

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ

**Методичні рекомендації
до практичних завдань
для студентів спеціальності
072 "Фінанси, банківська справа та страхування"
освітньої програми "Фінанси і кредит"
другого (магістерського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2021**

УДК 336.6(07.034)

Ф59

Укладач І. В. Журавльова

Затверджено на засіданні кафедри фінансів.

Протокол № 11 від 11.03.2021 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Фінансова стратегія [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до практичних завдань для студентів спеціальності 072 "Фінанси, банківська справа та страхування" освітньої програми "Фінанси і кредит" другого (магістерського) рівня / уклад. І. В. Журавльова. – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 56 с.

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

Рекомендовано для студентів спеціальності "Фінанси, банківська справа та страхування" освітньої програми "Фінанси і кредит".

УДК 336.6(07.034)

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2021

Вступ

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

Навчальна дисципліна "Фінансова стратегія" вивчається студентами на основі набутих знань з таких 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 дисциплін магістерської програми, а саме: "Управління вартістю", "Методологія наукових досліджень", написання дипломної роботи.

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

Основними завданнями вивчення навчальної дисципліни "Фінансова стратегія" є: оволодіння понятійним апаратом фінансової стратегії; формування здатності до розуміння організації її забезпечення; формування здатності до обґрунтування стратегічного цілепокладання суб'єкта господарювання; формування навичок розроблення та реалізації фінансової стратегії та її складових – стратегії формування фінансових ресурсів, інвестиційної стратегії; стратегії забезпечення фінансової безпеки; формування практичних навичок реалізації розробленої фінансової стратегії.

У межах вивчення навчальної дисципліни "Фінансова стратегія" у студентів формується низка компетентностей, які дозволять оволодіти сучасними методами та прийомами управління фінансами підприємства в стратегічній площині, у подальшій практичній діяльності застосовувати фінансові технології для вирішення стратегічних фінансових завдань і здійснювати створення вартості через розпізнання сприятливих фінансових

можливостей та загроз для суб'єкта господарювання в довгостроковій перспективі.

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

Змістовий модуль 1. Організація розроблення та реалізації фінансової стратегії суб'єктів підприємництва

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

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 їх виконання

Завдання 1.1. Розмежуйте цілі та завдання з ухвалення фінансових рішень для стратегічного, тактичного й оперативного управління. За результатами завдання заповніть табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Цілі та завдання ухвалення фінансових рішень для стратегічного, тактичного й оперативного управління

Види фінансового менеджменту	Цілі управління	Завдання управління
Стратегічний		
Тактичний		
Оперативний		

Завдання 1.2. На підґрунті узагальнення наукових джерел оберіть фінансові важелі для основних фінансових методів, які є найбільш вживані

в практиці стратегічного менеджменту українських суб'єктів підприємництва. Результати занесіть у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Фінансові важелі та фінансових методи стратегічного управління

Фінансові методи	Фінансові важелі, що реалізують фінансові методи	Джерело

Завдання 1.3. Запроєктуйте структурно-логічну схему механізму стратегічного управління на суб'єкті підприємництва, де ви проходили практичну підготовку.

Завдання 1.4. Проаналізуйте за літературними джерелами процес формування сучасних підходів до теорії та практики стратегічного управління. Перелік переваг і недоліків бюджетування (як основного елемента управління "за відхиленнями"), довгострокового планування (як елемента управління "від досягнутого"), стратегічного планування (як перехідного стану до управління "за цілями"), стратегічного управління подайте у табл. 1.3. Зробіть висновок про можливості використання зазначених підходів у практиці роботи суб'єктів підприємництва України.

Таблиця 1.3

Аналіз типів передбачення майбутнього

Типи передбачення майбутнього	Переваги	Недоліки
Бюджетування; майбутнє – незмінне минуле		
Довгострокове планування: майбутнє – екстрапольоване минуле		
Стратегічне планування: майбутнє – це рішення щодо змін ситуації на ринках		
Стратегічне управління – майбутнє – визначене у стратегічних рішеннях (адаптація до середовища, формування середовища)		

Завдання 1.5. На основі критичного аналізу літературних джерел зробіть порівняльну характеристику шкіл стратегічного управління: дизайну, планування, позиціювання, підприємництва, влади, когнітивну, зовнішнього середовища, культури, розвитку, конфігурації (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика шкіл стратегічного управління

Ознаки	Школа 1	Школа 2
Ознака 1		
...		
Ознака n		

Школи оберіть відповідно до варіанта в табл. 1.5, який співпадає з номером у журналі групи.

Таблиця 1.5

Варіанти вибору шкіл стратегічного управління для виконання завдання за номером у студентському журналі

Школи стратегічного управління	Варіанти за номером у студентському журналі				
	2	3	4	5	6
1					
Школа дизайну	1	3	14	22	
Школа планування	2	4	15	23	
Школа позиціювання	3	5	16	10	
Школа підприємництва	4	6	17	15	
Когнітивна школа	5	7	18	16	13
Школа навчання	6	8	19	10	17
Школа влади	7	9	20	11	18
Школа культури	8	2	21	12	19

1	2	3	4	5	6
Школа зовнішнього середовища	9	11	22	13	20
Школа конфігурації	1	12	23	14	21

У якості ознак для порівняння шкіл стратегічного управління можна обрати: час створення школи, її представників та основні ідеї; часовий горизонт, на який розробляються стратегії; співвідношення індивідуального та колективного підходів до розроблення стратегії; спектр і ступінь факторів, що враховуються під час розроблення стратегії; адаптивність стратегії; ступінь формалізації процесу розроблення стратегії; характер взаємодії розробників стратегії і працівників, які реалізують стратегію; інші фактори, що є специфічними для даної школи.

Завдання 1.6. Для підприємства – бази практики обрати 2–3 ключові показники, що характеризують його фінансово-економічний стан (показники прибутковості, ліквідності, платоспроможності, рентабельності, продуктивності тощо).

У середовищі *MS Excel* наведіть динаміку обраних показників за п'ять чи більше років та методом екстраполяції побудуйте прогнози змін показників на один і два майбутні періоди.

Методичні рекомендації до виконання завдання 1.6

Створення прогнозів на основі екстраполяції наявних даних здійснюється у середовищі *MS Excel* одним із двох методів: із використанням функції "ПРЕДСКАЗ" або за допомогою побудови ліній тренда та прогнозів на них.

Динаміка показників може бути описана експоненціальною, лінійною, логарифмічною, поліноміальною, степеневою лініями тренда.

Першочерговим завданням є побудова графіків (простих точкових), що відображають динаміку досліджуваних показників. Побудуйте п'ять однакових графіків, на яких в подальшому нанесіть тренди.

Для того щоб зрозуміти, яка з ліній найбільш точно описує зміни вихідних показників та є доцільною для побудови прогнозів, у діалоговому вікні "Параметри лінії тренду" вкажіть на необхідність розміщення на діаграмі величини достовірності апроксимації (R^2).

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

Завдання 1.7. Аналіз норми прибутку як основи стратегічних планів.

1. За даними підприємства, де ви проходили практичну підготовку, розрахувати і навести в табл. 1.6, значення прибутку за роками і норму прибутку.

2. Зобразити графічно зміну норми прибутку аналізованого підприємства і зіставити її із середньою нормою прибутку конкурентів або середньогалузевою нормою прибутку.

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

Методичні рекомендації

1. Про перспективну тенденцію ступеня усталеності, наявності фінансових резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства можна робити висновки 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. 1.6): 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. 1.6.

Таблиця 1.6

Основні показники, грн

Назви показників	Роки				
	1	2	3	4	5
1. Обсяг продажів (V)					
2. Витрати (TC)					
у тому числі:					
2.1. Змінні (VC)					
2.2. Фіксовані (FC)					
3. Прибуток (P)					
4. Норма прибутку (частки) (PN)					

3. Побудувати графік зони комерційного ризику за даними підприємства (див. табл. 1.6) із урахуванням середньої норми прибутку.

4. У випадку, якщо норма прибутку PN перевищує середню норму прибутку в конкурентів або середньогалузеву, можна зробити висновок про високу ефективність виробництва або про одержання надприбутку. Цей результат свідчить про наявність резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства, тому що дозволяє знизити ціну на реалізовані продукцію і 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 обійти конкурентів на ринку і підвищити абсолютний прибуток.

Для аналізу норми прибутку застосувати таку методику:

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

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

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

де PN – норма прибутку;

P – обсяг прибутку;

TC – сума витрат.

4.2. Перспективний обсяг товарообігу Sn розрахувати за формулою:

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

4.3. Умовний обсяг перемінних витрат VC_u можна розрахувати як різницю між розмірами повних витрат майбутнього періоду і фіксованих витрат (VC) минулого періоду (див. табл. 1.6):

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

4.4. Оскільки будь-яке підприємство прагне підвищити ефективність виробництва у майбутньому, змінні витрати у відношенні до обсягу виробництва повинні бути в перспективі не вище їхнього рівня в існуючому періоді Y_{vc} . Майбутні витрати (назвемо їх мінімальними) відповідно до цього складуть:

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

де Y_{vc} – відношення змінних витрат VC до обсягу продажів V минулого періоду (за даними 5-го року табл. 1.6).

4.5. Розрахувати резерв перспективних витрат R , утворений за рахунок доведення норми прибутку із середнього значення серед конкурентів. Цей резерв визначити як різницю між умовними і 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, ввести додаткові витрати на вигідних для покупця умовах або знизити продажні ціни.

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

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

Обсяг продажів у грошовому вираженні (під час визначення оптимальної ціни і витрат на основі середньої норми прибутку) обирають залежно від купівельного попиту і можливостей виробництва, але не нижче розрахункового S_n .

Завдання 1.8. Кейс "Ринкові стратегії конкурентів".

Шведська компанія *Electrolux* – найбільший виробник товарів у світі, лідер Європейського ринку (ринкова частка – 20 %). Група *Electrolux* поєднує більше шестисот компаній у сорока країнах світу, річний оборот 80 млрд шведських крон. У 80-ті рр. ХХ ст. стратегія компанії полягала в забезпеченні зростання за рахунок придбань. За десять років *Electrolux* купила близько двохсот фірм, вклавши більше 4 млрд дол. США. Політика придбання особливо посилилася з метою завоювання нових ринків збуту

в Італії, США, Іспанії. У широкій присутності на світовому ринку керівництво компанії бачить можливість посилення тиску на конкурентів [36].

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

У США компанія витратила 250 млн дол. США на купівлю будинків і споруджень, проте будівництво нових фабрик сповільнилось. Ці труднощі спричинені війною цін наприкінці 80-их років, у ході якої деякі роздрібні фірми порвали свої зв'язки з *Electrolux* на користь більш дешевих пропозицій. Подібні проблеми поставили компанію в скрутне становище на початку 90-их років.

