

# МЕТОДИКИ ПРОВЕДЕННЯ АНАЛІЗУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

О. І. Клімова,  
студентка магістратури спеціальності "Облік і аудит",  
Донецький державний університет управління

*У статті розглянуто і систематизовано методики проведення аналізу стратегічного розвитку підприємства. Названо основні переваги і недоліки методик стратегічного аналізу та обґрунтовано важливість їх застосування.*

*Methods of analysis of company's strategic development are considered and systematized in the article. The main advantages and disadvantages of strategic analysis methods are given and the importance of their application is grounded.*

## ВСТУП

Розробка стратегії підприємства починається з визначення основних орієнтирів підприємницької діяльності, так званої його філософії, яка у поєднанні з мотиваційною ідеєю визначає основні напрями розвитку підприємства і встановлює його цілі. Важливим джерелом інформації для формування стратегічних цілей є інформація про внутрішнє, проміжне і зовнішнє середовище, аналіз якого дозволяє оцінити реальність поставлених цілей, спрогнозувати можливі зміни і вибрати найбільш ефективну стратегію розвитку підприємства.

Сутність стратегічного аналізу розвитку підприємства полягає в тому, що якщо зрозуміти конкурентну динаміку галузі, то можна думати про те, які робити кроки, що необхідно змінити, як використати ті або інші можливості, переваги, компетенції. Підприємство може або пристосуватися до умов, що змінюються, або протидіяти їм, намагаючись змінити конкурентне середовище. Завданням аналізу стратегічного розвитку підприємства є виявлення, розвиток і захист від конкурентів чинників стратегічного успіху.

Аналіз стратегічного розвитку підприємства передбачає використання різних моделей і методик, які у явній формі формулюють зв'язки між ефективністю функціонування підприємства та контрольованими і неконтрольованими параметрами, що визначають рівень цієї ефективності.

Методики стратегічного аналізу підприємства широко висвітлені у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів [1—14]. Проте в зазначених працях, на наш погляд, відсутня чітка систематизація методів аналізу стратегічного розвитку підприємства, тому дослідження цього питання є актуальним.

## ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Метою даного дослідження є систематизація методик проведення стратегічного аналізу підприємства і обґрунтування необхідності їх застосування для реалізації ефективної стратегії розвитку підприємства. У дослідженні використовуються методи аналізу, синтезу, зіставлення.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Існує велика різноманітність стратегічних матриць, які призначені для того, щоб провести стандартний стратегічний аналіз у різних його аспектах [1]. У залежності від виду стратегічного аналізу можна виділити методики стратегічного аналізу зовнішнього, проміжного і внутрішнього середовища підприємства.

Методики стратегічного аналізу зовнішнього середовища спрямовані на: встановлення та оцінку чинників середовища, які становлять загрозу або сприяють розвитку підприємства; на вивчення змін, що впливають на поточну діяльність підприємства, і встановлення їх тенденцій; розробку можливих реакцій на розвиток чинників середовища; відкриття нових способів створення деякої ко-

рисності, які мають цінність для споживачів.

До методик стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства відносяться: SWOT-аналіз зовнішнього середовища; PEST-аналіз; економіко-статистичні методи; методи економіко-математичного моделювання; методи оптимізації.

На вибір методики аналізу зовнішнього середовища впливають наступні характеристики зовнішнього середовища: складність — число чинників, на які підприємству слід реагувати; рухливість — темп змін, швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні підприємства; невизначеність — кількість і надійність інформації про певні чинники зовнішнього середовища. Чим вище невизначеність, тим з більшою кількістю проблем доводиться стикатися менеджерам підприємства; звичність подій — новизна виникаючих змін.

Найпоширенішими методиками стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства є SWOT-аналіз і PEST-аналіз.

Найбільш послідовною і комплексною методикою проведення стратегічного аналізу розвитку підприємства є SWOT-аналіз (абревіатура складена з перших літер англійських слів: сила, слабкість, можливість та загрози). Основна ідея SWOT-аналізу полягає в тому, що при розробці стратегії потрібно враховувати основні чинники, які впливають на бізнес підприємства. Причому ці чинники розглядаються у двох розрізах: зовнішні і внутрішні; позитивні та негативні. Відповідно, коли мова йде про чинники зовнішнього середовища, то серед них виділяють сприятливі можливості і загрози для підприємства, тобто чинники, які існують поза прив'язкою до підприємства. Ці ж чинники можуть впливати і на бізнес інших підприємств, в тому числі конкурентів [2].

