

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Методичні рекомендації
до виконання практичної роботи
з навчальної дисципліни
"ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ"
для студентів спеціальності
8.03050801 "Фінанси і кредит"
усіх форм навчання**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2016**

Затверджено на засіданні кафедри фінансів.
Протокол № 1 від 21.08.2015 р.

Укладачі: І. В. Журавльова
О. О. Романенко

Методичні рекомендації до виконання практичної роботи
М 54 з навчальної дисципліни "Фінансова стратегія" для студентів спеціальності 8.03050801 "Фінанси і кредит" усіх форм навчання / уклад. І. В. Журавльова, О. О. Романенко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 76 с.

Відповідно до розроблених тем навчальної дисципліни, подано комплекс завдань, що дають змогу студентам повною мірою оволодіти компетентностями з питань розроблення та забезпечення реалізації фінансової стратегії суб'єктів господарювання. Наведено можливі шляхи підготовки та вирішення таких завдань.

Рекомендовано для студентів спеціальності 8.03050801 "Фінанси і кредит".

Вступ

Навчальна дисципліна "Фінансова стратегія" належить до циклу дисциплін за вибором спеціальності "Фінанси і кредит".

Її побудовано на розвиток навчальних дисциплін "Менеджмент", "Фінанси підприємств", "Фінансова діяльність суб'єктів господарювання", "Інвестування" циклу підготовки за освітнім ступенем "бакалавр", "Фінансовий менеджмент", "Інтелектуальні системи обробки даних з фінансової діяльності суб'єктів підприємництва", "Фінансовий контролінг" циклу підготовки освітнього ступеня "магістр".

Ця навчальна дисципліна є підґрунтям для таких дисциплін магістерської програми, як "Управління фінансовою санацією підприємства", "Методологія наукових досліджень".

Метою навчальної дисципліни є засвоєння знань із теоретико-методологічних аспектів розроблення фінансових стратегій, стратегічних планів, проектів, програм; формування у студентів системи фундаментальних знань та компетентностей зі стратегічного фінансового менеджменту, засобів, механізмів та інструментарію стратегічного фінансового управління організацією.

У процесі навчання студенти здобувають необхідні знання під час проведення аудиторних занять: лекційних та практичних. Також досить великого значення у процесі вивчення та закріплення знань набуває самостійна робота студентів та виконання індивідуального завдання.

У результаті засвоєння дисципліни студент має:

знати:

понятійний та категорійний апарат щодо розроблення та реалізації фінансової стратегії суб'єктів підприємництва;

економічну сутність та типологію фінансових стратегій;

основні принципи та підходи до обґрунтування стратегічних рішень щодо формування фінансових ресурсів суб'єкта підприємництва, забезпечення його фінансової безпеки та ефективної інвестиційної діяльності;

технологію здійснення стратегічного аналізу діяльності суб'єкта підприємництва;

природу виникнення невизначеності та фінансових ризиків;

теоретичні аспекти антикризового фінансового управління;

напрями регулювання та методи зниження фінансових загроз;

уміти:

здійснювати ідентифікацію та аналіз стратегій у стратегічному наборі суб'єкта підприємництва;

здійснювати стратегічний аналіз діяльності суб'єкта підприємництва, визначати його сильні сторони та можливості підвищення ефективності фінансового управління;

розробляти фінансову стратегію суб'єкта підприємництва;

формуванню стратегію управління фінансовими ресурсами суб'єкта підприємництва;

застосовувати методи аналізу та оцінювання ефективності інвестиційної діяльності суб'єкта підприємництва;

формуванню інвестиційну стратегію суб'єкта підприємництва;

формуванню стратегію забезпечення фінансової безпеки суб'єкта підприємництва;

складати програму пріоритетних заходів антикризового фінансового управління суб'єктом підприємництва.

Теоретичні та прикладні знання, що складають зміст дисципліни "Фінансова стратегія", є методологічною та методичною основою для виконання дипломних, магістерських та інших науково-дослідних робіт. У цих методичних рекомендаціях подано тематику семінарських занять, а також комплекс завдань, відповідно до тем, наведених у робочій програмі дисципліни "Фінансова стратегія". Завдання спрямовано на набуття певного комплексу умінь щодо ефективного застосування інструментарію стратегічного фінансового управління підприємствами та організаціями.

Тема 1. Теоретичні основи розроблення фінансової стратегії суб'єктів підприємництва

Мета – зробити історичний огляд передбачення майбутнього суб'єктів підприємництва, розкрити сутність та значення фінансової стратегії в системі стратегічного управління.

Основні питання:

1.1. Суб'єкт підприємництва як фінансова система.

1.2. Стратегічна капіталізація суб'єктів підприємництва.

1.3. Місце фінансової стратегії у стратегічному наборі підприємства.

Компетентності, що формують за темою:

знання: типів стратегій суб'єктів підприємництва, сутності фінансової стратегії, її призначення та завдань;

уміння: аналізувати, порівнювати, узагальнювати та застосовувати наявні підходи до формування фінансової стратегії; прогнозувати зміни основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства;

комунікації: установлювати взаємозв'язки чинників, що обумовлюють фінансову стратегію розвитку підприємства;

автономність і відповідальність: формулювати цілі стратегічного управління та відрізнити їх від поточного управління діяльністю підприємства; використовувати підприємницький, адаптивний та плановий підхід до передбачення майбутнього підприємства.

Ключові терміни: прогноз, планування, фінансова стратегія, стратегія, стратегічне мислення, підходи та концепції планування.

Семінарське заняття на тему

"Генезис наукового передбачення в менеджменті організацій"

Питання для обговорення

Основні школи стратегічного управління (представники, головні ідеї): дизайну, планування, позиціонування, підприємництва, влади, когнітивна, зовнішнього середовища, культури, розвитку, конфігурації.

Практичні завдання та методичні рекомендації до їхнього виконання

Завдання 1. Спрогнозувати основні показники розвитку підприємства:

1. Для підприємства – бази практики – обрати два-три ключові показники, що характеризують його фінансово-економічний стан (показники прибутковості, ліквідності, платоспроможності, рентабельності, продуктивності тощо).

2. Навести динаміку обраних показників за п'ять чи більше років.

3. Методом екстраполяції побудувати прогнози змін показників на один та два майбутніх періоди.

Методичні рекомендації

Створення прогнозів на основ екстраполяції наявних даних здійснюють у середовищі *Microsoft Excel* одним із двох методів: із використанням

функції "ПРЕДСКАЗ" або за допомогою побудови ліній тренда та прогнозів на них.

Динаміку показників може бути описано експоненціальною, лінійною, логарифмічною, поліноміальною, степеневою лініями тренда.

Першочерговим завданням є побудова графіків (простих точкових), що відображають динаміку досліджуваних показників. Слід побудувати п'ять однакових графіків, на яких у подальшому буде нанесено тренди.

Далі, для того щоб зрозуміти, яка з ліній найбільш точно описує зміни вихідних показників та підходить для побудови прогнозів, у діалоговому вікні "Параметри лінії тренда" вказати на необхідність у розміщенні на діаграмі величини достовірності апроксимації (R^2).

Коефіцієнт апроксимації R^2 показує ступінь відповідності трендової моделі вихідним даним. Його значення можуть знаходитися в діапазоні від 0 до 1. Чим ближчий R^2 до 1, тим точніше модель описує наявні дані.

Література: [1; 3; 9; 12].

Завдання 2. Проаналізувати норми прибутку як основи стратегічних планів:

1. За даними, наведеними в табл. 1.1, розрахувати значення прибутку за роками та норму прибутку.

2. Зобразити графічно зміну норми прибутку аналізованого підприємства та зіставити її із середньою нормою прибутку конкурентів, що дорівнює 0,29.

3. Обґрунтувати зниження норми прибутку за допомогою методики її аналізу.

Таблиця 1.1

Основні показники, грн*

Назви показників	Роки				
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
1. Обсяг продажів (V)	104 018	104 436	195 895	2 210 084	12 264 593
2. Витрати (TC)	92 873	86 310	151 856	1 649 316	8 887 386
у тому числі:					
2.1. Змінні (VC)	61 915	55 356	120 864	110 695	5 107 693
2.2. Фіксовані (FC)					
3. Прибуток (P)					
4. Норма прибутку (частки) (PN)					

*абстрактні дані.

Методичні рекомендації:

1. Про перспективну тенденцію ступеня усталеності, наявності фінансових резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства можна судити за показником норми прибутку PN або відношенням розміру прибутку P до суми витрат TC . Для аналізу цього показника підприємство має у своєму розпорядженні такі дані (див. табл. 1.1): обсяг продажів (V), витрати (TC), змінні витрати (VC).

2. Розрахувати розмір фіксованих (постійних) витрат FC , розмір прибутку P і норму прибутку PN по підприємству та заповнити табл. 1.1.

3. Побудувати графік зони комерційного ризику за даними підприємства (див. табл. 1.1), ураховуючи середню норму прибутку конкурентів.

4. У випадку, якщо норма прибутку PN перевищує середню норму прибутку в конкурентів, можна зробити висновок про високу ефективність виробництва або отримання надприбутку. Цей результат свідчить про наявність резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства, тому що дозволяє знизити ціну на реалізовані продукцію й послуги з одночасним збільшенням обсягу продажів, підвищуючи таким способом абсолютний прибуток. Цей резерв також дозволяє підвищити рівень якості продукції (послуг) за рахунок збільшення його собівартості без підвищення ціни, фінансувати інноваційні заходи в межах, що скорочують норму прибутку до середнього рівня серед конкурентів (або по галузі) і тим самим обминати конкурентів на ринку і підвищити абсолютний прибуток.

Для аналізу норми прибутку слід застосувати таку методику:

4.1. Щоб установити оптимальне значення досліджуваного показника, який перевищує середнє значення, потрібно визначити граничний обсяг витрат майбутнього періоду, за якого розмір чистого прибутку буде не нижчим, ніж у звітному періоді, за норми прибутку, що дорівнює середньому розміру 0,29.

Для визначення очікуваного значення граничного обсягу витрат на майбутній період зробити перестановку у формулі норми прибутку:

$$PN = P / TC \quad \text{або} \quad TC = P / PN, \quad (1.1)$$

де PN – норма прибутку;

P – обсяг прибутку;

TC – сума витрат.

4.2. Перспективний обсяг товарообігу S_n розрахувати за формулою:

$$S_n = P + TC. \quad (1.2)$$

4.3. Умовний обсяг змінних витрат VC_y можна розрахувати як різницю між розмірами повних витрат майбутнього періоду та фіксованих витрат (VC) минулого періоду (див. табл. 1.1):

$$VC_y = TC - FC. \quad (1.3)$$

4.4. Оскільки будь-яке підприємство прагне підвищити ефективність виробництва в майбутньому, змінні витрати щодо обсягу виробництва мають бути в перспективі не вищими від їхнього рівня в наявному періоді Y_{vc} . Майбутні витрати (мінімальні), відповідно до цього, будуть становити:

$$VC_n = S_n \times Y_{vc}, \quad (1.4)$$

де Y_{vc} – відношення змінних витрат VC до обсягу продажів V минулого періоду (за даними п'ятого року табл. 1.1).

4.5. Розрахувати резерв перспективних витрат R , утворений за рахунок доведення норми прибутку до середнього значення серед конкурентів. Цей резерв визначити як різницю між умовними й номінальними змінними витратами, розрахованими на перспективу:

$$R = VC_y - VC_n. \quad (1.5)$$

У межах цієї суми підприємство має можливість підвищити витрати на поліпшення якості продукції, увести додаткові витрати на вигідних для покупця умовах або знизити продажні ціни.

4.6. На завершення перевірити правильність розрахунків за допомогою такої формули:

$$S_n S_n = P + FC + VC_n + R. \quad (1.6)$$

Обсяг продажів у грошовому виразі (у разі визначення оптимальної ціни та витрат на основі середньої норми прибутку) вибирають, залежно від купівельного попиту й можливостей виробництва, але не нижчим від розрахункового S_n .

Література: [1; 3; 9; 12].

Тема 2. Основні етапи процесу розроблення фінансової стратегії

Мета – визначити складові частини середовища господарювання підприємств та організацій, навчитися застосовувати комплекс методів щодо його всебічного аналізу під час розроблення фінансової стратегії суб'єкта підприємництва.

Основні питання:

- 2.1. Стратегічний аналіз фінансової позиції суб'єкта підприємництва.
- 2.2. Стратегічне планування фінансової діяльності.
- 2.3. Розроблення фінансової стратегії суб'єктів підприємництва.
- 2.4. Управління реалізацією фінансової стратегії суб'єктів підприємництва.

Компетентності, що формують за темою:

знання: сутності стратегічного аналізу, складових частин зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища господарювання підприємств та організацій;

уміння: застосовувати методи стратегічного аналізу (наприклад, аналіз за ромбом М. Портера та *PEST*-аналіз) для характеристики галузі та зовнішнього середовища підприємства;

комунікації: установлювати взаємозв'язки між тенденціями економічного розвитку країни та привабливістю, доцільністю та стратегічною значущістю діяльності в окремих галузях народного господарства;

автономність і відповідальність: компонувати методи планування, прогнозування, стратегічного аналізу середовища господарювання підприємства для встановлення його стратегічних завдань.

Ключові терміни: стратегічний аналіз, постачальники, конкуренти, споживачі, товари-замінники, партнери, організації-регулятори, сегмент ринку, виробничий потенціал.

Практичні завдання та методичні рекомендації до їхнього виконання

Завдання 1. Виходячи з наведеної інформації щодо основних тенденцій розвитку економіки в Україні, сформулювати висновки щодо її конкурентоспроможності на міжнародному ринку, використовуючи детермінанти конкурентних переваг, виділені М. Портером.

Успішне позиціонування вітчизняних продуктів на світовому ринку є одним з основних завдань зовнішньоекономічної маркетингової політики України на сучасному етапі. Прагнення стати частиною Європейського Союзу потребує від України визначення конкурентних переваг, які мають використовувати як основу формування стійкого позитивного конкурентного іміджу у процесі створення зони вільної торгівлі з ЄС.

Європейський Союз – інтеграційна організація 27 західноєвропейських країн із загальною кількістю населення 501,26 млн осіб (на 01.01.2010 р.) і площею 4 456 306 кв. км, які прагнуть до економічної й політичної єдності, частково відмовляючись від національних суверенітетів. ЄС має вигідне географічне й геополітичне положення, потужний природно-ресурсний, трудовий і виробничий потенціал, істотні можливості для розвитку україно-європейських відносин.

Концепція М. Портера ґрунтується на ідеї так званого "національного ромба" (рис. 2.1), що характеризує систему детермінант конкурентної переваги (чотири основних властивості) країни, які, перебуваючи у взаємодії, створюють ефект емерджентності (цілісності). Та або інша конфігурація названих детермінант посилює або послабляє потенційний рівень конкурентних переваг економіки країни.

1. Умови для факторів. Категорія "умови для факторів" містить п'ять груп: людські ресурси; природні ресурси (включаючи клімат і географічне положення країни); капітал (з урахуванням різноманітності національних ринків капіталу); науково-інформаційний потенціал; інфраструктура (усе, що впливає на якість життя у країні).

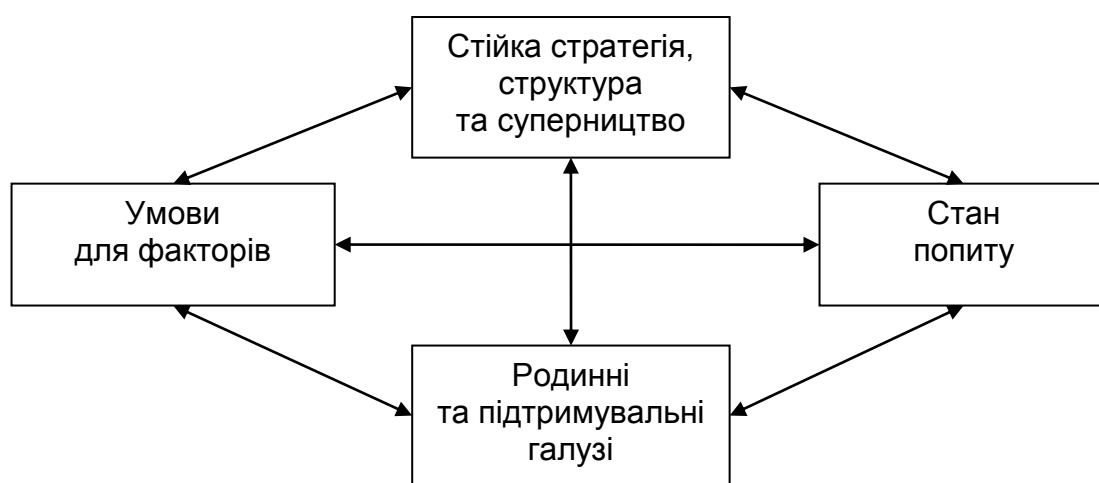


Рис. 2.1. "Національний ромб" конкурентних переваг М. Портера

2. Людські ресурси. У грудні 2011 року у Європейському Союзі загальна кількість безробітних досягла 23,816 млн осіб (9,9 %). Серед країн-учасниць ЄС найнижчий рівень безробіття зафіксовано в Австрії (4,1 %), а найвищий – в Іспанії (22,9 %) [44]. Оскільки європейські країни зацікавлені у висококваліфікованих зарубіжних кадрах, то це є головною причиною того, що ЄС ухвалив рішення запустити програму *The Blue Card*. Цей спосіб працевлаштування дозволяє людині в'їхати в бажану країну працедавця (європейську) із роботою за вибраною вакансією. За підсумками 2011 року, рівень безробіття в Україні становив 1,8 % (487,2 тис. осіб), а кількість осіб із вищою освітою зростає, тому, інтегруючись у ЄС, країна має певну конкурентну перевагу на ринку кваліфікованої робочої сили [40].

3. Природні ресурси. Територія України, знаходячись у помірному кліматичному поясі, характеризується унікальністю фізико-географічних і геологічних умов та наявністю значних обсягів різноманітних природних ресурсів. На території України зосереджено чверть світових запасів чорнозему, який за фізичним, хімічним, агрохімічним і мінералогічним складом серед ґрунтотвірних порід вважають одним із найбільш продуктивних. У структурі ґрунтового покриву України площа чорноземів становить 60,4 млн га, із яких 69 % – це сільськогосподарські угіддя, у структурі яких 78 % припадає на рілля. Україна є однією з найбільш забезпечених мінерально-сировинними ресурсами країн світу: займаючи 0,4 % суші, вона володіє 5 % світових запасів корисних копалин загальною вартістю понад 11 трлн дол. США. Копалини зосереджено в 9 000 родовищах [33]. За деякими видами корисних копалин Україна посідає провідне місце серед країн СНД, Європи та всього світу. Так само може бути охарактеризовано і водні ресурси країни, репрезентовані такими багатководними річками, як: Дніпро, Дністер, Буг, Донець. Усього на території України більше ніж 73 тис. річок. Тут також розташовано великі морські порти: Одеса, Херсон, Миколаїв, Ізмаїл, Маріуполь і Керч.

Крім того, важливою конкурентною перевагою України є вигідне географічне розташування – країна перебуває на перехресті шляхів з Азії до Європи.

4. Капітал. Реальне зростання ВВП за підсумками 2011 року становило 5,2 %, що на 1,1 відсоткового пункту вище за темпи зростання 2010 року і є кращим результатом серед країн-сусідів: група країн ЄС – 27 – 1,6 %; країн СНД – 4,7 %; зокрема, Росії – 4,3 % [32].

За підсумками 2011 року в Україні спостерігали зростання обсягу інвестицій в основний капітал на 23,5 % до 117,6 млрд грн (без ПДВ).

За даними Національного банку України, у 2011 році експорт товарів і послуг, порівняно із 2010 роком, виріс на 28,1 % до 88,8 млрд дол. США, а імпорт – на 33,8 % до 98 млрд дол. США. Сальдо зовнішньоторговельних операцій за підсумками 2011 року становило -9,2 млрд дол. США, що викликано, головним чином, істотним зростанням вартісних обсягів імпорту газу [32].