У II кварталі 1992 р. прибуток скоротився більш ніж наполовину. Компанія *Electrolux* вирішила сконцентрувати свої зусилля на основній продукції – електроприладах. Неприбуткові виробництва були диверсифіковані та скорочені [36].

У продажах компанії основне місце займають електроприлади. Асортимент їх досить широкий: від побутових електроприладів до устаткування для промисловості, місцевого та сільського господарства і садівництва.

За останні роки продажі електроустаткування скоротилися, прибутки від реалізації побутових електроприладів і промислового устаткування скоротилися майже вдвічі. Прибутковим залишився сектор електроустаткування для суспільного користування, де прибуток зріс на 16 % зі збільшенням продажів на 13 % за останній рік.

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

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

Які умови конкуренції на ринку? Електротехнічна промисловість характеризується наявністю великих корпорацій і зростанням їх концентрації. У 80-ті рр. XX ст. у результаті злиття *Philips* і *Whirlpool* створилась

компанія *Whirlpool Europe*, яка за рядом показників випередила *Electrolux* і *General Electric*. Стратегія *Whirlpool Europe* була спрямована на поліпшення якості та прибутковості виробництва, базуючись на трьох головних принципах: слідувати за метою досягнення ефективності виробництва шляхом поліпшення якості продукції; промислове придбання зараховувати на баланс компанії; обновляти структуру компанії, для чого створити нову команду менеджерів. Нова компанія поряд з *General Electric* була основним конкурентом *Electrolux* у США і Європі (де функціонувало також і СП *General Electric – GEC*). У Німеччині пильної уваги заслуговує *Bosch-Siemens*. Успішно впроваджуються на європейський ринок *Panasonic* і *Toshiba*, але їх діяльність стримується необхідністю інвестицій у промисловість європейських країн. Крім того, за останні двадцять років їх єдиним новим продуктом були мікрохвильові печі, та й освоєння великих сегментів ринку вимагає значного часу [36].

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

В умовах сильного тиску конкурентів компанія *Electrolux* прагне стати великим постачальником електронного устаткування і увійти в трійку основних продуцентів електроприладів. Директор з маркетингу вважає, що цього можна досягти шляхом великомасштабної економічної експансії і максимального використання сильних сторін конкурентів. Традиції компанії диктують, що основною метою її діяльності повинен стати високоякісний продукт. Новий товар повинен бути результатом зусиль відділу маркетингу, служби НДДКР і відділу розвитку [36].

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

Для досягнення цілей компанії був розроблений трирічний маркетинговий план з розподілом за ринковими сегментами. Дворічний план був пророблений детально, а на третій рік складений прогноз. Була розроблена програма комплексного дослідження ринку, яка має за мети виявлення основних груп клієнтів і забезпечення тривалого спостереження за ринком.

Сегментація європейського ринку електроприладів ускладнюється безліччю культурних і національних відмінностей. Виробникам доводиться підлаштовуватись під смак і вимоги споживачів. Так, користувачі пральних машин в Англії віддають перевагу машинам з переднім завантаженням, тоді як французи – завантаженням зверху машини. Швидкість

обертання центрифуги в Італії повинна бути нижчою, ніж у Німеччині, що пов'язане із кліматичними відмінностями в цих країнах.

Необхідно враховувати рух "зелених", який виявляє значну протидію виробництву холодильників (тому що вони виділяють в атмосферу фреон, що руйнує озоновий прошарок) і пральних машин, які забруднюють воду.

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, ставлення, очікування, поведінка клієнтів, подібність і відмінність між ними. Отримана інформація і її правильне використання дають можливість скоротити витрати на маркетинг і підвищити його ефективність.

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

Позиціонування товару ґрунтується на принципі досягнення технологічного і якісного лідерства на ринку електротехнічних товарів.

Відмінні переваги забезпечуються як з огляду на різних торговців, так і на споживачів. В обох випадках акцент робиться на такі параметри, які допоможуть створити позитивний імідж фірми, що перевершує конкурентів.

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 і відмінності.

Організація маркетингової діяльності побудована таким чином, що за кожну марку відповідає один керівник, до компетенції якого належить контроль над реалізацією відповідного комплексу маркетингу та відповідністю товару зразкам марки.

Товарна політика. Відділ маркетингу веде співробітництво з відділом розвитку та службою НДДКР для того, щоб вироблені товари найбільшою мірою відповідали очікуванням клієнтів. До традиційного набору стандартних вимог (висока якість, економічність 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 весь сегмент.

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 – з урахуванням надання послуг споживачеві на різних рівнях розподілу, щоб клієнт став не тільки споживачем продукту, але і послуг.

Вибір каналу розподілу компанія пов'язує з позиціонуванням товару, маркетинговою інфраструктурою і тенденціями ринків.

На ринках, де прослідковується концентрація роздрібної торгівлі, кількість контактів значно скорочується. Наприклад, в Англії шість фірм роздрібної торгівлі електротоварами контролюють дві третини цього ринку.

Комунікаційна політика. У стратегії просування товару увага концентрується навколо окремих фірм, а не корпорацій. Практикуються угоди з місцевими компаніями, тому дотримуються місцевих культурних звичаїв. Однак більшість європейських країн не впадають американізмів у рекламі, тому реклама адаптується з урахуванням ринку.

Рекомендована література: [1 – 3; 5; 6; 8; 9; 17; 19; 22; 24; 25; 30; 34].

Тема 2. Основні етапи процесу розроблення фінансової стратегії

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

Практичні завдання та методичні рекомендації до їх виконання

Завдання 2.1. На рис. 2.1 подано розширену блок-схему процесу стратегічного управління з урахуванням прийняття рішень. Кожен блок позначений номером, до якого далі подано інтерпретацію. До деяких блоків інтерпретація не наведена. Заповніть пропущені інтерпретації, урахувавши особливості, елементи, цілі та логіку побудови стратегії.

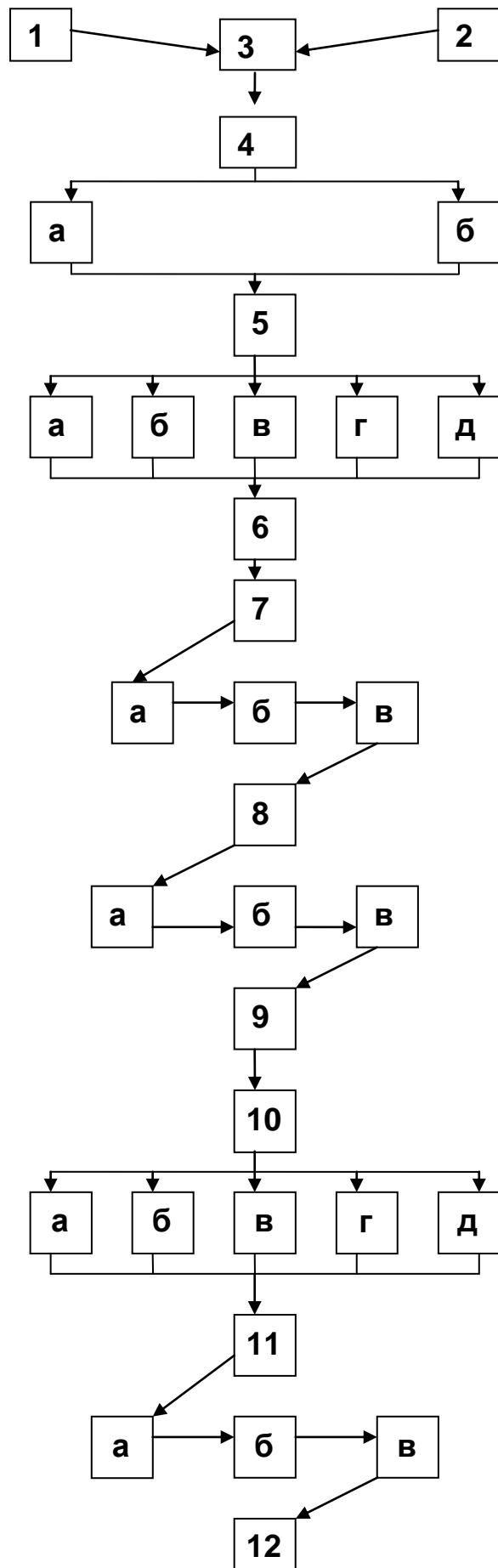


Рис. 2.1. Розширена блок-схема процесу стратегічного управління

Інтерпретація блоків:

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

Ситуація 2.2. Виходячи з інформації щодо основних тенденцій розвитку економіки в Україні, сформувані висновки щодо її конкурентоспроможності на міжнародному ринку, використовуючи детермінанти конкурентних переваг, виокремлені 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 вимагає від України визначення конкурентних переваг, які повинні використовуватися як основа формування стійкого позитивного конкурентного іміджу під час створення зони вільної торгівлі з ЄС.

Європейський Союз – інтеграційна організація 27 західноєвропейських країн площею в 4 456 306 кв. км, які прагнуть до економічної і політичної єдності, частково відмовляючись від національних суверенітетів. ЄС має вигідне географічне і геополітичне положення, потужний природно-ресурсний, трудовий і виробничий потенціал, істотні можливості для розвитку Україно-європейських стосунків.

Концепція М. Портеру ґрунтується на ідеї так званого "національного ромба" (рис. 2.2), що характеризує систему детермінант конкурентної переваги (чотири основні властивості) країни, які, знаходячись у взаємодії, створюють ефект емерджентності (цілісності). Та або інша конфігурація названих детермінант посилює або послабляє потенційний рівень конкурентних переваг економіки країни.