Ринкові можливості — сприятливі обставини, які підприємство може використовувати для отримання переваги: погіршення позицій конкурентів, різке зростання попиту, поява нових технологій виробництва продукції, зростання рівнів доходів населення. Слід відзначити, що можливостями, з точки зору SWOT-аналізу, є не всі можливості, існуючі на ринку, а тільки ті, які можна використати.

Ринкові загрози — це події, настання яких може несприятливо вплинути на підприємство: вихід на ринок нових конкурентів, зростання податків, зміна смаків покупців, зниження народжуваності тощо.

Один і той же чинник для різних підприємств може бути як загрозою, так і можливістю. Наприклад, для магазину, який торгує дорогими продуктами, зростання доходів на-

Таблиця 1. Матриця SWOT-аналізу

	Можливості	Загрози
	1.	1.
	2.	2.
<b>Сильні сторони</b>		
1.	Поле «СІМ»	Поле «СІЗ»
2.		
<b>Слабкі сторони</b>		
1.	Поле «СІМ»	Поле «СІЗ»
2.		

селення може бути можливістю, тому що призведе до збільшення числа покупців. У той же час для магазину-дискаунтера цей чинник може стати загрозою, бо його покупці із зростанням заробітної плати можуть перейти до конкурентів, які пропонують більш високий рівень сервісу [3].

Аналіз можливостей та загроз проводиться разом з аналізом сильних і слабких сторін підприємства, який відноситься до аналізу внутрішнього середовища і буде розглянутий далі. Приклад складання матриці SWOT-аналізу представлений у таблиці 1.

PEST-аналіз — це методика стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства, яка призначена для виявлення політичних (Policy), економічних (Economy), соціальних (Society) і технологічних (Technology) аспектів зовнішнього середовища, що можуть вплинути на стратегію підприємства.

Політика вивчається тому, що вона регулює владу, яка у свою чергу визначає середовище підприємства і отримання ключових ресурсів для його діяльності.

Найважливішим компонентом аналізу є аналіз економічного середовища, який включає прогнози змін економіки, що виражені у показниках інфляції, рівня зайнятості, циклів ділової активності, грошового обігу, ВВП. Не менш важливі споживчі уподобання визначаються за допомогою соціальної компоненти PEST-аналізу.

Останнім чинником є технологічна компонента. Метою її дослідження прийнято вважати виявлення тенденцій у технологічному розвитку, які часто є причинами змін і втрат ринку, а також появи нових продуктів.

У процесі аналізу необхідно визначити, на якій стадії циклу ділової активності знаходиться національна економіка в даний момент і коли настане наступна стадія циклу. Поєднання отриманих даних з характеристикою розвитку галузі і підприємства дозволить здійснити вибір

найбільш ефективної стратегії розвитку підприємства і отримати спектр соціально-економічних чинників, які здійснюють або негативний, або позитивний вплив на його розвиток [4].

Управлінська значущість методик стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства виражається у можливості визначити сили прояву кожного чинника зовнішнього середовища, а також ступінь чутливості стратегії до зовнішніх чинників.

Перевагами всіх методик стратегічного аналізу зовнішнього середовища є наглядне зображення зовнішніх чинників; сумісне вивчення зовнішніх і внутрішніх чинників; оцінка вірогідності настання декількох подій.

Серед недоліків практично всіх методів стратегічного аналізу зовнішнього середовища можна відмітити: статичність методів; неможливість врахування раптових подій; суб'єктивізм [5].

Методики стратегічного аналізу проміжного середовища підприємства застосовуються для аналізу комерційної пропозиції, який ґрунтується на аналізі кількісних і якісних чинників виробництва.

Різні вчені-економісти характеризують проміжне середовище як найважливішу складову ведення бізнесу.

До основних методик стратегічного аналізу проміжного середовища підприємства належать: модель п'яти конкурентних сил Портера; матриця фірми "Єврокіп"; експертні методики.