5. Науково-інформаційний потенціал. Україна є державою, яка має вагомий науково-технічний кадровий потенціал, що істотно впливає на її соціально-економічний розвиток. За рівнем такого впливу – 5,1 дослідників на 1 000 осіб економічно активного населення – Україна дещо поступається країнам ЄС (6,0 – для перших 15 країн ЄС), проте випереджає Словенію (4,8), Словаччину та Угорщину (4,2), а також Польщу (3,9). Одночасно кількість наукових кадрів в Україні, на відміну від переважної більшості європейських країн, зменшується. За даними 2011 року, кількість наукових співробітників становила 85 тис. осіб, що на 5 % менше ніж у 2010 році. Обсяг виконаних наукових і науково-технічних робіт – 10,3 млрд грн, із яких на фундаментальні дослідження було витрачено 2,2 млрд грн, на прикладні дослідження – 1,9 млрд грн, на розробки – 4,9 млрд грн, а на науково-технічні послуги – 1,3 млрд грн [42].

6. Інфраструктура. Інфраструктура України широко розвинена й містить такі сфери: фінансову, виробничу, промислову, будівельну, освітню, соціальну, транспортну, а також торгівлю, сферу послуг, зв'язок і т. д. У 2011 році на інфраструктуру та інші заходи, пов'язані з підготовкою до Євро-2012, спрямовано 14,2 млрд грн державних коштів, у тому числі засоби на:

будівництво й реконструкцію стадіонів – 3,4 млрд грн;

будівництво й реконструкцію аеропортів – 5,8 млрд грн;

створення сучасної транспортної інфраструктури – 3,2 млрд грн;

об'єкти комунальної інфраструктури приймаючих міст (Києва, Донецька, Львова, Харкова) – 0,5 млрд грн;

будівництво, реконструкцію, ремонт вулиць і доріг комунальної власності в населених пунктах – 2,1 млрд грн;

Виконання ремонтних робіт в гуртожитках, установах культури та здійснення інших заходів, пов'язаних із підготовкою до Євро-2012 – 1,3 млрд грн [35].

7. Родинні й підтримувальні галузі. Досягти успіху в тій або іншій галузі тим легше, чим більше у країні конкурентоспроможних споріднених галузей. Конкурентоспроможними секторами української економіки на світовому рівні є машинобудування, космічна й авіаційна галузі, сільське

господарство, металургія та хімічна промисловість. Є потенціал підвищення експортних можливостей літакобудування, зокрема, розгортання серійного виробництва середньоміагістральних літаків Ан-148 і їхніх модифікацій. Основними сільськогосподарськими галузями, що мають високу конкурентоспроможність на світових ринках, є зернова й соняшниково-жирова. Необхідно розвивати машинобудування та приладобудування як основу високотехнологічної модернізації економіки, виробництво сучасної ракетно-космічної й авіаційної техніки, судів, електровозів і рухомого складу нового покоління, новітніх технологій для виготовлення медичної та сільськогосподарської техніки, щоб досягти вищого положення на Європейському ринку.

8. Стан попиту. Внутрішній ринок України формується в умовах значної експортної орієнтації вітчизняних виробників, що обумовлює високу відкритість національної економіки. Так, у 2011 році зовнішньоторговельний обіг України становив 84,1 % ВВП (у 2010 році відповідний показник становив 80 % ВВП), обсяг товарного експорту – 49,5 % ВВП (37,2 % ВВП у 2010 році), а імпорт – 57 % ВВП (41,9 % ВВП у 2010 році) [39].

Темпи споживчої інфляції в Україні продовжували зменшуватися у 2011 році на фоні уповільнення зростання світової економіки. Значний стримувальний вплив на розвиток інфляційних процесів здійснювали помірно стримана монетарна та фіскальна політики, а також високий урожай. Загалом фактори попиту продовжували помірно впливати на розвиток інфляційних процесів – фактичний рівень ВВП був нижчим потенційного рівня. Зростання споживчих цін за 2011 рік сповільнилося до 4,6 % (найнижчий показник за останні дев'ять років), а базова інфляція знизилася до 6,9 % [39].

9. Стійка стратегія, структура та суперництво. Першим конкретним кроком на шляху інтеграції економік України та ЄС має стати створення зони вільної торгівлі (ЗВТ) із ЄС. У цьому контексті важливо враховувати, що ефективність конкурентних стратегій це, у першу чергу, аналіз конкурентних переваг іноземних аналогів. Однією з основних стратегій кандидата на лідерство є надання його товарам нових якостей, що забезпечують перевагу над продукцією лідерів ринку. Зростання ринку завжди супроводжується розширенням переліку якостей, які хотіли б бачити в новому товарі його покупці. Цьому сприяє конкуренція, яка істотно відрізняється в різних галузях національної економіки. Найбільш монополізованими залишаються паливно-енергетичний комплекс, а також транспорт і зв'язок.

Завдання 2. На рис. 2.2 наведено розширену блок-схему процесу стратегічного управління, ураховуючи ухвалення рішень. Кожен блок позначено порядковим номером, до якого подано інтерпретацію. До деяких блоків

інтерпретацію не наведено. Заповнити пропущені інтерпретації, урахувавши особливості, елементи, цілі та логіку побудови стратегії.

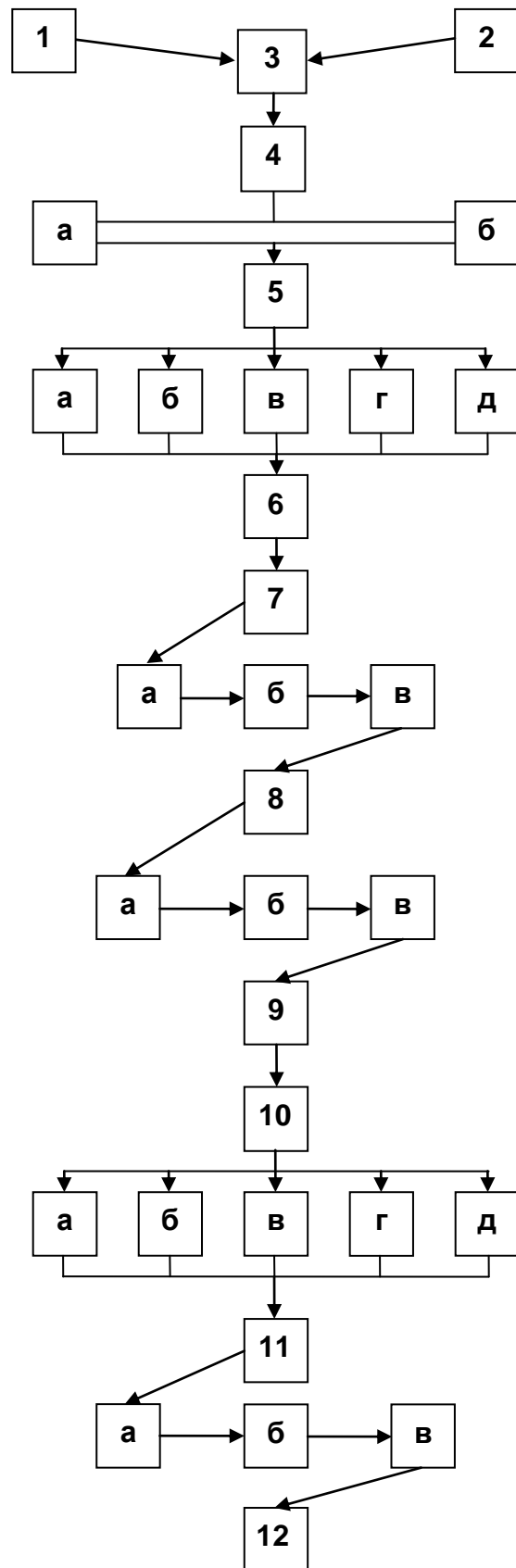


Рис. 2.2. Розширена блок-схема процесу стратегічного управління

Інтерпретація блоків:

1 – ?	8 – процес ухвалення рішення
2 – ?	а – ?
3 – ситуація, аналіз	б – ?
4 – розроблення стратегії	в – ?
5 – ?	9 – оформлення рішення
а – за кадрами	10 – ?
б – за матеріалами	а – кому
в – за технікою	б – як
г – за технологією	в – ?
д – ?	г – де й коли
6 – прогноз результатів	д – ?
7 – ?	11 – ?
а – збирання	а – пропаганда рішення
б – оброблення	б – мобілізація колективу
в – аналіз	в – ?
	12 – ?

Завдання 3. Здійснити *PEST*-аналіз досліджуваної галузі із застосуванням кількісного та якісного оцінювання, запропонувати підприємству комплекс заходів для підвищення ефективності його системи стратегічного планування.

Методичні рекомендації

Результати аналізу зовнішнього середовища господарювання за методикою *PEST* мають вигляд матриці, наведеної в табл. 2.1.

1. Сформулювати чотири групи факторів впливу зовнішнього середовища. Найчастіше до цих груп належать такі фактори:

політичні – фактори, що впливають на політичні погляди та розподіляють людей на окремі політичні групи та знаходять вираження в діяльності та ухваленні рішень місцевими органами влади та уряду;

економічні – фактори, пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії;

соціально-демографічні – фактори, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію;

техніко-технологічні – фактори, пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів оброблення та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, а також ноу-хау.

PEST-аналіз факторів макросередовища

P	Політика	вага	бал	оцінка	E	Економіка	вага	бал	оцінка
1.					1.				
2.					2.				
3.					3.				
...					...				
n.					n.				
Усього		1	–		Усього		1	–	
S	Соціум	вага	бал	оцінка	T	Технологія	вага	бал	оцінка
1.					1.				
2.					2.				
3.					3.				
...					...				
n.					n.				
Усього		1	–		Усього		1	–	

2. Експертним шляхом для кожного фактора встановити вагу та бал. Вага фактора відображає його значущість у групі (за умови, що вплив усіх факторів однієї групи становить "1"). Бал фактора встановлюють за шкалою від 1 до 5, і він відображає ступінь урахування цього фактора в діяльності підприємства (1 – фактор не враховують; 5 – вплив фактора максимально враховують під час розроблення стратегії підприємства).

3. Розрахувати оцінку для кожного фактора (як добуток ваги та бала), а також сумарну оцінку для кожної з чотирьох груп (сума оцінок факторів у групі).

4. Визначити найбільш та найменш впливові на діяльність підприємства фактори зовнішнього середовища, зробити висновки.

Література: [5; 7; 9; 13; 23].

Завдання 4. Визначити місію та генеральну мету вашого підприємства. Описати філософію досліджуваного бізнесу.

Завдання 5. Побудувати дерево цілей підприємства, зробити висновки щодо можливостей їх досягнення в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі.

Методичні рекомендації

"Дерево цілей" – це структурована, побудована за ієрархічним принципом (розподілена за рівнями, проранжована) сукупність цілей економічної

системи, програми, плану, у якій виділені: генеральна мета ("верхівка дерева"); підпорядковані їй підцілі першого, другого та подальших рівнів ("гілки дерева").

Назву "дерево цілей" пов'язано з тим, що схематично показана сукупність розподілених за рівнями цілей нагадує з вигляду перевернуте дерево.

У будь-якій великій організації, що має кілька різних структурних підрозділів та рівнів управління, складається ієрархія цілей, яка становить декомпозицію цілей більш високого порядку в цілі більш низького рівня. Особливість ієрархічної побудови цілей полягає в такому:

цілі більш високого рівня завжди мають більш широкий характер і більш довготривалий часовий інтервал досягнення;

цілі більш низького рівня є свого роду засобами для досягнення цілей більш високого рівня.

Ієрархія цілей відіграє дуже важливу роль, оскільки вона встановлює структуру організації та забезпечує орієнтацію діяльності всіх підрозділів організації на досягнення цілей найвищого рівня.

"Дерево цілей" може бути побудовано різними способами, виходячи з особливостей наукового дослідження.

В основі можуть лежати функції управління, виробничі підрозділи, елементи системи управління ключовими процесами тощо. Складовими частинами "дерева цілей" можуть бути як цілі й підцілі, так і заходи, ресурси.

"Дерево цілей" для підприємства, що спеціалізується на виробництві та продажу готової продукції може мати такий схематичний вигляд (рис. 2.3).

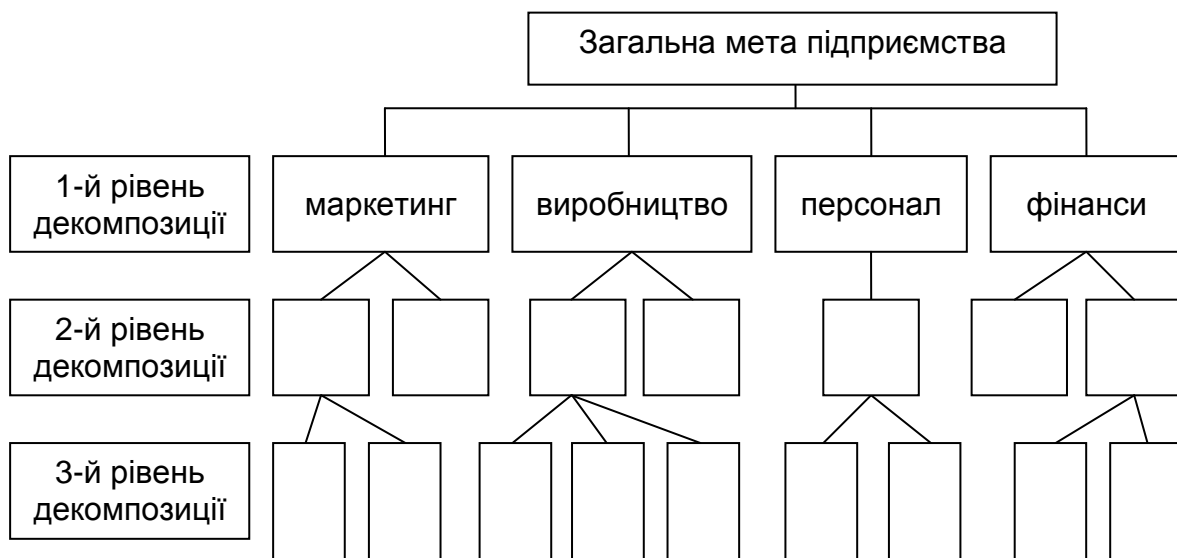


Рис. 2.3. "Дерево цілей" підприємства

Аналіз "дерева цілей" може вирішувати два завдання:

- 1) якісний аналіз, що дозволяє встановити склад елементів на кожному рівні та взаємозв'язки між ними;
- 2) кількісний аналіз, що дозволяє оцінити ступінь досяжності загальної мети, а також цілей кожного рівня.

Для здійснення кількісного аналізу необхідні такі дані:

1. Коефіцієнт відносної важливості кожної мети. Його встановлюють експерти та він має значення від 0 до 1. Сума коефіцієнтів важливості всіх підцілей однієї мети має дорівнювати одиниці.
2. Оцінка ступеня досяжності цілей, що має значення від 0 до 1.
3. Оцінка ступеня досяжності загальної цілі більш високого рівня, яку розраховують, виходячи з попередніх двох коефіцієнтів.

Приклад. Кількісний аналіз "дерева цілей" (рис. 2.4).

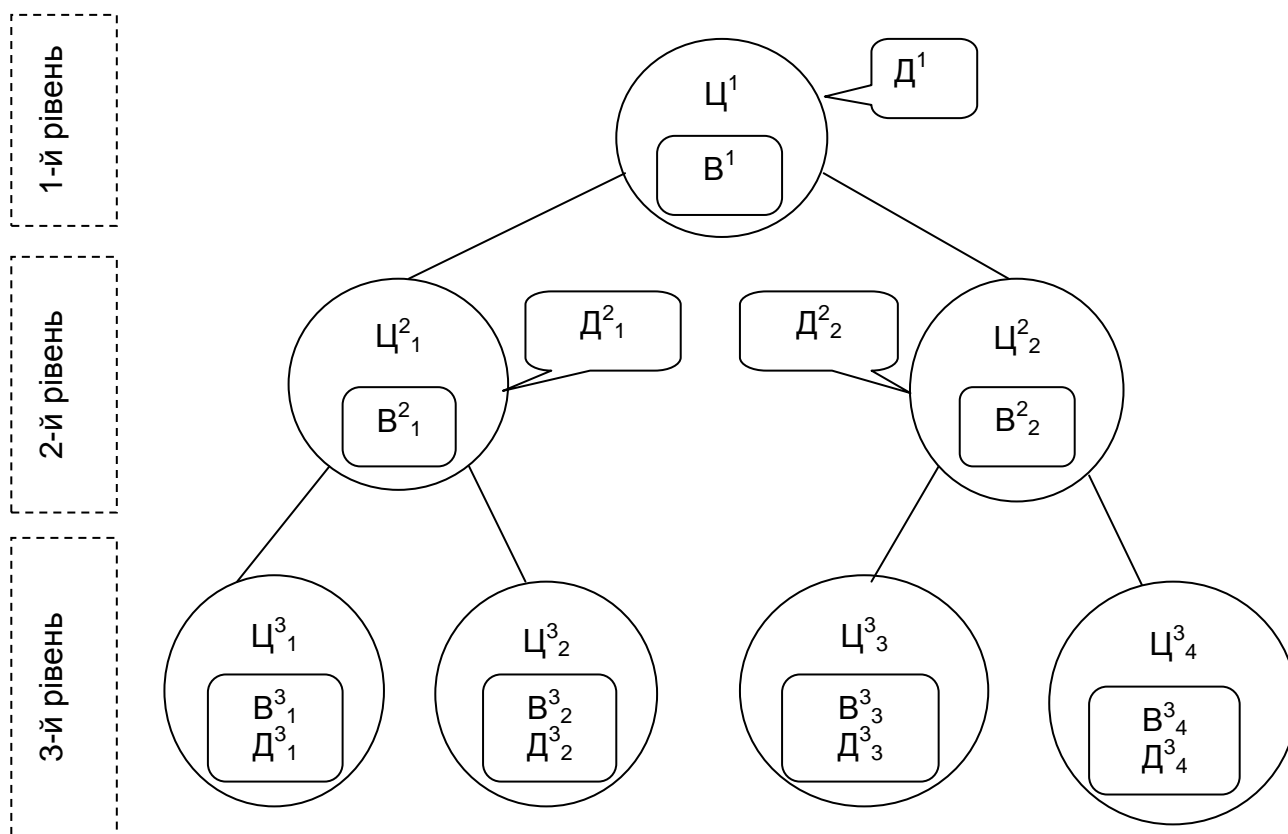


Рис. 2.4. Кількісний аналіз "дерева цілей"

Коефіцієнти відносної важливості (В) установлюють експерти за умови, що їхня сума в межах однієї мети більш високого порядку дорівнює 1. Ступінь досяжності (Д) найнижчого (у цьому випадку третього) рівня також

установлюють експерти, а на першому та другому рівні розраховують, виходячи з В та Д третього рівня. Тобто:

$$D^2_1 = B^3_1 \times D^3_1 + B^3_2 \times D^3_2, \quad (2.1)$$

$$D^2_2 = B^3_3 \times D^3_3 + B^3_4 \times D^3_4, \quad (2.2)$$

$$D^1 = B^2_1 \times D^2_1 + B^2_2 \times D^2_2. \quad (2.3)$$

Формуючи підцілі, можна враховувати такі питання:

маркетингу: збільшення частки ринку (реклами, PR, купівлі компаній цієї галузі); розширення асортименту (виробничого обсягу, обсягу збуту за напрямками, регіонами, нарощування збуту за оптовою торгівлею, багаторівневого маркетингу, франчайзингу); маркетингових досліджень;

виробництва: зниження витрат (купівлі нового обладнання, автоматизація виробництва, оптимізації транспортних витрат); організації (вигляду та структури програми виробництва та збуту, виробничих та складських потужностей, конкурентоспроможності продукції, матеріаломісткості, витратомісткості, обсягу виручки та його структури, прибутку та рентабельності, підвищення ефективності виробництва, амортизації основних фондів, їхнього фактичного завантаження, фондоозброєності тощо); переходу на нові технології (чисельності підрозділу НДДКР, витрат на НДДКР, ефективності таких витрат);

персоналу: підвищення кваліфікації (навчання, створення технологій відбору та адаптації персоналу, децентралізації управління, організації розвивальних занять для керівників); витрат на персонал (чисельності персоналу загалом, чисельності робітників, службовців, управлінських кадрів, витрати на оплату праці, фонд заробітної плати всього та за категоріями, відрахування до позабюджетних фондів, системи економічного стимулювання; витрат на соціальний розвиток, на охорону праці; плинності кадрів, статистики прийняття та звільнення, продуктивності праці, рівень ефективності використання персоналу); мотивації (розроблення системи преміювання, зміни оплати праці лінійних керівників тощо);

фінансів: ефективного управління (управління портфелем, кредитної політики, розроблення інвестиційних проектів, створення вартості фірми, організації виплати дивідендів, фінансової структури, обсягів та структури інвестицій, платоспроможності; обсягів та структури запозичених засобів, що забезпечують функціонування підприємства; рентабельності, оцінювання ділової активності тощо).

