

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА МЕТАЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ**

**РОБОЧА ПРОГРАМА,
методичні вказівки та індивідуальні завдання
до вивчення дисципліни «Стратегічний аналіз»
для студентів спеціальності 071 -
облік і оподаткування
(магістерський рівень)**

Друкується за Планом видань навчальної та методичної літератури,
затвердженим Вченою радою НМетАУ
Протокол № 1 від 27.01.2017

Дніпро НМетАУ 2017

УДК 005.35+338.27

Робоча програма, методичні вказівки та індивідуальні завдання до вивчення дисципліни «Стратегічний аналіз» для студентів спеціальності 071 - облік і оподаткування (магістерський рівень) / Укл.: Н.Г. Шпанковська, Ю.Т. Труш, О.І. Канська, Н.О. Котенко, І.М. Ізвєкова. - Дніпро: НМетАУ, 2017. - 56 с.

Наведені: робоча програма, методичні вказівки та рекомендації до поглибленого вивчення дисципліни, питання для самоперевірки опанування матеріалу з тем дисципліни «Стратегічний аналіз»; перелік лабораторних та практичних занять; індивідуальні завдання та методичні вказівки щодо їх виконання.

Призначена для студентів спеціальності 071 - облік і оподаткування (магістерський рівень) заочної форми навчання.

Укладачі: Н.Г. Шпанковська, канд. екон. наук, почесний професор НМетАУ
Ю.Т. Труш, канд. екон. наук, доц.
О.І. Канська, ст. викладач
Н.О. Котенко, ст. викладач
І.М. Ізвєкова, канд. екон. наук, доц.

Відповідальний за випуск В.Д. Зелікман, канд. техн. наук, доц.

Рецензент О.М. Губарик, канд. екон. наук, доц. (ДДАЕУ)

ВСТУП

Стратегічною метою розвитку промисловості України (як і національної економіки) в цілому, передбаченою довгостроковими програмами [1-3], є його інноваційний шлях. Прискорення темпів інноваційної діяльності та зростання її ефективності досягаються підвищенням ефективності виробництва на промислових підприємствах, у першу чергу, завдяки забезпеченню конкурентоспроможності (їхньої продукції, підприємства і персоналу) та ресурсозбереження. Крім того, стратегія інноваційного економічного розвитку підприємства має соціальну й екологічну спрямованість і регламентується законодавством [4-6].

В ринкових умовах функціонування підприємств підвищується відповідальність за розробку і впровадження стратегічних і тактичних управлінських рішень (УР). Їхнє обґрунтування вимагає високої компетентності фахівців в діагностичній оцінці поточного і майбутнього стану економічного потенціалу і фінансового становища підприємства та конкурентного оточуючого середовища. З урахуванням результатів цієї діагностичної оцінки та виявлених внутрішніх резервів, зовнішніх погроз, сприятливих можливостей та ін., фахівцями розглядаються і обґрунтовуються альтернативні варіанти стратегій розвитку, визначаються критерії оптимальності та обмеження, проводиться їх порівняльний аналіз, на підставі чого вищий менеджмент підприємства обирає оптимальний варіант стратегій розвитку і приймає УР щодо впровадження. Аналіз, що супроводжує всі етапи розробки стратегічних планів підприємства, складає сутність аналітичної підтримки управлінських рішень з усіх проблем управління розвитком підприємства. Цей стратегічний аналіз займає провідне місце в системі економічного аналізу за часовою ознакою, бо від об'єктивності та повноти його залежать правильність, якість і ефективність обраної стратегії, підпорядкованій стратегічній меті, спрямованій на максимізацію прибутку та максимізацію вартості майна підприємства.

Дисципліна «Стратегічний аналіз» (СА) має важливе значення у підготовці магістрів і спеціалістів для опанування: сучасними способами діагностичної оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища (це перший етап СА); сутністю та особливостями існуючих базових стратегій розвитку підприємства, перевагами і недоліками кожної з них; методами стратегічного

аналізу; змістом та особливостями стратегій за конкретним функціональним призначенням (виробнича стратегія або програма, стратегія розвитку потенціалу, стратегія ресурсозбереження та витрат, фінансова стратегія або політика, інноваційна стратегія і т.д.); методиками аналітичного супроводження або підтримки (тобто СА) кожного з перерахованих стратегій, як складових елементів загальної стратегії розвитку підприємства [7].