Модель п'яти конкурентних сил Портера — методика стратегії зовні середовища, яка використовується для аналізу привабливості (цінності) структури галузі. Аналіз конкурентних сил проводиться шляхом ідентифікації п'яти основних конкурентних сил [6]:

1) ризик входу в галузь потенційних конкурентів — створює небезпеку прибутковості підприємства (якщо цей ризик малий, підприємство може підвищувати ціну та

збільшувати доходи) і залежить від висоти бар'єрів входу в галузь;

2) суперництво існуючих в галузі підприємств, що виявляється під впливом структури галузевої конкуренції, умов попиту, висоти бар'єрів входу в галузь;

3) можливість покупців "торгуватися" представляє загрозу тиску на ціни через потреби у кращій якості або сервісі;

4) тиск з боку постачальників полягає в їх загрозі підняти ціни, що змушує підприємства знизити кількість продукції, яка постачається, а отже, і прибуток;

5) загроза появи продуктів-замінників — існування цілком замінюючих продуктів — це серйозна конкурентна загроза, яка обмежує ціни підприємства та його прибутковість.

Підхід до встановлення взаємозв'язку між наслідками можливих тенденцій полягає в аналізі взаємозалежності між зовнішніми проблемами і слабкими (сильними) сторонами діяльності підприємства — підхід фірми "Єврокіп".

Загрози і нові можливості прогнозують на основі очікуваних майбутніх відхилень від тенденцій, що склалися у минулому. Сильні і слабкі сторони підприємства, навпаки, сприймаються у зв'язку з минулими тенденціями. Тому цілком можливо, що перевага у минулому обернеться слабкістю в умовах нових складних завдань. Можливо також, що недолік перетвориться при цьому на перевагу.

З іншого боку, якщо існуючий потенціал підприємства відповідає новим складним завданням, то можливості, що відкриваються перед ним, стануть ще більш привабливими, а негативні наслідки втрат будуть менш серйозними.

Матриця ілюструє два випадки [табл. 2]. В першому випадку як сильні, так і слабкі сторони підприємства виявляються корисними з точки зору отримання вигод, що несуть нові можливості. Наслідки загроз зведені до мінімуму. Це випадок позитивного синергізму.

В другому випадку минулі переваги стають менш привабливими, можливі потребують більш серйозного до себе ставлення, а виникаючі можливості здаються менш придатними. Це випадок негативного синергізму. Досить важливим наслідком негативного синергізму є виявлення нових можливостей підприємства, які необхідно розвивати, щоб впоратися з рішенням нових складних завдань, що ставить перед підприємством зовнішнє середовище [7].

Як видно з таблиці 2, за допомогою матриці фірми "Єврокіп" можна встановити зв'язок між новою можливістю, сильними і слабкими сторонами підприємства. Якщо позитив-

ний або негативний синергізм сильної (слабкої) сторони діяльності підприємства і конкретної загрози досить високий, то цю загрозу слід розглядати одночасно з відповідною сильною (слабкою) стороною підприємства.

Аналіз за допомогою матриці фірми "Єврокіп" слід застосовувати в тому випадку, коли нові загрози і можливості значно відрізняються від попередніх. Оскільки такий аналіз потребує великих витрат часу, найдоцільніше застосовувати його при розгляді можливостей і сильних (слабких) сторін підприємства, а також більш-менш серйозних наслідків [8].

Експертна методика стратегічного аналізу передбачає врахування суб'єктивної думки експертів про майбутній стан речей. Для експертних оцінок характерно прогнозування майбутнього на основі як раціональних доводів, так і інтуїтивного знання. Методика експертних оцінок, як правило, має якісний характер. Вона дозволяє достатньо швидко отримати відповідь про можливі процеси розвитку тієї або іншої події на ринку, виявити сильні і слабкі сторони підприємства, оцінити ефективність тих чи інших заходів.

Експертна методика базується на використанні неповної і непрямой інформації, досвіду спеціалістів-експертів, інтуїції. Вона використовується переважно при вирішенні неструктурованих і слабкоструктурованих проблем. До переваг експертної методики можна віднести можливість обміну та зіставлення ідей, колективну інтеграцію ідей, наглядність результатів, творче рішення проблем, розробку сценаріїв розвитку. До недоліків даної методики відносять складність комунікації, потребу в часі, суб'єктивізм [9].

