прийомів дослідження, що використовуються ним у відповідності зі специфікою функціонування. Методика розкриває структуру елементів оперативного контролінгу та їхній логічний взаємозв'язок.

Методика оперативного контролінгу представлена наступними основними елементами:

1. інструментарієм управління прибутком,
2. етапами корпорації і впровадження,
3. процедурами по реалізації проекту впровадження.

Розгляд методичних аспектів оперативного контролінгу являє собою найбільш загальний підхід до їх вирішення, і разом з тим є прийнятним для використання в конкретній промисловій корпорації. Основна мета функціонування оперативного контролінгу в корпорації полягає в систематичному зборі необхідної для аналізу інформації, її обробці і підготовці для керівника. Досягнення цієї мети можливе за допомогою формування основного інструментарію оперативного контролінгу. Запропонований В. Анташовим поділ інструментів контролінгу на технологію одержання управлінської інформації й аналітичних розрахунків покладено в основу побудови моделі структури інструментарію оперативного контролінгу (рис. 9.7):

Основними і найбільш важливими елементами інструментарію підсистеми оперативного контролінгу є:

- бюджетування,
- формування основних підконтрольних показників ефективного управління корпорацією,
- визначення ступеня впливу виниклих відхилень за алгоритмом «витрати — прибуток».

Неодмінною умовою успішного функціонування оперативного контролінгу в корпорації є розробка бюджетів, їх аналіз і контроль. В умовах ринку ця проблема, є найбільш актуальною, оскільки постійно змінюються зовнішні умови, що вимагає гнучкого планування, яке дозволяє творчо маніпулювати ресурсами і витратами корпорації з метою отримання максимального прибутку. Планування впливає з необхідності приймати сьгоднішні рішення про те, що повинно відбутися в майбутньому й означає спробу формування майбутнього розвитку корпорації. Виходячи з цього, позначимо планування як

процес здійснення господарсько-організаторської функції управління корпорацією з орієнтацією на перспективний розвиток.

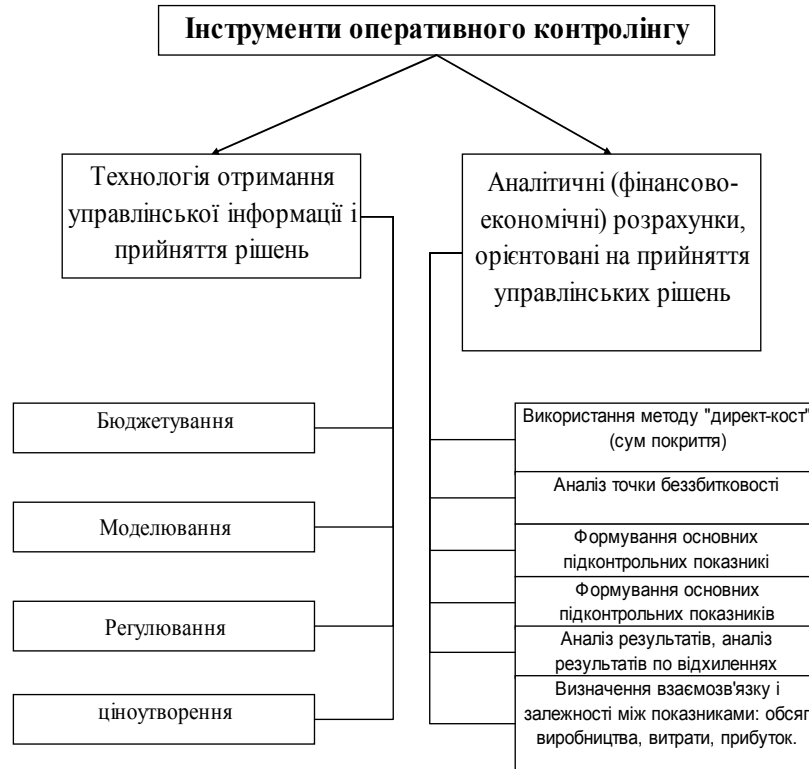


Рис. 9.7. Модель структури інструментів оперативного контролінгу

**Бюджетування** можна визначити як процес опрацювання оптимальних напрямків використання доходів і формування витрат корпорації в ході здійснення її фінансово-господарської діяльності, які розраховані на визначений період часу; при цьому бюджетування охоплює розробку бюджетів, організацію їх здійснення і контроль за їх виконанням.

Орієнтація на конкретні цілі повинна відбуватися при розробці бюджетів. Від цього залежить якість бюджетування і повнота врахування всіх ресурсів і витрат з метою одержання бази порівняння з фактичними показниками, що, у свою чергу, дає можливість оцінити відповідність бажаного і дійсного. Визначення логіки і методики дослідження обумовило необхідність опрацювання етапів програмування цілей, які б найбільш повно розкривали організаційну структуру бюджетування і вимоги, пропоновані до нього. Необхідно зазначити, що ці етапи програмування цілей варто застосовувати як на рівні корпорації в цілому, так і на рівні її структурних підрозділів, оскільки злагодженість роботи всієї корпорації залежить від сприйняття планів і бюджетів менеджерами структурних підрозділів. Досягнення поставлених цілей можливо за допомогою:

- засобів комунікації, що визначаються як взаємозв'язки і залежності адміністративного і виробничого характеру і дозволяють представити прогнозовані (бажані) результати різних сфер фінансово-господарської діяльності корпорації (виробництва, реалізації продукції, діяльності допоміжних підрозділів, управління фінансовими потоками);
- засобів координації, що виражаються в узгодженні дій по здійсненню хазайновитої-господарчої-фінансово-господарської діяльності різними підрозділами корпорації;
- мотивації керівників на місцях;
- контролю й оцінки ефективності поточної діяльності з метою порівняння фактичних витрат з нормативними (плановими).

Досліджуючи питання формування структури і змісту бюджетів, візьмемо за основу загальноприйнятий підрозділ бюджетів на два основних види: поточні (операційні) бюджети, що відбивають виробничу діяльність корпорації, і фінансовий план, що представляє собою прогноз фінансової звітності.

Виходячи з характеру інформації того чи іншого бюджету, менеджери здатні визначити пріоритетність цього напрямку для своєї корпорації і необхідність використання його в роботі. Також можлива більш глибока класифікація бюджетів чи, навпаки, виключення непотрібних.

Однак варто врахувати, що між бюджетами існує взаємозв'язок, оскільки всі процеси фінансово-господарської діяльності корпорації взаємозалежні і взаємообумовлені. При цьому бюджет прибутків і збитків є завершальною ланкою процесу бюджетування і «являє собою прогноз звіту про прибутки і збитки, він акумулює в собі інформацію з всіх інших бюджетів: зведення про виторг, перемінні і пос-



тійні витрати, а отже дозволяє проаналізувати, який прибуток корпорація одержить у планованому періоді».

Таким чином, розробка системи бюджетів на корпорації дозволяє врахувати всі елементи прогнозів, сконцентрувавши їх у бюджеті про прибутки і збитки. Здійснення поточної і наступної аналітичної роботи дозволяє робити необхідні коректування і доповнення з метою удосконалення процесів бюджетування на корпорації. Логіка наших міркувань привела до необхідності дослідження етапів розробки бюджетів. При цьому метою дослідження є визначення послідовності здійснення робіт з розробки бюджетів, що буде визначатися їхньою організаційно-логічною побудовою.

Необхідно звернути увагу на неоднозначність підходів учених до визначення етапів розробки бюджетів. Аналіз вивчених точок зору дозволяє виразити своє бачення організаційно-логічної побудови бюджетів і визначити послідовність їхньої розробки.

Використання даної моделі в процесі бюджетування має ряд переваг і дозволяє найбільш повно врахувати всі пріоритетні напрямки розвитку корпорації, вирішувати організаційні завдання, які стоять цього процесу, визначати склад осіб, відповідальних за складання бюджетів. Розробка проектів бюджету, дозволяє враховувати інтереси менеджерів усіх рівнів і сприяє розвитку ініціативи і зацікавленості в результатах праці.

Зміни як зовнішнього, так і внутрішнього характеру, ставлять керівництво перед необхідністю коректування бюджетів, за допомогою поточного і наступного аналізу всіх необхідних елементів і етапів бюджетування. Нагромадження і рух цієї інформації від низових ланок до адміністрації корпорації формує процес «зворотного зв'язку» у роботі над бюджетом. Отже, очевидним є те, що кругообіг інформації, за допомогою прямого і «зворотного» зв'язку здатний забезпечити ефективність і налагодженість процесу бюджетування на корпорації.

Повертаючи до думки про те, що процес бюджетування на корпорації повинен здійснюватися як на рівні всього корпорації, так і на рівні структурних підрозділів, доповнимо і конкретизуємо його.

Складений, бюджет корпорації не буде настільки важливий, якщо не існує його розподілу за структурними підрозділами, результатами діяльності яких і необхідно керувати. Бюджети структурних підрозділів розкривають внесок кожного у виконання загального плану корпорації. Це свого роду аналітичне бюджетування, що переслідує подвійну мету:

1. Врахування особливостей і можливостей кожного структурного підрозділу при формуванні бюджетів.

2. Регулювання і зіставлення бюджетів структурних підрозділів, що дає можливість оптимізувати загальний бюджет корпорації, забезпечуючи при цьому плавний перехід можливостей окремих структурних підрозділів у загальні можливості корпорації (під структурними підрозділами ми розуміємо центри відповідальності).

Виходячи з вищевикладеного, очевидним є необхідність формування планів по центрах відповідальності. Вчені пропонують план витрат по центрах відповідальності, що може бути використаний як альтернативний.

Наступним, не менш важливим, елементом інструментарію підсистеми оперативного контролінгу є формування оптимальної кількості підконтрольних показників, за допомогою яких можливо одержати інформацію про якість управління. Отже, ефективність управлінських рішень залежить від правильно сформованого переліку підконтрольних показників, що оцінюють діяльність корпорації. Перелік підконтрольних показників визначається на основі поточних показників діяльності корпорації, аналізу «вузьких» місць виробництва з урахуванням специфіки й особливостей корпорації.

З метою більш глибокого розуміння, а також з метою опрацювання механізму формування оптимального набору підконтрольних показників дослідимо сутність даного терміна.

Виходячи з того, що контрольні показники — це складова частина вихідних даних і планування на всіх рівнях розробки планів, можливо стверджувати, що термін «підконтрольні показники» припускає визначення посадових осіб (суб'єктів), що здійснюють контроль за їх виконанням. А звідси випливає, що основними рівнями формування переліку контрольних показників повинні бути структурні підрозділи корпорації, менеджери яких здатні робити на них вплив. Подібний принцип визначення переліку підконтрольних показників дозволить згрупувати інформацію як у цілому по корпорації, так і в розрізі визначених груп користувачів при рішенні конкретних задач.

Питанням формування показників ефективності роботи корпорації присвячений ряд робіт закордонних і вітчизняних авторів, вивчення яких підкреслює неоднозначність підходів у підборі і формуванні підконтрольних показників. Однак, незважаючи на розходження поглядів, існує єдина точка зору щодо загальних принципів їхньої формування, а саме:

- Обмеженість обсягу показників, тобто скорочення їх до обмеженого числа важливих, широко інтерпретованих і наочних. Виходячи з того, що саме менеджери структурних підрозділів здатні впливати на досягнення основної мети діяльності корпорації, необхідно оптимізувати перелік підконтрольних показників так, щоб вони були наочні і зрозумілі керівникам низових ланок, а також були зрозумілі напрямки впливу на ті чи інші показники з метою попередження негативних ситуацій.

- Багатофункціональності викладу, тобто включення даних усього корпорації і по центрах відповідальності. Досягнення кінцевої мети корпорації можливо за умов і з однесеної роботи всіх організацій-

них структур корпорації. Недотримання цієї умови спричиняє упущення цілей і можливостей як конкретного підрозділу, так і корпорації в цілому.

- **Передбачуваність**, тобто можливість попередити негативність ситуацій чи неправомірність шляху розвитку. Зіставлення планових показників з фактичними варто доповнювати включенням визначених параметрів, що характеризують наслідки відхилень і тим самим попереджуючих про можливість створення несприятливих умов для виконання поставлених цілей.

- **Порівнянність**, тобто забезпечення умов для порівняльного аналізу показників усередині корпорації.

Принцип визначення переліку підконтрольних показників припускає наявність цілей. Система показників, орієнтована на мету, дозволяє представити важливі цільові величини у взаємозв'язках з лещачими в їхній основі величинами, що впливають, виходячи з якого можна інтерпретувати цільові показники. Система показників особливо важлива, якщо необхідно врахувати кілька цілей. Одержувана інформація за допомогою системи показників дозволяє судити про стан і взаємозв'язки загального фінансово-господарського процесу корпорації.

Перелік підконтрольних показників залежить від специфіки цілей і пріоритетів розвитку конкретного підприємства, то дає можливість менеджерам, самостійно сформулювати необхідний обсяг показників з орієнтацією їх на визначені групи користувачів.

Серед переліку підконтрольних показників звертає на себе увагу показник *cash-flow*. Інтерес до нього обумовлений складністю його внутрішнього змісту і багато-направленістю використання.

**Cash-flow** – фінансово-анемічний показник, під яким розуміються в основному засоби, зароблені власними силами підприємства. Найбільш простий спосіб його одержання складається в підсумовуванні чистого прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства, і розрахункової амортизації звітного періоду. Показник *cash-flow* характеризує як фінансову силу підприємства, так і його ліквідність. У зв'язку з цим щомісячне спостереження за ним дозволить контролювати вплив поточної виробничої діяльності підприємства на ліквідність.

Логічним продовженням цієї думки буде те, що за допомогою показника *cash-flow* можна визначити всі показники рентабельності. Це надасть можливість з'ясувати максимальний ступінь використання фінансових засобів підприємства для цілей внутрішнього фінансування. Саме тому показники *cash-flow* називають показниками фінансової спроможності підприємства. Алгоритм його розрахунку представлений формулою:

$$P_{\text{cash-flow}} = \frac{\text{cash-flow}}{B} = \frac{\text{ЧП} + A}{B} * 100\% \quad (9.1)$$

де  $P_{\text{cash-flow}}$  — рентабельність обороту за *cash-flow*;

$B$  — виторг від реалізації;

ЧП — чистий прибуток;

$A$  — амортизація.

Обчислена таким шляхом рентабельність обороту показує, яка частка виторгу від реалізації знаходиться у вільному розпорядженні підприємства для фінансування інвестицій, погашення боргів і виплати дивідендів. Вона також показує масштаб прибутковості і самофінансування підприємства.

Однак формування і використання підконтрольних показників все-таки в більшому ступені характеризують результати діяльності підприємства в минулому і сьогоденні. Тому викладений вид аналітичної роботи є дуже важливим, але не єдиним напрямком у дослідженні й оцінці ситуацій на підприємстві в майбутньому. Ще одним, не менш значимим, напрямком аналітичної роботи контролінгу є визначення ступеня впливу виниклих відносин на величину кінцевого результату. Вміле і правильне використання інформації, що міститься у відхиленнях, свідчить про успішне функціонування контролінгу й орієнтації його на «вузькі» місця діяльності підприємства.

Загальне відхилення фактичних показників від планових не може бути однозначно витлумачено, оскільки воно викликано багатьма причинами. Порядок здійснення аналізу виниклих відхилень визначається логікою і опрацюванням визначеної послідовності дій, початковий етап якого позначається сукупністю факторів, що обумовили появу даної причини відхилення. Це допоможе виявити причини значних відхилень у місцях їхньої появи. Узагальнені ж результати аналізу розкриють реальну картину надійності співвідношення даних про підприємство і зовнішнє середовище, а також вплив можливих перешкод при реалізації запланованих результатів, що можуть проявитися знову. З іншого боку, результати аналізу можуть вказати шляхи скорочення зайвих витрат матеріалів, на розробку більш точних витрат чи більш ефективного обліку факторів при оцінці обсягів збуту, дозволять поліпшити планування в майбутньому.

Економічний аналіз відхилень — це насамперед факторний аналіз. Його ціль — визначення і детальна оцінка, кожної причини, кожного фактора, що можуть привести до виникнення відхилень». На зміну прибутку можуть впливати наступні фактори: виторг, перемінні витрати», постійні витрати. Зміна кожного окремо взятого фактора на величину прибутку може бути визначене в загальній сумі.

Однак зміна цих факторів при інших як внутрішніх, так і зовнішніх умовах роботи корпорації звичайно відбуваються — одночасно. В зв'язку з цим сформуємо основні напрямки роботи корпорації, що сприяють підвищенню ефективності оперативного управління. До них віднесемо; виявлення причин відхилень; визначення ступеня залежності відхилень від тих чи інших факторів, установлення відповідальності; розробки заходів щодо запобігання несприятливих відхилень у майбутньому.

Подібні розрахунки можна, робити за допомогою різних відомих методів економічного аналізу, таких як метод ланцюгових підстановок, метод різниць, кореляційно-регресійний метод, матричний тощо. Кожний з перерахованих методів має свої переваги і недоліки, не загострюючи увагу на який, відзначаємо лише, що різноманіття методів факторного аналізу дозволяє вибрати корпорації ті, котрі підходять йому найбільшою мірою. Найбільш простий і менш праце-затратний метод ланцюгових підстановок, що може сполучатися з іншими методами факторного аналізу.

У результаті побудована модель розрахунку впливу факторів на величину прибутку, в основу якої покладений метод ланцюгових підстановок. Дана модель характеризує не тільки зміну основних складових прибутку по сумі, але й у глибину досліджує впливу факторів на ці складові, а значить і на прибуток.

### 9.3. Оперативний контролінг в управлінні мікроекономікою

Основна ідея концепції контролінгу полягає в підвищенні ефективності оперативного і стратегічного управління корпорацією за допомогою створення обліково-аналітичної системи, що представляє собою синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування. Оперативний контролінг при цьому забезпечує прибутковість і ліквідність корпорації шляхом виявлення причинно-наслідкових зв'язків при зіставленні виторгу від реалізації і витрат.

Вищевикладене визначає пріоритети в дослідженні методологічних аспектів оперативного контролінгу. Досягнення поставленої мети можливо шляхом логічного аналізу і формалізації проблем, що можуть виникнути в ході організації контролінгу, причин їх виникнення і засобів, що дозволяють їм протистояти.

Проблемами реалізації самої ідеї контролінгу в корпораціях України є незавершеність дослідження проблем адаптації закордонного досвіду функціонування контролінгу до вітчизняної економіки і соціально-психологічний бар'єр між відомим і новим у цій галузі.

Стосовно першої проблеми необхідно відзначити, що її виникнення цілком закономірне. Контролінг — нове, виникле на Заході явище, інтерес до якого постійно зростає. Однак, окрім вивчення нових теоретичних закордонних концепцій, потрібні науково обгрунтовані і практично випробувані механізми впровадження й адаптації їх до вітчизняних умов

Результати виконання робіт з вивчення формуючих факторів представлені в табл. 9.6:

Таблиця 9.6

#### Формалізація факторів, що визначають проблеми корпорації оперативного контролінгу

№	Визначальні фактори	Проблеми дослідження
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Створення обліково-аналітичної системи як основи для планування, контролю, аналізу,</li> <li>• Дослідження інформаційних потоків на корпорації.</li> <li>• Корпорація збору обліково-аналітичної інформації</li> <li>• Формування основного інструментарію функціонування оперативного контролінгу</li> </ul>	Відсутність механізмів упровадження
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підпорядкованість бухгалтерського обліку потребам податкової звітності. Необхідність розробки внутрішньої інформаційної системи в корпорації. Розробка внутрішньої звітності</li> <li>• Вибір класифікації витрат</li> <li>• Удосконалювання застосовуваних методів обробки інформації</li> </ul>	Особливості розвитку вітчизняного обліку
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Опір нововведенням.</li> <li>• Страх перед невідомістю</li> <li>• Необхідність додаткового навчання персоналу</li> <li>• Розробка специфічних, більш складних методик</li> </ul>	Соціально-психологічний фактор

Фактори, що визначають дану проблему, розділяються на:

- організаційні, котрі полягають у формуванні організаційної структури служби контролінгу й органічному її включенні в структуру корпорації;
- інформаційні, які полягають у вивченні руху інформаційних потоків між підрозділами корпорації і від підлеглих до менеджерів з метою збору необхідної для управління аналітичної інформації;
- методичні, які полягають у розробці основного інструментарію функціонування оперативного контролінгу.