Завдання 6. Заповнити табл. 2.3, визначивши місію бізнесу в різних сферах діяльності, відповідно до виробничого та маркетингового підходів (так, як це визначено для бізнесу "перукарня та інші послуги"): у ресторані, касах попереднього продажу білетів, привокзальній автостоянці, туристичній агенції, пасажирському вагоні далекого прямування, привокзальній кімнаті відпочинку для матері й дитини, ательє, майстерні хутра, клінінговій компанії, на муніципальному місці паркування біля офісних центрів.

Таблиця 2.3

Місії бізнесу в різних сферах діяльності

Сфери діяльності	Виробничий підхід	Маркетинговий підхід
Перукарня й інші послуги	Підстригання, укладання волосся	Ми робимо жінок вродливими
Ресторан		
Каса попереднього продажу білетів		
Привокзальна автостоянка		
Туристична агенція		
Пасажирський вагон далекого прямування		
Муніципальне місце паркування біля офісних центрів		
Привокзальна кімната відпочинку для матері й дитини		
Ательє, майстерня хутра		
Клінінгова компанія		

Література: [6; 15; 16; 21; 26; 28].

Ситуаційне завдання

"Послідовна реалізація стратегії на фірмі "Тойз"¹

Фірма "Тойз" є найбільшою роздрібною компанією із продажу іграшок у США, обсяг продажів – понад 2,3 млрд дол. в 1986 році, 295 магазинів у США, Канаді, Великій Британії, Сінгапурі й Гонконгу. Цю фірму часто хвалять за революцію в галузі іграшок у США й тепер вона розширює свою міжнародну діяльність, що спричинило будівництво щонайменше 200 магазинів за кордоном протягом наступних 10 років.

¹ Абстрактні дані

"Тойз" має базову формулу дій, якої вона дотримується у США та використовує у процесі розширення своєї міжнародної діяльності. Фірма нарощує потужності на рівні 10 % на рік. Вона завойовує ринки в нових географічних районах щороку й у кожному районі будує склад із декількома магазинами, згрупованими навколо складу. Регіональний склад дозволяє "Тойз" поповнювати запаси магазинів за ніч і зберігати великі обсяги товарів, які закупаються у виробників за низькими цінами в "мертвий сезон".

Компанія завжди розміщає свої магазини на основній транспортній магістралі поблизу великого торговельного центру. Ця політика дає можливість залучати покупців цього центру, але дозволяє уникати високої орендної плати за розміщення на його території. Кожний магазин становить величезну відокремлену споруду зі стелажми типу складських, на яких від підлоги до стелі зберігають більше ніж 18 тис. виробів, і візками для відбору товарів для полегшення процесу купівлі.

"Тойз" ніколи не здійснює дешевих розпродажів, але пропонує "повсякденно низькі ціни", що стимулює купівлі в "мертві сезони". Компанія дотримується помірної рекламної практики. Вона використовує телевізійну рекламу, коли вперше потрапляє на новий ринок, але досить обмежену друковану рекламу після організації магазинів. Розташовуючи 18 тис. виробів у кожному магазині та створивши зручну для покупців процедуру повернення товару, "Тойз" претендує на те, щоб стати єдиним місцем із продажу іграшок і супутніх товарів. У компанії практикують процедуру централізованого ухвалення рішень. Усі магазини побудовано, відповідно до точних інструкцій головного правління фірми. Магазини мають ідентичне планування, товари розміщено на стелажах за кресленнями, отриманими з головного правління. За допомогою складної системи автоматизованого прогнозування й обліку матеріальних запасів простежують обсяг продажів за кожним магазином.

Дані про обсяг продажів використовують у головному управлінні для прогнозування майбутніх продажів і для ухвалення рішень щодо повторних замовлень ходового товару та зниження цін на неходовий товар. Так, ретельно стежачи за продажами, "Тойз" могла закуповувати достатню кількість модних товарів, щоб уникнути відсутності таких товарів на складі й позбутися тих товарів, які втрачають популярність, і звільнити полиці для ходових виробів.

Запитання для обговорення:

1. Базова формула фірми "Тойз" становить насправді політику, яка спрямовує планування та ухвалення рішень. Яка корпоративна та функціональні стратегії фірми? Сформулюйте політику компанії у сфері розміщення та планування підприємств, маркетингу, закупівель і адміністративного контролю.
2. Як ця політика допомагає "Тойз" у формулюванні цілей?
3. Сформулюйте місію й цілі компанії фірми "Тойз".
4. Чи буде, на вашу думку, ця політика такою ж ефективною за кордоном, як у США? Чому?

Література: [1; 3; 8; 12; 14].

Тема 3. Стратегія формування фінансових ресурсів суб'єктів підприємництва

Мета – навчитися оцінювати передумови розроблення стратегії формування фінансових ресурсів підприємства, використовуючи інструменти стратегічного аналізу.

Основні питання:

- 3.1. Стратегічні рішення щодо управління власними фінансовими ресурсами.
- 3.2. Стратегічні рішення щодо управління залученими фінансовими ресурсами.

Компетентності, що формують за темою:

знання: методичних основ розроблення стратегії формування фінансових ресурсів;

уміння: здійснювати вибір методичного інструментарію для розроблення стратегії формування фінансових ресурсів;

комунікації: презентувати стратегію формування фінансових ресурсів;

автономність і відповідальність: самостійно ухвалювати ефективні управлінські рішення щодо оптимальної структури власних та залучених ресурсів.

Ключові терміни: конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність продукції, конкуренти, конкурентний паритет, конкурентні переваги, конкурентний профіль, стратегічна група конкурентів, бенчмаркінг.

Практичні завдання та методичні рекомендації до їхнього виконання

Завдання 1. Побудувати карту стратегічних груп конкурентів, використовуючи статистичні дані, а також аналітичні огляди однієї з галузей національного господарства України.

Методичні рекомендації

Стратегічну групу складено із суб'єктів підприємництва, що конкурують і мають однаковий стиль конкурентної активності й однакові позиції на ринку. Основними характеристиками стратегічних груп є: рівень ціни/якості; географічний масштаб діяльності; ступінь вертикальної інтеграції; асортиментний набір продукції; використання каналів розподілу; набір пропонуванних сервісних послуг тощо.

Галузь має тільки одну стратегічну групу, якщо всі продавці використовують на ринку ідентичну стратегію. Такі галузі не аналізують у ході виконання цього завдання.

Стратегічних груп буде стільки, скільки конкурентів, якщо кожний із них застосовує свої власні прийоми конкурентної боротьби й займає відокремлену позицію на ринку.

Алгоритм складання карти стратегічних груп:

1. Установити характеристики, що відрізняють суб'єкти підприємництва галузі між собою.

2. Нанести суб'єкти підприємництва на карту із двома змінними (за осями карти), використовуючи пари цих різних характеристик.

3. Об'єднати суб'єкти підприємництва, що потрапили приблизно в один стратегічний простір, одну стратегічну групу.

4. Намалювати кола навколо кожної стратегічної групи, діаметр яких пропорційний частці цієї групи в загальному обсязі продажів галузі.

У процесі побудови карти стратегічних груп необхідно враховувати такі правила:

1. Змінні, що є осями карти, не мають корелювати між собою. У разі сильної кореляції кола на карті будуть розташовувати по діагоналі й одну зі змінних не будуть використовувати зовсім (у процесі оцінювання другої змінної дослідники не отримають ніякої нової інформації про конкурентну позицію суб'єктів підприємництва).

2. Змінні, обрані як осі карти, мають показувати більші відмінності в позиціях, що займають суб'єкти підприємництва в конкурентній боротьбі за ринок. Це означає, що необхідно визначити, за якими характеристиками конкурентні суб'єкти підприємництва відрізняються один від одного, і використовувати ці характеристики як змінні.

3. Змінні, що використовують як осі, не мають бути ні кількісними, ні безперервними величинами. Вони можуть бути дискретними змінними або визначатися як точно окреслені класи або комбінації.

4. Використання на карті кіл різного діаметра (діаметр відповідає загальному обсягу продажів суб'єктів підприємництва, згрупованих у стратегічні групи) дозволяє наочно показати відносні розміри кожної стратегічної групи.

Різну прибутковість може бути обумовлено неоднаковим ступенем тиску з боку постачальників або споживачів і також з боку товарів-субститутів, що виробляють інші галузі.

Таким чином, змінними можуть бути: співвідношення ціни/якості, популярність торговельної марки, репутація (середній, низький та високий рівень), асортимент та номенклатура (малорозвинена, розвинена), географічна характеристика ринку (локальна, регіональна, національна) тощо.

Завдання 2. Здійснити аналіз конкуренції в галузі, до якої належить підприємство – ваша база практики, визначити рівень конкуренції, зробити висновки.

Методичні рекомендації:

1. Визначити трьох-чотирьох основних конкурентів у галузі, до якої належить підприємство – ваша база практики.

2. Сформувати перелік показників, за якими буде здійснено порівняння підприємств-конкурентів.

3. Оцінити конкурентів із використанням 5-бальної шкали оцінювання (1 – найнижчий рівень показника, 5 – найвищий рівень показника).

4. Розрахувати рівень конкуренції в галузі, зробити висновки. Приклад розрахунків наведено в табл. 3.1.

Завдання 3. Оцінити конкурентоспроможність продукції підприємства – вашої бази практики – із використанням споживчих та економічних параметрів. Сформувати висновки.

Аналіз прямих конкурентів на ринку*

№ п/п	Показники	Об'єкт дослідження	Прямі конкуренти				Розрахунок рівня конкуренції в галузі (k_r) за окремими показниками
		Базове підприємство	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент 4	$k_{r_n} = (\text{ст. 3} + \text{ст. 4} + \text{ст. 5} + \text{ст. 6} + \text{ст. 7}) / (n+1)$
1	Індивідуальність товару	5	5	5	5	5	$k_{r_1} = 5,0$
2	Популярність торговельної марки	4	4	5	4	3	$k_{r_2} = 4,0$
3	Можливість розширення ринкових сегментів	4	3	4	2	2	$k_{r_3} = 3,0$
4	Ефективність використання виробничих можливостей	4	4	5	4	3	$k_{r_4} = 4,0$
5	Гнучкість політики цін	4	3	3	4	4	$k_{r_5} = 3,6$
6	Можливість виходу з ринку	3	5	4	4	3	$k_{r_6} = 3,8$
7	Використання сучасних інформаційних систем	3	5	5	4	3	$k_{r_7} = 4,0$
8	Зовнішньоекономічна діяльність	4	5	5	4	3	$k_{r_8} = 4,2$
Розрахунок рівня конкуренції в галузі (k_r) за окремими конкурентами		$k_{од} = 3,90$	$k_1 = 4,25$	$k_2 = 4,50$	$k_3 = 3,90$	$k_4 = 3,25$	$k_r = 31,6 / 8 = 3,95$ $k_r = 19,8 / 5 = 3,95$

*абстрактні дані

Методичні рекомендації

Загальний показник рівня конкурентоспроможності товару (K_{CT}) розраховують за такою формулою:

$$K_{CT} = \frac{3CI}{3EI}, \quad (3.1)$$

де ZCI – зведений параметричний індекс за споживчими параметрами товару;

ZEI – зведений параметричний індекс за економічними параметрами товару.

Зведений параметричний індекс за споживчими параметрами (ZCI):

$$ZCI = OCI_i \times R_i, \quad (3.2)$$

де OCI_i – одиничний параметричний індекс за i -м споживчим параметром;

R_i – ранг i -го споживчого параметра (визначають як питому вагу бала параметра в загальній сумі балів);

n – кількість споживчих параметрів, що розглядають.

Одиничні параметричні індекси споживчих параметрів товару, що досліджують (OCI_i):

$$OCI_i = \frac{P_{ci}}{P_{птз}} \quad (i = 1, \dots, n), \quad (3.3)$$

де P_{ci} – величина i -го споживчого параметра товару, що досліджують;

$P_{птз}$ – величина аналогічного i -го параметра товару-конкурента, що максимально задовольняє потребу.

Одиничний параметричний індекс (OCI_i) визначають за всіма споживчими параметрами товару, що досліджують.

Необхідно враховувати, що деякі параметри мають "зворотні" характеристики (чим менший, тим ефективніший результат). Тоді OCI має такий вигляд:

$$OCI_i = \frac{P_{стз}}{P_{pi}} \quad (i = 1, \dots, n). \quad (3.4)$$

Зведений параметричний індекс за економічними параметрами розраховують так само.

У табл. 3.2 та 3.3 наведено приклади аналізу споживчих та економічних параметрів.

Сформувані висновки щодо поточного рівня конкурентоспроможності продукції та перспектив у найближчому майбутньому.

Таблиця 3.2

Аналіз споживчих параметрів товарів <назва товару>

Назви параметрів <наприклад>	Значення параметрів		Одиничні параметричні індекси (OCI)	Значущість параметрів, балів	Ранги параметрів (R _i), часток одиниці	Зведені параметричні індекси (ZCI)
	базове підприємство	конкурент				
Вага, т						
Потужність, МВт						
Напрацювання на відмовлення, тис. год						
Гарантійний термін, років						
Дизайн						
Разом	–	–	–		–	

Запропонувати ряд рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності товару підприємства.

Таблиця 3.3

Аналіз економічних параметрів товарів <назва товару>

Назви параметрів <наприклад>	Значення параметрів		Одиничні параметричні індекси (OEI)	Значущість параметрів, балів	Ранги параметрів (R _i), часток одиниці	Зведені параметричні індекси (ZEI)
	базове підприємство	конкурент				
Ціна виробу, тис. ум. од.						
Витрати на встановлення, тис. ум. од.						
Навчання персоналу, тис. ум. од.						
Усього	–	–	–		–	

Ситуаційне завдання "Ринкові стратегії конкурентів"

Шведська компанія *Electrolux* – найбільший виробник товарів у світі, лідер Європейського ринку (ринкова частка 20 %). Група *Electrolux* поєднує більше ніж 600 компаній у 40 країнах світу, річний оборот 80 млрд шведських крон. У 80-ті роки стратегія компанії полягала в забезпеченні зростання за рахунок придбань. За 10 років *Electrolux* купила близько 200 фірм, уклавши більше ніж 4 млрд американських доларів. Політика придбання особливо посилилася, із метою завоювання нових ринків збуту в Італії, США, Іспанії. У широкій наявності на світовому ринку керівництво компанії бачить можливість посилення тиску на конкурентів [46].

Для економії розмірів необхідних інвестицій у 80-ті роки *Electrolux* створювала "свою імперію" по всьому світу, тим самим скорочуючи виробничі витрати, витрати на дизайн і маркетинг.

У США компанія витратила 250 млн дол. на купівлю будинків і споруд, але нові фабрики виникали не так швидко, як хотілося б. Ці труднощі збільшувалися війною цін наприкінці 80-х років, у ході якої деякі роздрібні фірми порвали свої зв'язки з *Electrolux* на користь більш дешевих пропозицій. Подібні проблеми поставили компанію в серйозне положення на початку 90-х років.

У II кварталі 1992 року прибуток скоротився більш ніж наполовину. Компанія *Electrolux* вирішила сконцентрувати свої зусилля в бізнесі на електроприладах, де вона є особливо сильною. Неприбуткові галузі було вирішено диверсифікувати та скоротити виробництво [46].

У продажах компанії основне місце посідають електроприлади. Асортимент їх досить широкий. Це побутові електроприлади (близько 55 % продажів): електроапаратура, кондиціонери, праски, устаткування для ванних, кухні, догляд за підлогою; електроприлади загального користування (кухонне устаткування, устаткування для промислових пралень, великі морозильні камери, устаткування для хімчисток); устаткування для місцевого й сільського господарства, для садівників; промислове устаткування (для оброблення різних матеріалів, безпеки автомобілів).

Крім продукції, компанія пропонує такі послуги: обслуговування будь-яких приладів і устаткування, послуги пральні й захисні пристрої.

За останні роки продажі електроустаткування скоротилися, прибутки від реалізації побутових електроприладів і промислового устаткування

скоротилися майже вдвічі. Єдиним прибутковим залишився сектор електроустаткування для загального користування, де прибуток зріс на 16 % за збільшення продажів на 13 % за останній рік.

Які умови конкуренції на цьому ринку?

Електротехнічна промисловість характеризується наявністю великих корпорацій і їхньою щораз більшою концентрацією. У 80-ті роки в результаті злиття *Philips* і *Whirlpool* виник новий конкурент, який обійшов за рядом показників не тільки *Electrolux*, але й *General Electric*. Стратегію цієї компанії було спрямовано на поліпшення якості та прибутковості виробництва, ґрунтуючись на трьох головних принципах: прямувати до мети досягнення ефективності виробництва шляхом поліпшення якості продукції; промислове придбання зараховувати на баланс компанії; оновити структуру компанії, для чого створити нову команду менеджерів. Нова компанія разом із *General Electric* була основним конкурентом *Electrolux* у США та Європі (де функціонувало також і СП *General Electric – GEC*). У Німеччині пильної уваги заслуговує *Bosch – Siemens*. Усе успішніше впроваджують на європейський ринок *Panasonic* і *Toshiba*, але їхню діяльність стримує необхідність в інвестиціях у промисловість європейських країн. Крім того, за останні 20 років їхнім єдиним новим продуктом були мікрохвильові печі та й освоєння великих сегментів ринку потребує значного часу [46].

У пошуках конкурентних переваг компанії шукають нові й більш ефективні шляхи розвитку, управління та використання своєї переваги.

Philips – Whirlpool підвищує якість обслуговування, гарантує заміну дефектного устаткування протягом 12 місяців, причому гарантія діє, незалежно від країни придбання товару покупцем. У Великій Британії компанія встановила "Телефон турботи про клієнтів". Постачання запасними частинами, пропоноване протягом 10 років, засноване на одноразовому платежі із премією. Укладені клієнтом кошти в обслуговування повертають, якщо майстер не прийде протягом двох робочих днів після виклику.

Компанія також пропонує фінансові послуги, включаючи розстрочення платежу, фінансування операцій та ін.

В умовах сильного тиску конкурентів компанія *Electrolux* вважає усталеною маркетинговою реальністю своє прагнення стати великим постачальником електронного устаткування й увійти до трійки основних producentів електроприладів. Директор із маркетингу вважає, що цього можна досягти шляхом великомасштабної економічної експансії й максимального використання сильних сторін конкурентів. Традиції компанії диктують,

що основною метою її діяльності має стати високоякісний продукт. Новий товар має бути результатом зусиль відділу маркетингу, служби НДДКР і відділу розвитку [46].

Ключ до успіху в маркетингу у єдності сильного продукту та його марки, конкурентоспроможних цін і ефективної системи логістики.

Для досягнення цілей компанії було розроблено трирічний маркетинговий план у розподілі за ринковими сегментами. План на два роки було пророблено детально, а на третій рік складено прогноз. Було розроблено програму комплексного дослідження ринку, мета якої – виявлення основних груп клієнтів і забезпечення тривалого спостереження за ринком роздрібною торгівлі.