Метою контрольної роботи є застосування засвоєних теоретичних знань і отриманих умінь практичного застосування методів СА і набуття навичок методики стратегічного аналізу. Необхідно також використання знань і умінь з дисциплін, які забезпечують СА: «Політекономія», «Мікроекономіка», «Макроекономіка», «Економіка підприємства», «Менеджмент», «Маркетинг», «Гроші і кредит», «Бухгалтерський облік», «Статистика», «Аналіз господарської діяльності», «Аудит», «Системи прийняття рішень», «Фінансовий аналіз» та ін.

1 ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

В умовах трансформації українських підприємств до ринкових умов підсилюється конкурентне середовище, збільшуються економічні ризики, розширюються зовнішньоекономічні зв'язки, зростає самостійність за відповідальність за результати господарської діяльності, розвивається система рейтингової оцінки. Внаслідок цього постає об'єктивна необхідність визначення тенденцій розвитку та перспективних можливостей підвищення ефективності економічної діяльності підприємства. За сучасних умов набуває більшого значення стратегічне управління, оскільки воно визначає сталий розвиток суб'єктів господарювання з урахуванням підсилення впливу глобалізації світової економіки. Невід'ємною функцією стратегічного управління є СА.

Вітчизняний досвід перспективного аналізу, накопичений за часи планово-адміністративної системи, опробований багаторічною практикою. Його позитивні ознаки: науково-методичне забезпечення, яке ґрунтувалось на традиціях класичного підходу до всебічної оцінки; комплексне використання методів економічного аналізу, що забезпечувало його об'єктивність; дотримання спадкоємності у розробці та оцінці перспективних і тактичних завдань; високий рівень відповідальності за виконання завдань та ін. [8]. Але він потребує трансформації до ринку з урахуванням світового досвіду [9].

Сучасна активізація досліджень з актуальної проблеми удосконалення методики стратегічного аналізу необхідна з причин: зростання самостійності підприємств у виборі стратегій розвитку; розширення інтеграційних процесів у світовій економіці та їх впливу як вагомого зовнішнього чинника довгострокової дії на результати функціонування підприємств; сталої тенденції підсилення впливу зовнішнього середовища на продуктивність і результативність економічної діяльності підприємств порівняно з їх внутрішніми чинниками; необхідність врахування інтересів усіх учасників ринку; аналітичної підтримки управлінських рішень та ін.

При опануванні дисципліни «Стратегічний аналіз» необхідно усвідомити сутність, особливості, мету і завдання СА. Він спрямований на досягнення стратегічної мети - оцінки майбутніх фінансового і майнового стану підприємства та на аналітичну підтримку стратегічних УР. Цей цільовий вид

економічного аналізу (ЕА) має з ним єдину методологію і тісні зв'язки.

Обов'язковому засвоєнню підлягає категорійний (понятійний) апарат дисципліни «Стратегічний аналіз». Особливу увагу необхідно приділити засвоєнню: сутності, призначення, рангу та моделей визначення показників діяльності (оціночних, узагальнених та показників-факторів); способів їхньої оцінки під час вирішення аналітичних завдань і супроводження стратегічних управлінських рішень функціонального менеджменту; узагальнення результатів стратегічних оцінок та ін.

Загальний обсяг дисципліни «Стратегічний аналіз» згідно з навчальним планом підготовки магістрів спеціальності 071 - облік і оподаткування складає 120 години. Дисципліна викладається на другому році підготовки магістрів у 1 семестрі. Розподіл навчальних годин за видами занять наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Розподіл навчальних годин з дисципліни «Стратегічний аналіз» при заочній формі навчання (2 курс, 1 семестр), годин

Всього годин	Аудиторні заняття			Самостійна робота	Вид контролю
	всього	у тому числі			
		лекції	практичні заняття		
120	20	12	8	100	Екзамен

Розподіл навчальних годин дисципліни «Стратегічний аналіз» для студентів заочної форми навчання за темами і видами занять наведено в таблиці 1.2 і виконано на підставі «Робочої програми з дисципліни «Стратегічний аналіз».