Неправомірно було б вважати контролінг чимось зовсім невідомим для українських підприємств. Інша справа — ефективність сукупного функціонування елементів системи як єдиного цілого в досягненні поставленої мети. Тут можна сказати, що в умовах ринкових відносин відбувається об'єктивна інтеграція методів управління в єдину систему контролінгу.

Особливості розвитку вітчизняного обліку висувають свої специфічні проблеми, що гальмують і навіть перешкоджають організації контролінгу. Найбільш важливим фактором, який формує цю проблему, є те, що бухгалтерський облік в Україні майже цілком підпорядкований податковим потребам. А це у свою чергу, призвело до того, що бухгалтерський баланс став нецікавим керівникам підприємств, тому що вони не можуть почерпнути з нього корисну для управління інформацію. Вирішення цієї проблеми полягає в необхідності формування внутрішньої інформаційної системи в корпорації, що цілком відповідає запитам керівництва. Одним з елементів цієї системи є розробка внутрішньої звітності, яка, на жаль, відсутня чи знаходиться не на належному рівні у вітчизняних корпораціях.

Методичним фактором даної проблеми є те, що метод калькулювання прямих витрат, який несе більш об'єктивну інформацію, ніж метод повного розподілу, не знаходить широкого застосування в практичній діяльності. Основна причина викликана труднощами, які виникають у працівників обліково-фінансових служб стосовно класифікації витрат. Розрив між теорією і практикою тут очевидний. Крім того, методи обробки обліково-економічної інформації, які використовуються на практиці не відповідають запитам керівництва. Зазначені фактори свідчать про необхідність вирішення цих питань шляхом вибору класифікації витрат і вдосконалення методів обробки інформації.

Поряд з перерахованими проблемами перед керівництвом і працівниками корпорації постає ще одна, не менш важлива, проблема, подолання соціально-психологічного бар'єру. Внесення змін у сформовану і налагоджену роботу корпорації може викликати певні опори, які характеризуються різними джерелами. Опір новим методам обробки обліково-економічної інформації може бути індивідуальним і груповим.

Перебороти проблеми, що виникають при поширенні нововведення, можна використовуючи визначену групу робітників — «новаторів», що орієнтуються на зовнішні джерела інформації. «Група, об'єднана деякою ідеєю, завжди має велику вагу в усій корпорації, і саме через неї процес поширюється далі, на всіх інших працівників».

Зрозуміло, що опір нововведенням і страх перед невідомістю виникають у зв'язку з недостатньою поінформованістю персоналу корпорації про систему контролінгу. Крім того, реалізація основної ідеї концепції контролінгу зажадала би розробки і використання більш складних (у порівнянні з традиційними) методик збору й обробки даних. А це, у свою чергу, припускає необхідність додаткового навчання працівників корпорації.

Однак, у корпорації може виникнути ряд ситуацій прямо протилежних: наприклад, коли керівник, переоцінюючи можливості свої і колективу, прагне за дуже короткий термін організувати систему контролінгу, уявляючи її досить простою і не пред'являє особливих вимог до себе. Керівник корпорації повинен чітко знати негативні ситуації, які можуть виникнути при організації контролінгу, а також уміти їх уникнути чи перебороти, у випадку якщо вони мають місце.

Розглянувши основні проблеми організації підсистеми оперативного контролінгу, варто заострити увагу на передумовах появи контролінгу у вітчизняній теорії і практиці. В сучасних умовах корпорації переслідують наступні цілі:

- запобігання залежності від основних споживачів, постачальників, банків тощо;
- затвердження на внутрішньому і зовнішньому ринках;
- взаємодія з навколишнім середовищем;
- досягнення найкращих результатів і інші.

З урахуванням вищевикладеного представляється доцільним створення такої обліково-аналітичної системи, яка б, використовуючи переваги і досвід роботи закордонних систем, повною мірою відповідала вимогам і запитам вітчизняних керівників при вирішенні питань оперативного управління бізнесом корпорації в сформованих економічних умовах України.

Формалізація основних факторів (умов), які сприяють вирішенню питань організації оперативного контролінгу у вітчизняних корпораціях, представлена в табл. 9.7 і відображає особливості організаційного, інформаційного і методичного характеру:

Таблиця 9.7

**Формалізація факторів, які визначають організацію оперативного контролінгу**

№	Визначаючі фактори	Проблеми/передумови
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зміни в корпорації і методології обліку у зв'язку із зміною законодавства</li> <li>• Особливості накопичення обліково-економічної інформації для цілей управління</li> <li>• Створення нових методів калькулювання собі вартості</li> </ul>	Трансформація вітчизняних обліково-аналітичних і економічних шкіл
2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Корпорація внутрішнього обліку в корпораціях</li> <li>• Можливість корпорації обліку по системі «директ-кост»</li> <li>• Вивчення особливостей функціонування інформаційних систем. Стандарти і норми. Робочий план рахунків бухгалтерського обліку.</li> </ul>	Адаптація зарубіжного досвіду до вітчизняної теорії і практики

Перенос нових теоретичних західних концепцій на вітчизняний ґрунт і адаптація їх до наших умов є дуже важливим, але не єдиним завданням. Законодавче закріплення можливості самостійної постановки внутрішнього обліку в корпорації також є завданням системи контролінгу. Проаналізуємо умови вирішення проблем організації оперативного контролінгу в корпораціях України з точки зору законодавчого і теоретичного аспекту.

Створення системи контролінгу в Україні варто розглядати через призму функціонування в країні облікової системи, перш за все бухгалтерської, оскільки саме в цій системі створюється основна інформація, що використовується контролінгом, — інформація про витрати і результати.

Трансформація бухгалтерського обліку являється одним із завдань, від вирішення якого залежить ефективність і впорядкованість у роботі не тільки окремих підприємств, але й в економіці країни в цілому.

Отже, значні зміни в організації і методології бухгалтерського обліку, що ввійшли в силу в зв'язку з введенням у дію вищевказаних законів, свідчать про створення позитивних передумов організації системи оперативного контролінгу у вітчизняних корпораціях.

Наслідком трансформації бухгалтерського обліку повинно бути поповнення вітчизняних методів калькулювання собівартості продукції новими, зародженими в умовах ринкової економіки, треба дати їм законодавче закріплення і вирішити питання взаємодії з податковим законодавством.

Наразі в Україні формується триступінчаста система нормативного регулювання:

*1 ступінь* — Закон про бухгалтерський облік і фінансову звітність. Положення про організацію бухгалтерського обліку і звітності, План рахунків бухгалтерського обліку,

*2 ступінь* — різного роду методичні вказівки, наприклад, що враховують галузеву специфіку, Положення (Стандарти) бухгалтерського обліку.

*3 ступінь* — внутрішні робочі документи корпорації. Розробка документів третього ступеня входить до компетенції керівництва корпорації і припускає необхідність розробки складу, структури і змісту другого рівня внутрішньої звітності корпорації, що дозволило б, окрім загальних результатів по корпорації в цілому, дати інформацію про результати виробничої діяльності окремих груп, видів, покупців, по центрах виникнення витрат і формування доходу (центрам відповідальності).

Крім цього, до складу документів, що формуються всередині корпорації, повинна входити інформація про збут продукції, орієнтованої на споживача. Ця інформація необхідна для оптимізації виробничих процесів у корпорації з метою найбільш повного задоволення попиту на продукцію, що випускається, з одного боку, і максимізації швидкості товарообороту і підвищення прибутковості, з іншого. Вищевикладене визначає взаємозв'язок контролінгу з іншими підрозділами і службами корпорації, зокрема зі службою маркетингу.

Виходячи з того, що системи контролінгу, які функціонують на Заході, орієнтуються в основному на внутрішній облік, що регламентується внутрішніми стосовно корпорації нормативними документами, необхідно відзначити, що у вітчизняних підприємств також є всі можливості для створення такої системи. Особливою умовою є те, щоб внутрішні робочі документи корпорації не суперечили б нормативним і законодавчим актам вищого порядку.

Крім того, у Законі України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність», у статті 8, говориться: «Корпорація самостійно обирає форму бухгалтерського обліку як визначену систему реєстрів обліку, порядку і способів реєстрації й узагальнення інформації в них з дотриманням єдиних принципів... і з урахуванням особливостей своєї діяльності і технології обробки облікових даних; розробляє систему і форму внутрішньогосподарського (управлінського) обліку, звітності і контролю господарських операцій...».

Аналогічний пункт міститься й у Положенні про бухгалтерський облік і звітність в Україні. Цей пункт Положення фактично відкриває дорогу можливості самостійної організації обліку, а отже, й організації контролінгу в корпорації.

Таким чином, вітчизняним корпораціям надається принципова можливість використання елементів системи «директ-кост», визнаної у світовій практиці. Її суть полягає в поділі обліку прямих (перемінних, виробничих) і періодичних (постійних) витрат і калькулюванні неповної (обмеженої) собівартості.

Функціонування системи контролінгу також припускає використання методу «директ-кост» при можливому сполученні з методом «стандарт-кост». Це сполучення при сформованій у даний час обліково-економічній ситуації у вітчизняних корпораціях є оптимальним. Взаємозв'язок контролінгу з вищевказаними методами можна представити схематично (рис. 9.8):

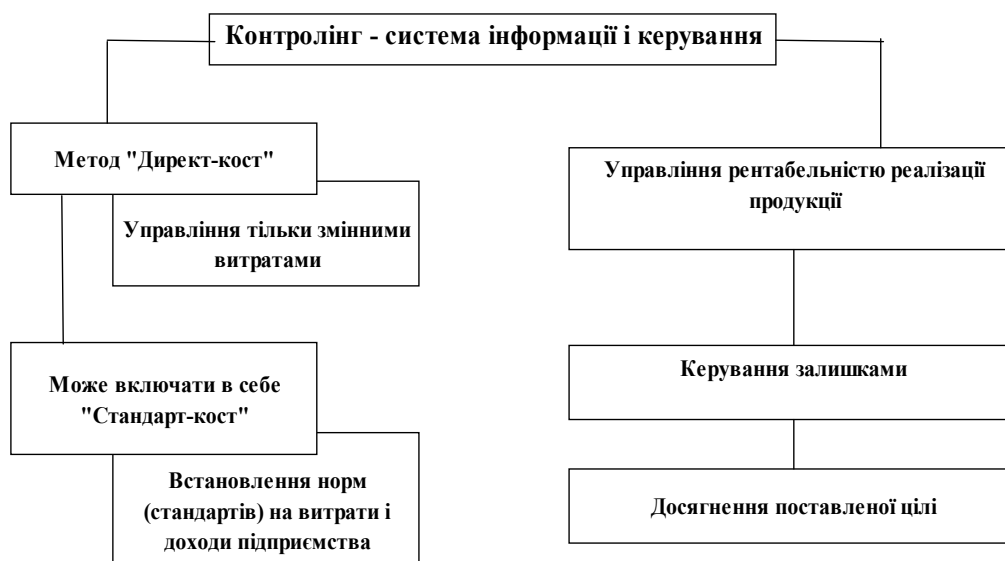
Застосування вищевідзначених методів обліку витрат з можливими їхніми сполученнями у вітчизняній практиці повинне бути орієнтоване на конкретні цілі корпорації і типи управлінських рішень.

У самостійній постановці і вирішенні перебуває питання про те, в яких за розмірами корпораціях більш доцільно організувати оперативний контролінг.

Приймаючи до уваги те, що його організація в корпораціях України — явище достатньо нове і практично не випробуване в роботі, можна визначити границі застосування елементів цієї системи.

Так, створення самостійної системи контролінгу необхідно орієнтувати на середні і великі корпорації зі складною внутрішньою організаційною структурою. При цьому контролінг якнайкраще визначає кон'юнктуру і ступінь вигідності, а також дозволяє врахувати результати аналізу в управлінні корпора-

цією. В невеликих же корпораціях доцільне функціонування контролінгу за допомогою інтегрованої системи обліку, при цьому спеціальної служби і посади контролера не передбачається, а його функції може виконувати головний бухгалтер чи спеціально уповноважений співробітник корпорації.



**Рис. 9.8. Взаємозв'язок системи контролінгу з методами «директ-кост» і «стандарт-кост»**

Адаптація закордонного досвіду функціонування системи контролінгу до економіки нашої держави повинна проходити поступово. Це пов'язано з необхідністю врахування різного роду особливостей господарювання на кожному етапі розвитку економіки України в умовах ринку.

На початковому етапі в більшості підприємств важливе місце займають питання виживання, необхідність збереження кваліфікованих фахівців, забезпечення їм прийнятної зарплати. В цих умовах повинен функціонувати так званий спрощений варіант контролінгу, заснований на принципі максимального завантаження виробничих потужностей виробництвом беззбиткової продукції при забезпеченні її збуту й оплати. Збір і обробка контролінгової інформації при цьому може здійснюватися одним працівником (контролером-аналітиком). При цьому рамки використання методів обробки обліково-економічної інформації можуть бути необмеженими — починаючи від традиційних і закінчуючи розробкою власних специфічних методик, які формують склад і структуру інформації, зручної і необхідної для використання конкретними користувачами.

На наступних етапах організації контролінгу можливе використання більш складних у методологічному плані варіантів контролінгу, заснованих на виборі однієї з багатьох альтернатив завантаження потужностей, застосування різних систем знижок для забезпечення ефективного збуту продукції тощо. Зрозуміло, що розширення виробничих потужностей припускає і збільшення обсягу контролінгової інформації, з яким одному працівнику впоратися неможливо. В зв'язку із цим введення в штат служби контролінгу нових працівників буде виправданим рішенням.

Вивчення міжнародного досвіду країн зі сформованою ринковою економікою і функціонуючих за міжнародними стандартами і нормам. призводить до роздумів про ступінь відображення контролінгу в системі міжнародних норм і стандартів як однієї з передумов створення такої системи управління в корпораціях України. Основою її організації є використання в обліку ряду положень, характерних для регульованої ринкової економіки, що створюють можливість одержання облікової інформації, на основі якої приймаються тактичні і стратегічні управлінські рішення.

Особливість вивчення полягає в тому, що міжнародними нормативами не визначається такий термін як «контролінг». У них мова йде про **управлінський облік** як про «...процес установлення, виміру, збору, аналізу, підготовки, інтерпретації і повідомлення інформації (одночасно фінансової й операційної), використовуваної керівництвом для того, щоб планувати, оцінювати і контролювати в рамках корпорації й упевнитися у використанні й обліку їхніх ресурсів».

#### **9.4. Децентралізована служба контролінгу як лінійна служба корпорації**

Успішне функціонування корпорації в постійно мінливому потоці інформації як зовнішнього, так і внутрішнього характеру, неможливо без правильної і розумної організації економічних служб корпорації, а отже і делегування прав, обов'язків і відповідальності для організації взаємодії різних органів управління і розподілу завдань, вирішуваних різними працівниками.

Звідси випливає, що менеджери корпорації всіх рівнів повинні брати участь у вирішенні питання про вибір структури корпорації, тому що злагоджений рух інформаційних потоків, що пронизує всі служби і відділи, впливає на якість роботи як корпорації в цілому, так і її окремих служб.

Перед менеджерами стоїть мета вибору такої організаційної структури, яка б відповідала цілям і задачам корпорації. Правильно організована структура — це така, котра якнайкраще дозволяє корпорації ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти і направляти зусилля своїх співробітників і в такий спосіб задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високим ступенем ефективності.

В зв'язку з цим серед учених, що досліджують проектування організаційних структур, існує думка з приводу віднесення вибору загальної структури корпорації до задач стратегічного планування, оскільки саме воно визначає напрямки зусиль колективу корпорації на досягнення своїх основних цілей. У противагу цій думці висувуються інші аргументи. Відомо, що ряд причин як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру змушує корпорації згодом змінювати свої цілі, а значить і стратегію. Подібного роду зміни не можуть обійти і структурну організацію корпорації, а це значить, що вибір (зміна) стратегії визначає відповідно й нову організаційну структуру. На це звертає увагу Мескон, указуючи: «...структура корпорації повинна бути такою, щоб забезпечити реалізацію її стратегії».

**Досвід країн, де система контролінгу має історію розвитку (США, Німеччина) свідчить про доцільність її виділення в окрему структурну одиницю.**

Децентралізація служби контролінгу дозволяє делегувати частину завдань централізованої служби контролінгу іншим підрозділам корпорації, наприклад структурним підрозділам, філіям, ланкам, центрам стратегічного управління корпорацією, за винятком ряду профільних відділів, які залишаються в підпорядкуванні головного контролера:

Головний контролер координує діяльність децентралізованих служб контролінгу в області оперативного і стратегічного планування, кошторисного планування, аналізу планових і фактичних показників, кореспонденції і звітності, бере на себе обробку спеціальних доручень, особливих замовлень і завдань осіб, що приймають управлінські рішення.

Головний контролер корпорації перебуває в підпорядкуванні голови ради корпорації (правління корпорації). Він підпорядковується безпосередньо члену правління корпорації, відповідальному за сектор «Контролінг і фінанси» як керівник головного відділу.

Контролер є керівником служби контролінгу, в підпорядкуванні якого знаходиться бухгалтерія. Контролер є головною особою з питань інформації, здійснює контроль специфічним чином — за допомогою звітності та інтерпретації даних, необхідних для прийняття рішень. Завдяки отриманій інформації та її аналізу, контролер впливає в значній мірі на рішення і відіграє значну роль в просуванні корпорації до стратегічної мети.

Децентралізовані служби контролінгу повинні бути в веденні осіб, які приймають управлінські рішення:

- в адміністративному підпорядкуванні,
- у функціональному підпорядкуванні,
- в інструктажі, спільній роботі.

Принцип «вбудування» служби контролінгу в організаційну структуру управління корпорацією змінюється в залежності від ситуації. Прийняття адекватної організаційної структури підвищує ефективність служби контролінгу, мінімізує можливі конфлікти і до мінімуму або нанівець зводить аргументи проти введення концепції контролінгу.

Служба контролінгу розробляє рекомендації з прийняття рішень і керує процесом сприйняття цих рекомендацій замовником. У задачу головного контролера входить узагальнення рекомендацій і встановлення контактів з особами, що приймають рішення.

Введення в організаційну структуру вітчизняних підприємств служби контролінгу є новим явищем, від правильного впровадження якого залежить ефективність і якість роботи цієї служби. Вирішенню цієї задачі повинне передувати:

- вивчення усіх відомих типів організаційних структур; їхніх переваг і недоліків; доцільність упродовження системи контролінгу;
- вивчення організаційних структур західних підприємств, що успішно практикують систему контролінгу; їхня критична оцінка щодо можливості адаптації на вітчизняних корпораціях.