Методики стратегічного аналізу проміжного середовища підприємства дають можливість формувати рішення поставлених завдань у відповідності до навколишнього середовища.

Застосування методик стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства спрямоване на виявлення чинників, які формують довгострокову прибутковість підприємства та знаходяться під безпосереднім контролем власників, керівників і персоналу підприємства.

Виділяють наступні методики стратегічного аналізу внутрішнього середовища: SWOT-аналіз внутрішнього середовища; SNW-аналіз; BCG-аналіз; матриця фірми "General Electric" (McKinsey).

Для того щоб отримати ясну оцінку внутрішніх сил підприємства, використовують методику SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз внутрішнього середовища підприємства — це визна-

Таблиця 2. Матриця фірми "Єврокіп"

		Випадок 1. Позитивний синергізм: сильні і слабкі сторони можуть бути використані при відповідній реакції на загрози (можливості)									
		Можливості					Загрози				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Сильні сторони	4	а) велика вірогідність можливості					а) зменшити увагу до загрози				
	3										
	2	б) підвищити пріоритет розвитку переваги					б) залишити незмінним пріоритет розвитку переваги				
	1										
Слабкі сторони	3	а) велика вірогідність можливості					а) знизити вірогідність загрози				
	2										
	1	б) підсилити слабкі сторони					б) підсилити слабкі сторони				
		Випадок 2. Негативний синергізм: ні переваги, ні недоліки не допомагають відреагувати на загрози (можливості)									
		Можливості					Загрози				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	
Сильні сторони	3	а) можливість має малу вірогідність					а) збільшити увагу до загрози				
	2										
Слабкі сторони	1	б) сильні сторони мають низький пріоритет					б) сильні сторони мають низький пріоритет				
	2										
	1	а) можливість має малу вірогідність					а) збільшити увагу до загрози				
Нові можливості підприємства	2	б) пріоритет має усунення відповідних слабких сторін					б) пріоритет має усунення відповідних слабких сторін				
	1										а) призначити високий пріоритет розвитку нових переваг

чення його сильних і слабких сторін.

Сильні сторони — переваги підприємства, те, в чому воно досягло успіху, або якась особливість, що представляє додаткові можливості. Сила може полягати в існуючому досвіді, доступі до унікальних ресурсів, наявності передової технології і сучасного обладнання, високій кваліфікації персоналу, високій якості продукції, відомості торгової марки.

Слабкі сторони підприємства — це недоліки підприємства, відсутність чогось важливого для функціонування підприємства або функції, що досі не вдається у порівнянні з іншими підприємствами і ставить його у несприятливе положення. У якості прикладу слабких сторін можна навести дуже вузький асортимент товарів, що випускаються, погану репутацію підприємства на ринку, недостатнє фінансування, низький рівень сервісу [10].

Слід відзначити, що сильні і слабкі сторони підприємства — поняття не абсолютні, а відносні, тобто чинники внутрішнього середовища аналізуються переважно у порівнянні з чинниками внутрішнього середовища підприємств-конкурентів. Зрозуміло, що у підприємства немає повної інформації про стан своїх конкурентів. Проте при визначенні чинників внутрішнього середовища, які істотно впливають на бізнес, необхідно класифікувати їх на сильні і слабкі сторони, порівнюючи своє підприємство з конкурентами.

SNW-аналіз — це вдосконалений аналіз слабких і сильних сторін підприємства (SWOT-аналіз). Абревіатура SNW походить від англословів: Strength (сильна сторона), Neutral (нейтральна сторона) і Weakness (слабка сторона).

SNW-аналіз, на відміну від SWOT-аналізу, пропонує також се-



Таблиця 3. Матриця SNW

Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позиції		
	Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
1.			
2.			
3.			
...			

редньоринковий стан (N) [Табл. 3]. Основною причиною приєднання нейтральної сторони є те, що часто для перемоги у конкурентній боротьбі може бути достатнім стан, коли підприємство відносно всіх своїх конкурентів за всіма (окрім однієї) ключовими позиціями знаходиться у стані N і тільки за однією позицією у стані S. Як показала практика, в ситуації стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємствам у якості нейтральної позиції краще за все фіксувати середньоринковий стан [11]. Зазвичай SNW-аналіз застосовують для більш глибокого вивчення внутрішнього середовища підприємства після проведення SWOT-аналізу.