Таблиця 1.2 - Розподіл навчальних годин дисципліни «Стратегічний аналіз» за темами і видами занять

№	Назва теми заняття	Вид заняття	Тривалість разом за робочою програмою	Тривалість аудиторного заняття	Самостійна робота
1	2	3	4	5	6
1	Місце стратегічного аналізу в системі менеджменту та в аналітичній функції	СР	3		3

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4	5	6
2	Наукові категорії стратегічного аналізу	Л	4	2	2
3	Аналіз досягнутих результатів діяльності підприємства	Л	4	2	2
4	Аналіз конкретної ситуації щодо оцінки динаміки досягнутих основних показників діяльності підприємства	ЛР	4		4
5	Імітаційна ділова гра з планування проведення стратегічного аналізу	ПЗ	4	2	2
6	Стратегічний аналіз виробничого потенціалу підприємства	Л	4	2	2
7	Аналіз розподілу виробничих ресурсів у галузі виробництва	Л	4	2	2
8	Аналіз конкретної ситуації використання виробничого потенціалу підприємства та результатів операційної діяльності	ЛР	4		4
9	Ділова гра «Оцінка потенціалу промислових видів економічної діяльності»	ПЗ	4	2	2
10	Стратегічний аналіз економічної безпеки	СР	3		3
11	Розроблення та економічне обґрунтування стратегічної фінансової програми	Л	8	2	6
12	Ситуаційна виробнича задача «Розробка та економічне обґрунтування стратегічної фінансової програми підприємства»	ПЗ	8		8

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4	5	6
13	Оцінка фінансового стану підприємства за методиками фінансово-кредитних установ	СР	3		3
14	Розробка та економічне обґрунтування стратегії виробничої програми	Л	4	2	2
15	Стратегічний аналіз інвестиційно-інноваційної діяльності	Л	4		4
16	Ситуаційна виробнича задача «Економічне обґрунтування інвестиційно-інноваційного управлінського рішення»	ПЗ	4	2	2
17	Ситуаційна виробнича задача «Розробка та економічне обґрунтування заходів щодо збільшення обсягу продажів»	ПЗ	4	2	2
18	Аналіз в розробці стратегічних рішень	СР	3		3
19	Підготовка до аудиторних занять	СР	32		10
20	Виконання індивідуальної контрольної роботи	СР			42
21	Підготовка до заходів контролю	СР	12		12
	РАЗОМ		120	20	120

Для придбання практичних умінь та навичок аналітичної роботи навчальним планом передбачено виконання студентами заочної форми навчання контрольної роботи.

Індивідуальне завдання (варіант) студент виконує самостійно, здає на перевірку і захищає його до початку залікового тижня у 1 семестрі на 2 курсі навчання. Індивідуальне завдання оформлюється відповідно до [10].

2 РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

2.1 Основна література

1. Україна 2020: Стратегія національної модернізації. Розділи 1.6, 2.2, 3.1, 4.3.1, 4.3.2, 5.1.6, 5.2, 5.3, 5.4.1) [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://polit.ua/documents/2010/02/26/stra2020.html>
2. Про схвалення Концепції Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2020 року / Розпорядження КМУ від 17.07.2013 № 603-р [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/603-2013-%D1%80>
3. Про затвердження Програми розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні / Постанова КМУ від 02.02.2011 № 389 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/389-2011-%D0%BF>.
4. Діючі закони України зі змінами та доповненнями, законодавчі акти щодо господарської діяльності.
5. Закон України від 08.09.2011 №3715-VI «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>
6. Налоговый кодекс Украины. Статьи 144-146, 151, 193 // Все о бухгалтерском учете. - 2011. - №103. - 354 с.
7. Шпанковська Н.Г. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник / Н.Г. Шпанковська, Г.О. Король, К.Ф. Ковальчук, Н.О. Котенко. - Дніпропетровськ: НМетАУ, 2011. - 224 с.
8. Техничко-экономические расчеты по организациям, планированию и управлению металлургическим предприятием / Под ред. проф. И.Н. Иванова и Б.П. Бельгольского. - М.: Металлургия, 1993. - 443 с.
9. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. Р. Сільський, А. Олійник. - К.: Основи, 1997. - 390 с.
10. Організація виконання кваліфікаційних робіт у Національній металургійній академії України: Навч. Посібник / В.П. Іващенко, А.К. Тараканов, А.М. Должанський [та ін]. - Дніпропетровськ: НМетАУ, 2016.- 91 с.