Вивчення організаційних структур різних типів приводить нас до думки про однаковість у порядку формування елементів корпоративної структури, тобто розробки її зверху вниз. Отже, первісним завданням є поділ корпорації на широкі сфери, які входять до компетенції менеджерів вищого рівня, а потім постановка конкретних завдань, що доручаються менеджерам середньої і нижчої ланок.

Послідовність дій керівництва при проектуванні організаційної структури має загальні напрямки, що можуть поглиблюватися і конкретизуватися в залежності від обраної організаційної структури, а також від особливостей, цілей і задач конкретного підприємства (рис. 9.9):



Рис. 9.9. Послідовність дій при проектуванні будь-якої організаційної структури

Однак, варто звернути увагу на те, що основою організаційної структури служать плани корпорації, яким властиво змінюватися. Ці зміни спричиняють відповідні зміни й у структурі. В зв'язку з цим до процесу зміни організаційної структури варто ставитися як до постійно діючого процесу реорганізації. А керівництву підприємств варто регулярно оцінювати ступінь адекватності своїх організаційних структур і змінювати їх так, як цього вимагають зовнішні і внутрішні умови.

Порядок представлення організаційних структур відповідає еволюційній черговості їх появи в практиці роботи підприємств. Тому споконвічна побудова логічних співвідношень рівнів управління і функціональних областей ґрунтувалася на використанні функціональних організаційних структур, які найбільш повно відповідають цілям підприємств. Аналіз організаційних структур, що широко функціонують у даний час у закордонних комерційних і промислових корпораціях, дозволяє говорити про переважну їхню орієнтацію на дивізіонну структуру, розроблену в інтересах великих підприємств. Основними типами цих структур є регіональні, продуктові дивізіони, а також структури, орієнтовані на покупця. Проте, поза залежністю від типу структури нас цікавить питання визначення місця служби контролінгу в дивізіонній структурі.

Центр управління діяльністю служб контролінгу дивізіонів і структурних підрозділів сконцентрований у головному офісі корпорації. Розділені сфери діяльності корпорації на дивізіони з підпорядкованими їм організаціями також мають свої контролінгові служби (відділи).

Організація контролінгової служби в корпорації повинна формуватися таким чином, щоб забезпечити оперативний рух інформаційних потоків від самих низових ланок (цехів) до головного контролінгового відділу корпорації. У цьому випадку виділення контролінгу як економічної служби й елемента управління корпорацією буде закономірним і виправданим явищем.

Виходячи з вищевикладеного служба контролінгу, органічно вбудована в загальну організаційну структуру корпорації, є великою підмогою в оптимізації цілей і виробленні альтернативних рішень та у впливі керівництва на інші економічні служби з метою успішного виконання кінцевих завдань корпорації.

Аналізуючи організаційні структури західних підприємств із функціонуючої в них службою, контролінгу, простежується визначений ступінь їхньої самостійності щодо вибору організаційної структури.

Так, серед безлічі функціонуючих закордонних організаційних структур, звертають на себе увагу корпорації Німеччини, де простежуються деякі особливості організаційної побудови служби контролінгу. Там існують наступні форми підпорядкованості: лінійна і штабна організації управління.



Лінійна корпорація припускає розподіл контролінгу на два рівні управління. При цьому відбувається об'єднання з фінансовою сферою. Недолік цієї форми може полягати в тому, що фінансова сфера буде домінувати. З метою запобігання подібного явища контролінг часто включають до сфери управління. Критичний аналіз даної організаційної структури контролінгової служби формує породжує думку про недостатню обґрунтованість і неприйнятність її для вітчизняних підприємств, оскільки просліджується залежність служби контролінгу від інших економічних служб, що суперечить вимогам, висунутим до контролінгу стосовно його нейтральності.

Не зважаючи на негативну особливість лінійної організації управління, в багатьох корпораціях Німеччини контролінг функціонує з погляду штабної функції. При цьому він прямо підпорядкований правлінню корпорацій (рис. 9.10).

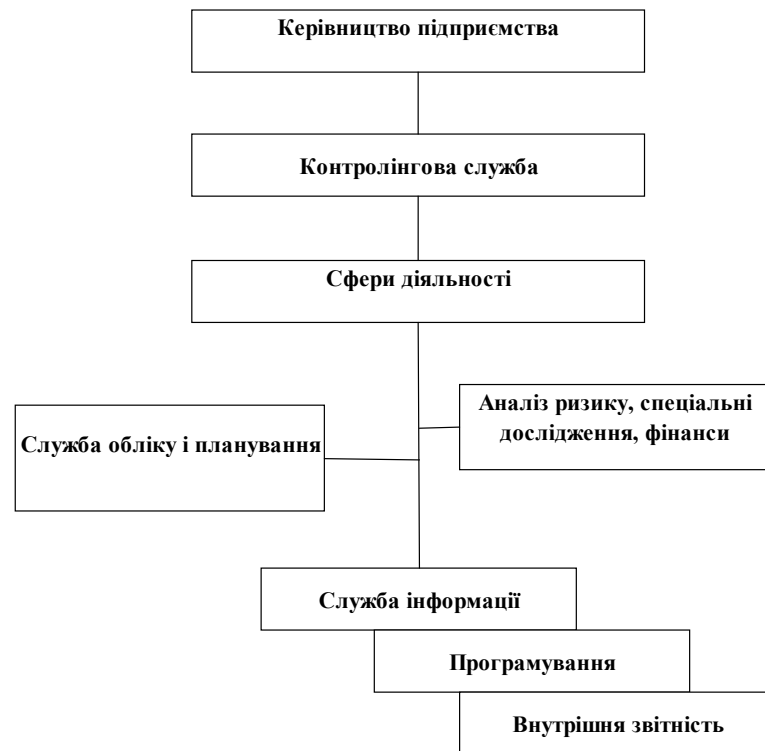


Рис. 9.9. Фрагмент типової організаційної структури служби контролінгу фірм Німеччини

Результатом логічних міркувань вчених і практиків є те, що питання внутрішньої організації контролінгу висуваються в ранг дискусійних. Після включення до структури корпорації служби контролінгу постає питання про ефективність роботи цієї служби, що у свою чергу виявляється в необхідності визначення основних вимог, які висуваються до неї.

Виконання наведених нижче вимог дозволить охарактеризувати роботу служби контролінгу як ефективну. До них відносяться:

- створення системи збору оперативної інформації;
- формування аналітичних звітів по витратах для керівників;
- збільшення ступеня деталізації інформації про витрати;
- рекомендації з ціноутворення;
- аналіз і удосконалювання документообігу;
- допомога в постановці задачі по автоматизації обробки інформації про фінансово - господарську діяльність тощо.

Логіка міркувань призвела до необхідності дослідження структури і складу спеціалізованої служби контролінгу в корпорації.

З цього приводу існує точка зору, заснована на поетапному впровадженні служби контролінгу, де на початковій стадії достатнім буде включення до складу контролінгової служби 3 — 4 співробітників, наділених відповідними посадовими обов'язками і повноваженнями. Саме поетапне впровадження елементів системи контролінгу дозволить перебороти психологічний бар'єр без особливих на те витрат, а також дозволить одержувати мінімальні вигоди при мінімальних витратах, тим самим розкриваючи повну картину переваг контролінгу, які тягнуть за собою відповідно виправдане збільшення витрат на його розширення.

Розроблена і запропонована організаційна модель раціональної побудови економічних служб корпорації підкреслює значимість вищесказаного. (рис. 9.10):

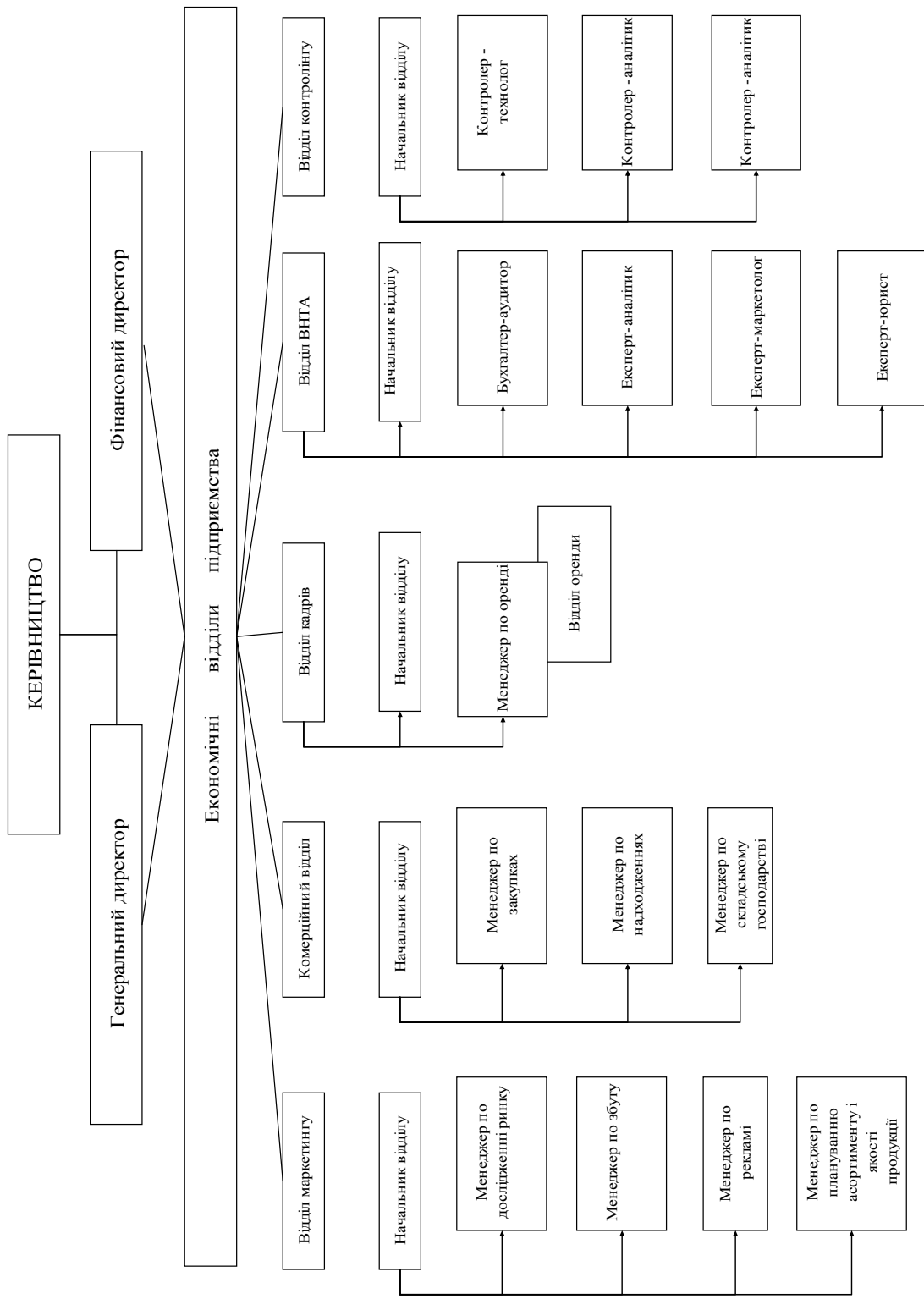


Рис. 9.10. Організаційна модель побудови економічних відділів торгово-промислових підприємств

## 9.5. Взаємозв'язок оперативного і стратегічного контролінгу

1. *Часовий обрій як границя.* Методи оперативного контролінгу втрачають свою силу на лінії тимчасового обрїю, а методи стратегічного контролінгу починають діяти по іншу сторону тимчасового обрїю. Використовуючи методи стратегічного менеджменту, можна раніш, ніж це зуміють зробити конкуренти, озброєні тільки методами традиційного обліку й аналізу, «заглянути» за класичний трирічний прогностичний обрій і довідатися про зміни попиту, що очікуються в майбутньому, проблемах в області взаємин з навколишнім середовищем, обмеженнях ресурсів, про заміну ще сьогодні ефективних технологій тощо.

Концепція контролінгу надає допомога в керуванні, у виконанні тих планів, що повинні бути реалізовані в найближчі 9 — 36 місяців, якщо прогноз і економічна дійсність у цьому доступному для огляду періоді будуть відповідати один одному.

2. *Аналіз змін субстанції капіталу.* Фінансова бухгалтерія аналізує зміни даних активу і пасиву в динаміку від минулого до сьогоднішнього; вона прагне так керувати активами і пасивами, щоб зберегти або збільшити субстанцію капіталу корпорації, тобто її майно.

3. *Активне управління прибутком за допомогою розрахунку ступеня покриття.* Оперативний контролінг дозволяє оперативно керувати прибутком за допомогою показників нормативного (планового) ступеня покриття (сума покриття, виражена у відсотках), якщо інформація про суми покриття формується в належному чині організованої системі обліку.

4. *Активне досягнення прибутку шляхом реалізації товарів, що мають високий ступінь покриття.* Оперативний маркетинг дозволяє активно керувати прибутком, коли товар з фактичним ступенем покриття, дорівнює нормативному або перевищуючим її, підлягає реалізації в першу чергу товар за бажанням клієнта або у випадку звуження асортименту продукції, що випускається.

Оперативні контролінг і маркетинг дозволяють усунути оперативні «вузькі місця» результатів діяльності корпорації, планувати і забезпечувати досягнення таких цілей, як дохід на інвестований капітал, грошові потоки, плановий обсяг сум покриття за асортиментом товарів, керувати за допомогою факторів, що впливають на витрати і результати, прибутком у межах тимчасового обрїю.

Облік сум покриття в розрізі покупців і замовників та їх глибокий аналіз надають інформацію про те, яких клієнтів потрібно ще продовжувати обслуговувати.

5. *Облік сум покриття в розрізі покупців будує міст до стратегічного контролінгу.* Облік сум покриття в розрізі покупців дозволяє проводити аналіз, що дає можливість зосередити всі ресурси корпорації на більш швидкому розширенні проблем клієнтів, чим це зробили б конкуренти. В результаті цього, сам собою зводиться міст між оперативним і стратегічним контролінгом, коли цей взаємозв'язок спрямовано на дослідження і вишукування нововведень, нових ринків збуту.

В той час, як у системі *оперативного контролінгу* міняються практично тільки числові показники, — *стратегічний контролінг* надає дані про зміни оточуючого середовища, тобто він — індикатор виникнення стратегічних «вузьких місць» економічного росту в майбутньому.

В сфері стратегічного контролінгу та маркетингу розробляється загальна стратегія для забезпечення тривалого існування корпорації, як тільки починають змінюватися умови по іншу сторону тимчасового обрїю, — у результаті взаємозв'язку стратегічного планування, стратегічного контролінгу і методів маркетингу з'являються засоби вирішення виявлених проблем, значно більш ефективні, ніж традиційні методи підрахунків.

**Контролінг і стратегічний менеджмент.** Постійні зміни в навколишньому середовищі диктують нові умови існування і забезпечення прибутку, отже, у результаті появи нових «вузьких місць», технологічних проривів тощо змінюються, пристосовуючись до цих умов, сам стиль управління й управлінські концепції.

Оперативні методи і стратегічне планування були (після світової енергетичної кризи 1973 р.) доповнені стратегічними методами управління, що взаємно доповнили один одне. Відкритий стиль управління, що спирається на сучасну техніку, уможливив пошук нових перспектив, підсилив творчий підхід і відповідальність, мобілізував нематеріальні мотивуючі цілі корпорацій.

Оперативні і стратегічні методи підсилюють вплив менеджменту на підтримку фінансової рівноваги й існування корпорації. «Стратегічне управління корпораціями» — це можливість моментального розпізнавання, на відміну від конкурентів, стратегічних «вузьких місць» економічного росту по іншу сторону тимчасового обрїю і своєчасна розробка відповідних контрзаходів з управління.

Формування ефективних методів стратегічного й оперативного контролінгу для першого рівня управління на базі попереднього досвіду тривають 3 — 5 років. Рекомендується починати цю роботу заздалегідь, оскільки в критичні періоди часто відчувається дефіцит ліквідних засобів, часу, кваліфікованих працівників, що потім призводить до управлінських помилок.

Методи оперативного контролінгу служать контролеру (а в середніх корпораціях функції контролера виконують керівники корпорації, керівники фінансового відділу або відділу обліку) засобом активного управління прибутком, виявлення й усунення оперативних «вузьких місць» у сфері постачання, виробництва, реалізації й управління.

Контролінг служить надійним інструментом стратегічного управління як в частині стратегічного планування, так і в реалізації антикризових стратегій поруч зі SWOT-аналізом та іншими методами дослідження стану корпорації, оточуючого середовища.

**Стратегічне планування** — це одна з функцій управління, яка являє собою процес вибору цілей корпорації і шляхів їхнього досягнення; воно забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функцій корпорації, мотивації і контролю орієнтовані на опрацювання стратегічних планів. Динамічний процес стратегічного планування є тією парасолькою, під якою укриваються всі управлінські функції, не використовуючи переваги стратегічного планування, корпорації в цілому й окремих людях будуть позбавлені чіткого способу оцінки мети і напрямку корпоративного управління. Процес стратегічного планування забезпечує основу для управління членами корпорації. Проектуючи все вище написане на реалії обстановки в нашій країні, можна відзначити, що стратегічне планування стає все більш актуальним для українських підприємств, які вступають у тверду конкуренцію як між собою, так і з іноземними корпораціями.

А. Чандлер, автор однієї з піонерських робіт в області стратегічного планування, вважає, що стратегія — «це визначення основних довгострокових цілей і задач корпорації і затвердження курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей». Визначення стратегії Чандлера доповнюється вимогою економічності для прийнятих курсів дій. «Стратегічна альтернатива визначається шляхом зіставлення можливостей і ресурсів корпорації з урахуванням прийнятного рівня ризику». В остаточному підсумку формування стратегії корпорації повинне дати відповіді на три питання:

1. Які напрямки господарської діяльності необхідно розвивати?
2. Які потреби в капіталовкладеннях і наявних ресурсах?
3. Яка можлива віддача по обраних напрямках?

**Особливостей стратегії (за І. Ансоффом):**

1. Процес опрацювання стратегії не завершується якою-небудь негайною дією. Зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямків, просування за якими забезпечить ріст і зміцнення позицій корпорації.

2. Сформульована стратегія повинна бути використана для розробки стратегічних проектів, методів пошуку. Роль стратегії в пошуку полягає в тому, щоб:

- по-перше*, зосередити увагу на визначених ділянках або можливостях,
- по-друге*, відкинути всі інші можливості як несумісні зі стратегією.

3. Необхідність у даній стратегії відпадає, як тільки реальний хід подій виведе організацію на бажаний розвиток.

4. У ході формулювання стратегій не можна передбачати всі можливості, що відкриються при складанні проекту конкретних заходів. Тому приходиться користуватися сильно узагальненою, неповною і неточною інформацією про різні альтернативи.

5. З появою більш точної інформації може бути поставлена під сумнів обґрунтованість альтернативної стратегії. Тому необхідний зворотний зв'язок, який дозволяє забезпечити своєчасне переформулювання стратегії.

*Процес реалізації стратегії може бути розділений на два великих етапи:*

- 1) процес стратегічного планування — опрацювання набору стратегій, починаючи від базової стратегії корпорації і закінчуючи функціональними стратегіями й окремими проектами;
- 2) процес стратегічного управління — реалізація визначеної стратегії в часі, застосування альтернативних стратегій у світлі нових обставин.

Стратегічне планування є систематизованим і логічним процесом, заснованим на раціональному мисленні. В той же час воно є мистецтвом прогнозування, дослідження, розрахунку і вибору альтернатив.