Сегментацію європейського ринку електроприладів ускладнено безліччю культурних і національних відмінностей. Виробникам доводиться підлаштовуватися під смак і вимоги споживачів. Так, користувачі пральних машин в Англії віддають перевагу машинам із переднім завантаженням, тоді як французи – зверху машини. Швидкість обертання центрифуги в Італії має бути нижчою, ніж у Німеччині, що пов'язано із кліматичними відмінностями в цих країнах.

Необхідно враховувати й рух "зелених", який чинить досить сильну протидію виробництву холодильників, тому що вони виділяють в атмосферу фреон, що руйнує озоновий шар. Що ж стосується пральних машин, "зелені" протестують проти забруднення води та її підвищених витрат.

Electrolux надає сегментації першорядне значення в маркетингу, вважаючи її єдиним способом для правильного оцінювання ситуації на ринку. Компанія використовує метод *global scan* ("всеосяжний погляд"), який дозволяє їм вирішити такі питання, як: вартість, думка, відношення, очікування, поведінка клієнтів, подібність і відмінність між ними. Отримана інформація та її правильне використання дають можливість скоротити витрати на маркетинг і підвищити його ефективність.

Основні особливості комплексу маркетингу компанії *Electrolux* зведено до таких положень.

Позиціонування товару ґрунтується на принципі досягнення технологічного та якісного лідерства на ринку електротехнічних товарів. Відмітні переваги забезпечують, розраховуючи як на різних торговців, так і споживачів. І в тому, і в іншому випадках акцент роблять на такі параметри, які допоможуть створити позитивний імідж фірми, що перевершує конкурентів. Так само, як і конкуренти, *Electrolux* визнає важливість післяпродажного обслуговування, швидкості доставки, умов платежу.

Компанія у своїй практиці використовує як міжнародні (*Electrolux, Zanussi*), так і регіональні марочні назви, що дозволяє враховувати місцеві традиції та відмінності, хоча не виключено застосування міжнародної марки. Організацію маркетингової діяльності побудовано таким чином, що за кожну марку відповідає один керуючий, до компетенції якого входить контроль над реалізацією відповідного комплексу маркетингу та відповідністю товару зразкам марки.

Товарна політика. Відділ маркетингу співробітничав з відділом розвитку та службою НДДКР для того, щоб вироблені товари найбільшою мірою відповідали очікуванням клієнтів. До традиційного набору стандартних вимог (високої якості, економічності у використанні тощо) останнім часом додався підвищений інтерес до дизайну. Примхливі клієнти стверджують, що гарний дизайн поліпшує творчий клімат і підвищує ефективність праці. Нерідко дизайн нового товару відіграє ключову роль у підвищенні попиту.

Цінова політика. Як *Electrolux*, так і його конкуренти встановлюють ціни на свою продукцію для різних сегментів. Для кожного сегмента *Electrolux* пропонує три-чотири варіанти товарів, призначених для відповідних рівнів доходу покупців, що дозволяє охопити сегмент повністю.

Дистрибуційна політика. Компанія вважає найважливішими компонентами свого ринкового успіху співробітництво та створення тісних ділових контактів з учасниками каналів розподілу.

У зв'язку із цим, необхідна координація всієї збутової мережі від виробництва до споживання, ураховуючи надання послуг споживачеві на різних рівнях розподілу. Таким чином, клієнт стає не тільки споживачем продукту, але й послуг усього цього ланцюжка. Вибір каналу розподілу компанія пов'язує з позиціонуванням товару, маркетинговою інфраструктурою й тенденціями ринків. На ринках, де зазвичай помітна концентрація роздрібної торгівлі, природно, кількість контактів значно скорочена. Наприклад, в Англії шість фірм роздрібної торгівлі електротоварами контролюють дві третини цього ринку.

Комунікаційна політика. У стратегії просування товару увагу сконцентровано навколо окремих фірм, а не корпорацій загалом. Практикують угоди з місцевими компаніями, тому дотримуються місцевих культурних звичаїв. Однак багато європейських країн не люблять американізмів у рекламі, тому рекламу адаптовано, ураховуючи ринок.

Запитання для обговорення:

1. Які глобальні й ринкові стратегії конкурентних фірм на ринку електроприладів?
2. Яким чином компанії забезпечують свої конкурентні переваги? Як це відображено в позиціонуванні товару?
3. Яким чином компанія *Electrolux* використовує переваги торговельних марок?
4. Які сильні сторони діяльності конкурентів використовує компанія *Electrolux*?
5. Які фактори враховує компанія *Electrolux* у процесі розроблення плану маркетингу й у чому особливість її планування?
6. Поміркуйте, на що має бути спрямовано фінансову стратегію компанії *Electrolux* для забезпечення стійкої конкурентної позиції на ринку. Які інструменти управління фінансовими ресурсами ви могли б порекомендувати для зміцнення ринкових позицій компанії?

Література: [7; 9; 17; 25; 27].

Завдання 4. Здійснити SWOT-аналіз підприємства – бази практики.

Методичні рекомендації

Загальний вигляд матриці SWOT наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Загальний вигляд матриці SWOT-аналізу

S (<i>strength</i>) – Сильні сторони	W (<i>weaknesses</i>) – Слабкі сторони
1.	1.
2.	2.
...	...
n.	m.
O (<i>opportunities</i>) – Можливості	T (<i>threats</i>) – Загрози
1.	1.
2.	2.
...	...
k.	p.

Потенційні внутрішні переваги може бути визначено як: використання переваг організаційно-правової форми організації бізнесу, наявні конкурентні переваги (унікальність); найважливіші відмінності в компетенції щодо певної діяльності, інноваційність; сильну позицію у специфічних ринкових

сегментах, добре знаного лідера; жорсткого конкурента на ринку (використання агресивної ініціативи); стратегію наступу чи іншу особливу стратегію, обґрунтований "стратегічний набір"; сприяння зростанню кількості цільових груп споживачів чи їхній лояльності; вищу за середню обізнаність про стан ринку; знання про склад та найважливіші стратегічні групи, можливості захисту від конкурентів; концентрацію на швидко збільшуваних сегментах ринку; диференціацію виробів; обґрунтовану диверсифікацію; увагу до зниження витрат; вищу за середню рентабельність і прибутковість; достатні фінансові ресурси; вищі за середні маркетингові навички; вищі за середні технологічні та інноваційні навички (компетентності); творчий, підприємницький менеджмент тощо.

Потенційними внутрішніми недоліками можуть бути такі: відсутність знань переваг організаційно-правових форм організації бізнесу; відсутність реальних конкурентних переваг; постійні атаки з боку ключових конкурентів (конкурентна позиція погіршується); утрата конкурентної позиції; нижчі за середні темпи зростання; брак деяких ключових навичок для ефективної конкуренції; брак фінансових ресурсів, недостатня прибутковість; утрата репутації у споживачів; слабка система розподілу; виробництво з високими витратами, старіння потужностей; розміри виробництва надто малі, щоб впливати на ринкову ситуацію, або занадто великі – починається "хвороба великих компаній"; відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів; відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами тощо.

До потенційних зовнішніх можливостей можна зарахувати такі: розвиток економіки країни; соціально-політичну стабільність; обґрунтоване законодавство; доступність інвестицій та кредитів; обслуговування додаткових груп споживачів; входження в нові ринки (сегменти); розширення виробництва для задоволення потреб споживачів; споріднену диверсифікацію; товари з доповненнями (неспоріднену диверсифікацію), що закупаються; вертикальну інтеграцію; зовнішні мережеві структури; можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп; розвинутий фондовий та інші фінансові ринки; розвинуті ринки *know-how* тощо.

Потенційні зовнішні загрози такі: високі темпи інфляції; велика ймовірність виникнення нових конкурентів (зокрема, іноземних); зростання збуту товарів-замінників; уповільнений темп зростання ринку або його спад; "ворожі дії" з боку держави (обмеження); зростання тиску конкурентів; тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу; технологічні прориви в інших

країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції; виникнення труднощів під час укладання договорів із постачальниками та споживачами; зміни в потребах і смаках споживачів; негативні демографічні зміни; негативна екологічна ситуація; соціально-політична нестабільність.

Завдання 5. На основі здійсненого SWOT-аналізу обґрунтувати рекомендації щодо розроблення стратегії та підвищення конкурентоспроможності підприємства – бази практики.

Методичні рекомендації

Визначені під час здійснення SWOT-аналізу результати можуть бути інформаційною базою під час розроблення стратегії підприємства. У такому контексті їх доцільно подати у вигляді, показаному на рис. 3.1.

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси)	Загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. 2. і т. ін. Рішення: підтримувати? розвивати?	1. 2. і т. ін. Рішення: використовувати?	1. 2. і т. ін. Рішення: пом'якшити?
	Слабкі сторони 1. 2. і т. ін. Рішення: ліквідувати? що саме? у якому порядку?	Поле СіМ Рішення: використовувати? яким чином? (перелік заходів)	Поле СіЗ Рішення: "тримати удар"? чи є "сили"? (перелік заходів)
		Поле СлМ Рішення: аналізувати "доступність" можливостей, що їх надає середовище (перелік заходів)	Поле СлЗ Рішення: ліквідувати (недоліки або об'єкт) загалом із визначенням термінів (перелік заходів)

Рис. 3.1. Розширена матриця SWOT-аналізу

Слід зауважити, що фактори, які формують окремі складові частини SWOT-аналізу, можуть мати різні часові характеристики впливу, тому доцільно виконувати певний їхній розподіл на коротко- та довгострокові дії (табл. 3.5).

Форма для здійснення SWOT-аналізу

Фактори	Оцінка середовища				Оцінка підприємства			
	Можливості		Загрози		Сильні сторони		Слабкі сторони	
	коротко-строкові	довго-строкові	коротко-строкові	довго-строкові	коротко-строкові	довго-строкові	коротко-строкові	довго-строкові
I. Залежні від діяльності підприємства 1.1. 1.2. . 1.n.								
II. Незалежні від діяльності підприємства 2.1. 2.2. . 2.m.								

На перетинах окремих складових груп факторів формують поля, для яких характерні певні комбінації, що їх треба враховувати надалі в ході розроблення стратегій певного типу:

поле СiМ – потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямі реалізації шансів зовнішнього оточення;

поле СiЗ – передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства, із метою пом'якшення (усунення) загроз;

поле СлМ – розроблення стратегій подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище;

поле СлЗ – іноді називають "кризовим полем", оскільки тут поєднано загрози середовища зі слабкістю підприємства. З огляду на це, існує нагальна потреба в розробленні стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства, що завжди є важким завданням.

Матриця SWOT-аналізу – це своєрідна форма; вона не містить остаточної інформації для ухвалення управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок.

Ситуаційне завдання

"Чи можна продати мільярд літрів соку, помінявши картонне пакування на пляшки"

Може, комусь і цікаво роками потроху нарощувати ринкову частку, але тільки не *Aqua Vision*. Нікому до того не відомий гравець добудував і запустив неподалік від міста Істри найбільший у країні завод соків. "Ми можемо виробляти 300 млн л на рік, до кінця 2007 року збільшимо потужність до 500 млн л, до 2009 року дійдемо до мільярда", – сміливо оперує астрономічними цифрами президент *Aqua Vision* Станіслав Одинцов. Мільярд літрів – це майже 40 % нинішнього російського споживання. Обсяг, який не досяжний "Мултону", "Нидану" і "Вимм-Билль-Данну" [47].

Aqua Vision створено у 2004 році саме для реалізації цього проекту. Холдинг *Health Tech Corporation* (НТС), якому вона належить, займається біодобавками й соків не стосується. Активи НТС оцінюють у \$300 млн, а завод, на 85 % побудований за рахунок власних коштів, обійшовся в половину цієї суми [47].

Не так наївно. Появи нового гравця на ринку соків, у принципі, ніщо не віщувало. Споживання соків зростає на 10 – 15 % на рік, а "велика четвірка" – "Лебедянский", "Мултон", "Нидан" і "Вимм-Билль-Данн" – ділить між собою майже 90 % ринку. Лідери не роблять різких рухів, але й на місці не стоять. У 2002 – 2003 рр. "Вимм-Билль-Данн" уклав \$21 млн у Т-ський завод "Депсона". У 2004 році "Нидан" почав будівництво нового заводу в Н-ську за \$25 млн. У 2006 році надійшла черга компанії "Лебедянский", яка купила за \$30 млн виробника "Троя-Ультра" у П-ську. Але навіть найбільший із поки що не реалізованих проектів – будівництво "Лебедянского" заводу в Бердську за \$70 млн – майже втричі дешевший, ніж інвестиції *Aqua Vision*.

Від столиці країни до нового суперзаводу – 40 км. Цю землю – 35 га – *Aqua Vision* купила ще у 2004 році. Про соки тоді мова не йшла. На заводі передбачалося виробляти воду з різними добавками. От тільки на ринку води гравцем державного масштабу не станеш: занадто багато місцевих виробників, немає сенсу везти здалеку. Хотілося більшого. Так і виникла ідея перейти на соки, але не прості, а з відтінком "біо" – екологічні, дуже престижні, під маркою "Наїв". Але це зовсім не підходило для споживачів країни. Утім НТС не став чіплятися за цю ідею. "Наїв" поміняли на нинішню марку *botaniQ*, яка не використовує барвників і консервантів, але й не має прагнення до стовідсоткової екологічності [31].

Ціна проекту тим часом виросла ледве не на порядок. "По-моєму, вони переплатили, я б побудував такий завод за \$50 – 60 млн", – говорить гендиректор "Нидан соки" Андрій Яновський. Думка, що *Aqua Vision* узялася за справу надто завзято та вклала забагато, узагалі поширена серед гравців.

"Тут же було голе поле, потрібно було не тільки устаткування купувати, але й просто будуватися, – виправдовується Одинцов. – Електрику тягли від самого райцентру за 15 км". Загалом на будинки й комунікації витратили \$50 млн – стільки ж, скільки на устаткування, що для Одинцова є предметом особливої гордості.

Цехи оснащено новими майже безлюдними лініями. "Наші лінії від німецького виробника *Krones* – нове слово в техніці, таких навіть у Європі немає", – хвастається Одинцов. Інтерфейс на екранах комп'ютерів навіть не встигли перекласти з англійської.

Техніку доповнює управлінський потенціал, залучений *Aqua Vision* із усього ринку. Ігор Бургардт, віце-президент із комерції, раніше очолював напрям "соки" в "Лебедянском". Звідти ж прийшли старший бренд-менеджер, директор із продажу та директор із маркетингу.

Заощадити гроші. На полицях будь-якого магазину, відведених під сік, – суцільні картонні паралелепіпеди. Дві третини ринку такого пакування займає у країні *Tetra Pak*, близько третини – *SIG Combibloc*. Різниця тільки в назві – технології схожі. *Aqua Vision* вирішила зламати традицію: замінити картон прозорими ПЕТ-пляшками. Якщо споживач бачить продукт – це плюс, схвалює директор із роботи з інвесторами ВАТ "Лебедянський" Олександр Костиков, "але принципового значення для продажів це не має". Господарки на маркетингових опитуваннях звичайно зазначають ще один плюс: можна простежити, щоб не було недоливу. Але головне питання – цінове. У собівартості соку, за даними "Лебедянського", на тару припадає 35 – 38 %. *Aqua Vision* побачила тут можливість заощадити [31].

Пластмасові пляшки на національному ринку соку майже не використовують. Ті, хто розливає в ПЕТ, обмежуються малими й не масовими форматами – такими, які можна брати із собою в дорогу, дати дитині до школи. "Лебедянський" розливає в ПЕТ обсягом 0,385 л напій "Фрустайл". "Вимм-Билль-Данн" робить маленькі пляшечки J7. Пляшки обсягом 1 л і більше не використовують. "Були деякий час J7 по 0,95 л, але якось не склалося", – згадує директор із маркетингу *SIG Combibloc* Юрій Антипов. ""Нидан соки" ПЕТ-пакування поки не використовують, – говорить

Яновський, – хоча у Європі майже половину соків і нектарів розливають у пластик".

Виробники пояснюють феномен просто: сік у прозорій пляшці швидше псується, а головне – лінія розливу в картон дешевша. У середньому лінія картонного пакування на 60 млн л на рік коштує \$1 – 4 млн. Аналогічна лінія ПЕТ у три-чотири рази дорожча.

Зате, один раз витратившись на таку лінію, можна виграти в собі-вартості самого розливу. Виробники, що купили лінію *Tetra Pak*, зобов'язані до кінця днів саме в *Tetra Pak* купувати й тару, і картонний рукав для розливу. А так звані преформи для ПЕТ – маленькі заготовки, які спеціальна машина роздмухує у звичайні пляшки, – товар копійчаний, його виготовляють десятки фірм, можна обирати будь-яку. "*Aqua Vision* на кожній пляшці обсягом 1,6 л виграє п'ять-шість рублів і за рахунок цього знижує відпускну ціну", – радіє Бургардт [47].

Дивакувате слово. Задоволений Бургардт і назвою єдиного бренда своєї компанії – дивакуватим словом *botaniQ* з маленькою буквою на початку й великою на кінці. Гра малих і великих літер приваблює, а ідея близькості до природи прозора. Бренд, до речі, вигадало агентство *Depot WPF*, автор марки "Я".

Але головна своєрідність *botaniQ*, як би до нього не ставилися, у тому, що він один. Більшість виробників соків працює одночасно під декількома брендами. "Лебедянский" виготовляє "Я", "Тонус", "Фруктовый сад" – для кожної цінової групи своя назва: "Я" – преміальний, "Фруктовый сад" – народний, "Тонус" – десь посередині. "Так зручніше, – уважає Яновський: Якщо поміщати під одну парасольку цільові аудиторії з різним достатком і різною системою цінностей, будуть труднощі з комунікацією". "Усе навпаки, єдиний бренд – наша дуже велика перевага, – заперечує Одинцов. – Особливо коли в нього така багата внутрішня структура. Вигадав її Бургардт, і теж із чистого аркуша" [31].

"Зараз усі великі виробники роблять сік із досить якісної сировини, так навіщо ж підтримувати штучний розподіл за категоріями?" – дивується Бургардт. У *botaniQ* теж є широка цінова гама продуктів, тільки, крім цін, вони різняться за сутністю, яку легко зрозуміти. Обличчя бренда – фруктове пюре *botaniQ Original*. Слідом іде більш дешевий *botaniQ 1QQ* – стовідсотковий сік. Потім газований *Fruit & Jazz*, потім напій "На каждый день", завершує лінійку *botaniQ Aqua* – просто вода.

Самі продукти теж народилися із вдумливого аналізу. За основу взято дані опитувань, метою яких було з'ясувати найважливіші для споживача

властивості соку. Таких виявилось п'ять: натуральність, доступність, користь для здоров'я, чистота, яскравість. Під кожне з них створили такий напій: натуральність – це стовідсотковий сік, доступна ціна – *botaniQ* "На кождий день"; чистота – просто вода *botaniQ*. Ну і так далі. План Бургардта полягає в тому, що підвиди *botaniQ* рекламують по черзі й кожний привносить у бренд свою ідею. І в результаті *botaniQ* починає втілювати їх усі разом. Ідею підтримано потужною рекламою: у 2007 році *Aqua Vision* витратила на неї \$20 млн. Що ж із цього вийде?

Сік або завод. Виробляти сік завод, мабуть, зможе. Але головне – продати в умовах, коли основні гравці будували свою дистрибуцію 10 років. Ринок соків у Росії зростає на 300 млн л на рік, за словами президента національного союзу виробників соків Валерія Остапця. Якби конкуренти не розширювали продажі, *Aqua Vision* саме вистачило б для розвитку, але ж вони розширюють. Перші конкретні результати навряд чи про щось говорять. У травні виробництво досягло 5 млн л, за чутками, трохи менше, ніж передбачалося. План на 2007 рік – 84 млн л, на 2008 рік, коли передбачено вихід у торговельні мережі, – уже 270 млн л. Поки *Aqua Vision* обмежується невеликими магазинами. "Ми прагнемо спочатку завоювати популярність. Тоді з мережами буде простіше знаходити спільну мову", – говорить Одинцов [31; 47].