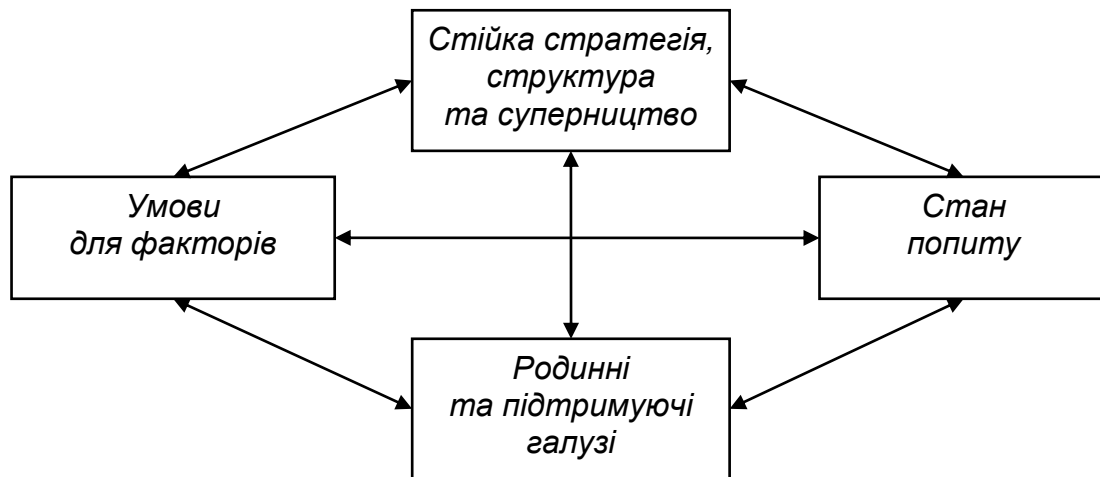


Рис. 2.2. "Національний ромб" конкурентних переваг М. Портера

1. Умови для факторів. Категорія "умови для факторів" містить 5 груп: людські ресурси; природні ресурси (включаючи клімат і географічне положення країни); капітал (з урахуванням різноманітності національних ринків капіталу); науково-інформаційний потенціал; інфраструктура (все, що впливає на якість життя в країні).

Людські ресурси. Охарактеризуйте людські ресурси в Європейському Союзі і в Україні за планом: загальна кількість населення, кількість безробітних, у яких країнах він найвищий, найнижчий. Чи зацікавлені європейські країни у висококваліфікованих зарубіжних кадрах? Інтегруючись у ЄС, Україна має певну конкурентну перевагу на ринку кваліфікованої робочої сили в Євросоюзі?

Природні ресурси. Територія України, знаходячись в помірному кліматичному поясі, характеризується унікальністю фізико-географічних і геологічних умов і наявністю значних об'ємів різноманітних природних ресурсів. На території України зосереджена чверть світових запасів чорнозему, який за фізичним, хімічним, агрохімічним і мінералогічним складом серед ґрунтоутворюючих порід вважається одним із найбільш продуктивних. У структурі ґрунтового покриву України площа чорноземів складає 60,4 млн га, з яких 69 % – це сільськогосподарські угіддя, в структурі яких 78 % приходить 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 зосереджені в 9 000 родовищах [40].

За деякими видами корисних копалин Україна займає провідне місце серед країн СНД, Європи і всього світу. Так само можуть бути охарактеризовані і водні ресурси країни, які представлені такими багатководними річками, як: Дніпро, Дністер, Буг, Донець. Усього на території України більше 73 тис. річок. Тут також розташовані великі морські порти: Одеса, Херсон, Миколаїв, Ізмаїл, Маріуполь і Керч. Крім того, важливою конкурентною перевагою України є вигідне географічне розташування – країна знаходиться на перехресті шляхів з Азії в Європу. Найбільші світові ринки – поруч, а вихід до Чорного моря відкриває унікальні можливості для експорту продукції вітчизняного виробництва, що є необхідністю для забезпечення подальшого розвитку національної економіки.

Капітал. Проаналізуйте динаміку ВВП, порівняйте з результатом серед країн-сусідів [39], об'єму інвестицій в основний капітал, експорт товарів і послуг, імпорт, сальдо зовнішньоторговельних операцій.

Науково-інформаційний потенціал. Україна є державою, яка має вагомий науково-технічний кадровий потенціал, що істотно впливає на її соціально-економічний розвиток. За кількістю дослідників на 1 000 осіб економічно активного населення Україна дещо поступається країнам ЄС (6,0 – для перших 15 країн ЄС). Одночасно чисельність наукових кадрів в Україні на відміну від переважної більшості європейських країн зменшується. Проаналізуйте динаміку чисельності наукових співробітників, об'єм виконаних наукових і науково-технічних робіт у цілому, з них на фундаментальні, на прикладні дослідження, на розроблення, на науково-технічні послуги [47].

Інфраструктура. Інфраструктура України широко розвинена і містить такі сфери: фінансову, виробничу, промислову, будівельну, освітню, соціальну, транспортну, а також торгівлю, сферу послуг, зв'язок і т. д. Проаналізуйте динаміку спрямованих коштів на інфраструктуру, у тому числі на [42]: будівництво і реконструкцію спортивних споруд; будівництво і реконструкцію аеропортів; створення сучасної транспортної інфраструктури; будівництво, реконструкцію, ремонт вулиць і доріг комунальної власності в населених пунктах; здійснення ремонтних робіт у гуртожитках, установах культури й інші заходи.

2. Родинні і підтримувальні галузі. Досягти успіху в тій або іншій галузі тим легше, чим більше в країні конкурентоспроможних споріднених галузей. Конкурентоспроможними секторами української економіки

на світовому рівні є машинобудування, космічна й авіаційна галузі, сільське господарство, металургія і хімічна промисловість. Основними сільськогосподарськими галузями, що мають високу конкурентоспроможність на світових ринках, є зернова і соняшниково-жирова. Необхідно розвивати машинобудування і приладобудування як основу високотехнологічної модернізації економіки, виробництво сучасної ракетно-космічної і авіаційної техніки, судів, електровозів і рухомого складу нового покоління, новітніх технологій для виготовлення медичної і сільськогосподарської техніки, щоб домогтися вищого положення на Європейському ринку.

3. Стан попиту. Внутрішній ринок України формується в умовах значної експортної орієнтації вітчизняних виробників, що обумовлює високу відкритість національної економіки. Проаналізуйте динаміку зовнішньоторгівельного обігу, об'єм товарного експорту, імпорту у відсотках до ВВП [45]. Динаміку темпів інфляції в Україні, споживчих цін. Значний стимулювальний вплив на розвиток інфляційних процесів здійснює помірно стримана монетарна і фіскальна політики. Які фактори впливали на розвиток інфляційних процесів.

4. Стійка стратегія, структура і суперництво. Першим конкретним кроком на шляху інтеграції економік України і ЄС повинне стати створення Зони вільної торгівлі (ЗВТ) з ЄС. У цьому контексті важливо враховувати, що ефективність конкурентних стратегій це, в 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 2.3. Заповніть табл. 2.1, визначивши місію бізнесу в різних сферах діяльності відповідно до виробничого та маркетингового підходів (так, як це визначено для бізнесу "Перукарські та інші послуги"): ресторан, каси попереднього продажу білетів, привокзальна автостоянка, туристична агенція, пасажирський вагон далекого прямування, муніципальне паркування біля офісних центрів, привокзальна кімната відпочинку для матері та дитини, ательє, майстерня хутра, клінінгова компанія.

Місії бізнесу різних сферах діяльності

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

Завдання 2.4. Визначіть місію, бачення, генеральну мету підприємства, де ви проходили виробничу практику. Опишіть філософію досліджуваного бізнесу. Побудуйте дерево його цілей, зробіть висновки щодо можливостей їх досягнення у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі.

Завдання 2.5. Провести 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, яка подана у табл. 2.2.

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	–	

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

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

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

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

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

4. Визначаємо найбільш та найменш впливові на діяльність підприємства фактори зовнішнього середовища, робимо висновки.

Завдання 2.6. На основі проведеного SWOT-аналізу обґрунтувати рекомендації щодо розроблення стратегії та підвищення конкурентоспроможності підприємства – бази практики.

Методичні рекомендації

Отримані під час проведення SWOT-аналізу результати можуть бути інформаційною базою під час розроблення стратегії підприємства. У такому контексті їх доцільно представити у вигляді, поданому на рис. 2.3.

Розширена матриця SWOT-аналізу

Зовнішнє середовище

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

Рис. 2.3. Розширена матриця SWOT-аналізу

Варто зауважити, що фактори, які формують окремі складові SWOT-аналізу, можуть мати різні часові характеристики впливу, тому доцільно виконувати певний їх поділ на коротко- та довгострокові дії (табл. 2.3).

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

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

поле СіЗ – передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз;

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

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

Таблиця 2.3

Форма для проведення 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								

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

Завдання 2.7. Побудувати дерево цілей підприємства, зробити висновки щодо можливостей їх досягнення коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі.

Методичні рекомендації

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

системи, програми, плану, у якій виокремлені: генеральна ціль ("верхівка дерева"); підпорядкована їй підцілі першого, другого та подальших рівнів ("гілки дерева").

Назва "дерево цілей" пов'язана із тим, що схематично подана сукупність розподілених за рівнями цілей нагадує за виглядом перегорнуте дерево.

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

цілі більш високого рівня завжди володіють більш широким характером і мають більш довготривалий часовий інтервал досягнення;

цілі більш низького рівня виступають свого роду засобами для досягнення цілей вищого 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 із особливостей наукового дослідження.

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

Дерево цілей для підприємства, що спеціалізується на виробництві та продажі готової продукції може схематично мати такий вигляд (рис. 2.4).

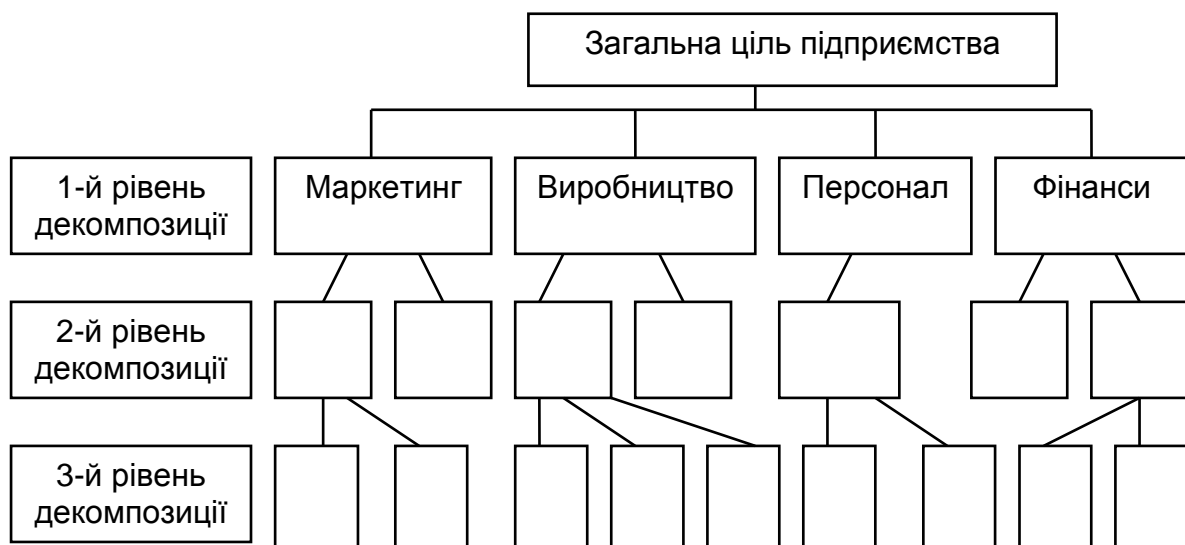


Рис. 2.4. Дерево цілей підприємства

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 цілі, а також цілей кожного рівня.