Стратегії корпорації повинні бути побудовані за ієрархічним принципом. При цьому, рівні стратегій, комплексність, їх інтеграція дуже різні в залежності від типу і розміру корпорації. Так, проста корпорація може мати одну стратегію, а складна — декілька на різних рівнях дії.

Концептуальна модель стратегічного плану дозволяє визначити наступні етапи складання стратегічного плану корпорації:

*1. Аналіз навколишнього середовища:*

- а) зовнішнє середовище,
- б) внутрішні можливості.

*2. Визначення політики корпорації.*

*3. Формулювання стратегії і вибір альтернатив:*

- а) стратегія маркетингу,
- б) фінансова стратегія,
- в) стратегія НДДКР,
- г) стратегія виробництва,
- д) соціальна стратегія,
- е) стратегія організаційних змін,
- ж) екологічна стратегія.

Результатом діяльності за запропонованою вище схемою складання стратегічного плану корпорації є документ, називаний «Стратегічний план корпорації», який має зазвичай наступні розділи:

1. Цілі та задачі корпорації.
2. Поточна діяльність корпорації і довгострокові задачі.
3. Стратегія корпорації (базова стратегія, основні стратегічні альтернативи).
4. Функціональна стратегія.
5. Найбільш значимі проекти.
6. Опис зовнішніх операцій.
7. Капіталовкладення і ресурсний розподіл.
8. Планування несподіванок.

Додатки: Розрахунки, довідки, інша ділова документація, у тому числі:

- а) Обсяг річних продажів по групах продуктів,
- б) Річний прибуток і збитки по підрозділах,
- в) Річний експорт і його відношення до обсягу продажів по підрозділах.
- г) Зміни в наборі продуктів і частка ринку.
- д) Програма щорічних капітальних витрат.
- е) Річні грошові потоки.
- ж) Баланс на кінець останнього року плану.
- з) Політика поглинання і придбання.

Аналіз літератури зі стратегічного планування в західних корпораціях показав, що й кількість і зміст етапів складання стратегічного плану, а також сама його форма, можуть істотно варіюватися і залежать від багатьох факторів, серед яких основними є:

1. Форма власності корпорації.
2. Тип корпорації (спеціалізована або диверсифікована).
3. Галузева належність корпорації.
4. Розмір корпорації (велика, середня або мала).

Так само, не існує єдиного об'єму стратегічного планування. В Європі часто зустрічаються довгострокові, 9-річні плани; американці використовують 5-річні плани, а японці — взагалі 3-річні.

**Етапи процедури формулювання стратегії і вибору альтернатив:**

- а) оцінка існуючої стратегії;
- б) власне фаза формулювання;
- в) планування ризику;
- г) вибір стратегічних альтернатив.

Розглянемо докладніше ці пункти.

А.) *Оцінка існуючої стратегії.* Первинна оцінка діючої стратегії здійснюється вже на попередньому етапі — оцінці внутрішніх можливостей. Однак, оцінюючи наявні резерви в корпорації, що дозволяють підвищити ефективність її функціонування, ми раніше не оцінювали життєвість діючої стратегії і сформульованих правил поведінки.

Б.) *Власне фаза формулювання.* Стратегія, будучи об'єднавчою основою для організаційних зусиль, вимагає розробки серії стратегічних планів як на рівні корпорації в цілому, так і на рівні підрозділів. Природно, що кожний стратегічний план є частиною загального, і стратегія корпорації поєднує їх усіх разом. Стрижнем будь-якого стратегічного плану корпорації є її базова стратегія. Вибір базової стратегії є прерогативою керівництва корпорації. Керівництво, оцінюючи й аналізуючи інформацію, отриману на попередніх кроках, приймає остаточне рішення.

В.) *Планування ризику.* Є одним з най-важливіх складових стратегічного плану. Основною метою є підтримка високого рівня протидії збурюванню зовнішнього середовища і зменшення втрат від таких збурень.

Останнім часом у західних корпораціях стає все більш популярною не розробка резервних стратегій, а створення систем кризових ситуацій, що характеризуються дуже високим ступенем централізму прийняття рішень і швидкою реакцією на зміни в середовищі. Це впливає з того, що сам набір можливих збурень стає таким різноманітним, що корпорація не в змозі передбачити всі можливі ситуації.

Г.) *Вибір стратегічних альтернатив.* У рамках обраної базової стратегії можливі декілька курсів дій, які прийнято називати стратегічними альтернативами.

Розробка стратегії повинна зачіпати всі рівні управління корпорації, оскільки, опрацьовані при стратегічному плануванні, мають відношення до всіх співробітників корпорації. Тому необхідно узгодження інтересів при виробленні стратегії. Групове обговорення, зокрема, дозволяє розглянути велике число альтернатив. Але і збіжність при груповому виборі істотно нижче, ніж при єдиноначальності. Тому звичайно має місце групове обговорення й одноосібне ухвалення остаточного рішення.

Як базові стратегії можна розглянути такі:

**Стратегія росту.** Вперше докладно була розроблена Ігорем Ансоффом. Ним же була побудована модель росту корпорації. Вона складається з п'яти стадій:

1. Стадія планування. Компанія знаходиться в стані готовності до формулювання стратегії росту, тобто існує деяке сполучення зовнішніх умов і внутрішніх можливостей.

2. Початкова стадія. Зазвичай корпорація проходить етап дуже швидко. Протягом цього етапу виникають і ліквідуються вузькі місця в процесах і структурі реалізації конкретних проектів, які не були передбачені в плані. Також зростає обсяг продажів, хоча доходу корпорація практично не одержує.

3. Стадії проникнення.

4. Прискорений ріст.

5. Перехідна стадія.

**Початкова стратегія.** Метою початкової стратегії є помірний ріст для того, щоб забезпечити корпорації вихід на оптимальну ефективність. Керівництво займає пильну позицію стосовно прискорення темпів розвитку, намагаючись забезпечити виявлення вузьких місць й їхню ліквідацію, щоб надалі зайняти наполегливу наступальну позицію на ринку. Як уже відзначалося, керівництво повинне бути готове до того, що на першому етапі можуть виникнути складності у виробництві, адміністративні тертя, напружений фінансовий стан, пов'язаний з великими витратами і відсутністю прибутковості. Проте, однією з цілей початкової стратегії є швидкість проходження даного етапу і перехід до наступної стратегії.

**Стратегія проникнення.** Дана стратегія направляє зусилля корпорації на більш глибоке проникнення на ринок і додаткові зусилля зі збільшення темпів росту обсягу продажів. Якщо для цього вимагаються придбання і поглинання, то вони опрацьовуються в рамках даної стратегії. Довгострокові програми передбачають зміцнювальні і розвиваючі дії в усіх напрямках функціонування корпорації, особливо звертається увага на посилення фінансових позицій, модернізацію основних фондів.

Після досягнення цих цілей і провівши необхідні внутрішні перебудування, корпорація може перейти до наступної стратегії.

**Стратегія прискореного росту.** Метою цієї стратегії є повне використання внутрішніх і зовнішніх можливостей. Даний етап циклу росту повинен опрацьовуватися як можна довше, оскільки саме на ньому відбувається повне використання ресурсів; зростання доходів починає перевершувати ріст продажів, частка ринку наближається до запланованої. Але на етапі прискореного росту починають виникати і накопичуватися негативні тенденції в діяльності корпорації, тому однією з цілей даної стратегії є як можна більш раннє їх виявлення і спроби вирішення. Якщо вирішити виниклі проблеми не представляється можливим, то керівництво корпорації в рамках даної стратегії починає плавний перехід до реалізації наступної стратегії.

**Стратегія перехідного періоду.** Метою цієї стратегії є забезпечення після періоду прискореного росту періоду перегрупування і перебудови діяльності корпорації для входження в новий цикл росту якнайшвидше, тобто не допускаючи тривалої стагнації.

Стратегія передбачає економію, відмову від нових виробництв. Відбувається глибокий аналіз існуючого стану справ у корпорації з метою зменшення витрат, підвищення прибутковості виробів, перебудови системи управління.

**Ситуації застосування стратегії росту:**

- початок підприємницької діяльності;
- молода компанія, що бореться за своє виживання;
- одно-продуктова спеціалізована корпорація;
- диверсифікована корпорація, де стратегія росту корпорації в цілому може підтримуватися стратегією росту за окремим видом продукту.

Саме тому, стратегічних альтернатив росту в господарській практиці може бути запропоноване дуже багато. Перерахуємо лише деякі, що є базовими:

- інтенсифікація ринку,
- диверсифікованість,
- між-фірмове співробітництво і кооперація,
- зовнішньоекономічна діяльність.

**Стратегія стабілізації і виживання.** В умовах розстроєної, кризової економіки виникає необхідність в опрацюванні спеціальних процедур аналізу, що дозволяють уловити період переходу корпорації від стадії росту до стадії падіння, тобто переорієнтації з наступальної в наступально-оборонну стратегію — стратегію стабілізації.

**Стратегія стабілізації** спрямована на досягнення раннього вирівнювання обсягу продажів і прибутків з наступним їх підвищенням, тобто з переходом на наступний етап росту. В залежності від швидкості падіння показників, корпорація може використовувати один із трьох найбільш ймовірних підходів:

1. економія з чітким наміром швидкого поживлення;
2. зрушення в тривалому спаді з меншими надіями на швидке поживлення;
3. стабілізація, коли необхідні довгострокові програми для досягнення збалансованого стану корпорації на ринку.

**Стратегія виживання.** Стратегія виживання — це антикризова, чисто оборонна стратегія, яка застосовується у випадках повного розладу економічної діяльності корпорації, у стані, близькому до банкрутства. Метою стратегії є стабілізація обстановки, тобто перехід до стратегії стабілізації і, надалі, до стратегії росту. Зрозуміло, що дана стратегія не може бути довгостроковою. Вона вимагає, з одного бо-

ку, швидких, рішучих, цілком скоординованих дій, а з іншого — обачності і реалістичності в прийнятті рішень. Саме тому в умовах реалізації стратегії виживання відбувається тверда централізація управління, створюється «антикризовий комітет», що поряд із прийняттям швидких за реакцією відповідних заходів на збурювання зовнішнього середовища розробляє і жорстко проводить у життя наступні програми:

- перебудова системи управління
- фінансова перебудова
- перебудова маркетингу

## Висновки до Теми 9

---

1. У сучасних умовах одним з основних внутрішніх факторів невизначеності та ризику для бізнесменів є неповна інформація як про поточний стан, так і про перспективи власного бізнесу, що може призводити до кризових явищ в управлінні корпорацією, а іноді й до банкрутства.

В якості системи спостереження за діяльністю корпорації у всій її багатоаспектності виділяється нова наукова дисципліна — контролінг.

2. Контролінг, на відміну від функціональних дисциплін, є синтетичною дисципліною, яка базується на обліку, плануванні, аналізі та теорії управління. Цю науку можна розглядати як одну з концепцій конструктивного управління. Під конструктивним управлінням ми розуміємо спеціально створену систему, для управління на базі бухгалтерського обліку планування і аналізу в їх єдності. Роль управління в системі контролінгу полягає в координації елементів, які входять в систему контролінгу — планування, обліку, аналізу, прийняття рішень.

Під терміном «контролінг» в зарубіжній літературі розуміють спеціально сконструйовану на основі інтеграції традиційних методів обліку та аналізу, нормування, планування, контролю та управління системою, яка забезпечує отримання, обробку та узагальнення інформації про діяльність корпорації. Така система разом з вирішенням оперативних завдань, орієнтується і на стратегічні досягнення. Завдання контролінгу значно більші за обсягом від завдань управлінського обліку, який входить у систему контролінгу в якості однієї із складових.

Контролінг можна визначити як систему перевірки того, наскільки успішно корпорація просувається до своєї мети. У випадку відхилень від мети приймаються коригуючі дії.

3. Метою контролінгу є підтримання ефективного функціонування корпорації. Мета визначається вищим керівництвом і може змінюватися в залежності від змін факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, в якому функціонує корпорація. Метою може бути висока якість продукції, завоювання частки та розширення ринку продажу, зниження витрат на виробництво, зниження цін, підвищення прибутку, незалежність від кредиторів.

У системі контролінгу центральне місце належить бухгалтерському обліку, який формує базу даних, визначаючи зміст, відбір та оцінку даних, комплекс економічних показників, що характеризують кількісний та якісний рівень управління.

Метою контролінгу є діагностування (тактичного техніко-економічного і фінансового стану, порівняння його з прогнозованим, виявлення тенденцій і закономірностей розвитку економіки підприємств у відповідності до головної мети та попередження негативного впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на фінансовий результат та становища на ринку.

4. Предметом контролінгу є мікроекономічні процеси і явища на корпорації, які характеризуються певними показниками — індикаторами в їх динаміці та макроекономічні процеси в країні, які безпосередньо впливають на економіку корпорації.

5. Особливе місце в системі контролінгу належить нормативному господарюванню, що включає розробку норм і нормативів, а також організацію нормування, планування й обліку відхилень від норм, зміна норм і аналіз ефективності нормативного господарювання.

Норми і нормативи забезпечують процес планування необхідними даними для визначення витрат на одиницю продукції, обсягу закупівель матеріальних ресурсів, витрат на транспортування і зміст складського господарства, величини відходів, необхідної техніки на внутрівиробниче переміщення вантажів, визначення чисельності працюючих і фонду оплати праці і для інших цілей.

6. Досвід країн, де система контролінгу має історію розвитку (США, Німеччина) свідчить про доцільність її виділення в окрему структурну одиницю.

Децентралізація служби контролінгу дозволяє делегувати частину задач централізованої служби контролінгу іншим підрозділам корпорації, наприклад структурним підрозділам корпорації, філіям, ланкам, центрам стратегічного управління корпорацією, за винятком ряду профільних відділів, що залишаються в підпорядкуванні головного контролера.

Головний контролер координує діяльність децентралізованих служб контролінгу в області оперативного і стратегічного планування, кошторисного планування, аналізу планових і фактичних показників,

кореспонденції і звітності, бере на себе обробку спеціальних доручень, особливих замовлень і завдань осіб, що приймають управлінські рішення.

7. У той час як у системі *оперативного контролінгу* міняються практично тільки числові показники, *стратегічний контролінг* надає дані про зміни оточуючого середовища, тобто він — індикатор виникнення стратегічних «вузьких місць» економічного росту в майбутньому.

У сфері стратегічного контролінгу та маркетингу розробляється загальна стратегія для забезпечення тривалого існування корпорації, як тільки починають змінюватися умови по іншу сторону тимчасового обрїю, у результаті взаємозв'язку стратегічного планування, стратегічного контролінгу і методів маркетингу з'являються засоби вирішення виявлених проблем, значно більш ефективні, ніж традиційні методи вирахувань.

8. Методи оперативного контролінгу служать контролеру (а на середніх корпораціях функції контролера виконують керівники корпорації, керівники фінансового відділу або відділу обліку) засобом активного управління прибутком, виявлення й усунення оперативних «вузьких місць» у сфері постачання, виробництва, реалізації і управління.

9. Контролінг служить надійним інструментом стратегічного управління як в частині стратегічного планування, так і в реалізації антикризових стратегій поруч зі *SWOT*-аналізом та іншими методами дослідження стану корпорації, оточуючого середовища.

## Контрольні питання до Теми 9:

---

1. Дайте визначення поняттю «контролінг».
2. Коли зародився контролінг?
3. Розкрийте сутність контролінгу.
4. Назвіть причини виникнення контролінгу.
5. Перерахуйте особливості застосування контролінгу в стратегічному управлінні корпораціями.
6. Розкрийте мету, предмет, методи і об'єкти контролінгу.
7. Охарактеризуйте інструментарій контролінгу та принципи для управління корпораціями в умовах кризи.
8. Як застосовується оперативний контролінг в управлінні мікроекономікою?
9. Що таке децентралізована служба контролінгу як лінійна служба?
10. Охарактеризуйте інформаційне забезпечення оперативного контролінгу.
11. Охарактеризуйте методичне забезпечення оперативного контролінгу.
12. Розкрийте взаємозв'язок оперативного і стратегічного контролінгу.
13. Що являє собою корпоративна система контролінгу?
14. В чому полягає різниця між оперативним і стратегічним контролінгом?
15. Що таке управлінський облік?
16. Охарактеризуйте концепцію інформації і управління.
17. Назвіть елементи контролінгу.
18. Охарактеризуйте цикл контролінгу.
19. Що таке директ-кост?
20. Що таке стандарт-кост?
21. Охарактеризуйте комунікаційний процес контролінгу.
22. Назвіть завдання контролю витрат виробництва.
23. Що таке перемінні витрати?
24. Що таке постійні витрати інфраструктури?
25. Охарактеризуйте концепцію маржинального доходу.
26. Що являє собою внутрішня звітність корпорації?



## Нормативні акти

1. *Про банки та банківську діяльність*: Закон України//Правда України. — 1991. - 4 липня.
2. *Про банкрутство*: Закон України від 14 травня 1992 року//Закон України, том 3. — К.: Інст. зак-ва Верх. Ради України. — 1996. — С.236.
3. *Про власність*: Закон України від 7 лютого 1991 року//Закони України. Том. I. — К.: Інститут законодавства Верховної Ради України, 1996. — С. 173.
4. *Про підприємницьку діяльність*: Закон України від 7 лютого 1991 року//Закон України. Том 1. — К.: Інст. за-ва Верх. Ради України. — 1996. - С. 191.
5. *Про підприємництво в Україні*: Закон України від 27 березня 1991 року// Закони України, том 1. — К.: Інст. зак-ва Верх. Ради України. — 1996. — С. 310.
6. *Про зовнішньоекономічну діяльність*: Закон України від 16 квітня 1991 року//Закон України, том 1. — К.: Інст. зак-ва Верх. Ради України. — 1996 — С. 333.
7. *Про захист прав споживачів*. Закон України//Відомості Верховної Ради України. — 1992 — 14 квітня.
8. *Про інвестиційну діяльність*: Закон України від 18 вересня 1991 року//Закон України, том 2. — К.: Інст. зак-ва Верх. Ради України. — 1996. — С. 173.
9. *Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності*: Закон України від 18 лютого 1992 року// Закон України, том 3. - К.: Інст. зак-ва ВР України. — 1996. — С.47.
10. *Про господарські товариства*: Закон України // Відомості Верховної Ради України, 1991, № 49.
11. *Про банкрутство*: Закон України від 14 травня 1992 року//Закон України, том 3. - К.: Інст. зак-ва Верх. Ради України. -1996.
12. *Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності*: Закон України від 18 лютого 1992 року// Закон України, том 3. - К.: Інст. зак-ва ВР України. - 1996.
13. *«Про корпоратизацію підприємств»*: Указ Президента України від 15.06.93р. №210.
14. *«Про порядок корпоратизації підприємств комунальної власності м. Києва»*: Розпорядження Президента України від 23.09.93р. №1018.
15. *Про державно-приватне партнерство*: З а к о н У к р а ї н и // Відомості Верховної Ради України, 2010, № 40, ст. 524.