"Хто ж заздалегідь передбачить, підуть продажі чи ні", – знизує плечима операційний директор філії "М-ск-Запад" ТД "Перекресток" Наталя Таразанова. Отут не вгадаєш: різницю 5 ум. од. покупець відчуває в разі переходу через десятку, якщо, скажімо, один сік коштує 44 ум. од., а інший – 39 ум. од. І вона мало помітна для цін 40 і 45 ум. од.

В *Aqua Vision* і тут все розраховували – максимальні роздрібні ціни саме й становлять 39 ум. од. за *Original* і 29 ум. од. за *1QQ*. От тільки механізму для втримання цін на цьому рівні Одинцов поки не вигадав. У магазині неподалік від будинку редакції журналу *Smartmoney* 0,9 л стовідсоткового *botaniQ* коштує 32 ум. од., а поруч літрова "Моя семья" – на 1 ум. од. дешевше.

Coca-Cola випила *botaniQ*. Найбільший за потужністю й найдорожчий у країні завод із розливу напоїв *Aqua Vision* не встигнув повністю реалізувати свої амбіційні плани. Як тільки завод і брендова лінійка були готові, на нього відразу знайшовся покупець. *Coca-Cola Hellenic Bottling Company S. A. (CCHBC)* улітку 2007 року домовилася про придбання 100 % *Aqua Vision*. Сума угоди, яка включає, крім заводу, торговельні марки *Aqua Vision*, зокрема парасольковий бренд *botaniQ*, становить 191,5 млн євро.

"Це придбання дає нам негайний доступ до розширених виробничих потужностей", – наводять у прес-повідомленнях слова керуючого директора ССНВС Дорос Константину [47].

Запитання для обговорення:

1. Перелічіть переваги й недоліки пакування соку у пластикові пляшки з погляду споживача.
2. Перелічіть переваги й недоліки пакування соку у пластикові пляшки з погляду виробника.
3. Перелічіть можливості й загрози запропонованого вирішення парасолькового бренда.
4. Оцініть можливості й загрози для стратегічного рішення компанії – будувати виробництво обсягом, що відповідає третині сокового ринку країни. Якою в разі позитивної відповіді має бути фінансова стратегія компанії?
5. Які стратегічні фінансові рішення ви можете запропонувати компанії для повної реалізації побудованого виробництва (не менше від трьох альтернатив)?
6. Які подальші кроки можна чекати від компанії *Coca-Cola* щодо бренда *botaniQ*?

Література: [20; 21; 26 – 28].

Завдання 6. Обґрунтувати фінансову стратегію підприємства на основі застосування матриці Франсона і Романе. Зробити висновки.

Методичні рекомендації

Матриця фінансових стратегій Франсона і Романе дозволяє визначати поточне положення компанії з точки зору фінансового ризику, розглядати ситуацію в динаміці, із метою визначення стратегічного напрямку фінансової стратегії підприємства, залежно від зміни ключових показників його діяльності. Використання цієї матриці ґрунтується на розрахунку таких показників:

- результату господарської діяльності;
- результату фінансової діяльності;
- результату фінансово-господарської діяльності.

Результат господарської діяльності розраховують за такою формулою:

$$РГД = БР - \Delta ФЕП - \Delta ОФ + ІД, \quad (3.5)$$

де *БР* – бруто-результат від експлуатації інвестицій;

\Delta ФЕП – зміна фінансово-експлуатаційних потреб;

$\Delta O\Phi$ – зміна первісної вартості основних фондів за звітний період;
 $IД$ – інші доходи.

Результат фінансової діяльності розраховують за такою формулою:

$$P\Phi Д = \Delta ПК - B_{\phi} - ПП - Д + D_{ук} - B_{ук} - \Phi I_{\partial} + D_{\phi}, \quad (3.6)$$

де $\Delta ПК$ – зміна позикового капіталу за звітний період;

B_{ϕ} – фінансові витрати;

$ПП$ – податок на прибуток від звичайної діяльності;

$Д$ – виплачені дивіденди;

$D_{ук}$ – дохід від участі в капіталі;

$B_{ук}$ – утрати від участі в капіталі та інші витрати;

ΦI_{∂} – довгострокові фінансові інвестиції;

D_{ϕ} – інші фінансові доходи.

Результат фінансово-господарської діяльності розраховують за такою формулою:

$$P\Phi ГД = PГД + P\Phi Д, \quad (3.7)$$

де $PГД$ – результат господарської діяльності;

$P\Phi Д$ – результат фінансової діяльності.

За результатом розрахунку цих показників можна умовно зарахувати підприємство до одного із квадрантів матриці (табл. 3.5), кожний із яких має свій номер та свою унікальну назву.

Таблиця 3.5

Матриця фінансових стратегій

Показники	$P\Phi Д < 0$	$P\Phi Д \rightarrow 0$	$P\Phi Д > 0$
$PГД > 0$	1. Батько сімейства $P\Phi ГД \rightarrow 0$	4. Рантьє $P\Phi ГД > 0$	6. Материнське товариство $P\Phi ГД \gg 0$
$PГД \rightarrow 0$	7. Епізодичний дефіцит $P\Phi ГД < 0$	2. Сійка рівновага $P\Phi ГД \rightarrow 0$	5. Атака $P\Phi ГД > 0$
$PГД < 0$	9. Кризовий стан $P\Phi ГД \ll 0$	8. Дилема $P\Phi ГД < 0$	3. Хитка рівновага $P\Phi ГД \rightarrow 0$

Квадранти 1, 2 і 3 (головна діагональ матриці) є зоною рівноваги. Над діагоналлю (квадранти 4, 5, 6) знаходиться зона успіхів, у якій значення показників позитивні та відбувається створення ліквідних засобів. Чистий грошовий потік стійко позитивний, фінансовий ризик мінімальний. Під діагоналлю (квадранти 7, 8, 9) знаходиться зона дефіцитів, у ній відбувається споживання ліквідних засобів і значення досліджуваних показників негативні.

По горизонталі РФД пов'язаний зі зростанням запозичення коштів підприємством.

По вертикалі РГД пов'язаний з реалізацією підприємством інвестиційних проектів.

Слід розглянути можливі положення підприємства на матриці фінансової стратегії та можливі шляхи їхніх змін.

Квадрант 1. *Батько сімейства*. Фактичні темпи приросту його капіталу є меншими за можливі, тобто задіяно не всі ресурси. Можливий перехід до квадрантів 4, 2 і 7.

Квадрант 2. *Стійка рівновага*. Підприємство не женеться за конкурентами й не є останнім на ринку. У цій ситуації підприємство перебуває у стані фінансової рівноваги та має найбільшу кількість можливих варіантів зміни фінансового положення: квадранти 1, 4, 7, 5, 3, 6.

Квадрант 3. *Хитка рівновага*. Стан характеризується відсутністю власних вільних засобів і використанням залученого капіталу.

Для погашення негативного ефекту від зростання позикового капіталу підприємству необхідно:

1) прискорити швидкість оборотності фінансових ресурсів, наприклад, знизити ціну реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), не надавати споживачам (замовникам) відстрочення платежів;

2) збільшити власний капітал, наприклад, за рахунок додаткової емісії акцій. Якщо підприємству вдається реалізувати подібну фінансову політику, то існує можливість переміститися до квадранта 5, інакше – до квадранта 8.

Квадрант 4. *Рантьє*. Наявність вільних засобів для здійснення проектів у разі використання позикового капіталу, однак підприємство не воліє вкладати їх у власне виробництво, а надає товарні кредити своїм споживачам (замовникам). Перехід до квадрантів 1, 2, 7.

Квадрант 5. *Атака*. Надлишок власних засобів, дозволяє розширити свій сегмент ринку. Перехід до квадрантів 2, 8 та 6.

Квадрант 6. *Материнське товариство*. Підприємство, що перебуває в цьому квадраті, створює дочірні підприємства. Зазвичай це відбувається за рахунок позикового капіталу. Перехід до квадрантів 4, 5.

Квадрант 7. *Епізодичний дефіцит*. Дефіцит ліквідних засобів через незбігання термінів надходження та витрачання засобів. Перехід до квадрантів 2, 8, 9.

Квадрант 8. *Дилема*. Характеризується тим, що, незважаючи на збільшення довгострокових та поточних зобов'язань, підприємство постійно відчуває нестачу ліквідних активів. Перехід до квадрантів 7 або 9.

Квадрант 9. *Кризовий стан*. Указує на збитковість підприємства, його неліквідність, неплатоспроможність тощо. Необхідність зменшувати всі інвестиції або дрібнити підприємство. Потреба у фінансовій підтримці. Можливий перехід до квадрантів 6 або 7.

Тема 4. Інвестиційна стратегія суб'єктів підприємництва

Мета – ознайомитися з місцем інвестиційної стратегії у стратегічному портфелі підприємства, навчитися визначати пріоритети інвестиційної діяльності суб'єкта підприємництва.

Основні питання:

- 4.1. Значення інвестиційної стратегії для довгострокового розвитку суб'єктів підприємництва.
- 4.2. Основні етапи управління інвестиційною стратегією.
- 4.3. Стратегія реального інвестування.
- 4.4. Стратегія фінансового інвестування суб'єктів підприємництва.

Компетентності, що формують за темою:

знання: принципів формування інвестиційної стратегії, критеріїв оцінювання інвестиційних проектів;

уміння: оцінювати інвестиційну привабливість проектів та суб'єктів;

комунікації: ефективно формувати інвестиційну стратегію суб'єкта підприємництва;

автономність і відповідальність: ухвалювати ефективні управлінські рішення та відповідати за інвестиційний портфель.

Ключові терміни: місія, мета, функції цілей, генеральна мета, стратегічне бачення, інвестиційний портфель, інвестиційна стратегія, інвестиційний проект.

Ситуаційне завдання 1

"Чому "Конфаэль" не прагне бути кондитерською компанією, виготовляючи шоколад"

20 серпня 2006 року Ірина Ельдарханова відкрила новий офіс своєї компанії "Конфаэль". У колишньому особняку барона Кнопа в Колпачному провулку. Річний обіг компанії, яку очолює Ельдарханова, усього \$11,3 млн, рентабельність за чистим прибутком – 7 %. Виходить, що оренда приміщення 350 кв. м за \$300 000 на рік буде відбирати в неї 37,5 % прибутку. Марнославство або необхідність [36]?

Компанія, що належить Ельдархановій і трьом її синам, дістала назву "Конфаэль", і робить вона шоколадні цукерки. Обсяг шоколадного ринку – \$3,9 млрд, компанія з обігом 0,3 % від цієї суми на ньому не гравець. Але фундаторка фірми відмовляється визнати себе кондитером; вона навіть збирається замінити нинішню торговельну марку "Конфаэль Шоколад" на "Конфаэль Подарки". "Ми конкуруємо саме на ринку подарунків", – наполягає Ельдарханова. Цією обставиною пояснено список клієнтів "Конфаэль": у ньому "Газпром" і "Сбербанк", "Лукойл" і РАО ЄЕС, РЖД і "Внешторгбанк". "Саме для таких клієнтів і відкривається шоу-рум у Колпачному: щоб усе було, як вони звикли. Ельдарханови знають що роблять. Вони створили власну ринкову нішу", – говорить виконавчий директор "шоколадної ОПЕК" – Міжнародної організації какао (ICCO) Ян Вінгерхутс. Він навіть приїжджав до Москви відкривати бутик "Конфаэль": бізнес хоч і маленький, зате екзотичний. Фірма Ельдарханових, наприклад, зробила на замовлення шоколадну бензозаправку півтора метра довжиною й метр шириною, яку подарувала Роману Абрамовичу. А для Людмили Путіної виготовила шоколадного коня. Чому саме ця тварина? Бо просто був рік Коня [36].

У 1995 році Ельдарханова зайнялася імпортом шоколаду. Бізнес пішов непогано, і незабаром Ельдарханова вже могла працювати прямо з виробником – німецькою *Stollwerck AG* (у 1997 році вона побудувала фабрику в м. Покров Владимирської області, що належить із 2001 року американській *Kraft Foods*). Нова фірма Ельдарханової, "Эликом", стала одним із шести дистриб'юторів німецького гіганта в Росії. Але вже в перший рік роботи з'ясувалося, що в цьому статусі мало приємного. Як розповідає Ельдарханова, у гірші для збуту шоколаду місяці – у червні й липні – їй потрібно було реалізовувати 400 – 600 т продукції на умовах місячного товарного кредиту. У 1996 році в Росії було продано 865 500 т шоколадних плиток

і цукерок, а 500 т на місяць було значним обсягом для одного торговця, особливо влітку. Таких же продажів німці вимагали й від інших дистриб'юторів, і ті відпускали шоколад дешевше закупівельної ціни, щоб мінімізувати втрати. Домовитися з колегами про припинення демпінгу не вдалося. І Ельдарханова задумалася, чи не спробувати себе в ролі виробника. Випускати ширвжиток вона не прагла – конкуренція була занадто жорсткою. Скоріше її вабила європейська традиція – бутики, що торгують дорогими цукерками ручної роботи [45].

Приміщення для фабрики площею 7 000 кв. м знайшли в Красногорську. Виробництво вдалося запустити тільки у грудні 2000 року. Утім фабрика була невеликою, не порівняти з тією ж одинцовською фабрикою Коркунова, що випускає 50 т шоколадної продукції на день. За весь 2002 рік "Конфаэль" випустила 290 т шоколадної продукції, із яких 235 т припало на звичайні недорогі цукерки: їх простіше виготовляти, а особливо продавати [36].

Коркунов говорить, що "не зміг би жити з такого бізнесу", як "ручне складання" цукерок. От швейцарська *Lindt & Sprüngli*: її цукерки ніде, крім Женеви й Цюриха, не купиш, тому що зберігаються вони всього два тижні – у виробництві, замість сухого молока, використовують натуральні вершки. До того ж у суперпреміум-сегменті потрібно постійно інвестувати в дизайн, розроблення рецептури, участь у виставках тощо. Цукерки класу люкс він порівнює з концепт-карами: їх показують в автосалонах, ними захоплюються, але прибутків вони не дають. Тому й виготовляє фабрика Коркунова всього 1 т таких цукерок на рік: це, як говорить він, інвестиції у вартість бренда [36].

Але щоб дозволяти собі такі інвестиції, потрібно бути серйозним гравцем у своїй індустрії. Обороти компанії Коркунова перевищує \$110 млн. Ельдархановій такі суми й не снилися. Хоча частка дорогого товару, позначеного у класифікації Росстату як цукерки глазуровані, в асортиментах красногорської фабрики поступово зростала із 13,7 % у 2002 році до 44,9 % через два роки, "Конфаэль" не могла навіть наблизитися до лідерів галузі за обсягом продажів. І тоді, як говорить Ельдарханова, "намітилася" інша ніша – подарунків. На презентації фабрики в лютому 2001 року іменитим гостям вручали спеціально відлиті 10-кілограмові шоколадні медалі. Захоплення, яке вони викликали, не раз згадувала власниця "Конфаэль". "Чому б не поставити виробництво таких штук на промислові рейки?" – думала вона. Відповідь незабаром віднайшлася сама собою. Коли красногорські технологи намагалися виготовити для якогось благодійного аукціону

вигаданий ними сувенір за назвою "Ключ к успеху", складна конструкція розвалювалася, як тільки її діставали з форми. У процес утрутився чоловік Ельдарханової, Аднан, фахівець із поліпшення якості металів. Разом із кондитерами фабрики він розробив технологію виливання скульптур із шоколаду, яку "Конфаэль" запатентувала [45].

Зараз на фабриці виготовляють із шоколаду 200-кілограмову копію автомобіля *Porsche* у чверть реальної величини – клієнт замовив такий подарунок. Узяли 30-сантиметрову модель виробництва самої *Porsche*. Скульптор із двома помічниками тиждень майстрував із неї вже метрову пластилінову копію. Її показали співробітникам російського представництва німецького автоконцерну: чи все правильно. Потім із пластилінової моделі відлили гіпсову форму. Але лити шоколад у гіпс не можна. Так що наступним етапом стало лиття гіпсової моделі, на яку потім шар за шаром наносили спеціальний, запатентований "Конфаэль" матеріал [45].

Приблизно за тиждень шар досягає товщини 1 см і підсихає. І вже в цю форму протягом години заливають розплавлений гіркий шоколад. За добу він остигає, форму знімають, і вже інший скульптор – із шоколаду – допрацьовує кінцевий продукт. Наприклад, шпаклює шоколадом "раковини", що виникли під час виливання.

Це вам не цукерки. Ельдарханова скаржилася, що запатентовані технології її компанії піратським способом копіюють конкуренти. Називати їх вона не захотіла, але коло професіоналів вузьке – можна й не показувати пальцем.

Володимир Конне, головний художник і керівник проекту суперпреміум "Красного Октябрь", запевняє, що в усьому світі відливають шоколадні скульптури у формах із харчового латексу, а на фабриці "Эйнем" – так називався до революції "Красный Октябрь" – це вперше зробили в середині позаминулого століття. У спеціальному цеху "Красного Октября" 50 осіб виготовляють до 1 000 шоколадних скульптур на рік [45].

Але в Ельдарханової є певний запас міцності. Створюючи його, вона йшла проти ринкового тренда, дбаючи про свою "європейську" мрію.

У 2003 році, через рік після включення до холдингу "Объединенные кондитеры", "Красный Октябрь" ліквідував 26 фірмових магазинів у Москві, Калусі й Рязані. Кондитерський холдинг "Сладко" теж продав свої магазини професійним дистриб'юторам. Проте "Конфаэль" відкрила ще навесні 2002 року свій перший шоколадний бутик на Тверській-Ямській. У його оформлення й обладнання вклали \$220 000. Правда, Ельдархановій потім

довелося його закрити – піднялася орендна ставка, але тим часом кількість бутиків компанії в Москві виросло до восьми.

Бутики, розташовані в дорогих місцях, якщо й дають прибуток, то мінімальний. Зате потенційні корпоративні клієнти бачать, що вміє "Конфаэль". У головному шоу-румі на Нікітському бульварі можна, крім подарунків у коробках, скриньках, мішечках та іншому пакуванні, яке випускає власна компанія "Упакпром", побачити шоколадні скульптури й картини, виконані шоколадними фарбами по шоколадному полотну [36; 45].

Компанія витрачає 12 % від обороту на виготовлення й розсилання каталогів. Укупі з наочною агітацією в бутиках це забезпечує стабільний приплив клієнтів: 70 % продажів "Конфаэль" зараз – це корпоративні подарунки. "Сбербанк" уже замовив 4 500 індивідуалізованих новорічних сюрпризів для співробітників і клієнтів. А для одного металургійного мільярда зробили чотириметрового шоколадного крокодила.

"Дивні речі", – говорить про вироби "Конфаэль" один із найбільших московських торговців розкішшю, власник *Crocus International* Араз Агаларов. Але зі знанням справи додає: "Саме дивні речі й вистрілюють. Проста табуретка не вистрілить ніколи".

Ельдархановій дуже потрібно "вистрілити": на відміну від кондитерського ринку, де лідерів украй важко наздогнати. Із "дивними" подарунками в неї є шанс. А ринок подарунків трохи менший за кондитерський. За оцінкою маркетингової компанії *Step-by-Step*, його обсяг тільки в Москві у 2006 році досяг \$2 млрд, на 2007 рік прогнозують зростання на 15 % [36; 45].

Запитання для обговорення:

1. Яку маркетингову стратегію обрала компанія "Конфаэль"? Наскільки й чому, на вашу думку, обґрунтовано цей вибір? У чому її переваги та слабкості?

2. За якими ознаками було визначено цільові сегменти споживачів продукції компанії "Конфаэль"?

3. Як ви думаєте, чому компанію "Конфаэль" розташовано в дорогому офісі? Може, для того щоб зменшити витрати, варто підібрати офіс поскромніше?

4. Що дає аналіз того, у якій ситуації можна використовувати той або інший продукт? Як розуміння ситуації використання допомогло компанії "Конфаэль" знайти свого споживача?