11. Шпанковська Н.Г. Сучасні вимоги до металургійного виробництва та шляхи їх дотримання / Н.Г. Шпанковська, О.І. Канська, Н.П. Потрус // *Металлургическая и горнорудная промышленность*. - 2010. - №7. - С. 275-277
12. Шпанковська Н.Г. Основні проблеми стратегічного розвитку металургійної галузі України та шляхи їх вирішення / Н.Г. Шпанковська, О.І. Канська // *Економіка: Теорія та практика: Зб. наукових праць*. Випуск 246. - Том V. - Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. - С. 1146-1150
13. Статистичний щорічник України (за останній рік) Держкомстату України. Розділи: Основні соціально - економічні показники. Основні показники розвитку промисловості та металургійного виробництва).
14. Павленко А.Ф., Чумаченко М.Г. Трансформація курсу «Економічний аналіз діяльності підприємства»: Наукова доповідь / А.Ф. Павленко, М.Г. Чумаченко. - К.: КНЕУ, 2001. - 88 с.
15. Економіка підприємства: Підручник. Розділи 15, 21, 25, 29 / За заг. ред. проф. Л.Г. Мельника. - Суми: Університетська книга, 2012. - 864 с.
16. Шпанковська Н.Г. Аналіз господарської діяльності: Теорія, методика, розбір конкретних ситуацій: Навч. посібник. Розділи 3, 8-12 / Н.Г. Шпанковська, Г.О. Король, К.Ф. Ковальчук [та ін.]. - К.: «Центр учбової літератури». - 2012. - 328 с.
17. Шпанковська Н.Г. Економічна діагностика: Навчальний посібник / Н.Г. Шпанковська, Г.О. Король, І.М. Ізвекова [та ін.]. - Дніпропетровськ: НМетАУ, 2010. - 123 с.

2.2 Додаткова література

18. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер. - СПб: Питер, 1999. - 896 с.
19. О методических рекомендациях по выявлению признаков неплатежеспособности предприятия и признаков действий по сокрытию банкротства, финансового банкротства или доведения до банкротства / *Бухгалтерия*. - №11. - 2001. - С. 18-23.
20. Экономический анализ: ситуации, тесты, примеры, задачи, выбор оптимальных решений, финансовое прогнозирование / Под ред. М.И. Баканова. - М.: ФиС, 2002. - 656 с.

21. Стадник В.В. Іноваційно-інвестиційні стратегії в управлінні ринковою вартістю підприємства: Монографія / В.В. Стадник, Є.М. Рудніченко, Т.С. Томаля та ін. - Хмельницький: ХНУ, 2008. - 302 с.
22. Інвестиційні та інноваційні процеси в промисловості: Зб. матеріалів Всеукраїнської НПК. - Дніпропетровськ: НМетАУ, 2006. - 148 с.
23. Зуб А.Т., Локтіонов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А.Т. Зуб, М.В. Локтіонов. - М.: Генезис, 2001. - 752 с.
24. Теория и практика сталеплавильных процессов: Материалы XIV Международной НТК 13-15 сентября 2010 г. // Metallurgicheskaya i gornorudnaya promyshlennost'. - 2010. - № 7. - 286 с.
25. Харахулах В.С., Лесовой В.В., Мельник В.М. Состояние сталеплавильного производства на предприятиях «Металлургпром» и перспективы его развития до 2015 года / В.С. Харахулах, В.В. Лесовой, В.М. Мельник // Metallurgicheskaya i gornorudnaya promyshlennost'. - 2010. - № 7. - С. 4-9.
26. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения / Р.А. Фатхутдинов. - М.: Интел - Синтез, 1998. - 272 с.
27. Стадник В.В. Іноваційний менеджмент: Навч. посібник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. - К.: Академвидавництво, 2006. - 464 с.
28. Глухов В.В. Выбор стратегии промышленного предприятия / В.В. Глухов, А.В. Демидов. - СПб: «Северная звезда», 2002. - 52 с.
29. Азоев Г.В. Конкуренция и анализ, стратегия и практика / Г.В. Азоев. - М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. - 208 с.
30. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М.А. Альберт, Д. Холдуори. - М.: Дело, 1992. - 702 с.
31. Періодичні видання з проблем економіки і менеджменту («Економіка управління», «Металургійна та горнорудна промисловість» та ін.).