## Основна література

1. *Аакер Д.* Стратегическое рыночное управление. – Спб.: Питер, 2002.
2. *Акофф Р.* Планирование будущего корпорации. — М.: Прогресс, 1985.
3. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. — СПб: Питер Ком, 1999.
4. *Ансофф И.* Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
5. *Балабанова Л. В.* SWOT-аналіз — основа формування маркетингових стратегій. Навч. посібник.- К.: Кондор, 2005.
6. *Боумэн К.* Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
7. *Власова О. І.* Соціальна психологія організацій та управління. Підручник. – К.: ЦУЛ, 2010.
8. *Виссема Х.* Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания: Пер. с англ. — М.: Финпресс, 2000.
9. *Виханский О. С.* Стратегическое управление. М: «Экономистъ», 2005.
10. *Востряков О. В.* Стратегічний процес на підприємстві : навч.-посіб. / О. В. Востряков, О. М. Гребешкова; [редкол.: А. П. Наливайко (голова) та ін.]; М-во освіти і науки України, Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. В.Гетьмана» — К.: КНЕУ, 2009.
11. *Демб А.* Корпоративне управління: віч-на-віч з парадоксами: пер. з англ./А. Демб, Ф. Ф. Нойбауер. – К.: Основи, 1997.
12. *Джейкобс Роберт В.* Стратегические перемены в реальном времени. М: «Баланс-Клуб», 2004.
13. *Джонсон Д.* Процессы управления стратегическими изменениями. Хрестоматия «Управление изменениями». — М: МУДО «Линт», 1996.
14. *Економіка та стратегія розвитку підприємств* / [Александрова Т. С. та ін.; за заг. ред. В. К. Данилка]; М-во освіти і науки України, Житомир. держ. технол. ун-т.— Житомир: ЖДТУ, 2010.
15. *Євтушевський В. А., Ковальська К. В., Бутенко Н. В.* Стратегія корпоративного управління: монографія. – К.: Знання, 2007.
16. *Касьянова Н. В.* Формування стратегії розвитку підприємства: методичні аспекти. / Н. В. Касьянова; НАН України, Ін-т економіки пром-сті, Донец. ун-т економіки та права. — Донецьк: ІЕП НАН України: ДОНУЕП, 2009.
17. *Контроллинг как инструмент управление предприятием* / под ред. Н. Г. Данилочкиной. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 2008.

18. *Корпорації та інтегровані структури: проблеми науки та практики.* / [В.С.Пономаренко, В.М.Горбатов, Н.А.Кизим та ін.]; Харк. нац. екон. ун-т та ін. — Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007.
19. *Котлер Филипп.* Основы маркетинга / Пер. с англ. — М.: «Издательский дом «ВИЛЬЯМС», 2003.
20. *Македон В. В.* Принципи та організаційні складові інтеграційної політики компаній у міжнародних моделях корпоративного управління / В. В. Македон; Дніпропетр. ун-т економіки та права ім. А. Нобеля. — Д.: Вид-во ДУЕП ім. А. Нобеля, 2011.
21. *Назарова Г. В.* Керівництво акціонерним товариством: організаційний, регуляторний та мотиваційний аспекти. / Назарова Г. В., Лаптев В. І. — Х.: ХНЕУ, 2010.
22. *Нємцов В.Д., Довгань Л.С.* Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. — К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001.
23. *Павлов В. І.* Корпоративне управління в акціонерних товариствах / В.І. Павлов, О. А. Мишко; [Редкол.: М. І. Долішній (відп. ред.) та ін.]; Спілка економістів України та ін. — Рівне: НУВГП; Луцьк: Надстир'я, 2006.
24. *Панченко М. І.* Господарські товариства та інші юридичні особи / М. І. Панченко. — К.: Знання, 2010.
25. *Пилипенко А. А.* Організація управління інтегрованими структурами бізнесу в контексті збалансованої системи показників / А.А.Пилипенко, І.В.Ярошенко; Н.-д. центр індустр. пробл. розвитку НАН України. — Х.: ІНЖЕК, 2007.
26. *Пилипенко А. А.* Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку. / Пилипенко А. А.; Н.-д. центр індустр. пробл. розв. [та ін.] — Х.: ІНЖЕК, 2008.
27. *Птаченко Л. О.* Збалансованість економічних інтересів: інноваційні напрями державного і корпоративного стратегічного управління. / Л. О. Птаченко; М-во освіти і науки України, Полтав. нац. техн. ун-т ім. Ю. Кондратюка. — К.: Центр учб. л-ри, 2009.
28. *Семенов А. Г.* Розвиток стратегічного управління в акціонерних товариствах / Гуманіт. ун-т «Запоріж. ін-т держ. та муніцип. упр.» — Запоріжжя, 2007.
29. *Скібіцький О. М.* Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2006.
30. *Скібіцький О. М.* Антикризовий менеджмент. Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2009.
31. *Скібіцький О. М.* Інноваційний та інвестиційний менеджмент. Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2009.
32. *Скібіцька Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М.* Антикризовий менеджмент: Навч. посібник. / За ред. О. М. Скібіцького. — К.: Центр учбової літератури, 2013.
33. *Федулова Л. І.* Теорія і практика формування інноваційної стратегії корпоративних структур / Федулова, Л. І., Фомова О. А. — Хмельницький: ХНУ, 2009.
34. *Чентуков Ю. І.* Стратегії інтеграції крупних промислових комплексів в умовах глобалізації / Ю. І. Чентуков; [наук. ред. Ю. В. Макогон]; М-во освіти та науки, молоді та спорту України, Донец. нац. ун-т. — Донецьк: ДонНУ, 2010.
35. *Шериньова З. В.* Стратегічне управління: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2004.

#### **Додаткова література**

36. *Айвазян С.А., Балкин О.Я., Баснина Т.Д. и др.* Стратегии бизнеса: Аналитический справочник. / Под ред. Г.Б. Клейнера. — М.: КОНСЭКО, 1998.
37. *Горемыкин В. А., Нестерова Н. В.* Стратегия развития предприятия: Учеб. Пособие. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>0</sup>», 2004.
- Грачев М.* Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. - М.: Дело, 1993.
38. *Гребиньяк Л. Дж.* Как заставить работать вашу стратегию : Эффектив. реализация стратегии и внедрение перемен. / Под науч. ред. В.Н.Савченко; Пер. с англ. В.А.Сомило. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006.
39. *Деревянко Б. В.* Державне регулювання функціонування промислово-фінансових груп у сфері підприємницької діяльності / Б.В.Деревянко, С.М.Грудницька; За заг. ред. М. К. Галянтича; Акад. прав. наук України. НДІ приват. прав і підприємництва. — К.: НДППП, 2005.
40. *Джурицький В. О.* Правове становище господарських об'єднань в Україні / В. О. Джурицький; Нац. акад. прав. наук України, НДІ приват. права і підприємництва. — К.: Юрінком Інтер, 2010.
41. *Доул Питер.* Маркетинг-менеджмент и стратегии / Пер. с англ. — СПб: «Издательство ПИТЕР», 2002.
42. *Економіка та стратегія розвитку підприємств* / [Александрова Т. С. та ін.; за заг. ред. В. К. Данилка]; М-во освіти і науки України, Житомир. держ. технол. ун-т. — Житомир: ЖДТУ, 2010.
35. *Задихайло Д. В., Кібенко О. Р., Назарова Г. В.* Корпоративне управління: Навч. посіб. — Харків: Еспада, 2003.
43. *Інноваційні системи економічної діагностики підприємств на засадах індикаторів.* Теоретико-методологічні та методичні засади / О. Г. Мельник, І. Б. Олексів, Н. Ю. Подольчак, Р. В. Шуляр; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. політехніка» — Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2009.

44. *Касьянова Н. В.* Формування стратегії розвитку підприємства: методичні аспекти. / Н. В. Касьянова; НАН України, Ін-т економіки пром-сті, Донец. ун-т економіки та права. — Донецьк: ІЕП НАН України: ДонУЕП, 2009.
45. *Корпорації та інтегровані структури: проблеми науки та практики.* / [В.С.Пономаренко, В.М.Горбатов, Н.А.Кизим та ін.]; Харк. нац. екон. ун-т та ін. — Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007.
46. *Майер Э.* Контролинг как система мышления и управления: Пер. с нем. — М.: Финансы и статистика, 1993.
47. *Малярець Л. М.* Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства / Малярець Л. М., Штереверя А. В. — Х.: Вид-во ХНЕУ, 2008.
48. *Минцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Дж.* Школи стратегий. — СПб.: Питер, 2000.
49. *Минцберг Г., Кузін Дж. Б., Гошал С.* Стратегический процесс: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001.
50. *Момот Т. В.* Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження. / Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. — Х.: ХНАМГ, 2006.
51. *Пастухова В. В., Полонская Н. А.* Использование SWOT-анализа в процессе выбора глобальной стратегии предприятия, Практическое пособие. — Донецк: изд-во «Донбасс», 1998.
52. *Пекер Д.* Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2002.
53. *Птащенко Л. О.* Збалансованість економічних інтересів: інноваційні напрями державного і корпоративного стратегічного управління. / Л. О. Птащенко; М-во освіти і науки України, Полтав. нац. техн. ун-т ім. Ю. Кондратюка. — К.: Центр учб. л-ри, 2009.
54. *Семенов А. Г.* Развитие стратегического управления в акционерных товариществах / Гуманіт. ун-т «Запоріж. ін-т держ. та муніцип. упр.» — Запоріжжя, 2007.
55. *Скібіцька Л. І.* Конфліктологія. Навч. пос. — К.: Центр учбової літератури, 2007.
56. *Скібіцька Л. І.* Тайм-менеджмент: Навч. посібник для студ. економ. вузів — К.: Кондор, 2009.
57. *Скібіцька Л. І.* Лідерство та стиль роботи менеджера. Навч. посібник. — К.: ЦУЛ, 2009.
58. *Скібіцька Л. І.* Організація праці менеджера. Навч. посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2010.
59. *Скібіцька Л. І., Дяченко Т. О.* Організаційна культура та корпоративний імідж підприємства. Навчальний посібник. — К.: Освіта України, 2011.
60. *Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М.* Менеджмент. Навч. посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2007.
61. *Скібіцька Л. І., Щелкунов В. І., Сіващенко Т. В., Чичкан-Хліповка Ю. М.* Офісний менеджмент. Навч. посібник / За редакцією О. М. Скібіцького. — К.: Центр навчальної літератури, 2013.
62. *Скібіцький О. М.* Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2006.
63. *Скібіцький О. М.* Антикризовий менеджмент. Навч. посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2009.
64. *Скібіцький О. М.* Інноваційний та інвестиційний менеджмент. Навч. посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2009.
65. *Скібіцький О. М., Матвеев В. В., Скібіцька Л. І.* Організація бізнесу. Менеджмент підприємницької діяльності. Навч. посібник / За редакцією Л. І. Скібіцької — К.: Кондор, 2011.
66. *Скібіцький О. М., Матвеев В. В., Лісовал В. П.* Управління виробництвом. Менеджмент підприємницької діяльності. Навч. посібник / За редакцією Л. І. Скібіцької.—К.: Кондор, 2012.
67. *Скібіцький О. М., Матвеев В. В., Жаворонков В. О.* Соціально психологічні аспекти. Менеджмент підприємницької діяльності Навч. посібник / За редакцією Л. І. Скібіцької.—К.: Кондор, 2012.
68. *Сухарев П. М.* Стратегічний аналіз : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / П. М. Сухарев; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. — Донецьк: Вебер (Донец. філ.), 2008.
69. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник/Пер.с англ. Под ред.Л.Г.Зайцева, М. И. Соколовой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
70. *Томпсон Артур А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. М: «Диалектика», 2003.
71. *Уолкер-мл. О., Бойд-мл. Х., Ларше Ж.-К., Маллинз Дж.* Маркетинговая стратегия. — М.: «Вершина», 2006.
72. *Щелкунов В. І., Воронін О. О., Давидюк О. О.* Методологічне обґрунтування узагальнюючого показника економічної ефективності виробництва та його використання у сфері соціально-трудова відносин. — К.: Наукова думка, 2005.
73. *Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Под ред. засл. деят. науки РФ, докт. экон. наук, проф. А. П. Градова, — 4-е изд., испр. и доп. — СПб.: Специальная Литература, 2005.*
74. *Яковлев Ю. П.* Контролинг на базі інформаційних технологій. Навч. посібник. — К.: Кондор, 2008.
75. *Янковский Н. А., Макогон Ю. В., Рябчин А. М.* Инновационные и классические теории катастроф и экономических кризисов: Монография / под ред. Макогона Ю.В. — К.: «Освіта України», 2009.

## НАВЧАЛЬНІ ТЕСТИ З ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЯМИ»

### 1. Проставте ранги (визначіть послідовність дій) при опрацюванні принципів стратегічного планування фірми:

- А. Аналіз потенціалу фірми з точки зору визначення її сильних та слабких боків.
- Б. Аналіз перспективних напрямків наукових досліджень на дослідно-конструкторських і технологічних розробок.
- В. Вивчення цільових ринків, на яких реалізується продукція (товари, послуги) фірми.
- Г. Вибір ефективної організаційної структури управління фірмою.

### 2. Позначте знаком « - » (мінус) невірне висловлювання:

- 1. Аналіз середовища є правильним кроком в стратегічному управлінні.
- 2. Покупці та постачальники є частиною конкретного середовища організації.
- 3. Стратегія допомагає визначити місію та цілі організації.
- 4. Стратегічне управління орієнтовано на довгострокову перспективу.
- 5. Стратегія розвитку ринку передбачає збільшення його частки за рахунок посилення контролю за конкурентами.
- 6. Стратегія описує шлях досягнення мети, але не визначає результат діяльності.
- 7. Аналіз слабких та сильних боків фірми здійснюється для вивчення її зовнішнього середовища.
- 8. Особистість керівника впливає на вибір стратегії.
- 9. Стратегія обирається після проведення в організації відповідних змін.

### 3. Проаналізуйте (визначте послідовність дій) роботи по аналізу пропозицій фірми в конкурентній боротьбі при стратегічному плануванні:

- А. Визначення перспективних сегментів ринку, на яких фірма має реалізувати свою продукцію, товари, послуги.
- Б. Визначення можливостей щодо підвищення продуктивності за рахунок поліпшення конкурентних стратегій в тих видах діяльності, на яких спеціалізується фірма.
- В. Визначення переваги споживчих якостей товарів (послуг) фірми у порівнянні з конкурентами.
- Г. Вивчення найважливіших параметрів і тенденцій розвитку товарних ринків.

### 4. Проаналізуйте види робіт, що зазначені в тесті і дайте пояснення обраному порядку.

Уявіть собі, що Вас запросили на відому фірму «Топтранс» проконсультувати її в галузі стратегічного управління. Ви маєте провести всебічне обстеження. З чого Ви почнете свою роботу? Пронумеруйте наведені роботи за черговістю:

- з аналізу фінансового стану фірми;
- з вивчення цілей фірми;
- з досконального аналізу діяльності вищого керівництва;
- з вивчення становища та поведінки фірми на ринку;
- з аналізу структури фірми і системи взаємодії та комунікації її підрозділів;
- з аналізу людського потенціалу фірми і системи управління програми.

### 5. Виберіть правильну відповідь:

**В чому полягає основна функція стратегічного планування в системі подвійного управління?**

- А. Створення економічного потенціалу для майбутньої діяльності фірми.
- Б. Забезпечення прибуткової поточної діяльності.
- В. Оптимізація витрат і результатів при реалізації фірмою інноваційних проектів.
- Г. Оптимізація лінійних та штатних повноважень керівництва фірми при побудові ефективної оргструктури управління.

### 6. Виберіть правильну комбінацію рішень:

**Які рішення має прийняти керівництво фірми для створення цілісної системи стратегічного управління?**

- 1. Ввести систему подвійного управління.
  - 2. Збільшити чисельність вищого управлінського персоналу фірми.
  - 3. Здійснювати стратегічний контроль.
  - 4. Впровадити аналітичну систему прогнозування зовнішнього середовища функціонування фірми.
- А. Тільки друге рішення.
  - Б. 1, 3 рішення.
  - В. 1, 2, 3 рішення.
  - Г. 1, 4 рішення.

**7. Виберіть правильну відповідь:**

**В чому полягає принципова різниця між «стратегічним» та «ринковим» мисленням керівника підприємства?**

- А. Керівник, що володіє стратегічним мисленням, не обмежується роботою на одних і тих же ринках, з одними і тими ж категоріями споживачів чи групами товарів.
- Б. Керівник, що володіє стратегічним мисленням, при побудові організаційної структури підприємства орієнтується в першу чергу на інноваційну реакцію організації.
- В. Керівник, що володіє стратегічним мисленням, працюючи з постійною групою товарів і орієнтуючись на конкретні групи споживачів, докладає зусиль для опанування нових ринків збуту.
- Г. Керівник, що володіє стратегічним мисленням, не боїться поновлювати асортимент товарів (послуг) для підтримки стійких позицій фірми на вже опанованих національних та світових ринках.

**8. Виберіть правильну відповідь:**

**За яких обставин необхідне збільшення управлінського потенціалу для реалізації фірмою стратегічних планів?**

- А. При зростанні важливості стратегічних робіт і збільшенні суми стратегічного бюджету.
- Б. При орієнтації керівництва фірми на активне реактивне управління.
- В. При переважанні дивізійної структури організації управління фірмою.
- Г. При орієнтації керівництва фірми на конкурентну реакцію.

**9. Виберіть правильну відповідь:**

**В яких фірмах матрична підструктура проекту як основна організаційна форма може забезпечити найбільш високу ефективність?**

- А. У фірмах, що спеціалізуються на випуску високотехнологічної продукції.
- Б. У фірмах, що спеціалізуються в наукових дослідженнях, дослідно-конструкторських та технологічних розробках.
- В. У фірмах, що зорієнтовані переважно на виробничу реакцію.
- Г. У фірмах, що зорієнтовані на управління на плановій основі.

**10. Визначте первісну комбінацію елементів до тесту:**

**Які елементи включає метод вибору стратегії перспективної діяльності фірми?**

- 1. Порівняння перспектив фірми в різних видах діяльності.
  - 2. Модифікація організаційної структури управління фірмою.
  - 3. Встановлення пріоритетних видів діяльності фірми.
  - 4. Розподіл ресурсів між різними видами діяльності для забезпечення майбутньої стратегії.
- А. 1, 3, 4 елементи.
  - Б. 3, 4 елементи.
  - В. Всі чотири елементи.
  - Г. 1, 2 елементи.

**11. Виберіть вірну відповідь:**

**В якому випадку необхідно впроваджувати матричну структуру організації управління фірмою?**

- А. Коли проявляється неузгодженість лінійних і штабних повноважень при організації фінансового контролю за діяльністю фірми.
- Б. Коли фірма дотримується в своїй діяльності виробничої реакції.
- В. Коли фірма потребує пріоритетного фінансування інноваційних проектів.
- Г. Коли організація управління фірмою орієнтується на комбінацію різних типів реакцій.

**12. Виберіть правильну комбінацію відповідей:**

**Які штабні функції управління виділяє І. Ансоф?**

- 1. Організаційне планування.
  - 2. Підвищення кваліфікації персоналу.
  - 3. Інформаційні системи управління.
  - 4. Маркетингові дослідження.
- А. 1, 2, 4 функції.
  - Б. Всі чотири функції.
  - В. 1, 2, 3 функції.
  - Г. Тільки 1 функцію.

**13. Виберіть вірну відповідь до тесту:**

**Який тип реакції організації в найбільшій мірі відповідає функціональній структурі управління фірмою?**

- А. Стратегічна реакція.
- Б. Виробнича реакція.
- В. Інноваційна реакція.
- Г. Конкурентна реакція.

**14. Виберіть правильні комбінації відповідей до тестів:**

**Тест 14.1. Які функції штабних підрозділів реалізуються в аналізі варіантів управлінських рішень при інноваційній реакції організації?**

1. Вивчення кон'юнктури ринку.
  2. Оцінка технології.
  3. Управління науково-технічними проектами.
  4. Оцінка ефективності науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.
- А. 1, 2, 4 функції.  
Б. 3, 4 функції.  
В. Всі чотири функції.  
Г. 1, 3, 4 функції.