5. На які соціальні традиції й ритуали спиралася компанія "Конфаэль", розбудовуючи свою маркетингову активність? Як досвід "Конфаэль" може бути використано іншими компаніями?

6. Яка фінансова стратегія допомогла компанії реалізувати поставлені стратегічні цілі?

Література: [3; 5; 6; 9; 12].

Ситуаційне завдання 2

"Дорожчий або дешевий: який готель вигідніший"

Інвестиції в готель можна повернути за п'ять років, на думку Дмитра Златкіна, члена ради директорів компанії *Amaks Grand Hotels*. Йому разом із партнерами вдалося створити мережу готелів, купивши 15 готельних комплексів у Пермі, Уфі, Нижньому Новгороді, Владимирі, Воронежі, Белгороді та інших містах Росії. В основному мережу *Amaks* сформовано тризірковими готелями. Формулою її успіху стала концепція "тризіркові номери з чотиризірковим обслуговуванням". Зараз мережа готелів *Amaks Grand Hotels*, створена трьома перм'яками на основі збиткових готелів, є найбільшою у країні за кількістю об'єктів і демонструє непогані фінансові показники [30].

Готелі, побудовані в 1970-х рр., до придбання перебували в поганому стані. "Жодна міжнародна мережа не візьме їх в управління, перебувати їх під сучасні стандарти неможливо", – писав у 2005 році в газеті "Ведомости" топ-менеджер великої консалтингової компанії, довідавшись про придбання *Amaks*.

У 2004 – 2005 рр. контрольні пакети акцій регіональних готелів на загальну суму \$20 млн було придбано засновниками *Amaks* – Дмитром Златкіним, Олександром Аспідовим, Валерієм Гараєвим. Улітку 2006 року ці активи оцінювали вже в \$50 – 60 млн.

Однак партнери не побоялися вкласти в реконструкцію готелів \$30 млн, за словами члена ради директорів *Amaks* О. Аспідова. У результаті у 2005 році виручка мережі готелів становила близько \$29 млн – 566 млн рублів (для порівняння: виручка *Amaks* – готельної мережі *Heliopark Group* у 2005 році дорівнювала \$30 млн, у 2004 році – \$25 млн) [34].

Прибутковість бізнесу *Amaks* – 20 %, стверджує О. Аспідов (фактичний прибуток мережі у 2005 році досяг 210 млн рублів, у 2006 році – 392 млн рублів). Це гарний показник, як вважає Олександр Лесник, генеральний директор *Hotel Consulting Management Group*: хоча в регіонах попит на готельні послуги перевищує пропозицію, 60 % провінційних готелів працюють із нульовою рентабельністю. А в більшості з тих, хто залишився, цей показник становить 5 – 6 %. Секрет успіху: національна гостинність.

Рівень сервісу дозволяє компанії конкурувати в регіонах з іншими старими готелями. Ціни на номери різних категорій – стандарт, комфорт, бізнес та апартamenti – варіюються від 600 до 6 000 рублів на добу. Середня вартість номера – \$50. До цих сум входять такі нетипові для демократичних готелів послуги, як шведський стіл і безкоштовний спортзал. У готелях є штатні детективи, у коридорах ведуть відеоспостереження. "У кожному номері лежить Біблія, а в Казані й Уфі – ще й Коран, гості можуть скористатися молитовними кімнатами, – розповідає Д. Златкін. – А ще постояльці в номері знаходять шоколадку та привітальну листівку, а в разі повторного відвідування отримують знижку. Це дрібниці, але готельний бізнес складається з них". Ефективність цього принципу, за його словами, доводить те, що 80 % постояльців приїжджають у готелі *Amaks* другий раз. Заповнення номерів становить 60 % у середньому по всій мережі [30; 34].

Опитані газетою "Ведомости" туркомпанії – партнери *Amaks* – задоволені стандартами мережі. Менеджер транснаціональної компанії на умовах анонімності розповів, що його компанія селить своїх відряджених у готелях *Amaks* через гарне співвідношення ціни та якості. "Ми не готові переплачувати за двоспальні ліжка й більші номери в міжнародних готелях, але й не прагнемо селити співробітників у поганих готелях. *Amaks* – золота середина: просто, але є все необхідне", – пояснює він.

Однак *Amaks* стикається із серйозними проблемами пошуку персоналу для готелів, як зауважує Тетяна Гостеніна, генеральний директор компанії *Hospitality Management Group*. Д. Златкін це підтверджує: у кожному готелі компанії після придбання довелося змінити до 80 % співробітників. У готелях мережі за 1,5 року змінилося 23 директори. Відновлення команди в *Amaks* не рідкість. "Коли ми бачимо, що розвиток сповільнився, міняємо ключових менеджерів", – пояснює Д. Златкін.

Микола Шаховцов, гендиректор компанії "Сити-отель", що будує готелі в Росії, певен, що *Amaks* витягає бізнес за рахунок розважальної частини, насамперед казино й ігрових автоматів. Д. Златкін і Аспідов зізнаються, що супутні послуги дають їм половину виручки.

Конкуренція невисока. Конкурент *Amaks*, готельна мережа *Heliopark Hotels & Resorts*, віддав перевагу рішенням зробити ставку на більш дорогий сегмент ринку: замиські готелі. На відміну від *Amaks*, в основному, він управляє готелями на основі договорів оренди й концесії (франчайзингу).

Свій перший об'єкт *Heliopark* побудував у підмосковному Талдомському районі. У 2001 році сучасних готелів тут було всього два: *Holiday Inn*

у Виноградіві (5-й км Дмитрівського шосе), який через близькість до Москви й аеропорту "Шереметьєво-2" сприймався скоріше як звичайний бізнес-готель, і парк "Вольный" (46-й км) – не стільки готель, скільки дорогий гірськолижний курорт. Президент готельної мережі Олександр Гусаков купив за \$400 000 старий санаторій Мособлінжбуду з ділянкою землі 8 га на 80-му км. У цьому ж році відкрився *Heliopark Country* – готельний комплекс у стилі ранчо, відповідний готелю "три зірки". Крім 102 номерів (їхня середня ціна – \$120 – 150 за добу), тут був аквапарк, оздоровчий центр і навіть зоопарк. Клієнтів приваблювали на виставках, роздаючи буклети, і через турагенції, що отримували 10 % знижки [30].

Укладені в будівництво \$5,5 млн, за словами О. Гусакова, окупилися за чотири роки. Для готельного бізнесу звичайний термін повернення вкладень становить сім-вісім років. Однак у заміських готелях дохід дає не тільки завантаження номерів, на які, за даними *Heliopark*, припадає 45 % загальної виручки. Ще стільки ж дають бари й ресторани, решта – розважальна інфраструктура. Журнал *Smartmoney* підрахував, що тільки номерний фонд *Heliopark Country* у 2006 році міг дати близько \$4,7 млн доходу, а весь об'єкт – понад \$10 млн.

Зараз готельна мережа *Heliopark Hotels & Resorts* управляє 14 готелями в Росії й Україні, із них чотири перебувають у власності компанії. У 2006 році оборот компанії, за власним даними, становив більш ніж \$50 млн, загальна вартість активів – \$200 млн [34] (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Фінансові показники мереж-конкурентів

Показники (\$, млн)	<i>Amaks Grand Hotels</i>	<i>Heliopark Group</i>
Виручка, 2005 р.	21,7	30
Виручка, 2006 р.	41,7	50
Прибуток, 2005 р.	8	Інформацію не розкривають
Прибуток, 2006 р.	15	
Обсяг інвестицій	50 (із них 20 – на придбання готелів; 30 – на їхню реконструкцію)	150
Загальна вартість активів	50 – 60	Під управлінням компанії – 200
Кількість готелів	15	14 (із них чотири у власності)

Надалі О. Гусаков припускає розбудовувати три бізнес-моделі: придбання нерухомості й управління нею, управління чужою власністю та продаж франшиз. "Так я нівелюю ризики. З одного боку, є швидке зростання обігу за рахунок управління, але немає капіталізації. З іншого – є нерухомість, завдяки якій зростає капіталізація, але повільно збільшується обіг", – міркує президент готельної мережі (рис. 4.1).

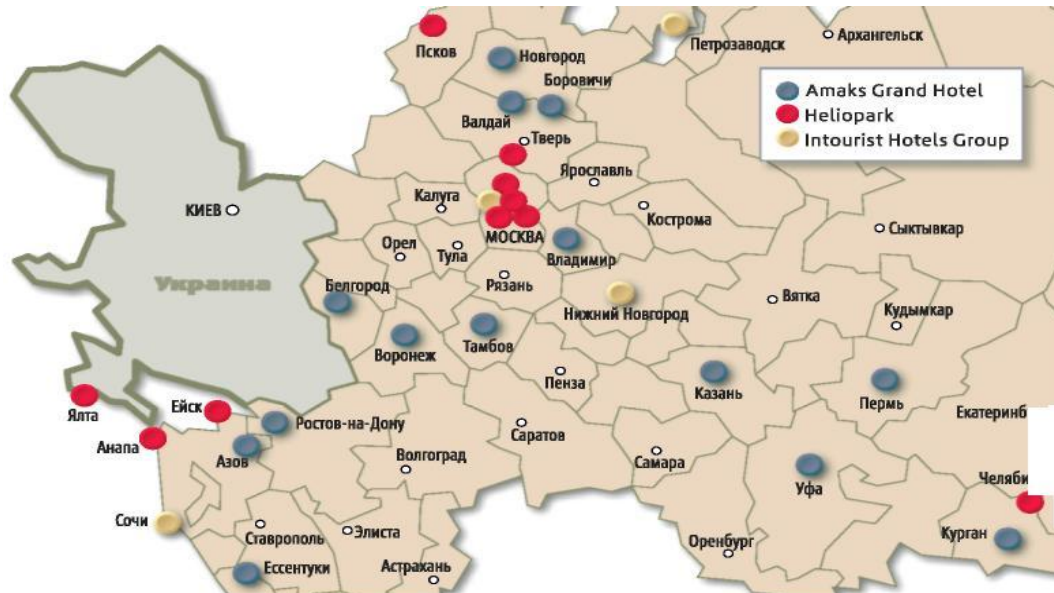


Рис. 4.1. Карта готельної мережі

На заміському ринку між російськими операторами конкуренції немає дотепер. За даними *Colliers International*, із розташованих у Підмосков'ї 80 готелів, пансіонатів і великих баз відпочинку тільки 15 – 20 % відповідають сучасним вимогам, а інші перебувають у поганому стані. Сам О. Гусаков порівнює конкурентну ситуацію, що тут склалася, з величезним нескошеним полем, у яке вийшли два косарі.

Така картина, як він стверджує, буде актуальною ще рік-два. Найбільші мережі готелів практично не конкурують один з одним.

Висновок експерта. Власники мережі *Amaks* правильно розставили пріоритети: почали з того, що робиться недорого та швидко, добилися позитивної динаміки за рахунок зміни менеджменту і, як наслідок, дистанціювалися від старих готелів у головному – в обслуговуванні. Інвестиції окупаються за рахунок відповідності пропозиції очікуванням клієнта.

Однак заповнюваність готелів середнього класу буде високою, тільки якщо вони стануть працювати з різними категоріями клієнтів – від груп школярів до учасників дилерських конференцій [30].

Запитання для обговорення:

1. Оцініть правильність вибору стратегії розвитку компанією *Amaks Grand Hotels*. Оцініть конкурентну позицію та стратегічні перспективи із застосуванням, наприклад, *SWOT*-аналізу, ромба М. Портера.

2. Здійсніть фінансовий аналіз ефективності роботи мережі готелів *Amaks*, розрахувавши, зокрема, коефіцієнти рентабельності продажів, інвестицій, а також специфічні для галузі показники (виручку на один номер, середнє заповнення номерів).

3. Складіть бюджет компанії на наступний рік, використовуючи програму *MS Excel*. Які, на ваш погляд, перспективи розвитку компанії?

4. Дайте ваші рекомендації з подальшого розвитку мережі готелів. На які фінансові аспекти ви б звернули особливу увагу (основні напрями, вузькі місця), якщо були б керівником *Amaks*?

Література: [1; 3; 6; 10; 11; 16; 18; 20; 21; 28].

Ситуаційне завдання 3 "Відродження "Вимм-Билль-Данн"

Компанія "Вимм-Билль-Данн" (ВБД) стала першим російським виробником соків (у сучасному розумінні), а згодом лідером ринку молока. ВБД – перше та єдине російське підприємство споживчого сектору, що розмістило акції на Нью-Йоркській фондовій біржі (*NYSE*). Але донедавна ВБД доводилося із труднощами долати проблеми, які дозволили конкурентам випередити його [38].

ВБД поєднує 36 підприємств у Росії та країнах СНД, що випускають соки, молочні продукти, мінеральну воду й дитяче харчування. Засновникам компанії Гаврилу Юшваєву, Давиду Якобашвілі, Сергієві Пластиніну, Михайлу Дубиніну, Олександрову Орлову, Михайлу Вишнякову та Віктору Євдокимову належить 48,39 % її акцій. Ще 18,9 % акцій котирується в Російській торговельній системі (РТС), більше ніж 32 % акцій обертається на *NYSE* [38].

Французькій *Groupe Danone* в листопаді 2006 року належало 12,9 % ВБД. Консолідована виручка *Danone*, найбільшого у світі виробника кисломолочних продуктів і печива, у 2006 році становила 14,073 млрд євро (\$18,53 млрд), чистий прибуток – 1,353 млрд євро (\$1,78 млрд). У Росії *Danone* володіє також кондитерською фабрикою "Большевик" і заводами з виробництва кисломолочних продуктів у Чехові й Тольятті.

Французький гігант *Danone* ще кілька років тому звернув увагу на компанію, що активно розвивалася. Наприкінці 2004 року купив невеликий пакет ВБД і почав вести переговори про його купівлю. Ціна акцій ВБД злетіла через чутки про можливу угоду із продажу компанії, але переговори не дали результату, угода не відбулася, і акції почали падати. ВБД вирішив виходити із ситуації, продаючи непрофільні активи та скуповуючи нові. Одночасно співвласники компанії будували бізнес в інших галузях [43].

Тим часом на ринку з'явився інший сильний гравець – "Лебедянский", що почав активно освоювати соковий ринок. ВБД почав утрачати частку ринку в соках – конкуренти зростали швидше.

Кризовим для ВБД став 2003 рік, тоді ВБД уперше зафіксував скорочення продажів у соковому сегменті на 0,6 %. Із того моменту компанія почала втрачати частку ринку, а через пару років спустилася з першого на третє місце, поступившись "Лебедянському" та "Мултону".

2004 рік видався непростим для пивоварів. Зростання ринку уповільнювалося, держава намагалася відлучити населення від пива, обмежуючи рекламу, більшість незалежних підприємств уже було поглинуто великими холдингами. Власники ВБД вирішили продати частину своїх пивних активів, що оцінюють у сотні мільйонів доларів, пивоварним компаніям, що активно скуповували невеликих конкурентів. Восени того року група "ЦЕПКО", підконтрольна власникам ВБД, продала *Heineken* кілька пивоварень [41].

Одночасно, щоб упоратися зі зростанням цін на сировину для виробництва молочної продукції, ВБД вирішує купити кілька молочних ферм. У серпні 2004 року ВБД почав переговори про придбання молокозаводів у Пермській області, щоб підсилити позиції на швидко збільшуваному уральському ринку.

У 2004 році виручка компанії вперше в її історії переважила за \$1 млрд (досягла \$1,189 млрд), збільшившись на 26,7 %, порівняно із 2003 роком. Чистий прибуток виріс на 8,5 % до \$23 млн, а показник *EBITDA* – на 21,3 % до \$96,9 млн. Але рентабельність бізнесу ВБД продовжувала знижуватися: *EBITDA* у відсотках від виручки у 2004 році становила 8,1 %, тоді як у 2003 році – 8,5 % [41].

Частка компанії на російському соковому ринку у грошовому виразі знизилася із 35 % у серпні 2003 року до 28,3 % у серпні 2004 року. ВБД залишався абсолютним лідером у високоціновому сегменті (44,7 %), але в низькоціновому посідав лише четверте місце (13,1 %) [38].

У грудні 2004 року акції ВБД досягли історичного мінімуму – \$11,9. У лютому 2002 року в момент розміщення на *NYSE* їхня вартість становила \$19,5 [38].

ВБД розвивався. Ще у 2003 році він придбав фабрику з виробництва твердих сирів у м. Рубцовське (Алтайський край) і заявив про плани побудувати ще одну сироварню в Росії. Він також став першим серед молочних компаній, що вирішили виробляти йогурт на заводі "Сибирское молоко" в Новосибірську.

Але в компанії зростали штат і витрати, а рентабельність знижувалася. Продажі молока як і раніше зростали, але прибуток падав. На соковому ринку ВБД уже поступився першим місцем "Лебедянському". Навіть найоптимістичніші аналітики зневірилися, що ВБД коли-небудь поверне лідерство. До 2005 року найбільші акціонери – засновники ВБД, у тому числі колишній голова правління Пластинін, голова ради директорів Якобашвілі та Юшваєв, усвідомили, що треба щось міняти [41].

У квітні 2006 року компанія опублікувала підбадьорливі фінансові результати за результатами минулого року (виручка зросла на 17,7 % до \$1,4 млрд, чистий прибуток – на 31,7 % до \$30,3 млн). Тоді ж було оголошено про доленосне для компанії призначення на пост її керівника Тоні Майєра.

Водночас стало відомо, що до ВБД виявляють інтерес великі фінансові організації. Великі пакети компанії купили міжнародні інвестиційні фонди. *Morgan Stanley* придбав 4,36 % статутного капіталу компанії у вигляді *ADR*. Ще одним найбільшим інвестором компанії став фонд *Julius Baer Investment Management*, який збільшив свою частку у ВБД із 1,25 до 5,3 %. Пакети понад 1 % капіталу ВБД зібрали *Genesis Investment Management* (3,22 %), *Hansberger Global Investors* (1,51 %) і *Lazard Asset Management* (1,49 %), а також *Credit Suisse Asset Management*, що купив 1,35 % акцій [38; 41].

Навесні 2005 року ВБД вийшов зі складу акціонерів Новосибірського молочного заводу "Альбумин". Ліанозовський молочний комбінат продав 40,64 % акцій заводу, що належали йому, іншим акціонерам заводу. ВБД був акціонером "Альбумина" з 1998 року, але всі ці роки його представники жодного разу не входили до ради директорів. Після невдалої спроби взяти під контроль завод, ВБД купив у Новосибірську завод "Сибирское молоко".

У другій половині року ВБД, що до цього із труднощами стримував падіння прибутку й рентабельності, удалося приборкати видатки та продемонструвати прагнення до поліпшення фінансових показників. Тоді прибуток

ще залишався сміховинно низьким щодо \$1,5 млрд обігу компанії: операційна рентабельність виросла з 4,4 % в 2004 році до 6,3 % за підсумками 2005 року. Наприклад, показник *EBITDA margin* у сокового конкурента, "Лебедянського", становив за підсумками дев'яти місяців 2005 року 24 %. ВБД за підсумками року вдалося збільшити продажі соків у грошовому виразі лише на 0,7 %. За даними агентства "Бизнес-аналитика", частка ринку ВБД у середині 2005 року становила 20,7 % [38].

Улітку 2005 року акціонери ВБД домовилися про продаж заводу "Пивоиндустрия Приморья", що входила до "Альфа-груп", інвестиційній компанії "Альфаэко". На думку експертів, це був удалий хід – завод перебував не в найкращому технічному стані та ВБД не довелося переплачувати. За рік до цього власники ВБД продали голландській пивоварні *Heineken* заводи "Шихан" і "Волга". Експерти оцінили суму обох угод загалом \$120 – 140 млн [38].