При проведенні стратегічного аналізу одним із найважливіших питань є майбутній продуктовий портфель підприємства. Необхідно розуміти, які це будуть напрями діяльності і яким чином вони будуть фінансуватися, яке буде їх позиціонування у майбутньому. Тому при розробці стратегії рекомендується використовувати одну з двох методик: матрицю Boston consulting group (BCG) або матрицю фірми "General Electric" (McKinsey).

Відповідно до цих методик всі бізнеси підприємства позиціонуються в координатах — привабливість ринку і конкурентний статус підприємства на цьому ринку. Принципова відмінність цих двох методик полягає в оцінці привабливості ринку і конкурентного статусу підприємства на ньому. У матриці BCG використовується гіпотеза про те, що обидва ці показники можна оцінити з використанням одного параметру. Для оцінки привабливості ринку використовується темп зростання ринку, а для оцінки конкурентного статусу підприємства на цьому ринку — частка ринку підприємства. Для початку підприємство може використовувати такий спрощений підхід, але більш точну оцінку можна отримати, якщо враховувати декілька параметрів, які впливають на привабливість і конкурентний статус підприємства.

Підприємства, які характеризуються високим зростанням та високою часткою ринку, називають "зірками"; низьким зростанням і високою часткою ринку — "дойними

коровами"; низьким зростанням і низькою часткою ринку — "собаками"; високим зростанням і низькою часткою ринку — "знаками питання" [рис. 1].

Матриці BCG і McKinsey пропонують наступний набір стратегічних рішень [12]:

— "зірки" — оберігати та зміцнювати;

— по можливості позбавлятися "собак", якщо немає вагомих причин для того, щоб їх зберігти;

— для "дойних корів" необхідний жорсткий контроль інвестицій і перерозподіл надлишку прибутку між новими перспективними проектами (проекти можуть бути пов'язані з "дойними коровами");

— "знаки питання" підлягають спеціальному вивченню, щоб зрозуміти, чи зможуть вони при певних інвестиціях перетворитися на "зірок".

Матриця фірми "General Electric" (McKinsey) — більш пізня та удосконалена версія матриці BCG [рис. 2].

Параметр привабливості ринку (галузі) використовується замість параметру темпу зростання попиту. Привабливість ринку включає більше чинників, які визначають привабливість галузі (ринку), ніж тільки темпи зростання ринку. Конкурент-

ний статус підприємства замінює частку на ринку в якості параметру оцінки конкурентоспроможності підприємства. Конкурентний статус також включає більше чинників, які можуть визначити конкурентну перевагу підприємства, ніж тільки частка на ринку. Матриця McKinsey працює у форматі матриці 3\*3, у той час як матриця BCG — у форматі 2\*2 [13].

Методикам аналізу внутрішнього середовища властиві такі переваги: визначення конкурентних переваг; врахування обслуговуючих виробничих чинників; наявність послідовності дослідження; комплексний розгляд певного набору продуктів; простота та наглядність представлення можливих стратегій; визначені варіанти стратегій; акцент на якісні сторони аналізу.

До недоліків практично всіх методик аналізу внутрішнього середовища належать: недоступність даних про витрати та інших показників конкурентів; статичний характер моделей; обмежена кількість позицій і показників; обмежене число стратегій; суб'єктивізм [14].