**Тест 14.2. Які чинники сприяли появі в дивізіональній структурі організації управління фірмою нового елемента - «Офісу головного керівника (хед офісу)»?**

1. Зростання ролі стратегічного управління на рівні всієї корпорації.
  2. Неефективність дивізіональної структури стосовно нової технології.
  3. Зростання робочих перевантажень вищого керівництва корпорації.
  4. Переорієнтація більшості фірм на міжнародні товарні ринки.
- А. 1, 2, 4 фактори.  
Б. Тільки 2 фактори.  
В. 1, 3 фактори..  
Г. 1, 3, 4 фактори.

**15. Виберіть правильну відповідь (або їх комбінацію) до тестів:**

**Тест 15.1. Які лінійні функції господарчої діяльності фірми необхідно передбачити при проектуванні її організаційної структури управління?**

1. Виробництво і розподіл ресурсів.
  2. Матеріально-технічне постачання.
  3. Науково-дослідні і дослідницько-конструкторські розробки.
  4. Інноваційні і адміністративні проекти.
- А. 1, 3, 4 функції.  
Б. Тільки 1 функція.  
В. 2, 3 функції.  
Г. 1, 2, 4 функції.

**Тест 15.2. Відповідальність за які види діяльності в функціональній структурі управління фірмою покладається на функціональних керівників?**

1. Виробництво.
  2. Фінансування виробництва і збуту продукції.
  3. Наукові дослідження і проектно-конструкторські розробки.
  4. Маркетингові заходи.
- А. 1, 3, 4 види діяльності.  
Б. Всі чотири види діяльності.  
В. 1, 2, 4 види діяльності.  
Г. 1, 3 види діяльності.

**16. Виберіть вірні відповіді до тестів:**

**Тест 16.1. Які заходи має провести керівництво фірми, що орієнтуються на реактивне управління при виникненні загрози несподіваних змін у зовнішньому оточенні її діяльності?**

1. Необхідно сформулювати припущення щодо характеру проблеми, що виникає.
  2. Необхідно здійснити оперативні заходи, що вже приносили успіх в минулому.
  3. Необхідно вибрати оптимальний варіант поєднання стратегічної і оперативної реакції.
  4. Необхідно ввести режим економії всіх ресурсів.
- А. 1, 4 дії.  
Б. 1, 2, 4 дії.  
В. 1, 3, 4 дії.  
Г. 2, 3 дії.

**Тест 16.2. Яку задачу в довгостроковому і стратегічному плануванні має вирішувати аналіз позиції фірми в конкурентній боротьбі.**

- А. Визначення перспективних сегментів ринку, на яких фірма має реалізувати свою продукцію.
- Б. Визначення можливостей щодо підвищення результативності роботи за рахунок поліпшення конкурентних стратегій в тих видах діяльності на яких фірма спеціалізується.
- В. Визначення переваг споживчих властивостей продукції фірми у порівнянні з основними її конкурентами.
- Г. Вивчення найважливіших параметрів кон'юнктури світових товарних ринків.

**17. Виберіть вірні відповіді до тестів:**

**Тест 17.1. Якими мають бути дії фірми при появі слабких сигналів щодо змін в зовнішньому середовищі її діяльності?**

- А. Необхідно терміново прийняти контрзаходи, що направлені на запобігання, що виникає.
- Б. Необхідно дочекатися моменту коли слабкі сигнали поступово посиляться.
- В. При слабких сигналах необхідно дослідити ту область зовнішнього середовища, де виникає нестабільність.
- Г. При слабких сигналах необхідне зниження стратегічної вразливості фірми.

**Тест 17.2. В який момент починається реакція на виникнення можливої загрози змін у зовнішньому середовищі при орієнтації керівництва фірми на основне управління?**

- А. До появи загрози несподіваних змін у зовнішньому середовищі діяльності фірми.
- Б. В ході здійснення надзвичайних заходів по ліквідації загрози змін зовнішнього середовища діяльності фірми
- В. В момент, коли вплив змін стає безсумнівним.
- Г. При зниженні прибутків від основної діяльності фірми.

**18. Виберіть вірні комбінації відповідей до тестів:**

**Тест 18.1. Які чинники визначають колективний опір змінам в організації?**

- 1. Тривалість періоду впровадження змін.
  - 2. Ступінь невідповідності культури і структури влади змінам, що насуваються.
  - 3. Сила культурно-політичної орієнтації у відповідних центрах влади.
  - 4. Наслідки змін для організації.
- А. 2, 3 чинники.
  - Б. 1, 2, 4 чинники.
  - В. Всі чотири чинники.
  - Г. 1, 4 чинники

**Тест 18.2. Які чинники визначають зростання значущості управлінської реакції фірми на несподівані зміни?**

- 1. Старіння технологій, що використовує фірма.
  - 2. Коливання кон'юнктури на національних і світових товарних ринках.
  - 3. Збільшення навантаження на центральний управлінський апарат фірми.
  - 4. Можливість опанування нових видів виробництв.
- А. 1, 3, 4 чинники.
  - Б. Всі чотири чинники.
  - В. 1, 2, 4 чинники.
  - Г. Тільки 2 -й чинник.

**19. Виберіть вірні відповіді до тестів:**

**Тест 19.1. Для яких ситуацій необхідне зростання системи управління на основі гнучких екстрених рішень?**

- А. Для ситуацій, коли перед фірмою починають виникати несподівані ситуації, але своєчасно їх передбачити і визначити відповідну реакцію на них можливо.
- В. Для управління на основі екстраполяції минулого досвіду діяльності фірми.
- Г. Для випадків, коли методи стратегічного управління стають неефективними.

**Тест 19.2. В чому полягає головна перевага відмінність планового управління від реактивного?**

- А. Запізнення в реакції організаційної системи при плановому управлінні значно менші, ніж при реактивному.
- Б. Реактивна система управління ефективна тільки при функціональній організаційній структурі.
- В. Система планового управління має більш стійкий характер.
- Г. Планова система управління ефективна при поєднанні інноваційної і конкурентної реакції організації.

**Тест 19.3. Який принцип покладено в основу функціональної структури організації управління фірмою?**

- А. Об'єднання видів діяльності за їх технологічною подібністю.
- Б. Досягнення збалансованості діяльності фірми на національних та міжнародних товарних ринків.
- В. Єдність сегменту ринку, на якому реалізується певна група товарів чи послуг.
- Г. Об'єднання в лінійну управлінську структуру виробництва з різними технологічними параметрами.

**Тест 19.4. Який тип реакції організації в найбільшій мірі відповідає функціональній структурі управління?**

- А. Стратегічна реакція.
- Б. Виробнича реакція.
- В. Інноваційна реакція.
- Г. Конкурентна реакція.

**Тест 19.5. Який принцип покладено в основу функціональної структури організації управління фірмою?**

- А. Об'єднання видів діяльності за їх технологічною подібністю.
- Б. Досягнення збалансованості діяльності фірми на національних та міжнародних товарних ринків.
- В. Єдність сегменту ринку, на якому реалізується певна група товарів чи послуг.
- Г. Об'єднання в лінійну управлінську структуру виробництва з різними технологічними параметрами.

**Тест 19.6. Який тип реакції організації в найбільшій мірі відповідає функціональній структурі управління?**

- А. Стратегічна реакція.
- Б. Виробнича реакція.
- В. Інноваційна реакція.
- Г. Конкурентна реакція.

**20. Виберіть вірні комбінації відповідей до тестів:**

**Тест 20.1. Які чинники сприяють внесенню вдосконалень в функціональну структуру організацій управління американських фірм?**

- 1. Підвищення рівня мінливості зовнішнього середовища функціонування фірм.
  - 2. Зростання обсягів виробничої діяльності фірм.
  - 3. Переважання дивізійних структур управління фірмами.
  - 4. Зростання значущості конкурентної та адміністративної реакції.
- А. Тільки 1 та 2 фактори.
  - Б. 1, 3, 4 фактори.
  - В. 1, 2, 4 фактори.
  - Г. 2, 4 фактори.

**Тест 20.2. Які елементи вміщує система надзвичайних заходів при виникненні стратегічної несподіванки в діяльності корпорації?**

- 1. Комунікаційна мережа зв'язків, що призначена для надзвичайних ситуацій.
  - 2. Перерозподіл обов'язків вищого керівництва корпорації.
  - 3. Введення в дію мережі оперативних груп по подоланню кризових ситуацій.
  - 4. Моделювання дій стратегічних груп в кризових умовах до їх фактичного наступу до їх опрацювання ефективних взаємодій.
- А. 1, 2, 4 елементи.
  - Б. Всі чотири елементи.
  - В. 1, 3 елементи.
  - Г. 1, 3, 4 елементи.

**Тест 20.3 Які специфічні особливості японського методу прийняття рішень відмічає І. Ансофф?**

- 1. Швидкі рішення і тривалий цикл управлінських заходів.
  - 2. Відповідальність за нову стратегію з самого початку процесу прийняття рішень.
  - 3. Ранній початок впровадження рішення, ще до закінчення процесу планування.
  - 4. Затримка практичного втілення планів.
- А. 1, 3, 4 особливості.
  - Б. 1, 3 особливості.
  - В. 2, 3 особливості.
  - Г. 1, 2, 4 особливості.

**21. Виберіть правильні комбінації відповідей до наведених тестів:**

**Тест 21.1. Які витрати може понести фірма при негативних впливах змін на її виробничу, збутову і господарську діяльність?**

- 1. Зниження прибутку від основної діяльності.
  - 2. Збільшення витрат на реорганізацію управлінської структури.
  - 3. Збільшення витрат на інформаційне забезпечення діяльності фірми.
  - 4. Витрати на запобігання зниження прибутку і на забезпечення його зростання.
- А. 1, 4 види витрат.
  - Б. 1, 2, 4 види витрат.
  - В. Всі чотири види витрат.
  - Г. 2, 3 види витрат.

**Тест 21.2. Які елементи включає в себе система надзвичайних заходів при виникненні стратегічної несподіванки в діяльності фірми?**

- 1. Комунікаційна мережа зв'язків, що призначені для надзвичайних ситуацій.
- 2. Перерозподіл обов'язків вищого керівництва фірми.
- 3. Введення в дію мережі оперативних груп по подоланню кризової ситуації.



4. Моделювання дій оперативних груп в кризових умовах з метою опрацювання ефективних взаємодій.
- А. 1, 2, 4 елементи.
  - Б. Всі чотири елементи.
  - В. 1, 3 елементи.
  - Г. 1, 3, 4 елементи.

**Тест 21.3 Які специфічні особливості японського методу прийняття рішень відмічає І. Ансофф?**

- 5. Швидкі рішення і тривалий цикл управлінських заходів.
  - 6. Відповідальність за нову стратегію з самого початку процесу прийняття рішень.
  - 7. Ранній початок впровадження рішення, ще до закінчення процесу планування.
  - 8. Затримка практичного втілення планів.
- А. 1, 3, 4 особливості.
  - Б. 1, 3 особливості.
  - В. 2, 3 особливості.
  - Г. 1, 2, 4 особливості.

**ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ, ОСМИСЛЕННЯ І ПОДАЛЬШОГО  
ОБГОВОРЕННЯ НА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТТЯХ**

1. Дайте визначення стратегії, визначення стратегії за І. Ансоффом.
2. Охарактеризуйте правила здійснення управлінських дій як елементу стратегії (за І. Ансоффом).
3. Які особливості властиві стратегії ви знаєте?
4. Наведіть класифікацію стратегій.
5. Дайте характеристику корпоративної стратегії.
6. Що таке функціональна стратегія? Її суть і види.
7. Розкрийте сутність і види інноваційних стратегій.
8. Опишіть сутність стратегії маркетингу.
9. Розкрийте види стратегій бізнесу.
10. Охарактеризуйте сутність продуктово-ринкової стратегії.
11. Як ви розумієте сутність конкурентної стратегії?
12. Сутність стратегії управління набором галузей.
13. Розкрийте сутність стратегії зарубіжного інвестування.
14. Опишіть сутність стратегії орієнтації на розширення експортної діяльності.
15. Охарактеризуйте сутність стратегії зовнішньоекономічної експансії.
16. Перерахуйте управлінські обов'язки менеджерів вищого стратегічного рівня в системі стратегічного управління.
17. Перерахуйте управлінські обов'язки менеджерів середнього виконавчого рівня в системі стратегічного управління.
18. Перерахуйте управлінські обов'язки менеджерів оперативного рівня в системі стратегічного управління.
19. Охарактеризуйте функції менеджерів відділу стратегічного розвитку.
20. Перерахуйте види стратегічної інформації.
21. В чому схожість і відмінність стратегічного та довгострокового планування?
22. Дайте визначення стратегічного планування.
23. В чому особливість стратегічного планування?
24. Розкрийте значення стратегічного планування.
25. Перерахуйте етапи процесу стратегічного планування.
26. Дайте визначення місії підприємства.
27. Що повинно відображати формулювання місії підприємства?
28. Назвіть види стратегічних цілей.
29. Які чинники визначають вибір стратегічних цілей підприємства?
30. В яких сферах діяльності підприємства встановлюються стратегічні цілі?
31. Охарактеризуйте SWOT-аналіз як етап стратегічного планування.
32. Назвіть функціональні зони проведення управлінського обстеження підприємства.
33. Охарактеризуйте матрицю SWOT.
34. Які стратегічні моделі використовуються в процесі генерування стратегій?
35. Назвіть види альтернативних стратегій розвитку підприємства.
36. Охарактеризуйте особливість стратегії обмеженого зростання.
37. В яких ситуаціях доцільно застосовувати стратегію скорочення?
38. Охарактеризуйте особливість стратегії поєднання альтернативних стратегій розвитку.
39. Визначте чинники, які роблять вплив на вибір альтернативних стратегій розвитку підприємства.
40. Перерахуйте показники, які використовуються для оцінки ефективності стратегії.
41. Опишіть еволюцію управлінських систем і системних рішень.
42. Розкрийте процедуру вибору стратегічної позиції.
43. Як проводиться аналіз і вибір стратегічних позицій у конкуренції?
44. Приведення потенціалу підприємства у відповідність із зміною його середовищ.
45. Охарактеризуйте керування як цикл рішення проблем.
46. Які ви знаєте управлінські реакції на непередбачені зміни?
47. Опишіть керування опором і альтернативні методи впровадження стратегічних змін.
48. Як здійснюється контроль і заохочення стратегій?
49. Розкрийте феномен та джерела опору стратегічним змінам.
50. Опишіть перехід від реактивного управління до запобіжного впливу.
51. Охарактеризуйте управління процесом змін через зміну поведінки персоналу.
52. Які основні недоліки та вади управлінського потенціалу?
53. Що таке система подвійного управління, подвійного фінансування, подвійної структури фірм (як засіб захисту стратегічних нововведень та змін)?
54. Розкрийте поняття психологічного фільтру для інформації.
55. Наведіть класифікацію типів мислення (консервативний, виробничий, ринковий, стратегічний, творчий) та їхнє значення для переробки та оцінки інформації в умовах стратегічних змін.
56. Охарактеризуйте управління за слабкими інформаційними сигналами.
57. Розкрийте поняття конкурентного середовища.
58. Як здійснюється оцінка майбутнього конкурентного статусу корпорації?
59. Як здійснюється визначення майбутньої ефективності діючої стратегії?
60. Як здійснюється визначення пріоритетів при множинних цілях фірми?

**ТЕСТИ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ З ДИСЦИПЛІНИ  
«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЯМИ»**

*(Виберіть правильний варіант відповіді з наведених):*

**1. Стратегічне управління - це:**

- а) комплекс процесів та способів розробки й реалізації стратегії розвитку підприємства;
- б) втілення системного підходу до управління;
- в) система принципів, завдань і методів для досягнення поставленої мети;
- г) комплекс дій і рішень, необхідних для здійснення місії підприємства.

**2. Концепція стратегічного управління передбачає взаємозв'язок таких управлінських процесів:**

- а) аналіз чинників зовнішнього середовища, визначення місії, розробка цілей, вибір стратегії та її реалізації;
- б) оцінка можливостей та небезпек для підприємства, розробка цілей, вибір стратегії росту, її реалізація та оцінка;
- в) аналіз макро-, мікросередовища та внутрішнього середовища, визначення місії та цілей, вибір стратегії, її реалізація та оцінка, контроль;
- г) аналіз макро-, мікросередовища та внутрішнього середовища, розробка програми підприємства, реалізація стратегії, її оцінка та проведення коригуючих дій.

**3. Концепція стратегічного управління передбачає:**

- а) бачення довгострокової перспективи; використання підходу до планування «від майбутнього до теперішнього», орієнтацію на внутрішні можливості, відповідність організаційної структури підприємства його стратегії;
- б) орієнтацію на довгострокову перспективу, планування на основі екстраполяції, відповідність організаційної структури підприємства його стратегії, пошук нових можливостей в конкурентній боротьбі;
- в) бачення довгострокової перспективи, використання підходу до планування «від майбутнього до теперішнього», орієнтація на внутрішні та зовнішні можливості, динамічна рівновага організаційної структури підприємства і його стратегії;
- г) орієнтація на довгострокову перспективу, використання підходів до планування «від майбутнього до теперішнього», пріоритетність аналізу зовнішніх можливостей, відповідність організаційної структури підприємства та його стратегії.

**4. Завдання стратегічного управління полягає в:**

- а) підготовці фірми до можливих змін ринкової ситуації, протистояння несприятливим впливам випадкових чинників;
- б) розподіл ресурсів та виявлення внутрішніх резервів підприємства;
- в) раціональній організації виробництва та створенні раціональної організаційно-управлінської структури;
- г) адаптації до зовнішнього середовища та проведенні відповідної кадрової політики підприємства.

**5. До основних особливостей стратегічного управління належать:**

- а) ставлення до персоналу як джерела благополучності підприємства, використання системного та ситуаційного підходу, спрямованість на виробництво товарів з метою одержання максимально можливого прибутку;
- б) орієнтація на постійну зміну у зовнішньому середовищі, розрахунок ефективності системи управління на основі прибутковості і раціонального використання потенціалу, пошук і творче освоєння нових можливостей всередині підприємства;
- в) ставлення до персоналу як джерела благополучності підприємства, пошук нових можливостей всередині підприємства та в конкурентній боротьбі, використання системного та ситуаційного підходу;
- г) націленість на тривалу перспективу розвитку підприємства, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, ставлення до персоналу як джерела благополучності підприємства, використання системного та ситуаційного підходу.

**6. Основною особливістю другого етапу еволюції системи стратегічного управління є:**

- а) стабільна система цілей на довгостроковий період;
- б) використання нового підходу до планування «від майбутнього до теперішнього»;
- в) використання методу екстраполяції у плануванні;
- г) перехід від «стратегічного планування» до «стратегічного управління».

**7. Основна особливість організаційної структури стратегічного управління в корпораціях США:**

- а) створення нової організаційної структури, яка не збігається з організаційно-управлінською структурою фірми, яка б здійснювала контроль за результатами діяльності виробничих підрозділів;
- б) створення нової управлінської структури, яка не збігається з організаційною структурою фірми, в якій здійснюється розробка, реалізація стратегії фірми;

- в) створення нової управлінської структури, в кожному підрозділі якої здійснюється розробка стратегії та збут товару;
- г) тільки в тому, що кількість стратегічних центрів господарювання перевершує число виробничих підрозділів.

**8. При опрацюванні стратегії в американських корпораціях нині використовується:**

- а) метод екстраполяції;
- б) методи сітьового планування;
- в) орієнтація керівництва фірми на управління за результатами;
- г) моделювання як метод розробки стратегії.