У квітні 2006 року, коли ціна акції ВБД починалася з позначки \$25 за штуку, на пост керівника компанії прийшов Тоні Майєр, який до цього 30 років працював на топ-позиціях *Coca-Cola* по всьому світу. Стан компанії став поліпшуватися, у I кварталі 2006 року намітилася позитивна динаміка. Майєр підсилив команду топ-менеджерів легіонерами: директором із маркетингу й інновацій ВБД став экс-глава *Coca-Cola* в Росії австралієць Грант Уїнтертон, із поста глави "*Coca-Cola* Україна" був запрошений у компанію румун Сільвіо Попович, який очолив підрозділ "напої", керівником "дитячого харчування" став канадієць Гері Собел, экс-глава *Diol* у Росії.

Майєр поставив завдання подвоїти обіг до 2010 року (щось на зразок плану російського уряду подвоїти ВВП) за рахунок більш ефективних продажів, продуманої й послідовної рекламної політики та випуску на ринок інноваційних продуктів.

Фінансові показники II, III і IV кварталів 2006 року викликали захоплення в аналітиків: Майєру вдалося скоротити витрати, підвищити рентабельність і повернути віру інвесторів. Майєр закрити такі безперспективні напрями, як виробництво води "Заповідник Валдая", продав молочний завод у Новокуйбишевську. Одночасно ВБД продовжував брати активну участь в угодах щодо злиття і поглинань: придбав великого незалежного столичного виробника молока "Очаковский молзавод" і велике сибірське підприємство "Манрос". Капіталізація компанії всього лише за рік виросла більш ніж у три рази й досягла рекордних \$4 млрд.

У листопаді 2006 року Майєр переконав акціонерів збільшити ліквідність акцій на російських майданчиках – вони продали на фондовому ринку 10 % статутного капіталу. *Free float* (акції у вільному обігу) компанії вирости до 18,9 % [38].

Майєр оптимізував структуру компанії. До його приходу бізнес ВБД було розподілено приблизно між 90 юридичними особами. Майєр консолідував молочні активи на базі ВАТ "Вимм-Билль-Данн" (раніше – ВАТ "Лианозовский молочний завод"). Аналогічним чином він мав намір зробити із соковим напрямом. Така реформа вже дозволила знизити ефективну ставку податку на прибуток. У результаті в I кварталі 2007 року середня ставка оподаткування по компанії знизилася до 28,7 % (у I кварталі 2006 року була 34,8 %).

На початку 2007 року ВБД заявив про плани будівництва в Ленінградській області тваринницького комплексу вартістю близько \$10 млн, який, на думку експертів, дозволить знизити собівартість сировини для петербурзького заводу компанії на 15 – 30 % [41].

Запитання для обговорення:

1. У чому ви бачите основні причини успіху компанії ВБД на початковому етапі діяльності й чому вона зіткнулася з настільки серйозними проблемами?

2. У чому ви бачите основні переваги й недоліки диверсифікації сучасних компаній як інвестиційної стратегії?

3. Яку фінансову стратегію переважніше реалізовувати компанії ВБД у майбутньому?

4. Який вид організаційної структури використовувала компанія до приходу нового керівника та як вона змінилася після його призначення на посаду?

5. Чи вплинула роль нового західного керівника на стратегічний розвиток компанії?

6. Чи доцільно з фінансової точки зору, на ваш погляд, майбутнє поглинання компанії ВБД однією з найбільших світових компаній, що працюють у цій галузі?

Література: [7; 10; 16; 17; 22; 23].

Тема 5. Стратегія забезпечення фінансової безпеки суб'єктів підприємництва

Мета – ознайомитися з основними підходами до формулювання стратегії фінансової безпеки підприємства, а також із бар'єрами стратегічного розвитку суб'єкта підприємництва та способами їхнього подолання.

Основні питання:

5.1. Загрози фінансовій безпеці суб'єкта підприємництва.

5.2. Порядок формування стратегії фінансової безпеки.

5.3. Фінансова криза як об'єкт стратегічного управління.

Компетентності, що формують за темою:

знання: основних етапів розроблення стратегії фінансової безпеки;

уміння: виявляти та оцінювати фінансові ризики, розробляти стратегію фінансової безпеки;

комунікації: презентувати стратегію забезпечення фінансової безпеки;

автономність і відповідальність: самостійно ухвалювати ефективні управлінські рішення щодо антикризового управління.

Ключові терміни: стратегія, моделі стратегій, принципи стратегічного планування, мета стратегічного планування, пастки стратегічного планування, загрози фінансовій безпеці, стратегічна прогалина.

Практичні завдання та методичні рекомендації до їхнього виконання

Завдання 1. У місті *K* автомобільний завод випускає легкові автомобілі марки *Viga* з об'ємом двигуна 2,0 л. Одночасно завод випускає причіпи для легкових автомобілів, які становлять 10 % від загального обсягу виробництва.

У зв'язку з тим, що на автомобільному ринку країни з'явилася велика кількість імпортованих автомобілів аналогічного класу з більш високими споживчими характеристиками, попит на автомобіль *Viga* знизився на 50 % та продовжує падати. Завод утратив своє монопольне становище на внутрішньому ринку автомобілів. Виникає затоварювання складів готовою продукцією.

Керівництво підприємства ухвалило рішення провести дослідження, із метою розроблення стратегії й тактики виходу із складного становища. Було організовано службу маркетингу, підпорядковану віце-президенту зі збуту й маркетингу.

У результаті маркетингових досліджень визначено такі позиції:

1. Для подальшого випуску автомобілів марки *Viga* та забезпечення стабільного ринку збуту необхідно підвищити конкурентоспроможність продукції та знизити ціну на виробі.

Ці завдання може бути виконано таким чином:

а) зниженням собівартості виробництва (і, як наслідок, – зниженням ціни реалізації) за рахунок використання більш дешевих матеріалів, стандартизації та уніфікації вузлів і деталей;

б) реалізацією актуальної конкурентної переваги – зниженням витрат палива у процесі експлуатації за рахунок модернізації конструкції двигуна та заміни гальмової системи.

За попередніми оцінками ці заходи може бути здійснено за півтора-два роки за додаткових інвестицій у розмірі 40 млн грн. Після здійснення цих заходів обсяг завантаження виробництва за стабільного попиту може становити 50 % від загальної потужності заводу.

На основі вихідних даних окреслити стратегію виходу заводу із кризової ситуації. Виконати такі дії:

1. Здійснити ситуаційний аналіз зовнішнього середовища. Визначити фактори прямого та опосередкованого впливу на підприємство.

2. Конкретизувати формулювання поставлення проблеми та сформулювати її письмово. Визначити, чи достатньо інформації для вирішення поставленого завдання.

3. Здійснити аналіз внутрішнього потенціалу заводу. Уточнити асортимент продукції, що випускають та планують до випуску продукції.

4. Визначити цілі та завдання підприємства щодо організації умов для випуску нової продукції. Визначити стратегію (зростання, швидкого зростання, скорочення) за кожним видом запланованої продукції.

Методичні рекомендації

Вирішити поставлені завдання доцільно з використанням програмного засобу "Імператор", спрямованого на обґрунтування всіх можливих альтернатив та вибір оптимальної стратегії.

Завдання 2. Із використанням програми *MS Project* створити стратегічний проект щодо:

а) управління структурою капіталу підприємства;

б) управління ризиками використання грошових коштів.

Проект має містити стратегічні, поточні та оперативні плани, терміни та відповідальних за їхню реалізацію осіб, періодичні контрольні заходи тощо.

У звіті необхідно навести такі елементи: діаграму Гантта, лист ресурсів та графік їхнього навантаження, бюджетний звіт.

Ситуаційне завдання

"Навіщо виробник макаронів придумав марку-вбивцю"

Валерій Покорняк, що побудував у 1996 році в Барнаулі макаронну фабрику, зробив ставку на преміальні макарони. Відповідно, і назву для макаронів було обрано "італійську" – "Гранмулино". "Алтан" свідомо не робив дешевої продукції: його власник був упевнений, що споживачі зі зростанням добробуту будуть купувати більш дорогі макарони із твердих сортів пшениці. А своїми конкурентами Покорняк уважав винятково лідерів російського ринку. Однак Покорняк помилився. Зараз він визнає, що проґавив конкурентів у себе в рідному Барнаулі: млинкомбінати "Мельник" і "Алейскзерно-продукт" [29; 43].

У 2004 році барнаульські мельники, сусіди "Алтана", вирішили диверсифікувати свій бізнес і почали випуск макаронів. Їхня продукція під марками "Алейка" і "От мельника" коштувала у великому опті 6 – 8 рублів за 500-грамову пачку – лише на 3 рублі дешевше, ніж "Гранмулино", але для покупця ця різниця виявилася вирішальною. Нові макарони почали витісняти з магазинних полиць "Гранмулино". Макарони в Росії так і не стали самостійним блюдом, як в Італії або США. Їх як і раніше вважають гарніром – таким же, як картопля, а за гарнір у нас не звикли дорого платити, зрозумів Покорняк. У цій ситуації ціна залишалася найважливішою конкурентною перевагою. Проблем холдингу додало і зростання цін на сировину. Із січня 2003 року до січня 2004 року продовольча пшениця подорожчала ледве чи не в три рази – із 2 300 до 6 000 рублів за тонну [29].

За підсумками 2003 року "Алтан" зазнав більше ніж \$300 000 збитку за виторгу \$10,5 млн. У наступному році холдинг спробував виправити становище за допомогою реклами, витративши на просування \$1,5 млн. Але й це не допомогло: виторг у 2004 році збільшився всього до \$10,8 млн, а збитки вирости майже вдвічі – до \$572 000. На третій рік "Алтан" утратив уже \$703 000 за обігу \$11,3 млн [29].

Холдинг "Алтан" (Барнаул) управляє комбінатом хлібопродуктів і макаронною фабрикою. Виручка холдингу за 2006 рік, за власним даними, –

338 млн рублів. 19,8 % акцій компанії належить грецькому венчурному фонду *Emporiki Venture Capital*, інші – членам родини гендиректора "Алтана" Валерія Покорняка. Холдинг виробляє більше ніж 40 000 т макаронів і займає близько 4 % російського ринку макаронних виробів [43].

Тим часом конкуренти процвітали. Вони виробляли разом до 50 000 т макаронів на рік, за умови що це виробництво не було для них основним. "Ми дуже легко вийшли на ринок і за півроку повністю завантажили лінію потужністю 13 000 т макаронів на рік", – згадує начальник відділу продажів "Мельника" Людмила Перемишленникова. Усього півроку на завоювання споживачів знадобилося й "Алейскзернопродукту". На тлі "Алейки" і "От мельника" макарони "Гранмулино" здавалися невиправдано дорогими, і від них стали відмовлятися навіть барнаульські продавці. "Ми вже давно перестали продавати "Гранмулино", "Алейка" не гірша за якістю, але коштує дешевше", – пояснює представник барнаульської торговельної компанії "Фестиваль". "Алтан" же завантажував свої потужності 40 000 т лише наполовину [43].

Китайська тактика. Покорняк вирішив рятувати свій бізнес за допомогою брендів-паразитів. Він запустив у продаж дві марки – "Семейная выгода" і "Макарони по-флотски" – за ціною на 10 % нижчою, ніж у конкурентів. Дешевших макаронів на ринку не було, тому що "Алтан" продавав нову продукцію за собівартістю, як згадує Покорняк. Він зізнається: супердешеві бренди було вигадано спеціально, щоб відволікти суперників від думок про роботу в середньому ціновому сегменті й у такий спосіб забезпечити основну марку "Гранмулино".

Спочатку економмакарони було упаковано в мішки вагою 14 і 25 кг. Ніякої реклами й бонусів дилерам власник "Алтана" не пропонував. Але ціни виявилось досить. Варто було привезти в місто-мільйонник, наприклад Новосибірськ, усього 300 т дешевих макаронів, як конкуренти починали нервувати – дзвонити в "Алтан" і вимагати підняти ціни, як згадує Покорняк [29; 43].

У 2006 році "Алтан" уперше за чотири роки отримав невеликий прибуток – близько 1 млн рублів. Покорняк ставить як заслугу в цьому брендам-паразитам. "Алейскзернопродукт" і "Мельник" усерйоз сприйняли нові бренди й стали знижувати ціни до їхнього рівня. Цінова війна позбавила конкурентів можливості нарощувати потужності, а "Алтан", скориставшись перепочинком, установив торік п'яту лінію з випуску макаронів потужністю 1 100 т на рік.

Але головне – бренди-паразити допомогли "Алтану" налагодити відносини з новими дистриб'юторами: ті почали закупівлю дешевих марок, а тепер уже замовляють разом із ними й "Гранмулино". "Це означає, що вони знизили закупівлі "Алейки" та "Мельника", – тріумфує Покорняк. Але конкуренти не визнають, що піддалися виверту Покорняка. У "Мельнике", який виробляє зараз макаронів більше, ніж "Алтан", заперечують, що дешеві макарони конкурента вплинули на положення компанії на ринку. "Ми ціни на макарони не знижували", – стверджує Перемишленникова, уточнюючи, що млинкомбінат віддає перевагу грі із цінами на борошно – основній сировині для макаронів, частка якого в собівартості продукту досягає 70 % [29; 43].

Утім, за даними дослідницької компанії "Бизнес-аналитика", частка макаронів "Гранмулино" у вартісному виразі в Новосибірську – найбільшому ринку Сибірського регіону – виросла із 27,3% наприкінці 2003 року до 38,7 % на початок 2006 року. Становище конкурентів за цей же період погіршилося майже у два рази: частка "Мельника" знизилася із 7,7 до 3,6 %, ще один барнаульський виробник макаронів – "Алмак" – утратив 6,1 % Новосибірського ринку, зайнявши в січні – березні 7,5 %. 0,5 % ринку макаронів у 2006 році в Новосибірську вдалося відвоювати лише марці "Алейка".

Незважаючи на поліпшення своїх фінансових показників, "Алтан" вибрав небезпечний шлях, попереджають маркетологи. "Такі прийоми були популярними у другій половині 90-х рр., коли з появою конкурента – молодшої компанії – велика компанія опускала ціни й убивала його", – говорить гендиректор дослідницького агентства "Точка роста" Роман Шалімов. На його думку, сьогодні компаніям вигідніше не демпінгувати й розпочати цінові війни, а розділити ринки та заробляти всім гравцям одночасно. А комерційний директор торговельного холдингу "Сибирский гигант" Роман Затоковий радить Покорняку не захоплюватися дешевими макаронами. "Зараз зростають середньоціновий і преміальний сегменти ринку макаронів, а "Алтан" намагається захопити економсегмент, який буде тільки зменшуватися", – пояснює Затоковий. Утім Покорняк знає про цю небезпеку. За його словами, він свідомо розширює невигідне виробництво, щоб утримати весь ринок. "А заробляти ми будемо на "Гранмулино", – пояснює він [29; 43].

Запитання для обговорення:

1. Перелічіть стратегічні помилки компанії "Алтан" та загрози фінансовій безпеці підприємства.
2. Запропонуйте збалансовану версію марочного портфеля для компанії "Алтан".

3. Запропонуйте стратегічне ринкове рішення, яке дозволить усім постачальникам макаронів у регіоні розширити свій бізнес та зберегти свою фінансову стійкість.

Література: [1; 5; 9; 11; 14; 26].

Тема 6. Забезпечення фінансової стратегії суб'єктів підприємництва

Мета – ознайомитися із сутністю та змістом організаційного, фінансово-економічного, інформаційно-аналітичного, соціально-психологічного забезпечення фінансової стратегії на підприємствах та в організаціях.

Основні питання:

- 6.1. Організаційне забезпечення фінансової стратегії.
- 6.2. Інформаційне забезпечення управління фінансовою стратегією.
- 6.3. Формування фінансової культури суб'єкта підприємництва.

Компетентності, що формують за темою:

знання: організаційних заходів ефективного стратегічного управління та джерел пошуку необхідної для управлінських рішень інформації;

уміння: визначати та формалізувати організаційні заходи управління фінансовою стратегією;

комунікації: презентувати програму заходів ефективного управління;

автономність і відповідальність: ухвалювати рішення в умовах конфлікту інтересів власників та менеджерів, відповідати за достовірність інформації.

Ключові терміни: організаційне забезпечення, організаційна структура, архітип, вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, проектна структура, мережева організація, віртуальна організація, фінансово-економічне забезпечення, система, структура, бюджет, інтеграція, бізнес-напрямок, стратегічні зміни, опір змінам, поле сил, мотивація, стратегічна поведінка, організаційна культура, стиль управління, соціальний аудит.

Завдання 1. Використовуючи теоретичні та методичні положення збалансованої системи показників, побудувати стратегічну карту підприємства.

Методичні рекомендації

Стратегічна карта підприємства має містити такі складові частини: фінансову, клієнтську, бізнес-процеси, навчання та розвиток, а також відповідні показники для контролю за досягненням цілей та реалізацією стратегії.

Стратегічна карта є моделлю, що відображає, як стратегія об'єднує нематеріальні активи підприємства та процеси створення вартості. Модель стратегічної карти наведено на рис. 6.1.



Рис. 6.1. Модель стратегічної карти підприємства

Фінансова складова частина. Із використанням фінансових категорій та понять описує матеріальні результати реалізації стратегії (рентабельність, вартість капіталу, темпи зростання доходів та прибутку тощо).

Клієнтська складова частина передбачає створення стійких взаємовідносин із цільовими клієнтами та відображає, у чому саме полягає споживча цінність (якість, швидка доставка, розгалужена система збуту, зручність у використанні тощо). Так, якщо споживач найбільше цінує простоту придбання товару та швидкість його доставки, то споживчу цінність сформовано за рахунок умінь та навичок служби доставки та співробітників відділу збуту. Якщо першочергового значення набуває якість товару та постійне оновлення його функціональних здатностей, то цінність створено за рахунок унікальних знань та компетентностей розробників продукту.

Фінансова та клієнтська складові частини формалізують уявлення про бажані результати реалізації стратегії, тому обов'язково має бути виражено сукупність показників та індикаторів.

Складова частина внутрішніх бізнес-процесів визначає сукупність найважливіших процесів, які мають вирішальне значення в реалізації стратегії. Так, якщо успіх компанії залежить від швидкості обслуговування клієнтів, то першочергового значення набуває процес логістики. Якщо збільшення прибутку залежить від створення та розвитку нових продуктів, то ключовим буде процес розроблення нових продуктів шляхом партнерства у НДДКР тощо.

Складова частина навчання та розвитку відображає найбільш важливі для реалізації стратегії нематеріальні активи: людський капітал (унікальні знання розробників, управлінські компетенції тощо), інформаційний капітал (бази даних, інформаційні системи тощо), організаційний капітал (моральний клімат, корпоративна культура тощо).

Обов'язкова умова – цілі чотирьох складових частин мають бути пов'язані між собою причинно-наслідковими зв'язками.

Завдання 2. Уявіть себе власником фірми "Віват" із виробництва комп'ютерів. У штаті фірми – 150 осіб. Обсяг продукції, що випускають, – 12 тис. комп'ютерів на рік. Фірма відчуває жорстку конкуренцію, однак ви налаштовані перемогти суперників. У вас є чітка кінцева мета.

Кінцева мета:

Варіант А. Фірма "Віват" через один рік.

Уявіть себе власником фірми з виробництва комп'ютерів, продукція якої користується попитом. Обсяг реалізації – 15 тис. комп'ютерів на рік. Досягнуто цих результатів за рахунок банкрутства деяких конкурентів і вдалих маркетингових дій. Вибравши цю мету, укажіть п'ять принципів.

Варіант Б. Фірма "Віват" через п'ять років.

Уявіть себе власником фірми з виробництва комп'ютерів, які користуються підвищеним попитом. Обсяг реалізованої продукції досяг 180 тис. шт. на рік. Відкрито дві великих філії в Росії й Польщі. Успіх досягнуто за рахунок застосування нових технологій. Вибравши цю мету, укажіть вісім принципів.

Варіант В. Фірма "Віват" через 15 років.

Уявіть себе власником фірми з виробництва комп'ютерів, однієї із провідних у галузі. Щорічно виробляють 7,3 млн комп'ютерів. Філії відкриті в 60 країнах світу. Фірма досягла успіху за рахунок застосування найсучасніших технологій, нових відкриттів, грамотних методів управління. Вибравши цю мету, укажіть 12 принципів.