Для проведення кількісного аналізу необхідні такі дані:

1. Коефіцієнт відносної важливості кожної цілі. Він встановлюється експертами та має значення від 0 до 1. Сума коефіцієнтів важливості всіх підцілей однієї цілі повинна дорівнювати одиниці.
2. Оцінка ступеня досяжності цілей, що має значення від 0 до 1.
3. Оцінка ступеня досяжності загальної цілі вищого рівня, яка розраховується, виходячи із попередніх двох коефіцієнтів.

Приклад. Кількісний аналіз дерева цілей (рис. 2.5).

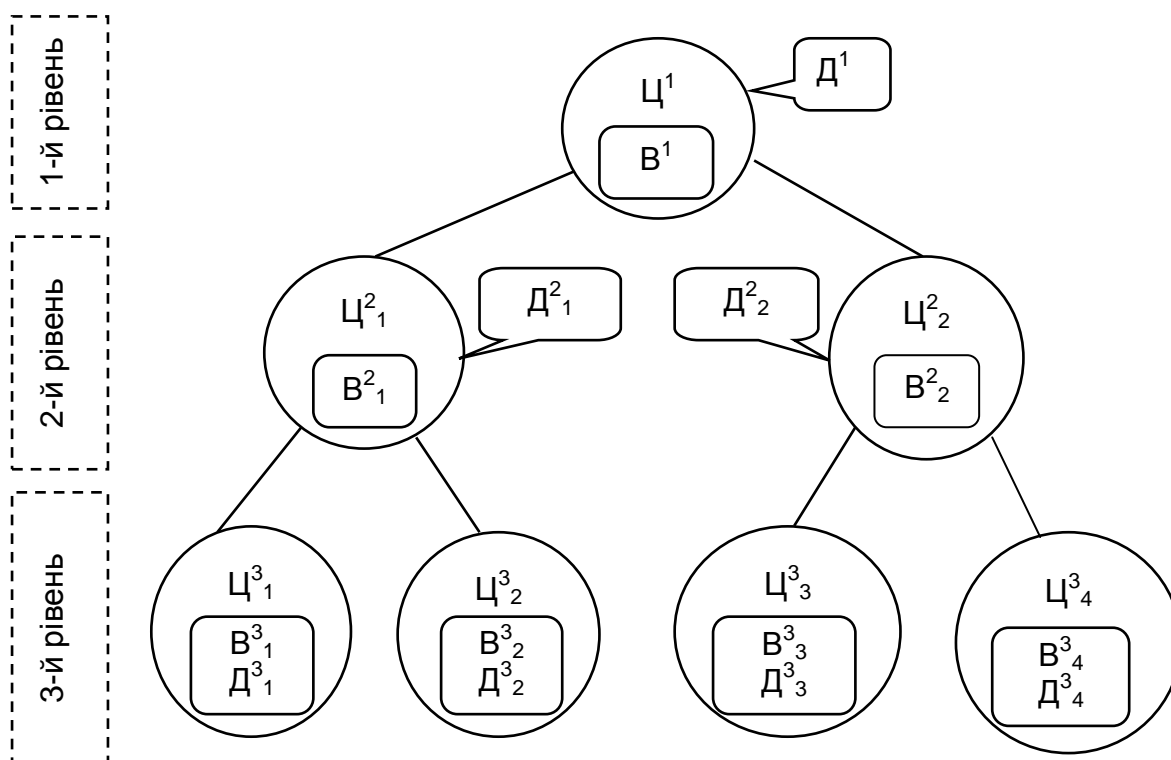


Рис. 2.5. Кількісний аналіз дерева цілей

Коефіцієнти відносної важливості (B) встановлюються експертами, за умови, що їх сума у межах однієї цілі вищого порядку дорівнює 1. Ступінь досяжності (D) найнижчого (у даному випадку третього рівня) рівня

також встановлюється експертами, а на першому та другому рівні розраховуються, виходячи із В та Д третього рівня. Тобто:

$$D_{1}^{2} = V_{1}^{3} \times D_{1}^{3} + V_{2}^{3} \times D_{2}^{3}; \quad (2.1)$$

$$D_{2}^{2} = V_{3}^{3} \times D_{3}^{3} + V_{4}^{3} \times D_{4}^{3}; \quad (2.2)$$

$$D_{1}^{1} = V_{1}^{2} \times D_{1}^{2} + V_{2}^{2} \times D_{2}^{2}. \quad (2.3)$$

Формуючи підцілі, можна враховувати такі питання.

Маркетинг: збільшення частки ринку (реклама, PR, придбання компаній даної галузі); розширення асортименту (виробничий обсяг, обсяг збуту за напрямками, регіонами, нарощування збуту за оптовою торгівлею, багаторівневий маркетинг, франчайзинг); маркетингові дослідження.

Виробництво: зниження витрат (купівля нового обладнання, автоматизація виробництва, оптимізація транспортних витрат); організація (вигляд та структура програми виробництва та збуту, виробничі та складські потужності, конкурентоспроможність продукції, матеріалоемність, витратоємність, обсяг виручки та його структура, прибуток та рентабельність, підвищення ефективності виробництва, амортизація основних фондів, їх фактичне завантаження, фондоозброєність тощо); перехід на нові технології (чисельність підрозділу НДДКР, витрати на НДДКР, ефективність таких витрат).

Персонал: підвищення кваліфікації (навчання, створення технологій відбору та адаптації персоналу, децентралізація управління, організація розвивальних занять для керівників); витрати на персонал (чисельність персоналу в цілому, чисельність робітників, службовців, управлінських кадрів, витрати на оплату праці, фонд заробітної плати всього та за категоріями, відрахування до позабюджетних фондів, система економічного стимулювання, витрати на соціальний розвиток, на охорону праці, плінність кадрів, статистика прийому та звільнення, продуктивність праці, рівень ефективності використання персоналу); мотивація (розроблення системи преміювання, зміна оплати праці лінійних керівників тощо).

Фінанси: ефективне управління (управління портфелем, кредитна політика, розроблення інвестиційних проєктів, створення вартості фірми, організація виплати дивідендів, фінансова структура, обсяг та структура інвестицій, платоспроможність, обсяг та структура запозичених засобів, що забезпечують функціонування підприємства, рентабельність, оцінка ділової активності тощо).

Завдання 2.8. Кейс "Послідовна реалізація стратегії на Toys".

Компанія *Toys* є найбільшою роздрібною компанією із продажу іграшок у США, обсяг продажів – понад 2,3 млрд дол. США у 1986 р., 295 магазинів у США, Канаді, Великобританії, Сінгапурі та Гонконзі. Революційна фінансова стратегія допомогла *Toys* закріпити провідні позиції в цьому секторі ринку. Розширюючи сферу діяльності у міжнародних масштабах, компанія дотримується базової формули дій: щорічно нарощувати потужності на рівні 10 %. Так, починаючи з 1986 р. було відкрито більше двохсот магазинів поза за межами США.

Організаційна структура торгових центрів компанії є досконалою в аспекті логістики: магазини розташовані на основних транспортних магістралях поряд з великим центром біля регіонального складу. Окрім зручностей постачання, це надає *Toys* такі переваги. Регіональні склади дозволяють маневрувати з запасами, уникаючи "мертвих" сезонів, і накопичувати значні обсяги товарів великого асортименту. Це дозволяє не вдаватись до дешевих розпродажів і зберігати зручну для покупців процедуру повернення товару, мати можливість залучення багатьох покупців водночас для уникнення високої орендної плати. *Toys* претендує на те, щоб стати єдиним місцем із продажу іграшок і супутніх товарів.

Усі торгові приміщення розташовані відокремлено, мають ідентичне планування стелажів, ідентичну інформаційну систему, розроблену таким чином, щоб не тільки привабливо розмістити понад 18 тис. товарів, а і полегшити процес його вибору та здійснення купівлі. Компанія дотримується помірної рекламної практики. Проводячи активну телевізійну рекламу на етапі завоювання ринку, у подальшому *Toys* застосовує обмежене друковане рекламування. Відмовившись від дешевих розпродажів, пропонує "повсякденно низькі ціни".

Система автоматизованого прогнозування і обліку матеріальних запасів допомагає прослідкувати обсяг продажів за кожним магазином. Така інформація необхідна для процедури централізованого ухвалення рішень, що практикується в *Toys*. Таким чином регулюється асортимент і його запаси, унеможлиблюється дублювання, відслідковується та прогнозується найбільш модний та популярний товар, усувається застарілий або непопулярний.

Компанія *Toys* прагне утримувати першість і стати єдиною у своїй ніші ринку.

Питання для обговорення

1. Базова формула фірми *Toys* є за сутнісною політикою, яка спрямовує планування і ухвалення рішень. Яка корпоративна та функціональна стратегія фірми? Сформулюйте політику компанії в сфері розміщення і планування підприємництва, маркетингу, закупівель і адміністративного контролю.
2. Як ця політика допомагає *Toys* у формулюванні цілей?
3. Сформулюйте місію і цілі компанії фірми *Toys*.
4. Чи буде ця політика такою ж ефективною за межами США? Чому?

Рекомендована література: [1 – 3; 5; 8; 10; 11; 13 – 15; 19; 21 – 23; 28; 31; 33; 34].

Змістовий модуль 2. Функціональні фінансові стратегії

Тема 3. Стратегія формування фінансових ресурсів суб'єктів підприємництва

Ключові терміни: власні фінансові ресурси, залучені фінансові ресурси, стратегія формування фінансових ресурсів.

Практичні завдання та методичні рекомендації до їх виконання

Завдання 3.1. На основі вихідних даних виробничої практики окресліть стратегію фінансування фінансових ресурсів підприємства. Виконайте таку послідовність дій.

1. Проведіть ситуаційний аналіз зовнішнього середовища. Визначте фактори прямого та опосередкованого впливу на підприємство.
2. Проведіть аналіз залучення та використання власних і позикових фінансових ресурсів.
3. Конкретизуйте формулювання постановки проблеми формування фінансових ресурсів і викладіть у письмовій формі.

4. Проведіть аналіз внутрішнього фінансового потенціалу підприємства.

5. Визначте стратегію (зростання, швидкого зростання, скорочення) за кожним видом запланованої до випуску продукції із використанням методу Сааті, спрямованого на обґрунтування усіх можливих альтернатив і вибір оптимальної стратегії фінансування підприємства.