3 РОБОЧА ПРОГРАМА ТА МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Місце стратегічного аналізу в системі менеджменту та в аналітичній функції

Роль та призначення стратегічного аналізу, його зміст. Зв'язок з іншими науками та навчальними дисциплінами. Еволюція розвитку, спільність та відмінність стратегічного аналізу та перспективного аналізу у плановій економіці. Сучасні вимоги до промислових підприємств та шляхи їх досягнення. Сучасні вимоги до стратегічного аналізу.

В ринкових умовах функціонування підприємств підвищені їх самостійність і відповідальність в розробці місії, загальної мети, стратегії розвитку та їхньої реалізації. Ця тема присвячена визначенню важливої ролі стратегічного аналізу в системі видів економічного аналізу за часовою ознакою (стратегічного, поточного, оперативного та ретроспективного). Від якості та об'єктивності стратегічного аналізу залежать: правильність діагностичної оцінки стану зовнішнього середовища і внутрішнього економічного потенціалу підприємства; обґрунтованість можливих стратегічних напрямків розвитку; обґрунтованість вибору оптимальної стратегії розвитку з її альтернативних варіантів на підставі їх порівняльної оцінки та ін.

Слід звернути увагу на триєдину роль, яку відіграє економічний аналіз взагалі, і стратегічний аналіз (далі - СА) зокрема, в менеджменті.

Стратегічний аналіз необхідно визначити: по-перше, як конкретну функцію менеджменту (тобто специфічний вид управлінської діяльності); по-друге, як одну з загальних або основних підфункцій менеджменту у складі основної функції контролю; по-третє, стратегічний аналіз супроводжує будь-яке стратегічне управлінське рішення на усіх етапах його технології, тобто цей аналіз здійснює безперервну аналітичну підтримку управлінських рішень та розробку бізнес-планів, а також виконується після їх впровадження для оцінки їхньої фактичної ефективності.

Під час опанування сутності і значення стратегічного аналізу доцільно звернути увагу на суспільне призначення та функції стратегічного аналізу. Суспільне призначення його вимагає враховувати в стратегічних оцінках інтереси усіх учасників ринкових відносин (держави, трудових колективів, партнерських груп, галузі, економічного регіону та ін.), а також сучасні і

майбутні вимоги суспільства до господарської діяльності промислових підприємств в умовах конкуренції та фінансово-економічних криз. Вони детально викладені в джерелах [7,11,12].

Слід приділити увагу вивченню складу та сутності усіх функцій стратегічного аналізу.

При вивченні особливостей стратегічного аналізу слід приділити увагу системі показників діяльності підприємства, їхньої класифікації у сполученні з макроекономічними показниками [7]. Останні визначаються і друкуються Держкомстатом України [13]. До особливостей стратегічного аналізу належать також: врахування стадій розвитку життєвого циклу системи та товарів у прогнозних оцінках; велика ступінь невизначеності і ризиків в господарських явищах і процесах, які є предметом стратегічного аналізу; необхідність збалансування результатів і ресурсів, витрат і доходів та ін.; необхідність коригування перспективних аналітичних оцінок при змінюванні стану зовнішнього середовища, при змінюванні реорганізаційних заходів, при змінюванні нормативного забезпечення та ін., а також наступне коригування облікової, цінової політики та ін.; велика трудомісткість стратегічного аналізу, що обумовлює обов'язкове використання інформаційних технологій його проведення, необхідність механізації розрахунків та удосконалення програмного забезпечення; складність методики стратегічного аналізу [7].

Вимоги до виробництва слід доповнити їх аналітичною оцінкою (опанувати причини, шляхи вирішення проблеми та напрями ефективності) на підставі огляду [8,11,12] з подальшим використанням в контрольній роботі.

Тема 2. Наукові категорії стратегічного аналізу

Мета та завдання стратегічного аналізу, його предмет, об'єкт та суб'єкт, класифікація видів стратегічних аналітичних оцінок. Принципи та методи стратегічного аналізу. Організаційне, методичне та інформаційне забезпечення стратегічного аналізу. Нормативна база для стратегічного аналізу. Проблеми та напрями удосконалення ресурсного забезпечення стратегічних оцінок, його види та характеристика.