**ВИСНОВКИ**

У дослідженні систематизовані методики аналізу стратегічного розвитку підприємства в залежності від його середовища. Аналіз методик, моделей проведення стратегічного аналізу показує, що вони мають як переваги, так і недоліки в їх застосуванні. Аналітику необхідно знати ці переваги і недоліки, обмеження і сфери застосування кожного аналітичного інструменту стратегічного аналізу. При аналітичному обґрунтуванні стратегічних рішень аналітики повинні використовувати як формалізовані, так і неформалізовані, експертні методики аналізу, що доз-

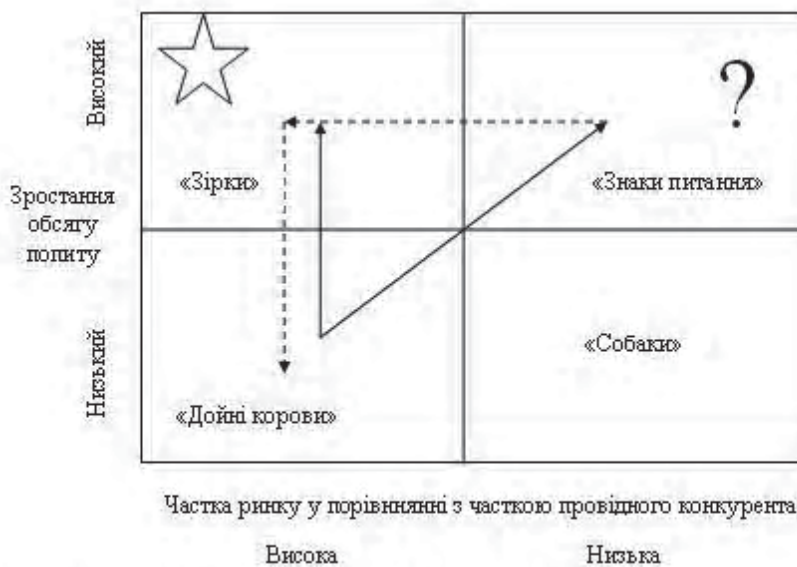


Рис. 1. Матриця Boston consulting group

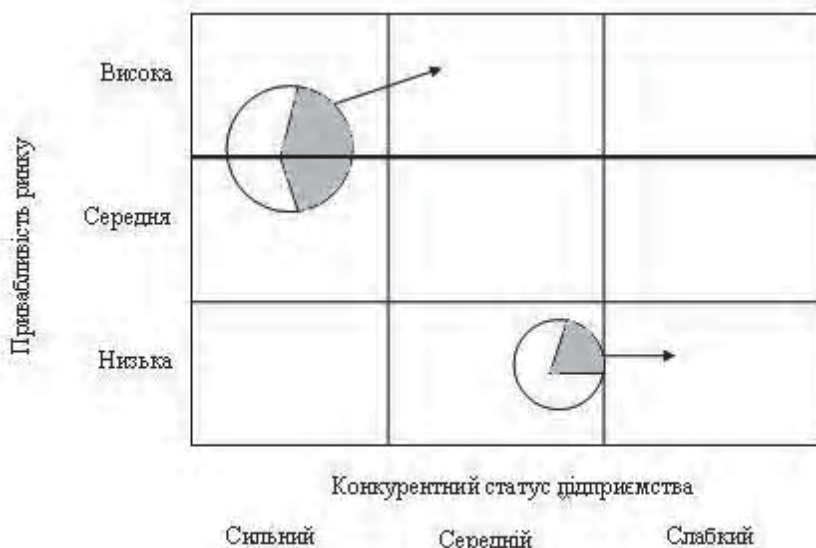


Рис. 2. Матриця McKinsey

воляють визначати ситуацію, яка склалася на підприємстві, і приймати більш точні та зважені стратегічні рішення.

Методики стратегічного аналізу повинні одночасно відповідати як зовнішнім змінам, так і корпоративній культурі підприємства.

На вибір методики проведення стратегічного аналізу розвитку підприємства впливають наступні чинники: недостатня опрацьованість методологічного підґрунтя стратегічного аналізу на підприємстві; брак необхідної достовірної інформації; практична складність і трудомісткість застосування методик і моделей (складні математичні, прогностичні процедури); обмежене застосування і використання інформаційних технологій при проведенні стратегічних аналітичних процедур; неможливість оцінки ефективності методик і моделей стратегічного аналізу.

Кращим свідомством того, наскільки ефективна обрана методика аналізу стратегії, є стратегічний і фінансовий стан підприємства за останній час. Чим кращий дійсний стан підприємства в цілому, тим менше йому потрібні радикальні зміни стратегії. Чим слабкіший дійсний стан підприємства, тим більш критичному аналізу повинна бути піддана його стратегія. Нестійкий стан — звичайно, ознака слабкої стратегії або її поганій реалізації, або того й іншого разом.