Завдання 3.2. Обґрунтуйте фінансову стратегію підприємства, де ви проходили практичну підготовку, на підґрунті застосування матриці Франсона і Романе, використовуючи фінансову звітність. Зробіть висновки.

Методичні рекомендації

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

результат господарської діяльності;

результат фінансової діяльності;

результат фінансово-господарської діяльності.

Результат господарської діяльності розраховується за формулою:

$$РГД = БР - \Delta ФЕП - \Delta ОФ + ІД, \quad (3.1)$$

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

\Delta ФЕП – зміна фінансово-експлуатаційних потреб;

\Delta ОФ – зміна первісної вартості основних фондів за звітний період;

ІД – інші доходи.

Результат фінансової діяльності розраховується за формулою:

$$РФД = \Delta ПК - Вф - ПП - Д + Дук - Вук - ФІд + Дф, \quad (3.2)$$

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

Вф – фінансові витрати;

ПП – податок на прибуток від звичайної діяльності;

Д – виплачені дивіденди;

Дук – дохід від участі в капіталі;

Вук – втрати від участі в капіталі та інші витрати;

ФІд – довгострокові фінансові інвестиції;

Дф – інші фінансові доходи.

Результат фінансово-господарської діяльності розраховується за формулою:

$$РФГД = РГД + РФД, \quad (3.3)$$

де $РГД$ – результат господарської діяльності;

$РФД$ – результат фінансової діяльності.

За результатом розрахунку даних показників можна умовно віднести підприємство до одного з квадрантів матриці (табл. 3.1), кожний з яких має свій номер та свою унікальну назву.

Таблиця 3.1

Матриця фінансових стратегій

Показники	$РФД < 0$	$РФД \rightarrow 0$	$РФД > 0$
$РГД > 0$	1. Батько сімейства $РФГД \rightarrow 0$	4. Рантьє $РФГД > 0$	6. Материнське товариство $РФГД \gg 0$
$РГД \rightarrow 0$	7. Епізодичний дефіцит $РФГД < 0$	2. Стійка рівновага $РФГД \rightarrow 0$	5. Атака $РФГД > 0$
$РГД < 0$	9. Кризовий стан $РФГД \ll 0$	8. Дилема $РФГД < 0$	3. Хитка рівновага $РФГД \rightarrow 0$

Квадранти 1, 2 і 3 (головна діагональ матриці) є зоною рівноваги. Над діагоналлю (квадрати 4, 5, 6) знаходиться зона успіхів, в якій значення показників позитивні і відбувається створення ліквідних засобів. Чистий грошовий потік стійко позитивний, фінансовий ризик мінімальний. Під діагоналлю (квадрати 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 проєктів.

Варто розглянути можливі положення підприємства на матриці фінансової стратегії і можливі шляхи їх зміни.

Квадрат 1. Батько сімейств. Фактичні темпи приросту його капіталу є меншими за можливі, тобто задіяні не всі ресурси. Можливий перехід у квадрати 4, 2 і 7.

Квадрат 2. Стійка рівновага. Підприємство не женеться за конкурентами й не є останнім на ринку. У цій ситуації підприємство знаходиться в стані фінансової рівноваги і має найбільшу кількість можливих варіантів зміни фінансового положення: квадрати 1, 4, 7, 5, 3, 6.

Квадрат 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) відстрочку платежів;

2) збільшити власний капітал, наприклад за рахунок додаткової емісії акцій. Якщо підприємству вдається реалізувати подібну фінансову політику, то існує можливість переміститися у квадрат 5, в протилежному випадку – у квадрат 8.

Квадрат 4. Рантьє. Наявність вільних засобів для здійснення проєктів під час при використанні позикового капіталу, однак підприємство не воліє вкладати їх у власне виробництво, а надає товарні кредити своїм споживачам (замовникам). Перехід у квадрати 1, 2, 7.

Квадрат 5. Атака. Надлишок власних засобів, дозволяє розширити свій сегмент ринку. Перехід у 2, 8 та 6.

Квадрат 6. Материнське товариство. Підприємство, що знаходиться у цьому квадраті створює дочірні підприємства. Зазвичай це відбувається за рахунок позикового капіталу. Перехід у 4, 5.

Квадрат 7. Епізодичний дефіцит. Дефіцит ліквідних засобів через неспівпадіння термінів надходження і витрачання засобів. Перехід у 2, 8, 9.

Квадрат 8. Дилема. Характеризується тим, що, не зважаючи на збільшення довгострокових та поточних зобов'язань, підприємство постійно відчуває нестачу ліквідних активів. Перехід у 7 або 9.

Квадрат 9. Кризовий стан. Вказує на збитковість підприємства, його неліквідність, неплатоспроможність тощо. Необхідність зменшувати всі інвестиції або дробити підприємство. Потреба у фінансовій підтримці. Можливий перехід у 6 або 7.

Завдання 3.3. Сформууйте аналітичну довідку щодо якості стратегії формування фінансових ресурсів суб'єкта підприємництва, де ви проходили практичну підготовку, за оцінкою тенденцій господарської і фінансової

діяльності (табл. 3.2) і за результатами факторного аналізу рентабельності власного капіталу й аналізу впливу використання позикових коштів на динаміку рентабельності власного капіталу за допомогою ефекту фінансового левериджу.

Таблиця 3.2

Оцінка стратегії за тенденціями розвитку суб'єкта підприємництва

Тенденції	Оцінка тенденції			
	Відмінна оцінка – 5 балів	Добра оцінка – 4 бали	Задовільна оцінка – 3 бали	Незадовільна оцінка – 2 бали
Прибутку до оподаткування	Збільшення темпів зростання	Стабільна величина прибутку	Зниження темпів прибутку	Збитковість
Економічної рентабельності	Висока рентабельність постійного характеру	Помірна рентабельність із тенденцію до зростання	Низька рентабельність із тенденцію до зростання або помірна з тенденцією до спадання	Нерентабельність або низька рентабельність із тенденцією до спадання
Доходу від реалізації продукції	Динамічне зростання обсягу реалізації	Систематичне зростання обсягу реалізації	Постійний обсяг реалізації	Зниження обсягу реалізації
Забезпеченості власним капіталом	Повне покриття фіксованих активів власним капіталом	Покриття фіксованих активів власним капіталом становить 85 – 99 %	Покриття фіксованих активів власним капіталом становить 50 – 85 %	Покриття фіксованих активів власним капіталом становить менше 50 %
Дебіторської і кредиторської заборгованості	Незначна дебіторська та кредиторська заборгованість	Помірна дебіторська та кредиторська заборгованість із тенденціями до спадання	Помірна дебіторська та кредиторська заборгованість із тенденціями до зростання	Значна дебіторська та кредиторська заборгованість, наявність простроченої заборгованості
Фінансової міцності позикових коштів	Фінансова міцність < 10 %	Фінансова міцність становить 5 – 10 %	Фінансова міцність становить 0 – 5 %	Фінансова міцність становить < 0 %
Залучення позикових коштів	Активна (20 – 35 %)	Помірна (10 – 20 %)	Обережна або агресивна (0 – 10, 35 – 50 %)	Небезпечна (50 – 100 %)

Кожній тенденції на основі експертних опитувань привласніть вагу, що визначається залежно від кількості показників фінансової звітності, необхідних для їхнього розрахунку.

Оцінку якості стратегії формування фінансових ресурсів розрахуйте за формулою:

$$R = \sum_{i=1}^n (b_i \times V_i), \quad (3.4)$$

де R – оцінка якості стратегії формування фінансових ресурсів;

b_i – кількість балів за i -им критерієм;

V_i – вага i -го критерію;

n – кількість критеріїв.

За результатами оцінювання якості стратегії підприємство визначить позиціонування підприємства в групах, опис яких розміщений у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Характеристика діяльності підприємства за бальною оцінкою

Назва групи	Діапазон балів	Характеристика господарської та фінансової діяльності
1	2	3
Успіху	4,5 – 5,0 балів	Успішна діяльність у всіх сферах. Більш детальне пояснення результатів діяльності підприємства можна отримати, аналізуючи співвідношення оцінок, отриманих за результатами фінансової і господарської діяльності, оскільки саме вони дозволяють дати точний діагноз і констатувати, яка зі сторін діяльності (фінансова або господарська) є більш успішною (або невдалою) і які тому причини
Стійкої рівноваги	3,75 – 4,49 балів	Незначні труднощі у фінансово-господарській діяльності, що виникли, ймовірно, через десинхронізацію роботи підприємства з постачальниками сировини та споживачами кінцевої продукції, що призвело до збільшення суми дебіторської і кредиторської заборгованості. Можливо деяке погіршення оцінки за рахунок недостатньої забезпеченості власним капіталом. Для поліпшення ситуації бажано розробити план заходів щодо скорочення заборгованості

1	2	3
Хиткої рівноваги	3,0 – 3,74 бали	Недостатньо успішна фінансово-господарська діяльність або непропорційний розвиток (бурхлива господарська діяльність на шкоду фінансової, і навпаки). Можливо, підприємство змушене нести значні витрати за заборгованістю внаслідок невдало обраної політики залучення позикових коштів (криза фінансової діяльності) або продукція підприємства втрачає конкурентоспроможність, що призводить до звуження ринків її збуту (криза господарської діяльності). У першому випадку підприємство має збільшити фінансову незалежність і збалансувати ефект фінансового важеля, у другому – вдатися до переорієнтації виробництва та створення ефективної маркетингової стратегії, що допоможе завоювати нові сегменти ринку збуту продукції. Неприйняття вчасно адекватних мір може призвести до кризового стану
Кризи	2,00 – 2,99 бали	Кризовий стан підприємства, спричинений серйозними прорахунками в управлінні, відсутністю маркетингової програми, переслідуванням керівництвом корпоративних інтересів. Покращення ситуації можливе шляхом розроблення комплексної системи фінансово-господарського оздоровлення, пошуку перспективних ринків збуту продукції

Під час оцінювання якості стратегії формування фінансових ресурсів необхідно враховувати використовуваний підприємством підхід до фінансування оборотних активів. В умовах кризової ситуації перебування підприємства в зоні фінансової рівноваги або створення ліквідних коштів найчастіше супроводжується збільшенням поточних зобов'язань. Отже, стає максимальним рівень ризику, низькою – ліквідність, що унеможливує отримання банківських кредитів.

Завдання 3.4. Із використанням програми *MS Project* створіть стратегічний проєкт для підприємства, де ви проходили практичну підготовку, щодо:

- 1) управління структурою капіталу підприємства;
- 2) управління ризиками використання грошових коштів.

Проєкт повинен містити стратегічні, поточні й оперативні плани, терміни та відповідальних за їх реалізацію осіб, періодичні контрольні заходи тощо.