**9. Особливістю системи стратегічного управління фірм Фінляндії є те, що:**

- а) формуються якісні довгострокові цілі;
- б) формуються кількісні довгострокові цілі;
- в) довгострокові цілі визначаються виходячи з кількісних результатів діяльності фірми;
- г) довгострокові цілі визначаються на основі методу екстраполяції.

**10. Поняття «управління за результатами» визначається як:**

- а) сукупність систем управління та розвитку, за допомогою яких досягається результат;
- б) система стратегічного планування, за допомогою якої досягається результат;
- в) система якісних та кількісних показників, які визначають результат господарської діяльності;
- г) сукупність різних видів контролю для перевірки наміченого результату.

**11. Новим у плануванні та розробці стратегії в японських компаніях є:**

- а) те, що встановлення цілі в дочірніх фірмах не залежить від материнської компанії;
- б) перехід від якісних показників до стратегічного кількісного плану;
- в) розробка стратегії, спрямованої на виробництво нових видів продукції.

**12. Які види стратегій характерні для японських фірм:**

- а) «продукт-ринок», стратегія ліцензійного обміну;
- б) стратегія конкуренції та експорту;
- в) стратегія інновації та стратегія експорту.
- г) стратегія інновацій та маркетингу.

**13. Виберіть правильне визначення стратегії:**

- а) узагальнююча модель дій, необхідна для координації діяльності підприємства у перспективному періоді;
- б) розрахована на перспективу система заходів, яка забезпечує досягнення цілей підприємства;
- в) детальний, всебічний комплексний план, призначений для доцільного розподілу стратегічних ресурсів;
- г) розрахований на перспективу комплекс заходів, який передбачає реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

**14. Стратегія конкуренції передбачає:**

- а) зниження витрат, визначення конкурентоспроможної продукції, асортимент якої підприємство розширюватиме;
- б) підвищення якості продукції, спеціалізацію, розробку заходів щодо підтримання незмінного рівня витрат;
- в) визначення конкретних позицій фірми, підвищення якості продукції, зниження витрат виробництва, спеціалізацію;
- г) визначення конкурентних позицій фірми, розширення асортименту продукції, розробку заходів щодо підтримання на незмінному рівні витрат.

**15. Яка стратегія спрямована на досягнення загальної мети підприємства та відображає основні напрямки розвитку його в цілому:**

- а) маркетингова стратегія;
- б) глобальна стратегія;
- в) нововведень (інноваційна стратегія);
- г) специфічна стратегія.

**16. Яка стратегія передбачає здійснення контролю над різними видами діяльності і номенклатурою продукції в цілому за формою:**

- а) продуктово-ринкова;
- б) стратегія конкуренції;
- в) маркетингу;
- г) управління набором галузей.

**17. Яка стратегія спрямована на визначення видів конкретної продукції і технологій, які підприємство розроблятиме:**

- а) продуктово-ринкова;
- б) конкуренції;
- в) маркетингу;

г) управління набором галузей.

**18. Яка стратегія передбачає ліцензійний обмін:**

- а) нововведень;
- б) зарубіжного інвестування;
- в) орієнтація на розширення експортної діяльності;
- г) зовнішньоекономічної експансії.

**19. Формулювання стратегічних цілей, постановка завдань, визначення політики підприємства, формування організаційної структури, яка відповідає стратегії підприємства, - це компетенція менеджерів:**

- а) вищого стратегічного рівня;
- б) оперативного рівня;
- в) середнього координуючого рівня;
- г) адміністративного рівня.

**20. До обов'язків менеджерів середнього виконавчого рівня належать:**

- а) розробка стратегії, контролювання та координування роботи підлеглих, розподіл відповідальності між виконавцями;
- б) формулювання стратегічних цілей, постановка завдань, визначення політики підприємства;
- в) постановка завдань, контролювання та координування роботи підлеглих, формулювання стратегічних цілей;
- г) прийняття самостійних рішень у рамках своєї компетенції в ході реалізації стратегії, збір стратегічної інформації, здійснення реалізації стратегії.

**21. Розробка та рекомендації нових стратегій - це функція:**

- а) віце-президента;
- б) менеджерів-контролерів;
- в) менеджерів служб;
- г) членів ради директорів.

**22. Менеджери якого рівня системи стратегічного управління здійснюють забезпечення швидкої реакції на проблеми, які порушують хід реалізації стратегії:**

- а) вищого стратегічного і середнього виконавчого;
- б) тільки стратегічного;
- в) вищого стратегічного й оперативного;
- г) тільки середнього виконавчого.

**23. Якщо підприємство не має можливості успішно розвиватися на даному ринку з даним продуктом у рамках даної галузі, то воно використовує стратегію:**

- а) інтенсивного зростання;
- б) обмеженого зростання;
- в) диверсифікації;
- г) інтеграційного зростання.

**24. Вибір інноваційної стратегії фірми визначають:**

- а) обсяг ресурсів, портфель патентів і ліцензій, якість та обсяг ринкової інформації;
- б) обсяг та характер ресурсів, частка ринку, показники наукоємності галузі;
- в) фінансові ресурси, трудовий потенціал, портфель патентів та ліцензій, обсяг ринкової інформації;
- г) обсяг та характер ресурсів (фінансові, трудові, інформація, портфель патентів та ліцензій), глобальна стратегія підприємства та ринкова позиція.

**25. Оптимізація співвідношення «витрати-результати» в інноваційних процесах характерна для:**

- а) авангардної стратегії інновацій;
- б) оборонної стратегії інновацій;
- в) імітаційної стратегії інновацій;
- г) наступальної стратегії інновацій.

**26. Стратегічне планування - це:**

- а) розрахована на перспективу система заходів, яка забезпечує досягнення конкретних цілей компанії;
- б) процес створення та підтримування стратегічної відповідності між цілями підприємства та його можливостями, що передбачає розробку й реалізацію специфічної стратегії;
- в) комплекс специфічних прийомів та способів, які забезпечують розробку стратегії підприємства;
- г) набір дій та рішень для розробки й реалізації стратегії.

**27. Мета підприємства - це:**

- а) глобальна мета діяльності підприємства на ринку;
- б) генеральна мета підприємства, яка визначає його призначення;
- в) довгостроковий орієнтир підприємства;

г) напрямок діяльності підприємства.

**28. Місія в широкому розумінні розглядається як:**

- а) кількісні та якісні орієнтири діяльності підприємства;
- б) сформульований зміст існування підприємства;
- в) філософія підприємства, яка визначає принципи та цінності, відповідно до яких підприємство здійснює свою діяльність;
- г) словесне викладення загальної і специфічної стратегії підприємства.

**29. Формулювання місії повинно відображати:**

- а) цільові орієнтири підприємства, сферу його діяльності, філософію підприємства і тип управлінської системи підприємства;
- б) можливості підприємства та способи здійснення діяльності, сферу його діяльності, філософію підприємства, методи управління підприємством;
- в) сферу діяльності підприємства та його цільові орієнтири, принципи відносин із зовнішнім середовищем;
- г) цільові орієнтири підприємства та сферу його діяльності, філософію підприємства, можливості підприємства та способи їхньої реалізації.

**30. Вибір місії підприємства здійснюється на основі:**

- а) аналізу сильних та слабких сторін підприємства, оцінки позицій у конкурентній боротьбі;
- б) аналізу зовнішніх можливостей та небезпек, оцінки стратегії;
- в) чіткого визначення споживачів та їх потреб, які підприємство може задовольнити; фірми.
- г) можливостей ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних цілей підприємства.

**31. Словесне викладення генеральної мети підприємства, яке окреслює сферу його діяльності, - це:**

- а) кредо підприємства;
- б) девіз підприємства;
- в) філософія підприємства;
- г) місія підприємства.

32. Мета підприємства: «відновлення частки (10%) ринку за 3 роки» належить:

- а) до якісної стратегічної мети;
- б) до тактичної мети;
- в) до кількісної стратегічної мети;
- г) до оперативної мети.

**33. Процес безпосередньої розробки стратегії включає:**

- а) SWOT-аналіз, аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії, оцінку стратегії;
- б) аналіз сильних і слабких сторін підприємства, аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії і її реалізацію;
- в) аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії, управління реалізацією стратегії й оцінку стратегії;
- г) аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії, аналіз потенціалу підприємства для виявлення відповідності обраній стратегії.

**34. SWOT-аналіз передбачає:**

- а) виявлення внутрішнього потенціалу підприємства та визначення потенційних можливостей та небезпек;
- б) визначення та передбачення потенційних можливостей та небезпек;
- в) своєчасний прогноз зовнішніх та внутрішніх можливостей;
- г) складання переліку чинників сприятливого та несприятливого впливу на підприємство.

**35. Управлінське обстеження сильних та слабких сторін підприємства передбачає:**

- а) діагностику процесу прийняття стратегічних рішень у функціональних зонах підприємства;
- б) оцінку функціональних зон підприємства;
- в) методичну оцінку взаємодії підприємства з конкурентами та виявлення на цій основі його сильних та слабких сторін;
- г) методичну оцінку процесу управління підприємством.

**36. Визначте функціональні зони управлінського обстеження сильних та слабких сторін:**

- а) маркетинг, прибутковість, фінанси, виробництво, трудові ресурси, імідж підприємства;
- б) фінанси, виробництво, трудові ресурси, нововведення, ринки;
- в) маркетинг, культуру та імідж підприємства, фінанси, виробництво, трудові ресурси;
- г) виробництво, маркетинг, культуру організації, ринки, матеріальні ресурси.

**37. Підприємство, яке посилює контроль над основними товаровиробниками, використовує стратегію:**

- а) горизонтальної інтеграції;
- б) вертикальної регресивної інтеграції;
- в) вертикальної прогресивної інтеграції;
- г) диверсифікації.

**38. Яка стратегія використовується в основному великими підприємствами, які активно діють у кількох галузях:**

- а) стратегія зростання;
- б) стратегія обмеженого зростання;
- в) стратегія скорочення;
- г) поєднання трьох стратегій.

**39. Яка стратегія рекомендується підприємствам, які діють в галузях із статичним технологічним розвитком:**

- а) стратегія зростання;
- б) стратегія обмеженого зростання;
- в) стратегія скорочення;
- г) поєднання трьох вищенаведених стратегій.

**40. Стратегія обмеженого зростання передбачає:**

- а) встановлення цілей від досягнутого, але коригованих з урахуванням інфляції;
- б) щорічне значне підвищення рівня цілей над рівнем показників минулого року;
- в) встановлення цілей нижче досягнутого рівня показників у минулому;
- г) встановлення цілей нижче рівня показників розвитку підприємства; за минулий період, скоригованих з урахуванням інфляції.

**41. Стратегію зростання доцільно застосовувати підприємствам:**

- а) яким характерний статичний технологічний розвиток і вони задоволені своїм становищем у галузі;
- б) показники діяльності яких продовжують погіршуватися і вони вибирають шлях раціоналізації та переорієнтації;
- в) які функціонують у галузях, котрі динамічно розвиваються, і прагнуть до диверсифікації;
- г) які активно діють у кількох галузях.

**42. Підприємство, яке скоротило деякі неперспективні виробничі підрозділи, види діяльності, застосувало стратегію:**

- а) скорочення та ліквідації;
- б) ліквідації;
- в) переорієнтації;
- г) видалення зайвого.

**43. Метою етапу «Вибір стратегії» є:**

- а) вибір стратегії, яка відповідає цілям діяльності підприємства;
- б) вибір стратегії, який якнайповніше враховує сильні та слабкі сторони підприємства;
- в) вибір стратегії з урахуванням фінансових можливостей підприємства;
- г) вибір стратегії, яка максимально підвищує ефективність фірми на тривалу перспективу.

**44. Вибір стратегії здійснюється на основі:**

- а) внутрішнього потенціалу підприємства, порівняння перспектив розвитку в різних видах діяльності;
- б) порівняння перспектив розвитку підприємства в різних видах діяльності;
- в) розподіл ресурсів між видами діяльності, результатів оцінки минулих стратегій, встановлених пріоритетів цілей;
- г) встановлення пріоритетів цілей, урахування чинника часу, розподіл ресурсів між видами діяльності.

**45. Перевірка вибору певної стратегії здійснюється за такими напрямками:**

- а) відповідність стратегії потенціалу і можливостям підприємства, прийнятність ризику та відповідність генеральній меті діяльності;
- б) відповідність стратегії стану та вимогам зовнішнього оточення, відповідність стратегії потенціалу та можливостям підприємства, відповідність стратегії становищу підприємства на ринку;
- в) прийнятність ризику, відповідність потенціалу і можливостям підприємства, відповідність стратегії стану та вимогам зовнішнього оточення;
- г) відповідність стратегії конкурентної політики підприємства, відповідність стратегії потенціалу та можливостям підприємства, відповідність стратегії структури підприємства.

**46. Потенціал підприємства - це:**

- а) сукупність ресурсів, які є в розпорядженні підприємства, і здатність його співробітників до їхнього використання з метою одержання максимального прибутку;
- б) сукупність наявних ресурсів підприємства та здатність його співробітників до їх використання з метою одержання максимального ефекту;
- в) внутрішні можливості підприємства, використовувані у процесі формування стратегії;
- г) здатність фахівців підприємства до використання наявних ресурсів підприємства у процесі реалізації стратегії.

**47. Вкажіть чинники вибору стратегії управління потенціалом підприємства:**

- а) обсяг потенціалу підприємства, рівень конкурентоспроможності потенціалу, частка ринкової участі, стратегія поведінки в конкуренції;
- в) обсяг потенціалу підприємства, рівень конкурентоспроможності підприємства, обсяг продажів, стратегія розвитку підприємства;
- в) рівень конкурентоспроможності потенціалу, стратегія поведінки в конкуренції, рівень забезпеченості ресурсами, частка ринкової участі;
- г) стратегія поведінки в конкуренції, обсяг продажів, обсяг потенціалу підприємства, рівень забезпеченості фінансовими ресурсами.

**48. В умовах ринку управління потенціалом підприємства означає:**

- а) оцінку структури та динаміки потенціалу підприємства;
- б) управління конкурентоспроможністю потенціалу;
- в) вибір стратегії й тактики по підвищенню конкурентоспроможності потенціалу підприємства;
- г) здійснення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

**49. Процес управління потенціалом доцільно починати:**

- а) з аналізу резервів і втрат потенціалу підприємства;
- б) з вибору стратегії й тактики по підвищенню конкурентоспроможності потенціалу підприємства;
- в) з оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства та визначення його частки на ринку;
- г) з оцінки структури, динаміки й ефективності потенціалу підприємства, визначення його частки на ринку.

**50. Конкурентоспроможність потенціалу - це:**

- а) комплексна оцінка потенціалу підприємства;
- б) порівняльна характеристика підприємства потенціалу фірми тільки щодо світового лідера;
- в) порівняльна характеристика потенціалу, яка містить комплексну оцінку стану його найважливіших параметрів тільки щодо провідних конкурентів;
- г) порівняльна характеристика потенціалу підприємства, яка містить комплексну оцінку стану його найважливіших параметрів щодо світових, або народногосподарських лідерів, або галузевих стандартів, або іншого підприємства.

**51. Індикатор - це:**

- а) основна характеристика стану якого-небудь об'єкта;
- б) сукупність характеристик, які дають можливість у формалізованому вигляді описати стан параметрів якого-небудь об'єкта;
- в) сукупність характеристик, які дають можливість визначити головні параметри досліджуваного об'єкта;
- г) показник оцінки найважливіших параметрів досліджуваного об'єкта.

**52. Індикатор типу: «Ефективність кадрових ресурсів» належить до:**

- а) економічних індикаторів;
- б) соціальних індикаторів;
- в) соціальних та економічних індикаторів;
- г) виду індикаторів залежно від широти дослідження конкуренто-спроможності потенціалу.

**53. До якого рівня нормативних індикаторів конкурентоспроможності потенціалу підприємств відносять значення індикаторів конкурентоспроможності провідних підприємств у національній економіці?**

- а) світового стандарту;
- б) світового лідерства;
- в) галузевого лідерства;
- г) народногосподарського лідерства.

**54. Престижний рейтинг як показник оцінки соціальної конкурентоспроможності потенціалу підприємства означає:**

- а) оцінку конкурентами діяльності даного підприємства;
- б) зарубіжну оцінку підприємства;
- в) оцінку власниками та фахівцями свого підприємства;
- г) оцінку контактними аудиторіями діяльності підприємства.

**55. Високий імідж підприємства у громадськості характеризує:**

- а) престижний рейтинг;
- б) діловий рейтинг;
- в) споживчий рейтинг;
- г) міжнародний рейтинг.

**56. Стратегічна господарська зона - це:**

- а) окремий сегмент оточення підприємства, на який воно бажає мати вихід;
- б) окремий сегмент оточення, на якому функціонує або бажає діяти підприємство;
- в) великі сегменти ринку, які конкурують між собою в галузі збуту продукції;
- г) великий сегмент ринку, який контролюється певним підприємством.



**57. До основних параметрів виділення стратегічної зони господарювання належать:**

- а) потреби, обсяг виробництва, тип споживача, географічні особливості;
- б) тип споживачів, технологія, рентабельність, географічні особливості;
- в) потреби, технологія, тип споживача, географічні особливості;
- г) потреби, технологія, тип споживача, чинники успіху підприємства в конкурентній боротьбі.

**58. До параметрів, за якими описуються стратегічні зони господарювання, належать:**

- а) зростання, рентабельність, технологія, чинники успіху підприємства в конкурентній боротьбі;
- б) зростання, потреби, нестабільність, чинники успіху підприємства в конкурентній боротьбі;
- в) зростання, рентабельність, нестабільність, географічні особливості;
- г) зростання, рентабельність, нестабільність, чинники успіху підприємства в конкурентній боротьбі.

**59. Процес стратегічної сегментації включає такі етапи:**

- а) вивчення кон'юнктури ринку, визначення потреб, визначення типу клієнтів, які можуть придбати товар по ціні, обумовленій витратами обраної технології;
- б) визначення попиту споживачів, визначення потреб, визначення географічних особливостей обраних типів клієнтів;
- в) визначення потреб, вибір відповідної технології, визначення типу клієнтів, які можуть придбати товар по ціні, обумовленій витратами обраної технології, визначення географічних особливостей виділених типів клієнтів;
- г) визначення попиту споживачів, типізація клієнтів, визначення географічних особливостей виділених типів клієнтів.

**60. Стратегічна зона ресурсів - це:**

- а) сукупність постачальників ресурсів, з якими налагоджено постійні господарські зв'язки;
- б) сукупність постачальників ресурсів, які забезпечують вихід на ринок тільки нового товару;
- в) сукупність постачальників ресурсів, які забезпечують вихід на ринок певного товарного асортименту;
- г) сукупність постачальників ресурсів, які забезпечують виробництво основної продукції підприємства.

**61. Привабливість стратегічної зони господарювання - це:**

- а) умови функціонування підприємства в даній СЗГ, які забезпечують йому високу рентабельність;
- б) сприятливі умови функціонування підприємства, які забезпечують йому конкурентні переваги в даній СЗГ;
- в) сукупність сприятливих чинників, які впливають на перспективи зростання підприємства в даній СЗГ;
- г) поєднання перспектив зростання та рентабельності фірми в СЗГ.

**62. Матриця БКГ включає такі параметри:**

- а) ступінь привабливості СЗГ і конкурентний статус підприємства;
- б) стратегічний потенціал підприємства та детермінанти національного ромбу;
- в) зростання частки ринку і показник ринкової частки підприємства;
- г) зростання обсягів продаж у підприємств-конкурентів.