На практиці методики стратегічного аналізу не можуть бути безпосередньо використані для створення стратегії, проте вони дозволяють забезпечити стратегічний процес істотною інформацією.

Таким чином, значення стратегічного аналізу розвитку підприємства та методик його проведення зводиться до інформаційно-аналі-

тичного забезпечення процесів прийняття стратегічних рішень.

Подальші дослідження і розробки методик аналізу стратегічного розвитку підприємства повинні бути спрямовані на вибір з системи тих методик, які дозволять найбільш ефективно реалізувати стратегію розвитку підприємства в залежності від його розмірів, виду і галузі діяльності.

#### Література:

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление: Бизнес-стратегии для успешного менеджмента / Под ред. Каптуревского Ю.Н. — СПб., 2002. — С. 12.
2. Афанасьев М.В., Шемяева А.Г., Верлока В.С. Основы менеджменту: Навч.-метод. посіб. / Харківський держ. економічний ун-т. — Х.:

"ИНЖЕК", 2003. — С. 235—236.

3. Білоконний П.Г. Управління конкурентоспроможністю: Конспект лекцій. — Вінниця: ВІРЕУ, 2000. — С. 33—34.

4. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекцій. — М.: ИНФРА, 2001. — С. 6.

5. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с французского. — СПб.: Наука, 1996. — С. 28.

6. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. — М.: Русская деловая литература, 2000. — С. 10—11.

7. Дяченко Т.О. Основы менеджменту і маркетингу: Курс лекцій / Національний авіаційний ун-т. — К.: НАУ, 2004. — С. 60.

8. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. — М.: Издательство "Финпресс", 2004. — С. 44—45.

9. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика: Пер. с англ. / Под ред. Каптуревского Ю.Н. — СПб.: Питер, 2006. — С. 132.

10. Боумен К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Зайцева А.Г., Соколова М.И. — М.: ЮНИТИ, 2001. — С. 17—20.

11. Попов С.А. Стратегическое управление. — М.: Инфра, 2001. — С. 72.

12. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. — К.: Знання, 2006. — С. 164.

13. Скудар Г. Стратегія піднесення конкурентоспроможності підприємства: проблеми і складові успіху // Економіка України. — 2002. — № 6. — С. 20—22.

14. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. / Под ред. Каптуревского Ю.Н. — СПб.: Издательство "Питер", 2003. — С. 251.

## Новини

### НБУ: ІНФЛЯЦІЮ ПРОВОКУЄ ЗБІЛЬШЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ВИТРАТ

Збільшення соціальних витрат з державного бюджету залишається могутнім інфляційним чинником, на тлі неадекватності темпів і структури зростання доходів населення динаміці кількісних і якісних показників економічного розвитку України, повідомляється в монетарному огляді Нацбанку України (НБУ) за I квартал 2008 року.

«Посилення соціальних акцентів в бюджетній політиці викликало подальше поглиблення характеристик для останніх років внутрішніх макроекономічних дисбалансів, наслідком яких стало посилення інфляційного тиску... Не дивлячись на подальше посилення інфляційного тиску, характер бюджетної політики в порівнянні з минулим роком не змінився», — відзначає Нацбанк.

Як повідомлялося, інфляція в Україні в січні-березні склала 9,7% (у річному численні — 26,2%) при урядовому про-

гнозі на рік 9,6%. Кабінет міністрів України чекає, що інфляція в квітні складе менше 3%, тоді як в березні вона склала 3,8%, передають «Подробности».

Згідно монетарному огляду, з початку року істотно збільшилися витрати загального фонду держбюджету: за I квартал-2008 — на 64%, тоді як за I квартал-2007 — на 7,4%. При цьому, зарплата в бюджетній сфері за січень-лютий виросла на 48,9% в порівнянні з 18,5% за відповідний період минулого року, а трансферти населенню збільшилися на 137,9% в порівнянні з їх зменшенням на 30,6% минулого року.

«Подібний характер фіскальної політики значно розігріває інфляційні очікування, які важко понизити і стабілізувати, і які є джерелом істотного підвищення споживчого попиту», — відзначає НБУ.

Утро.ru