У звіт необхідно включити такі елементи: діаграму Ганта, лист ресурсів і графік їх навантаження, бюджетний звіт.

Рекомендована література: [2; 4; 6; 15; 34].

Тема 4. Інвестиційна стратегія суб'єктів підприємництва

Ключові терміни: інвестиційна привабливість, інвестиційна діяльність, реальні інвестиції, фінансові інвестиції, інвестиційний портфель, інвестиційна стратегія.

Завдання 4.1. За статистичними та довідковими виданнями визначити фактори, які впливають на вартість інвестиційного капіталу в поточному кварталі (році).

За статистичними даними Національного банку України визначити середньозважену вартість боргового інвестиційного капіталу.

За даними Держкомстату України проаналізуйте структуру джерел фінансування інвестиційних проєктів за останні 3 – 5 років і визначити її вплив на стан оновлення основних фондів підприємств.

Завдання 4.2. Підприємство передбачає розпочати виготовлення нової продукції з нових матеріалів. Основною метою проєкту є створення нового для України виробництва з випуску продукції з нових матеріалів.

Для реалізації проєкту потрібно 226 080 ум. од. Величина дисконту визначена підсумовуванням величини банківської ставки, рівня інфляції і премії за ризик. Банківська ставка дорівнює 14 % річних, рівень інфляції 2 % на рік, премії за ризик – 4 %. Прогноз виручки та витрати за роками наведені в табл. 4.1. Ставка податку на прибуток складає 16 %.

Таблиця 4.1

Початкові дані для розрахунку чистого прибутку та чистих грошових надходжень

Витрати та дохід, ум. од.	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
1	2	3	4	5	6
1. Обсяг реалізації		403 357,5	806 715	806 715	806 715
2. Змінні витрати		308 066,25	539 805	539 805	539 805
3. Постійні витрати	1 258,17	16 356,17	15 098	15 098	15 098
4. Амортизація	–	15 127,88	25 933,5	25 933,5	25 933,5
5. Податок на прибуток	–				
6. Поточні витрати					

1	2	3	4	5	6
7. Чистий прибуток					
8. Чисті грошові надходження					

Проаналізуйте вплив зміни величини капітальних витрат, обсягу продажів, поточних витрат і макроекономічних факторів: банківської ставки, рівня інфляції і премії за ризик на NPV. Слід ураховувати, що обсяг реалізації понижений на 5 і на 12 %; капітальні витрати за роками реалізації збільшуються на 5 і 70 %; поточні витрати збільшені, відповідно, на 5 і 12 % порівняно з початковими значеннями (банківська ставка збільшилася на 1 і на 4 %; премія за ризик на 2 і на 9 %; і рівень інфляції – на 1 і 1,5 % за інших рівних умов).

Методичні рекомендації до завдання 4.2

Необхідно розрахувати початкові показники. Надалі визначити показники, використані для оцінювання інноваційних проєктів: чистий дисконтований дохід (NPV), індекс дохідності (PJ), внутрішню норму рентабельності (IRR), термін окупності (DPP), модифіковану ставку рентабельності (MIRR). Проведіть аналіз показників і зробіть висновки про доцільність реалізації цього проєкту.

Проєкт вважається стійким, якщо з відхиленням показників проєкту на 5 % у бік спадання зберігається умова $NPV > 0$; $NPV = 0$. Аналогічно початковому розрахунку за такого обсягу реалізації визначають чистий прибуток і чисті грошові надходження. Потім провадять розрахунок NPV з урахуванням зменшення обсягу продажів. Аналогічним чином розраховується NPV з урахуванням збільшення капітальних і поточних витрат, макроекономічних факторів. Залежність NPV від зміни обсягу продажів, капітальних і поточних витрат і макроекономічних факторів необхідно зображувати графічно (на осі Y – NPV). На підставі проведених розрахунків зробіть висновки про стійкість проєкту шляхом складання звідної таблиці стійкості та чутливості проєкту.

Завдання 4.3. На основі реальних даних розрахуйте очікувану дохідність акцій з використанням моделі CAPM. Ухваліть рішення щодо доцільності інвестування в акції обраного вами емітента.

Методичні рекомендації до завдання 4.3

Для прийняття рішення щодо доцільності інвестування в акції обраного емітента слід здійснити такі кроки.

1. Оберіть дату, на яку здійснюватимуться розрахунки. Початком відліку може бути обрана дата, коли ви розпочали підготовку цього завдання (наприклад, 08.02.2019 р.).

2. Знайдіть і обґрунтуйте ставку доходу за безризиковими активами. Можна скористатися даними щодо дохідності державних цінних паперів, наведеними на сайті НБУ: <http://bank.gov.ua>, або розрахувати середню ставку за короткостроковими депозитними внесками у вільно конвертованій валюті провідних банків України тощо.

3. Розрахуйте ринкову дохідність шляхом визначення дохідності індексу ПФТС. Для цього потрібні значення дохідності індексу ПФТС за рік від дати проведення розрахунків (08.02.2018 р. – 08.02.2019 р.), які можна взяти за адресою <http://stocks.investfunds.com.ua/indicators/247>.

Індекс ПФТС: 18.02.2019 р. – 675,15; 18.02.2018 р. – 221,37. Дохідність індексу ПФТС = (Індекс ПФТС 2019 - Індекс ПФТС 2018) / Індекс ПФТС 2018.

4. Розрахуйте β -коефіцієнт. В основу розрахунку β покладено регресійний аналіз. Одним параметром є ринкова дохідність (індекс ПФТС) за певний проміжок часу; другий параметр – дохідність акцій конкретного емітента за той самий проміжок часу (не менше як 30 періодів за наявності торгів з акції в цей день). До уваги береться ціна останньої угоди в цей день. За допомогою методу найменших квадратів побудуйте пряму, яка мінімізує суму квадратичних відхилень точок від прямої. β -коефіцієнт є тангенсом кута нахилу прямої.

5. Розрахуйте очікувану дохідність акцій з використанням моделі CAPM, підставте отримані значення у формулу.

6. За реальними даними визначити фактичну дохідність обраних акцій. Порівнюючи з визначеною вами очікуваною дохідністю, зробіть висновок щодо доцільності придбання акцій. У разі відсутності даних щодо фактичної дохідності акцій на ринку слід прийняти її значення на рівні 25 %.

7. За наведеними даними побудуйте лінію ринку цінних паперів SML з усіма позначками.

8. Зробіть загальний висновок щодо ризикованості та дохідності цінного папера обраного емітента. Вихідні дані, розрахунки, графік, рівняння регресії та висновки оформіть і наведіть у роботі.

Завдання 4.4. Кейс "Відродження "Вімм-Білл-Данн" [47].

Компанія "Вімм-Білл-Данн" (ВБД) стала першим виробником соків (у сучасному розумінні), а згодом лідером ринку молока. ВБД – перше 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 [44].

ВБД поєднує 36 підприємств, що випускають соки, молочні продукти, мінеральну воду й дитяче харчування. Французькій *Groupe Danone* у листопаді 2006 р. належало 12,9 % ВБД. Консолідована виручка *Danone*, найбільшого у світі виробника кисломолочних продуктів і печива, в 2006 р. склала 14,073 млрд євро (\$18,53 млрд), чистий прибуток – 1,353 млрд євро (\$1,78 млрд).

Французький гігант *Danone* ще кілька років тому звернув увагу на компанію, що активно розвивалась. Наприкінці 2004 р. купив невеликий пакет ВБД і почав вести переговори про його покупку. Ціна акцій ВБД злетіла за чутками 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 й скуповуючи нові. Одночасно співвласники компанії будували бізнес в інших областях [48].

Тим часом на ринку з'явився інший сильний гравець – "Лебедянський", що почав активно освоювати соковий ринок. ВБД почав втрачати частку ринку в соках – конкуренти зростали швидше. Кризовим для ВБД став 2003 р., тоді ВБД уперше зафіксував скорочення продажів у соковому сегменті на 0,6 %. З того моменту компанія почала втрачати частку ринку, а через пару років відкотилася з першого на третє місце, поступившись "Лебедянському" і "Мултону".

2004 р. видався непростим для пивоварів. Зростання ринку уповільнювалося, держава намагалася відлучити населення від пива, обмежуючи рекламу, більшість незалежних підприємств уже було поглинено великими холдингами. Власники ВБД вирішили продати частину своїх пивних активів, що оцінюються в сотні мільйонів доларів, пивоварним компаніям, що активно скуповували невеликих конкурентів. Восени того року група ЦЕПКО, підконтрольна власникам ВБД, продала *Heineken* кілька пивоварень [48].

Одночасно, щоб упоратися зі зростанням цін на сировину для виробництва молочної продукції, ВБД вирішує купити кілька молочних ферм. У серпні 2004 р. ВБД почав переговори про купівлю, щоб підсилити позиції на швидко зростаючому ринку.

В 2004 р. виручка компанії вперше в її історії перевалила за \$1 млрд (досягла \$1,189 млрд), збільшившись на 26,7 % порівняно з 2003 р. 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 в 2004 р. склала 8,1 %, тоді як в 2003 р. – 8,5 % [48].

Частка компанії на соковому ринку в грошовому вираженні знизилася з 35 % у серпні 2003 р. до 28,3 % у серпні 2004 р. При цьому ВБД залишався абсолютним лідером у високоціновому сегменті (44,7 %), але в низькоціновому посідав лише четверте місце (13,1 %) [44]. У грудні 2004 р. акції ВБД досягли історичного мінімуму – \$11,9. У лютому 2002 р. у момент розміщення на NYSE їх вартість становила \$19,5 [44].

ВБД розвивався. Ще в 2003 р. він придбав фабрику з виробництва твердих сирів і заявив про плани побудувати ще одну сироварню. 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 р. найбільші акціонери – засновники ВБД, усвідомили, що треба щось міняти [44]. У квітні 2006 р. компанія опублікувала підбадьорюючі 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 Майера.

У це же час стало відомо, що до ВБД проявляють 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 на 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 [44].

У другій половині року ВБД, який до цього із труднощами стримував падіння прибутку й рентабельності, удалося приборкати видатки й продемонструвати прагнення до поліпшення фінансових показників. Тоді прибуток ще залишався дуже низьким відносно \$1,5-мільярдному обігу компанії: операційна рентабельність виросла з 4,4 % у 2004 р. до 6,3 %

за підсумками 2005 р. Наприклад, показник *EBITDA margin* у сокового конкурента, "Лебедянського", становив за підсумками дев'яти місяців 2005 р. 24 %. ВБД за підсумками року вдалося збільшити продажі соків у грошовому вираженні лише на 0,7 %. За даними агентства "Бізнес аналітика", частка ринку ВБД у середині 2005 р. склала 20,7 % [44].