**63. Стратегічний центр господарювання - це:**

- а) внутрішньо-фірмова організаційна одиниця, яка відповідає за розробку стратегічних позицій фірми в одній або в кількох СЗГ;
- б) внутрішньо-фірмова організаційна одиниця, яка відповідає за реалізацію стратегії фірми тільки в одній СЗГ;
- в) окремий сегмент оточення фірми, на який вона має або бажає мати вихід;
- г) великі сегменти ринку, які конкурують між собою за капіталовкладення, що виділяються з бюджету фірми.

**64. Що не включається в компетенцію керівників стратегічних центрів господарювання?**

- а) вибір галузі діяльності;
- б) розробка стратегії маркетингу;
- в) розробка збутової політики;
- г) формування номенклатури виробів (послуг).

**65. Синергізм - це:**

- а) спроможність підприємства до ефективного варіювання цілями;
- б) реакція на комбінований вплив кількох чинників, яка характеризується одержанням більшого ефекту, ніж сума чинників, що діють незалежно;
- в) своєчасна та ефективна зміна набору СЗГ та зміна товарної, цінової й інвестиційної політики, яка проводиться щодо СЗГ;
- г) здатність підприємства до ефективної адаптації.

**66. Своєчасний перерозподіл управлінських ресурсів між СЗГ та зміна товарної й цінової політики забезпечать:**

- а) передбачувану гнучкість підприємства;
- б) внутрішню та зовнішню гнучкість;
- в) зовнішню гнучкість;
- г) не забезпечать ефективної адаптації.

**67. Яким чином при несподіваних подіях, які мають аналоги у минулому, передбачаються зміни у зовнішньому середовищі:**

- а) за аналогією з минулим або за «слабкими» сигналами навколишнього середовища;
- б) шляхом екстраполяції або на основі нових власних можливостей;
- в) за «слабкими» сигналами навколишнього середовища;
- г) тільки за допомогою екстраполяції.

**68. Які події передбачають майбутній шлях екстраполяції:**

- а) звичні;
- б) звичні і несподівані, але такі, що мають аналоги з минулим;
- в) несподівані, але такі, що мають аналоги з минулим;
- г) цілком несподівані.

**69. Якщо зміни (події) відбуваються швидше, ніж адекватна реакція підприємства на них, то передбачити майбутнє можна за допомогою:**

- а) аналогії з минулим;
- б) екстраполяції;
- в) нових власних можливостей;
- г) зміни можуть бути непередбачливими.

**70. Яка система управління передбачає використання стратегічного планування:**

- а) управління на основі контролю;
- б) управління на основі екстраполяції;
- в) управління на основі передбачення змін;
- г) управління на основі гнучких екстрених рішень.

**71. Яка система управління застосовується в умовах виникнення цілком несподіваних і непередбачених подій:**

- а) управління на основі контролю;
- б) управління на основі екстраполяції;
- в) управління на основі передбачення змін;
- г) управління на основі гнучких екстрених рішень.

**72. При раптовому (всупереч очікуванням) виникненні проблеми підприємству слід використовувати:**

- а) систему управління на основі передбачення змін;
- б) систему управління на основі ранжирування стратегічних завдань;
- в) систему управління за «слабкими» сигналами навколишнього середовища;
- г) систему управління в умовах стратегічних несподіванок.

**73. «Слабкі» сигнали - це:**

- а) очевидні, конкретні проблеми, виявлені внаслідок спостереження;
- б) неточні проблеми, виявлені внаслідок спостереження;
- в) проблеми, відомі давно, але не мають конкретного шляху розв'язання;
- г) проблеми, відомі за ранніми і неточними ознаками.

**74. Якій системі стратегічного управління ви віддасте перевагу, якщо рівень нестабільності зовнішнього середовища за шкалою І. Ансоффа становить 3,7 бала:**

- а) управлінню на основі контролю;
- б) управлінню на основі передбачення змін;
- в) управлінню на основі гнучких екстрених рішень;
- г) управлінню на основі екстраполяції.

**75. Який вид системи управління на основі гнучких екстрених рішень слід застосувати, якщо рівень нестабільності за шкалою І. Ансоффа становить 4,9 бала:**

- а) управління на основі ранжирування завдань;
- б) управління за «слабкими» сигналами навколишнього середовища;
- в) управління в умовах стратегічних несподіванок;
- г) будь-який з перелічених видів.

**76. Для чого необхідне визначення стратегічних цілей діяльності підприємства?**

- а) для усвідомлення бажаного стану функціонування підприємства;
- б) для виявлення труднощів та проблем, з якими трапляється стикатись.

**77. Що являють собою тактичні задачі, які стоять перед підприємством?**

- а) засіб вирішення проблемних ситуацій, з якими стикається підприємство;
- б) шляхи та методи досягнення цілей, які стоять у поточний час перед підприємством;

**78. Які фактори впливають на формування стратегічних цілей функціонування підприємства?**

- а) внутрішні проблеми, з якими стикається підприємство;
- б) зміни у зовнішньому середовищі функціонування підприємства через державне регулювання;
- в) зміни на ринку діяльності підприємства;
- г) весь взаємозв'язок економічних, соціальних та політичних умов функціонування.

**79. Як змінюються цілі та завдання підприємства у залежності від стадії його життєвого циклу?**

- а) показники господарсько-фінансової діяльності, до яких прагне підприємство, все більше зростають кількісно;
- б) показники стану функціонування, до яких прагне підприємство, збільшуються з кількісного та якісного боків;
- в) зміни цілей та завдань діяльності підприємства відображають нові проблеми, з якими підприємство стикається у своїму розвитку.

**80. Що розуміється під мінімальним обсягом одержання прибутку?**

- а) деяка сума прибутку, яку намагався б одержати власник як плату за його створення;
- б) розмір прибутку, який би одержав власник підприємства від збереження грошових коштів (вкладених у підприємство) в банку;
- в) розмір прибутку, який буде достатнім для вирішення виробничих задач, що стоять перед підприємством.

**81. Що є головною метою стратегічного управління підприємством в умовах ринку?**

- а) створення умов для самофінансування;
- б) максимізація прибутку, який одержує підприємство;
- в) поширення обсягів діяльності та частки ринку;
- г) зм'якшення конкурентоспроможності підприємства.

**82. У чому полягає основне протиріччя між цільовою функцією підприємства як господарюючого суб'єкта та його цілями як сукупного члена суспільства?**

- а) як суб'єкт ринку підприємство прагне реалізувати товари за максимальними цінами, в той час як всі робітники зацікавлені в їх мінімізації;
- б) як господарюючий суб'єкт підприємство прагне до оптимізації асортименту реалізованих товарів за критерієм рентабельності;
- в) як господарюючий суб'єкт підприємство прагне до максимального прибутку в той же час як член суспільства - до більш повного задоволення попиту;
- г) в умовах розвинутих ринкових відносин протиріччя між цілями немає; ціль підприємства як суб'єкта ринку сприяє досягненню цілей суспільства

**83. Для чого підприємство повинно знати критичні значення обсягів товарообороту в точці беззбитковості?**

- а) для прийняття рішення про припинення діяльності та ліквідації підприємства;
- б) для оцінки можливостей одержання прибутку;
- в) для оцінки ступеня ефективності вкладення коштів у розвиток підприємства.

**84. Для чого необхідно визначати стратегічні цілі діяльності підприємства?**

- а) для усвідомлення бажаного стану функціонування підприємства;
- б) для виявлення конкурентної переваги підприємства на ринку по відношенню до основних конкурентів.

**85. Для чого будується дерево цілей підприємства?**

- а) для виявлення підпорядкованості цілей діяльності підприємства та можливості їх поетапної реалізації;
- б) для усвідомлення кількості цілей, що стоять перед підприємством;
- в) для розподілу цілей, що стоять перед підприємством на якісні та кількісні.

**86. Який із зазначених методів оцінки ризику передбачає, що ступінь ризику визначається, як середньоквадратичне відхилення фактичного потоку доходів (надходжень) від їх середньої величини за цей період?**

- а) жоден з наведених тут;
- б) статистичний;
- в) метод бальної оцінки;

г) розрахунково-аналітичний (метод оцінки чутливості).

**87. Який з зазначених методів оцінки ризику базується на даних опитування спеціалістів на предмет оцінки ймовірності настання ризикового випадку?**

- а) статистичний;
- б) експертний;
- в) розрахунково-аналітичний;
- г) будь-який з наведених вище.

**88. Який з зазначених методів використовується для порівняльної оцінки рівня ризику різних проєктів та визначає ризикованішим той з них, чиста теперішня вартість якого при зміні дисконтної ставки зазнаватиме відносно меншої зміни?**

- а) статистичний;
- б) експертний;
- в) бальної оцінки;
- г) розрахунково-аналітичний (метод оцінки чутливості).

**89. Рівень ризику якої господарської операції слід визначити вищим за результатами застосування статистичного методу дослідження ризику цих операцій?**

- а) статистичний метод не дає можливості порівнювати рівень ризику різних операцій між собою, тому питання є некоректним;
- б) тієї, що має найвище значення середньоквадратичного відхилення фактичних заходів від їх середнього рівня;
- в) тієї, що має найнижче значення середньоквадратичного відхилення фактичних доходів від їх середнього рівня;
- г) тієї, що має найвище значення коефіцієнту варіації (відношення середньоквадратичного розміру доходів).

**90. Як необхідно визначити можливий доход від господарської операції при застосуванні експертного методу оцінки ризику?**

- а) як середньо зважену величину доходів, що проєктуються за різними варіантами оцінок, на ймовірність їх одержання;
- б) як рівний доходу за оптимістичною експертною оцінкою;
- в) як рівний доходу за песимістичною експертною оцінкою;
- г) як середньоарифметичну просту від доходів, що проєктуються за різними варіантами оцінок.

**91. До якої зони ризику слід віднести господарську операцію, якщо розмір фінансових втрат від ризику, що пов'язаний з її реалізацією, не перевищує обсягу прибутку, що прогнозується досягти?**

- а) до безризикової зони;
- б) до зони припустимого ризику;
- в) до зони неприпустимого ризику;
- г) до зони критичного ризику.

**92. До якої зони ризику слід віднести господарську операцію, якщо розмір фінансових втрат від ризику, що пов'язаний з її реалізацією, дорівнює сумі доходу для відшкодування витрат і утворення прибутку, що прогнозується.**

- а) до безризикової зони;
- б) до зони припустимого ризику;
- в) до зони неприпустимого ризику;
- г) до зони критичного ризику.

**93. До якої зони ризику слід віднести господарську операцію, якщо розмір фінансових втрат від ризику її проведення, відповідає всій сумі доходу для відшкодування витрат і утворення прогнозованого прибутку?**

- а) до зони припустимого ризику;
- б) до зони неприпустимого ризику;
- в) до зони критичного ризику;
- г) до зони катастрофічного ризику.

**94. До якої зони ризику слід віднести господарську операцію, якщо розмір фінансових втрат від ризику, що пов'язаний з її реалізацією, відповідає всій сумі власного та запозиченого майна підприємства, яке планує здійснити цю операцію?**

- а) до зони припустимого ризику;
- б) до зони неприпустимого ризику;
- в) до зони критичного ризику;
- г) до зони катастрофічного ризику.

**95. В якій зоні (зонах) мають здійснюватись всі господарські операції торгового підприємства, що мають ризик фінансових втрат?**

- а) лише в безризиковій зоні;

- б) в безризиковій зоні та зоні припустимого ризику;
- в) в безризиковій зоні та зонах припустимого і критичного ризику;
- г) лише в зоні припустимого ризику.

**96. Що слід розуміти під поняттям «абсолютний розмір фінансових втрат від ризику»?**

- а) суму втрат майна, що може спричинитися в зв'язку з настанням несприятливих обставин, притаманних даному виду ризику;
- б) суму недоотриманих доходів в зв'язку з настанням несприятливих обставин, притаманних даному ризику;
- в) суму втрат майна та недоодержаних доходів в зв'язку з настанням несприятливих обставин, притаманних даному ризику;
- г) суму середньоквадратичного відхилення фактичного потоку доходів від їхньої середньої величини за визначений період.

**97. Якщо торгове підприємство прагне попередити фінансові втрати в зв'язку з ризиком по конкретній комерційній угоді, який захід страхування доцільно застосувати при цьому?**

- а) створити умови для регіональної диверсифікації діяльності;
- б) оптимізувати власні і позикові джерела майна підприємства;
- в) розробити ефективну систему штрафних санкцій за невиконання умов угоди;
- г) всі наведені вище варіанти відповідей відносяться до заходів страхування окремих комерційних угод.

**98. Який з наведених пунктів слід відносити до заходів щодо страхування окремих видів господарських операцій торгового підприємства?**

- а) експертиза ефективності окремих проектів незалежними аудиторами;
- б) використання «портфельної стратегії» при здійсненні окремих інвестицій;
- в) здійснення операцій хеджування, проведення опціонів при веденні біржових операцій;
- г) всі наведені тут варіанти відповідей відносяться до заходів по страхуванню окремих видів господарських операцій.

**99. Яка зона ризику (в залежності від відносного розміру фінансових втрат) знаходиться між точкою безбитковості і точкою цільового прибутку?**

- а) безризикова зона;
- б) зона припустимого ризику;
- в) зона неприпустимого ризику;
- г) зона критичного ризику.

**100. За яких умов здійснюється обов'язкове моделювання цінового рівня ефективності комерційних угод?**

- а) за наявності державного регулювання роздрібних цін на споживчому ринку;
- б) в умовах ненасиченого споживчого ринку, коли збільшення рівня роздрібних цін у певних межах істотно не впливає на обсяги реалізації;
- в) при невизначеності позиції конкурентів на споживчому ринку;
- г) при низькій еластичності товарної пропозиції на споживчому ринку.

**ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ  
«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЯМИ»**

1. Назвіть передумови посилення стратегічного характеру управління корпораціями.
2. Вплив внутрішнього та зовнішнього середовища на стратегію корпорації.
3. Застосування методу SWOT-аналізу для опрацювання стратегічних альтернатив.
4. Дайте визначення стратегічного менеджменту.
5. Які етапи виділяють у розвитку стратегічного управління?
6. Назвіть види загальних стратегій підприємства.
7. Які Ви знаєте види стратегії зростання?
8. Які Ви знаєте види стратегії скорочення?
9. Які зовнішні фактори обмежують вибір прийнятної стратегії підприємства?
10. Які внутрішні фактори обмежують вибір прийнятної стратегії підприємства?
11. Дайте визначення SWOT-аналізу як стратегічного інструментарію.
12. З яких етапів складається процес SWOT-аналізу?
13. Назвіть основну відмінність стратегічного планування від довгострокового планування.
14. Поняття і процес стратегічного планування.
15. Аналіз стратегічних альтернатив.
16. Вибір і планування реалізації стратегії.
17. Опрацювання бізнес-плану.
18. Контроль реалізації стратегії.
19. Поняття і види конкуренції.
20. Конкурентоспроможність та конкурентні переваги фірми.
21. Визначення конкурентного статусу фірми.
22. Стратегія конкурентної боротьби (вибір позицій у конкуренції).
23. Недобросовісна конкуренція.
24. З яких розділів складається стратегічний план підприємства?
25. Як сприймається місія у широкому розумінні?
26. Як сприймається місія у вузькому розумінні?
27. Назвіть складові місії підприємства.
28. Дайте визначення стратегічним цілям підприємства.
29. Назвіть сфери встановлення стратегічних цілей на підприємстві.
30. Які фактори аналізуються в процесі дослідження зовнішнього середовища підприємства?
31. У розрізі яких сфер діяльності підприємства здійснюється аналіз його потенціалу?
32. Що складає результат аналізу зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємства?
33. Опишіть зміст матриці SWOT.
34. Дайте визначення поняття «конкурентні переваги» підприємства.
35. Охарактеризуйте матрицю Мак-Кінзі. Які стратегічні рішення передбачаються цією матрицею?
36. Дайте визначення поняття стратегічного потенціалу підприємства.
37. Назвіть складові економічного потенціалу підприємства.
38. Які методи застосовуються для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства?
39. Дайте визначення конкуренції.
40. Які є позитивні і негативні моменти у конкуренції?
41. Що є суб'єктом і об'єктом конкуренції?
42. Охарактеризуйте види і типи конкуренції.
43. Назвіть функції конкуренції.
44. Дайте визначення монополії.
45. Чим відрізняється конкурентоспроможність від конкурентної переваги?
46. Які основні причини втрати конкурентоспроможності?
47. Які Ви знаєте фактори конкурентоспроможності на світовому ринку?
48. Дайте визначення поняття «стратегічні зміни».
49. Якою є особливість стратегічних змін, що їх відрізняє від поточних змін на підприємстві?
50. Назвіть сфери здійснення стратегічних змін на підприємстві.
51. Дайте визначення поняття «стратегічна зона господарювання (СЗГ)».
52. Розкрийте поняття економічної стратегії
53. Що таке стратегія продукту?
54. Що таке стратегія ціноутворення?
55. Яка СЗГ вважається привабливою для підприємства?
56. Роль маркетингу в товарній (продуктовій) стратегії фірми.
57. Основні етапи маркетингового управління фірмою.
58. Базисні маркетингові стратегії.

59. Функціональні завдання маркетингу у фірмі.
60. Охарактеризуйте зміст системи управління на підставі ранжування стратегічних завдань.
61. Охарактеризуйте зміст системи управління за «слабкими сигналами» з маркетингового середовища фірми..
62. У чому сутність ризику в управлінні підприємством?
63. Дайте визначення ризику.
64. Назвіть види комерційних ризиків.
65. Назвіть чинники, що впливають на рівень політичних ризиків.
66. Які ознаки кризової ситуації?
67. Поняття антикризового управління.
68. Класифікація криз в економіці
69. Зробіть висновки з загальної теорії криз.
70. Опишіть технологію прогнозування криз.
71. Чим відрізняється антикризове управління від звичайних прийомів, форм і технологій менеджменту?
72. Виявлення цільових ринків; вибір та формування цільового ринку.
73. Загальна роздрібна пропозиція та її головні елементи.
74. Система торговельно-технологічного процесу.
75. Вплив кон'юнктури ринку на опрацювання стратегії фірми.
76. Перерахуйте основні стратегічні задачі управління комерційним підприємством.
77. Чинники, які впливають на опрацювання стратегії вибору постачальників
78. Перерахуйте складові стратегії управління комерційною діяльністю.
79. Що таке організаційне оточення?
80. Взаємодія людини і організації.
81. Особистісні основи поведінки людини в організаційному оточенні.
82. Виявлення індивідуальних та групових джерел опору.
83. Кадрова та соціальна політика фірми.
84. Фактори протидії конфліктів людини з організаційним оточенням.
85. Назвіть етапи проведення стратегічних змін.
86. Подолання опору змінам.
87. Що таке стратегія управління персоналом?
88. Види стратегій управління персоналом.
89. Назвіть елементи стратегічного управління персоналом.
90. Чим відрізняється управління персоналом від управління людськими ресурсами?

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

О. М. Скібіцький, В. В. Матвєєв,  
В. І. Щелкунов, С. М. Подреза

# СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЯМИ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Оригінал-макет підготовлено  
ТОВ «Видавництво «Центр учбової літератури»

Підписано до друку 07.12.2015 р. Формат 60x84 1/8.  
Друк лазерний. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.  
Ум. друк. арк. 54. Тираж 300 прим.

ТОВ «Видавництво «Центр учбової літератури»  
вул. Електриків, 23 м. Київ 04176  
тел./факс 044-425-01-34  
тел.: 044-425-20-63; 425-04-47; 451-65-95  
800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців,  
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції  
ДК № 4162 від 21.09.2011 р.