Принципи досягнення кінцевих цілей:

1. Будь-яким способом забезпечувати споживачів товарами.
2. Розробляти нові та кращі товари, незважаючи на значні витрати часу й коштів.
3. Давати можливість менеджерам самостійно ухвалювати рішення.
4. Поводитися з людьми так, як би прагнули, щоб поводитися із вами.
5. Зберігати стабільні цілі, навіть за жорсткої конкуренції.
6. Оцінювати людей за тривалий проміжок часу.
7. Не турбуватися про розвиток співробітників, доки не буде вирішено власні завдання або доки ваша фірма не набере "потрібних обертів".
8. Створювати самокеровані робочі групи, тому що це приводить до підвищення морального стану.
9. Бути твердим прибічником довгострокових планів, не звертаючи уваги на жорстку конкуренцію.
10. Намагатися заробляти на швидкому розпродажу продукції, завдяки вдалій рекламі.
11. Досягати швидких цілей, усупереч усьому, якщо це приводить до отримання прибутку.
12. Створити таке обслуговування споживачів, яке породжувало б повторний бізнес.
13. Стимулювати людей до пошуку способів більш ефективної роботи.
14. Використовувати своєчасну нагороду.
15. Визначити кілька ключових аспектів, найбільш важливих для довгострокового успіху.
16. Регулярно модернізувати виробництво, укладаючи гроші в нові та кращі способи роботи, навіть якщо це потребує значних витрат.
17. Не приділяти увагу розробленню нових товарів і послуг, крім випадків, якщо прибуток високий, а ризик мінімальний.
18. Приділяти особливу увагу своїм передчуттям, що часто є результатом фактів, які зібралися в підсвідомості.
19. Братися за виконання тільки тих завдань, для виконання яких у співробітників фірми є потрібні знання й уміння.
20. Підвищувати або знижувати ціни заради досягнення поточних цілей, залежно від конкуренції.
21. Підкреслювати, що якість – ключ до підвищення продуктивності праці.
22. Інвестувати в основні досягнення, нові товари, підприємства, устаткування, навіть якщо це не відразу дасть прибуток.

23. Розуміти, що люди, безпосередньо пов'язані з якою-небудь роботою, знають про неї більше, ніж інші, і використовувати їх.

24. Мінімізувати витрати, прагнучи до економії.

25. Використовувати більшою мірою старе устаткування, тому що це дешевше, ніж використовувати нове.

Література: [4; 10; 11; 14; 17; 20; 22; 23].

Ситуаційне завдання 1

"Перша українська інтернет-аптека: іміджева реклама або вигідний бізнес?"

Робочий день Юлії Ходаковської, директора відділу маркетингу ТОВ "Аптека гормональних препаратів" (АГП), починався як завжди – із вирішення поточних питань: організації конференції для ендокринологів, планування комплексу просування аптеки, написання квартального звіту відділу маркетингу. Однак уже кілька місяців її думки все більше займало одне з напрямів діяльності компанії – інтернет-аптека, яку було створено у 2000 році, у першу чергу, із метою рекламної підтримки мережі наявних аптек. Із часу її створення пройшло більше ніж три роки, і вже є досягнення: поступово збільшується кількість відвідувань сайта й обсяг замовлень. Але все-таки ці показники залишаються порівняно низькими. "Чому ж українські споживачі не поспішають купувати ліки через Інтернет? Цей спосіб купівлі дуже зручний і дозволяє заощаджувати час", – думала Юлія, розглядаючи результати маркетингових досліджень [37].

ТОВ "Аптека гормональних препаратів" – українська фармацевтична компанія, створена в 1995 році. Більшу частину асортименту компанії становили препарати для хворих цукровим діабетом та інших органів ендокринної системи. Поступово асортимент розширювався за рахунок препаратів загальної фармакологічної групи. Тепер широта асортиментної лінії суттєво виділяє це підприємство серед аналогів на українському ринку. АГП пропонує близько 5 тис. назв препаратів (усього в Україні зареєстровано 7 тис. медикаментів), а також послугу замовлення відсутніх препаратів. На сьогодні фірма має три аптеки, два аптечних пункти й два аптечних кіоски в м. Києві. Завдяки встановленню прямих зв'язків із виробниками лікарських засобів, ціни на більшість медикаментів АГП нижчі, ніж в інших аптеках [37]. Результати діяльності інтернет-аптеки за півріччя були такими: за останні місяці виросла кількість відвідувань сайта – у середньому 210 відвідувань на день; середньомісячний виторг за поточне півріччя

становив 23 650 грн; найбільша кількість замовлень припадає на робочий час (із 10:00 до 13:00); близько 80 % замовлень надходить із корпоративних поштових скриньок, інші – з особистих; середня сума одного замовлення за півріччя – 152,6 грн.

Особливості роботи інтернет-аптеки [37]:

1. Для вибору ліків в інтернет-аптеці передбачено функцію пошуку й замовлення медикаментів за такими критеріями: назвою препарату, виробником або активною речовиною. Якщо споживач не певен у правильності написання того або іншого препарату, існує можливість пошуку препарату за першою буквою в назві.

2. Після того як препарати обрано й перебувають у віртуальному кошику, клієнт повинен дати інформацію, необхідну для доставки ліків (за вказаною адресою), розрахунків за покупку, а також номер телефону.

3. За бажанням покупця можна вибрати будь-яку форму оплати: наявну – оплату кур'єрові в момент отримання замовлення; безготівкову – шляхом перерахування грошей на розрахунковий рахунок аптеки; за допомогою кредитних карт.

4. Час доставки замовлення по Києву – до трьох годин, по Україні – протягом доби. Вартість доставки замовлення кур'єром по Києву безкоштовна, якщо сума замовлення більша ніж 100 грн; якщо сума від 50 до 100 – доставка буде коштувати 8 грн; на суму, меншу ніж 50 грн, – замовлення не візьмуть. По регіонах України доставка буде безкоштовною, якщо медикаментів замовлено на суму, більшу ніж 400 грн; якщо вартість замовлення від 100 до 400 грн – вартість доставки становить 25 грн.

5. Відвідавши сайт інтернет-аптеки, можна знайти багато цікавої та корисної інформації: останні новини медицини й новинки фармацевтичного бізнесу, поради лікарів і корисні рекомендації.

Результати маркетингових досліджень [37]:

Дослідження, проведені ТОВ "Социс" у квітні 2002 року, свідчать, що тільки 7,2 % населення України користуються Інтернетом, із них усього 8 % робили покупки *online*. Основні причини відмови українського населення від купівель через Інтернет: недовіра до товарів, що продають *online*, до інтернет-магазинів загалом – 21 %; високі ціни, особливо якщо необхідно оплачувати доставку, – 18 %; "це занадто важко" (низька поінформованість – 13 %; купувати товари в магазинах цікавіше – 7 %; проблема безпеки – ("не хочу давати номер своєї кредитної карти") – 6 %. Таку ж інформацію підтверджують дослідження інших компаній: аудиторія користувачів Інтернету на місяць становить 3,2 млн осіб (близько 7 %),

тижнева аудиторія – 1,2 млн осіб, активна аудиторія (більше від 1 год на тиждень) – 980 тис. осіб; середньорічні темпи зростання українського сегмента Інтернету тримаються на рівні 40 %.

За даними Української маркетингової групи 58,9 % користувачів Інтернету мають доступ до нього вдома; 43,8 % – користуються Інтернетом на роботі; 10,8 % – у друзів і знайомих; 1,1 % – у місці навчання. Серед користувачів Інтернету найбільш популярним є відвідування веб-сторінок (88,4 %), послугами інтернет-магазинів користуються близько 8 %, послугами електронної пошти 72,1 %, значно меншу популярність мають *ISQ* і *CHAT* (14,3 %) [37].

Запитання для обговорення:

1. Визначте фактори, що негативно впливають на розвиток електронної комерції в Україні.

2. Проаналізуйте фактори, що мають вплив на мотивацію споживачів через інтернет-магазини.

3. Яким чином можна підвищити рівень поінформованості споживачів про переваги інтернет-аптеки? За якими критеріями необхідно позиціонувати її в запропонованих цільових сегментах?

4. Запропонуйте організаційні заходи забезпечення фінансової стабільності компаній у сфері інтернет-бізнесу.

Література: [2; 4; 11; 12; 21; 26].

Ситуаційне завдання 2

"Чи потрібні європейські парасольки японським споживачам?"

Європейська фірма, марка якої відома широким колам споживачів у світі, ухвалила рішення щодо виходу на ринок Японії із пропозицією деяких споживчих товарів. Для здійснення пробних продажів було обрано парасольки.

Унаслідок частих дощів у Японії, парасольки стали важливою частиною повсякденного життя. Найбільше опадів випадає в червні й липні, і видатки на купівлю парасольок у родинях у цей час найбільші. Парасольки будь-яких розмірів, складані та звичайної форми доступні для чоловіків, жінок і дітей. Для жінок також існують як парасольки від дощу, так і спеціальні парасольки від сонця. Щорічно видатки на купівлю парасольок на родину становлять 1 544 єн, це приблизно стільки ж, що й п'ять років тому. Кількість парасольок, що купують щорічно на родину, у середньому становить

1 061 шт. Імпорт парасольок, який у 1987 році дорівнював 18,3 млрд єн, зріс у 1989 році до 29,2 млрд єн, тим самим виявляючи стійку тенденцію до зростання [24].

В основному, жінки в Японії мають дві-три довгі парасольки й одну-дві складані, усього три-п'ять парасольок. Зливи в Японії – звичайне явище, є навіть сезон дощів перед літом, тому більшість жінок змушена мати кілька парасольок. Дощ часто починається зненацька серед дня, і більше половини дівчат і жінок носять парасольки із собою до школи або на роботу, щоб, якщо буде потреба, ними скористатися. Це, найчастіше, складана парасолька.

Тільки невелика кількість жінок (0,6 %) користується парасольками, виготовленими у США або Європі; раніше ж ними користувалися тільки 0,3 % опитаних. Якщо говорити про майбутнє, то імпортом товаром передбачають користуватися вже 3 % жінок, це набагато більше, ніж у попередні роки. Ясно, що деякі жінки, які не використовували імпортні парасольки раніше, прагнули б їх використовувати в майбутньому [24].

59 % жінок сказали, що, якщо, виходячи з будинку, вони помітять можливість дощу, то беруть парасольку із собою; збираючись іти, вони звертають увагу на погоду. Тоді як багато, потрапляючи під дощ, продовжують іти без парасольки, 47 % опитаних сказали, що вони куплять у цьому випадку дешеву парасольку. У Японії дуже легко купити таку парасольку в магазинах поблизу станцій метро, де під час дощу їх виставляють на вітринах.

Під час купівлі парасольки найбільшу увагу приділяють довговічності цього товару, до того ж деякі віддають перевагу яскравому, незвичайному дизайну, інші – простому дизайну певного кольору. Великі парасольки більш популярні, ніж маленькі, водночас тільки 15 % жінок купують парасольки відомої їм торговельної марки або з незвичайною формою ручки. У жінок у віці 20 років великі парасольки більш популярні, ніж серед інших вікових груп, і їхня прихильність до торговельної марки найбільш значна. Жінки, які віддають перевагу парасолькам американського або європейського виробництва, теж перебувають, переважно, у віці 20 років і живуть частіше у великих містах, ніж за містом.

Маркетингові дослідження споживчих переваг показали такі результати [24]:

1. Країна-виробник використовуваного товару: Японія (у цей час і раніше) – 83,2 %; США або країни Європи (у цей час) – 0,6 %; США або країни Європи (раніше) – 0,3 %; інші країни (у цей час і раніше) – 2,2 %.

2. Перспективи використання товарів: передбачають використовувати товар у майбутньому – 100 %; не звертають уваги на країну-виробника – 56,2 %; віддають перевагу товару США або Європи – 3,1 %; віддають перевагу товару Японії – 40,8 %; віддають перевагу товару інших країн – 0,5 %; не передбачають використовувати товар у майбутньому – 0 %.

Деякі додаткові відомості було отримано під час опитування вибіркоким методом *face to face*, коли респондентам ставили два запитання.

У результаті даних отримано таку інформацію:

Скільки у вас парасольок (разом довгих і складаних)?

1 – 2,5 %; 2 – 13,3 %; 3 – 20,6 %; 4 – 20,9 %; 5 – 17,6 %; 6 і більше – 24,8 %; не відповіли – 0,4 %.

Що б ви зробили, якщо почався дощ, а у вас немає парасольки?

почекаю, поки дощ скінчиться, – 19,7 %;

піду далі, якщо дощ не дуже сильний, – 49,7 %;

піду далі, навіть якщо дощ сильний, – 1,2 %;

куплю дешеву парасольку – 47,0 %;

поїду на таксі – 28,9 %;

не відповіли – 0,5 %.

Запитання для обговорення:

1. Чи вважаєте ви доцільним вихід європейської фірми на японський ринок парасольок? Наведіть дані, що підтверджують (або спростовують) позитивне вирішення питання.

2. Який вид парасольок ви порадите фірмі запропонувати японським покупцям і чому?

3. Яку ринкову стратегію, на вашу думку, слід вибрати фірмі?

4. Яку фінансову стратегію, на вашу думку, слід вибрати фірмі?

5. Яке організаційне забезпечення ви порекомендуєте фірмі для реалізації фінансової стратегії?

6. Які відмінні риси й конкурентні переваги має забезпечити фірма для свого товару? На якій основі їй слід розробити позиціонування своєї пропозиції?

Завдання: розробити структуру інформаційно-аналітичного забезпечення стратегії виходу європейської фірми на японський ринок парасольок.

Література: [7 – 9; 13; 14; 17].

Використана і рекомендована література

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер ; [пер. с англ. под ред. С. Г. Божук]. – 7-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 496 с.
2. Адизес И. Управляя изменениями / И. Адизес. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 224 с.
3. Ансофф Р. Стратегическое управление / Р. Ансофф. – Санкт-Петербург : Питер, 2009. – 343 с.
4. Бажин И. И. Управление изменениями / И. И. Бажин. – Харьков : Консум, 2006. – 384 с.
5. Боумэн К. Стратегия на практике / К. Боумэн. – Санкт-Петербург : Питер, Питер Принт, 2003. – 250 с.
6. Володькина М. В. Стратегический менеджмент / М. В. Володькина. – Київ : Знання, 2004. – 149 с.
7. Гевлич Л. Л. Стратегічна діагностика підприємства : монографія / Л. Л. Гевлич. – Донецьк : ТОВ "Юго-Восток, Лтд", 2007. – 199 с.
8. Герасимчук В. Г. Фінансова стратегія підприємством: графічне моделювання : навч. посіб. / В. Г. Герасимчук. – Київ : КНЕУ, 2000. – 457 с.
9. Грант Р. М. Современный стратегический анализ / Р. М. Грант ; [пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова]. – 5-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 560 с.
10. Гурков И. Б. Стратегия и структура корпорации / И. Б. Гурков. – Москва : Из-во "Дело", 2006. – 320 с.
11. Друкер П. Практика менеджмента / П. Друкер. – Москва : Вильямс, 2007. – 397 с.
12. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. / А. Т. Зуб. – Москва : Аспект-Пресс, 2004. – 415 с.
13. Івакіна І. Стратегічний аналіз / І. Івакіна. – Харків : Фактор, 2008. – 256 с.
14. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – Москва : Олимп-Бизнес, 2004. – 336 с.
15. Каплан Р. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – Москва : Вильямс, 2006. – 384 с.

16. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлофф ; пер. с англ. – Москва : Экономика, 2001. – 248 с.
17. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики : [монографія] / О. Є. Кузьмін, М. І. Долішній, І. П. Булеев та ін. ; Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, Харківський національний економічний університет. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2006. – 248 с.
18. Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления : [монография] / В. С. Катькало. – Санкт-Петербург : ИД СПбГУ, 2008. – 548 с.
19. Кузьмін О. Є. Стратегічна діяльність підприємств: технології планування та побудова карт : [монографія] / О. Є. Кузьмін, Н. Я. Петришин, К. О. Дорошкевич. – Львів : Міські інформаційні системи, 2011. – 320 с.
20. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Вильямс, 2006. – 665 с.
21. Минцберг Г. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 688 с.
22. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 336 с.
23. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : [монографія] / А. П. Наливайко. – Київ : КНЕУ, 2001. – 227 с.
24. Ноздрева Р. Б. Международный маркетинг : учебник / Р. Б. Ноздрева. – Москва : Экономистъ, 2005. – 990 с.
25. Портер М. Конкуренция : монографія / М. Портер. – Москва : ИД "Вильямс", 2005. – 602 с.
26. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – Москва : ИД "Вильямс", 2006. – 928 с.
27. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
28. Шершньова З. Є. Фінансова стратегія : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., переробл. і доп. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.
29. Бренд брендом вышибают // Ведомости. – 2007. – 24 июля. – № 93 (1867) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.vedomosti.ru/newspaper/2007/05/24>.
30. Британское гостеприимство // Ведомости. – 2007. – 9 марта. – № 41 (1815) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.vedomosti.ru/newspaper/2007/03/09>.

31. Валовий внутрішній продукт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua>.
32. В расчете на "ботаников" // Ведомости. – 2007. – 25 мая. – № 94 (1868) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.vedomosti.ru/newspaper/2007/05/25>.
33. Ґрунтовий покрив України. Географіко-географічний портал. – Режим доступу : <http://geografica.net.ua>.
34. Инвесторы в погоне за звездностью // Ведомости. – 2007. – 20 ноября. – № 219 (1993) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.vedomosti.ru/newspaper/2007/11/20>.
35. Кабмін виділив понад 3 млрд грн на підготовку до Євро-2012 в 2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://svitmedia.net/ukr/news>.
36. Конструктор шоколадок // Ведомости. – 2012. – 17 августа. – № 154 (3168) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.vedomosti.ru/newspaper/2012/08/17>.
37. Маркетинг аптечных продаж // Провизор. – 2004. – № 6 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.provisor.com.ua/archive/2004/N6>.
38. Надоели пузырьки // Ведомости. – 2004. – 20 июня. – № 126 (1166) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.vedomosti.ru/newspaper/2004/07/20>.
39. Національні рахунки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua>.
40. Основні показники ринку праці України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua>.
41. Пиар на всю Россию // Ведомости. – 2007. – 25 октября. – № 202 (1976) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.vedomosti.ru/newspaper/2007/10/25>.
42. Про стан та перспективи розвитку науково-технологічного потенціалу України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://old.niss.gov.ua>.
43. Страсть к макаронам // Ведомости. – 2008. – 26 февраля. – № 34 (2056) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.vedomosti.ru/newspaper/2008/02/26>.
44. У Європі б'є рекорди рівень безробіття серед молоді // Сайт інформаційної групи "НювзМаркет". – Режим доступу : <http://www.newsmarket.com.ua>

45. Шоколадный бизнес, который выживает за счет необычного решения // Ведомости. – 2012. – 17 августа. – № 154 (3168) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.vedomosti.ru/newspaper/2012/08/17>.

46. "Эксперт" по Euronics // Ведомости. – 2007. – 27 февраля. – № 34 (1808) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.vedomosti.ru/newspaper/2007/02/27>.

47. Coca-Cola выпила Botaniq // Ведомости. – 2007. – 6 июля. – № 123 (1897) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.vedomosti.ru/newspaper/2007/07/06>.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Методичні рекомендації
до виконання практичної роботи
з навчальної дисципліни
"ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ"
для студентів спеціальності
8.03050801 "Фінанси і кредит"
усіх форм навчання**

Укладачі: **Журавльова** Ірина Вікторівна
Романенко Ольга Олександрівна

Відповідальний за видання *І. В. Журавльова*

Редактор *О. Г. Доценко*

Коректор *О. Г. Доценко*

План 2016 р. Поз. № 51.

Підп. до друку 07.12.2016 р. Формат 60 x 90 1/16. Папір офсетний. Друк цифровий.
Ум. друк. арк. 4,75. Обл.-вид. арк. 5,94. Тираж 40 пр. Зам. № 284.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*