Улітку 2005 р. акціонери ВБД домовилися про продаж пивоварного заводу. На думку експертів, це був удалий хід – завод перебував не в найкращому технічному стані й ВБД не довелося переплачувати. За рік до цього власники ВБД продали голландській пивоварні *Heineken* ще 2 заводи. Експерти оцінили суму обох угод у цілому в \$120–140 млн [44].

У квітні 2006 р., коли акції ВБД починали на оцінці \$25 за штуку, на пост керівника компанії прийшов Тоні Майер, який до цього 30 років працював на топ-позиціях *Coca-Cola*. Положення компанії стало поліпшуватися, в I кварталі 2006 р. намітилася позитивна динаміка. Майер підсилив команду топ-менеджерів легіонерами: директором з маркетингу й інновацій ВБД став экс-глава *Coca-Cola* австралієць Грант Уінтертон, з поста глави "Coca-Cola Україна" був запрошений у компанію румунів Сильвіо Попович, який очолив підрозділ "напої", керівником "дитячого харчування" став канадець Гері Собел, экс-глава *Dirol*. Майер поставив завдання подвоїти обіг до 2010 р. за рахунок більш ефективних продажів, продуманої й послідовної рекламної політики й випуску на ринок інноваційних продуктів. Фінансові показники II, III і IV кварталів 2006 р. викликали захват аналітиків: Майеру вдалося скоротити витрати, підвищити рентабельність і повернути віру інвесторів. Майер закрити безперспективні напрями, такі, як виробництво води, продав один молочний завод. При цьому ВБД продовжував брати активну участь в угодах щодо злиття і поглинань: придбав два великих незалежних виробника молока. Капіталізація компанії всього лише за рік виросла більш ніж у три рази й досягла рекордних \$4 млрд. У листопаді 2006 р. Майер переконав акціонерів збільшити ліквідність акцій – вони продали на фондовому ринку 10 % статутного капіталу. *Free float* (акції у вільному обігу) компанії виросло до 18,9 % [44].

Майер оптимізував структуру компанії. До його приходу бізнес ВБД був розподілений приблизно між 90 юридичними особами. Майер консолидував молочні активи на базі ВАТ "Вімм-Білл-Данн". 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 р. середня ставка оподаткування з компанії знизилася до 28,7 % (у I кварталі 2006 р. була 34,8 %).

На початку 2007 р. ВБД заявив про плани будівництва тваринницького комплексу вартістю близько \$10 млн, який, на думку експертів, дозволить знизити собівартість сировини для місцевого заводу компанії на 15 – 30 % [44].

Питання для обговорення

1. У чому ви бачите основні причини успіху компанії ВБД на початковому етапі діяльності й чому вона зіштовхнулася 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 і 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 даній галузі?

Рекомендована література: [2; 5; 9; 12; 13;15; 34].

Тема 5. Стратегія забезпечення фінансової безпеки суб'єктів підприємництва

Ключові терміни: криза, фінансові ризики, фінансова безпека, стратегія забезпечення фінансової безпеки суб'єктів підприємництва.

Практичні завдання та методичні рекомендації до їх виконання

Завдання 5.1. Кейс "Перша українська Інтернет-аптека: іміджева реклама або вигідний бізнес?".

Директора відділу маркетингу ТОВ "Аптека гормональних препаратів" ("АГП") турбує один з напрямів діяльності компанії – "Інтернет-аптека", яку було створено в 2000 р. з метою рекламної підтримки мережі аптек. За час її існування поступово збільшується кількість відвідувань сайта

й обсяг замовлень. Але ці показники залишаються порівняно низькими. Українські споживачі не поспішають купувати ліки через інтернет, хоча цей спосіб купівлі дуже зручний і дозволяє заощаджувати час [43].

ТОВ "Аптека гормональних препаратів" – фармацевтична компанія, створена в 1995 р. Більшу частину асортименту компанії становили препарати для хворих на цукровий діабет і захворювань органів ендокринної системи. Поступово асортимент розширювався за рахунок препаратів загальної фармакологічної групи. Тепер ширина асортиментної лінії суттєво виокремлює це підприємство серед аналогів на українському ринку. "АГП" пропонує близько 5 тис. найменувань препаратів (усього в Україні зареєстровано 7 тис. медикаментів), а також послугу замовлення відсутніх препаратів. Фірма має три аптеки, два аптечних пункти та два аптечні кіоски в м. Києві. Завдяки встановленню прямих зв'язків з виробниками лікарських засобів, ціни на більшість медикаментів "АГП" нижчі, ніж у інших аптеках [43].

Результати діяльності "Інтернет-аптеки" за півріччя були такими: за останні місяці виросла кількість відвідувань сайта – у середньому 210 відвідувань за день; середньомісячний виторг за поточне півріччя склав 23 650 грн; найбільша кількість замовлень припадає на робочий час (з 10:00 до 13:00); приблизно 80 % замовлень надходить з корпоративних поштових скриньок, інші – з особистих; середня сума одного замовлення за півріччя склала – 152,6 грн.

Особливості роботи "Інтернет-аптеки" [43]:

для вибору ліків у "Інтернет-аптеці" передбачена функція пошуку та замовлення медикаментів за такими критеріями: найменування препарату, виробник або активна речовина. Якщо споживач не певен у правильності написання того або іншого препарату, існує можливість пошуку препарату за першою буквою в назві;

після того, як препарати обрані та потрапили у віртуальний кошик, клієнт повинен дати інформацію, необхідну для доставки ліків (за вказаною адресою), розрахунків за покупку, а також номер телефону;

за бажанням покупця можна вибрати будь-яку форму оплати: готівкова – оплата кур'єрові в момент отримання замовлення, безготівкова – шляхом перерахування грошей на розрахунковий рахунок аптеки, за допомогою кредитних карт;

час доставки замовлення у Києві – до трьох годин, в Україні – протягом доби. Вартість доставки замовлення кур'єром у Києві безкоштовна, якщо сума замовлення більше 100 грн; якщо сума від 50 до 100 – доставка

коштуватиме 8 грн; замовлення на суму менше 50 грн не обслуговуються. У регіонах України доставка буде безкоштовною, якщо медикаментів замовлено на суму більше 400 грн; якщо вартість замовлення від 100 до 400 грн – вартість доставки складе 25 грн;

відвідавши сайт "Інтернет-аптеки", можна знайти багато цікавої і корисної інформації: останні новини медицини та новинки фармацевтичного бізнесу, поради лікарів і корисні рекомендації.

Результати маркетингових досліджень [43].

Дослідження, проведені ТОВ "Социс" у квітні 2002 р., показують, що тільки 7,2 % населення України користуються інтернетом, з них усього 8 % здійснювали покупки онлайн.

Основні причини відмови українського населення від покупок через інтернет: недовіра до товарів, що продаються онлайн, до інтернет-магазинів у цілому – 21 %; високі ціни, особливо якщо необхідно оплачувати доставку – 18 %; низька поінформованість (це занадто важко) – 13 %; купувати товари в магазинах цікавіше – 7 %; проблема безпеки (не прагну давати номер своєї кредитної картки) – 6 %.

Таку ж інформацію підтверджують дослідження інших компаній: аудиторія користувачів інтернету на місяць становить 3,2 млн осіб (приблизно 7 %), тижнева аудиторія – 1,2 млн осіб; активна аудиторія (більше 1 години 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 домашній доступ; 43,8 % – користуються інтернетом за місцем роботи; 10,8 % – у друзів і знайомих; 1,1 % – за місцем навчання.

Серед користувачів інтернету найбільш популярним є відвідування вебсторінок (88,4 %); послугами інтернет-магазинів користуються близько 8 %, послугами електронної пошти – 72,1 %, значно меншу популярність мають ISQ і CHAT (14,3 %) [43].

Вимоги до завдання

1. Визначте фактори, які негативно впливають на фінансову безпеку електронної комерції в Україні.

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

3. Запропонуйте варіант сегментації ринку споживачів, які користуються послугами фармацевтичного ринку. Проаналізуйте привабливість отриманих сегментів для інтернет-аптеки.

Завдання 5.2. У місті К автомобільний завод випускає легкові автомобілі марки *Viga* із об'ємом двигуна 2,0 л. Одночасно завод випускає причепа для легкових автомобілів, які складають 10 % від загального обсягу виробництва.

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

Керівництво підприємства прийняло рішення провести дослідження з метою розроблення стратегії і тактики виходу із складного положення. Було організовано службу маркетингу, яка підпорядковується віцепрезиденту зі збуту і маркетингу.

У результаті маркетингових досліджень визначені такі позиції:

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

Ці завдання можуть бути виконані:

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

б) реалізацією актуальної конкурентної переваги – пониженням витрат палива в процесі експлуатації за рахунок модернізації конструкції двигуна та заміни гальмівної системи.

За попередніми оцінками ці заходи можуть бути здійснені за 1,5 – 2 роки за умови додаткових інвестицій у розмірі 40 млн грн. Після проведення цих заходів об'єм завантаження виробництва у разі стабільного попиту може скласти 50 % від загальної потужності заводу.

На основі вихідних даних окресліть стратегію виходу заводу з кризової ситуації. Виконайте такі дії:

2. Проведіть ситуаційний аналіз зовнішнього середовища. Визначте фактори прямого та опосередкованого впливу на підприємство.

3. Конкретизуйте формулювання постановки проблеми та сформулюйте її письмово.

4. Визначте, чи достатньо інформації для вирішення поставленого завдання.

5. Проведіть аналіз внутрішнього потенціалу заводу. Уточніть асортимент продукції, що випускається та планується до випуску продукції.

6. Визначте цілі та завдання підприємства щодо організації умов для випуску нової продукції.

7. Визначте стратегію (зростання, швидкого зростання, скорочення) за кожним видом запланованої до випуску продукції.

Методичні рекомендації

Вирішення поставлених завдань доцільно провести із використанням програмного засобу "Імператор", спрямованого за обґрунтування усіх можливих альтернатив та вибір оптимальної стратегії.

Завдання 5.3. Із використанням програми *MS Project* створити стратегічний проєкт щодо:

А) управління структурою капіталу підприємства;

Б) управління ризиками використання грошових коштів.

Проєкт повинен містити стратегічні, поточні та оперативні плани, строки та відповідальних за їх реалізацію осіб, періодичні контрольні заходи тощо.

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

Рекомендована література: [1; 5; 9; 11; 13; 25].

Тема 6. Забезпечення фінансової стратегії суб'єктів підприємництва

Ключові терміни: організаційне забезпечення, організаційна структура, архетип, вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, проєктна 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.

Практичні завдання та методичні рекомендації до їх виконання

Завдання 6.1. Використовуючи теоретичні та методичні положення збалансованої системи показників, побудувати стратегічну карту підприємства для контролю за реалізацією стратегії.

Методичні рекомендації

Стратегічна карта підприємства повинна включати такі складові: фінанси, 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 подано на рис. 6.1.



Рис. 6.1. **Модель стратегічної карти підприємства**

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

Клієнтська складова передбачає створення стійких взаємовідносини із цільовими клієнтами та відображає, в 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 споживча цінність формується 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 створюється за рахунок унікальних знань та компетентностей розробників продукту.

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

Складова 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 в НДДКР тощо.

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

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

Завдання 6.2. Кейс "Чи потрібна європейська парасолька японським споживачам?" [35].

Відома європейська фірма, прагнучи завоювати ринки Японії, з метою вибору товару для пробних продажів провели маркетингові дослідження. Були враховані кліматичні особливості регіону. Сезон дощів з потужними опадами, часті зливи, раптові дощі влітку обумовили доцільність обрання для ринкових досліджень парасольок. Цей аксесуар використовують усі незалежно від віку та статі. Щорічно на цей вид товару середньостатистична сім'я витрачає 1 544 єн (у середньому 1 061 тис. шт.). У 1987 р. імпорту парасольок дорівнював 18,3 млрд єн, у 1989 р. – 29,2, що свідчить про тенденцію до зростання.

Спектр уподобань був окреслений шляхом опитування. В анкетуванні спиралась на жіночу аудиторію, оскільки саме жінки активно реагують на нові тренди. З'ясувалось, що за кількістю кожна жінка має три-п'ять

парасольок (2 – 3 довгі, 1 – 2 складані). Більшість надає перевагу складаній конструкції.

Щодо країни-виробника, то протягом часу спостерігалась тенденція до збільшення прихильниць імпортного товару (із США та Європи): від 0,3 до 3 %. 59 % звертають увагу на стан погоди, з її погіршенням запасуються парасолею. 47 %, більш легковажні, змушені купувати її дешевий варіант, потрапивши під дощ. Беззаперечною перевагою є довговічність. Цікавить яскравий та незвичайний дизайн. Великі вважаються зручнішими. 15 % бажають мати парасольку певної торговельної марки. Щодо вікового зрізу, то двадцятирічні дівчата віддають перевагу парасолям великого розміру, прихильні до певної марки, проживають переважно у великих містах.

Маркетингові дослідження споживчих переваг показали такі результати [35].

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: припускають 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 припускають використовувати товар у майбутньому – 0 %.

Деякі додаткові відомості були отримані шляхом опитування вибіркоким методом *face to face*. У результаті оброблення даних отримана така інформація:

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 відповідали – 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 відповідали – 0,5 %.

Питання для обговорення.

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

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

3. Яку ринкову стратегію і стратегію збуту, на вашу думку, слід обрати фірмі?

4. Які способи просування товару ви порекомендуєте фірмі?

5. Які відмінні риси та конкурентні переваги повинна забезпечити фірма для свого товару? На якій основі їй слід розробити позиціонування своєї пропозиції?

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

Завдання 6.3. Подивіться фільм "*Enron: афера століття*". Проаналізуйте: яким чином герої маніпулювали інформацією у фінансовій звітності; як було посилено контроль за фінансовою звітністю у США (знайдіть інформацію про закон Сарбейнза-Окслі *Sarbanes-Oxley Act*).

Завдання 6.4. Структуруйте інформаційні потреби в системі стратегічного управління підприємством таких видів користувачів, як: власники підприємства, керівники підрозділів, інвестори, громадськість.

Завдання 6.5. Обґрунтуйте та згенеруйте організаційне, правове та інформаційне забезпечення (зовнішнє та внутрішнє за джерелами з декомпозицією до документів/файлів і показників) для стратегічного управління формуванням фінансових ресурсів.

Завдання 6.6. Обґрунтуйте та згенеруйте організаційне, правове та інформаційне забезпечення (зовнішнє та внутрішнє за джерелами з декомпозицією до документів/файлів і показників) для стратегічного управління фінансовою безпекою суб'єкта підприємництва.

Завдання 6.7. Обґрунтуйте та згенеруйте організаційне, правове та інформаційне забезпечення (зовнішнє та внутрішнє за джерелами з декомпозицією до документів/файлів і показників) для стратегічного управління інвестуванням.

Рекомендована література: [7 – 9; 13; 34].

Рекомендована література

Основна

1. Аминова З. Финансовая стратегия предприятия: формирование, развитие, обеспечение устойчивости / З. Аминова. – Москва : Компания Спутник +, 2002. – 536 с.
2. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – Киев : Эльга; Ника-Центр, 2004. – 720 с.
3. Гончаренко О. М. Фінансова стратегія: теоретичні питання розробки та реалізації / О. М. Гончаренко // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2015. – Вип. 1. – № 56. – С. 35–40.
4. Каратуев А. Г. Финансовый менеджмент / А. Г. Каратуев. – Москва : ФБК–Пресс, 2003. – 423 с.
5. Фінансова стратегія підприємства : монографія / І. О. Бланк, Г. В. Ситник, О. В. Корольова-Казанська та ін. ; за ред. І. О. Бланк. – Київ : Київський нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 147 с.
6. Фінансовий менеджмент / кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. – Київ : КНЕУ, 2017. – 534 с.
7. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент : підручник / В. М. Шелудько. – 2-ге вид., стер. – Київ : Знання, 2013. – 375 с.

Додаткова

8. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер ; [пер. с англ. ; под ред. С. Г. Божук]. – 7-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 496 с.
9. Адизес И. Управляя изменениями / И. Адизес. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 224 с.
10. Ансофф Р. Стратегическое управление / Р. Ансофф. – Санкт-Петербург : Питер, 2009. – 343 с.
11. Бажин И. И. Управление изменениями / И. И. Бажин. – Харьков : Консум, 2006. – 384 с.
12. Боумэн К. Стратегия на практике / К. Боумэн. – Санкт-Петербург : Питер ; Питер Принт, 2003. – 250 с.
13. Володькина М. В. Стратегический менеджмент / М. В. Володькина. – Киев : Знання, 2004. – 149 с.

14. Гевлич Л. Л. Стратегічна діагностика підприємства : монографія / Л. Л. Гевлич. – Донецьк : ТОВ "Юго-Восток, Лтд", 2007. – 199 с.
15. Герасимчук В. Г. Фінансова стратегія підприємством: графічне моделювання : навчальний посібник / В. Г. Герасимчук. – Київ : КНЕУ, 2000. – 457 с.
16. 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.
17. Гурков И. Б. Стратегия и структура корпорации / И. Б. Гурков. – Москва : Изд-во "Дело", 2006. – 320 с.
18. Друкер П. Практика менеджмента / П. Друкер. – Москва : Вильямс, 2007. – 397 с.
19. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика / А. Т. Зуб. – Москва : Аспект Пресс, 2004. – 415 с.
20. Івакіна І. Стратегічний аналіз / І. Івакіна. – Харків : Фактор, 2008. – 256 с.
21. Каплан Р. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – Москва : Вильямс, 2006. – 384 с.
22. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – Москва : Олимп–Бизнес, 2004. – 336 с.
23. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлофф ; пер. с англ. – Москва : Экономика, 2001. – 248 с.
24. Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления : [монография] / В. С. Катькало. – Санкт-Петербург : ИД Санкт-ПетербургГУ, 2008. – 548 с.
25. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики : [монографія] / О. Є. Кузьмін, М. І. Долішній, І. П. Булеев та ін. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2006. – 248 с.
26. 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.
27. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Вильямс, 2006. – 665 с.

28. Минцберг Г. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 688 с.

29. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 336 с.

30. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : [монографія] / А. П. Наливайко. – Київ : КНЕУ, 2001. – 227 с.

31. Портер М. Конкуренция [Текст] : монография / М. Портер. – Москва : ИД Вильямс, 2005. – 602 с.

32. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – Москва : ИД "Вильямс", 2006. – 928 с.

33. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : ИНФРА–М, 2000. – 312 с.

34. Шершньова З. Є. Фінансова стратегія : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.

Інформаційні ресурси

35. Ноздрева Р. Б. Международный маркетинг : учебник / Р. Б. Ноздрева. – Москва : Экономистъ, 2005. – 990 с.

36. "Эксперт" по Euronics [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.vedomosti.ru/newspaper/2007/02/27>.

37. Coca-Cola выпила Botaniq [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.vedomosti.ru/newspaper/2007/07/06>.

38. В расчете на "ботаников" [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.vedomosti.ru/newspaper/2007/05/25>.

39. Валовой внутрішній продукт [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://ukrstat.gov.ua>.

40. Ґрунтовий покрив України. Географіка – географічний портал [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://geografica.net.ua>.

41. Инвесторы в погоне за звездностью [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.vedomosti.ru/newspaper/2007/11/20>.

42. Кабмін виділив понад 3 млрд грн на підготовку до Євро-2012 в 2011 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://svitmedia.net/ukr/news>.

43. Маркетинг аптечных продаж [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.provisor.com.ua/archive/2004/N6>.

44. Надоели пузырьки [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.vedomosti.ru/newspaper/2004/07/20>.

45. Національні рахунки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua>.

46. Основні показники ринку праці України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua>.

47. Про стан та перспективи розвитку науково-технологічного потенціалу України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://old.niss.gov.ua>.

48. Страсть к макаронам [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.vedomosti.ru/newspaper/2008/02/26>.

Зміст

Вступ.....	3
Змістовий модуль 1. Організація розроблення та реалізації фінансової стратегії суб'єктів підприємництва	5
Тема 1. Теоретичні основи розроблення фінансової стратегії суб'єктів підприємництва	5
Тема 2. Основні етапи процесу розроблення фінансової стратегії	15
Змістовий модуль 2. Функціональні фінансові стратегії	29
Тема 3. Стратегія формування фінансових ресурсів суб'єктів підприємництва	29
Тема 4. Інвестиційна стратегія суб'єктів підприємництва	36
Тема 5. Стратегія забезпечення фінансової безпеки суб'єктів підприємництва	42
Тема 6. Забезпечення фінансової стратегії суб'єктів підприємництва	46
Рекомендована література.....	51
Основна	51
Додаткова	51
Інформаційні ресурси	53

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ

**Методичні рекомендації
до практичних завдань
для студентів спеціальності
072 "Фінанси, банківська справа та страхування"
освітньої програми "Фінанси і кредит"
другого (магістерського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладач **Журавльова** Ірина Вікторівна

Відповідальний за видання *І. В. Журавльова*

Редактор *В. О. Дмитрієва*

Коректор *В. Ю. Труш*

План 2021 р. Поз. № 63 ЕВ. Обсяг 56 с.

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.*