Призначення цієї теми - опанування понятійним (або категорійним) апаратом науки і навчальної дисципліни «Стратегічний аналіз». Понятійний апарат містить сукупність понять (термінів, категорій) з трактовкою їхнього змісту. Необхідно пізнати сутність кожної категорії стратегічного аналізу (СА)

та її діалектичний розвиток, звернути увагу на їхній зв'язок з філософськими, економічними та управлінськими категоріями та категоріями економічного аналізу, на базі яких формуються категорії СА.

Складним завданням є визначення **предмета** науки стратегічного аналізу, тісно пов'язаного з іншими видами економічного аналізу. Для цього необхідно виділити специфічні характеристики або відносини, що відокремлюють стратегічний аналіз від них та від споріднених економічних наук. Такими особливостями стратегічного аналізу є спрямованість у майбутнє та велика невизначеність оточуючого середовища і внутрішніх можливостей, які зростають з віддаленням часу через стрімкий динамічний розвиток систем і знань, характерний для інформаційної або постіндустріальної ери суспільного виробництва. Стратегічний аналіз, як невід'ємна складова частка повного комплексного економічного аналізу, має спільний з ним предмет дослідження, тобто господарські явища і процеси, їх взаємозв'язки, що вивчаються у взаємообумовленості, у статиці та в динаміці, з врахуванням місця у ієрархічній системі. Але вищевідмічені особливості стратегічного аналізу ускладнюють аналітичні оцінки і потребують комплексного використання складних методів оцінки, колективної взаємодії аналітиків, високого рівня їх кваліфікації, безперервного удосконалення системи показників та належного забезпечення стратегічного аналізу (методичного, організаційного, інформаційного, кадрового, фінансового та ін.).

Об'єкти стратегічного аналізу ідентичні об'єктам економічного аналізу. Вони теж схильні до динамічного розвитку: з появою, наприклад, вільних економічних зон, філій та представництв за кордоном та ін. необхідні прогностичні оцінки їх майбутнього стану та ін.

Суб'єктами стратегічного аналізу, тобто виконавцями цієї конкретної управлінської функції, є керівники та провідні фахівці вищої ланки управління відповідним об'єктом стратегічного аналізу (підприємством, акціонерним товариством, галуззю, економічним регіоном і т.д.) та його структурними підрозділами (цехами, філіями, дочірніми підприємствами та ін.).

Комплексне обґрунтування мети в умовах зростання ринкової конкуренції набуває ключового значення, бо її помилкове визначення на стадії реалізації спричинятиме нанесенню втрат та упущенню економічних вигод. Ціль стратегічного аналізу залежить від його виду. Метою внутрішнього СА є прогнозування напрямків подальшого розвитку і оцінка майбутнього стану

суб'єкта господарювання в умовах невизначеності та ризику з урахуванням підсилених вимог суспільства. Зовнішній СА має за мету оцінку майбутньої інвестиційної привабливості, кредитоспроможності та фінансової стійкості потенційних учасників ринку партнерськими групами. Визначені цілі внутрішнього і зовнішнього стратегічного аналізу досягаються шляхом вирішення наступних завдань стратегічного аналізу. Склад завдань внутрішнього і зовнішнього СА та їх етапи слід опанувати за джерелом [7].

Місце стратегічного аналізу в системі наук і тісні зв'язки стратегічного аналізу з ними вимагають комплексного дотримання: загальнонаукових **принципів**, загальних принципів менеджменту, принципів економічного аналізу та специфічних принципів економічної діагностики, що викладаються у відповідних науках. Їх сутність слід повторити. На додаток (а не замість них) слід опанувати та дотримувати специфічні принципи стратегічного аналізу.

Слід опанувати сутність принципів усіх груп та їхнє практичне призначення [7].

Особливу увагу слід приділити вивченню системи методів СА. **Метод СА** визначається як сукупність способів дослідження умов функціонування та минулого і майбутнього становища об'єкта вивчення на різних стадіях його життєвого циклу та для розробки і впровадження будь-яких управлінських рішень. Для об'єктивної прогностної та стратегічної діагностичної оцінок необхідно застосовувати комплексний підхід щодо вибору методів дослідження, засвоїти причини такого підходу та класифікацію методів СА.

Необхідно опанувати сутність, особливості та області використання кожного методу СА.

Слід приділити увагу сутності методу сценаріїв, який являє собою процес вивчення окремих змінних і присвоєння їм діапазону величини (значень). Кожна комбінація змінних величин дозволяє отримати свій, відмінний від інших, результат або сценарій. На підставі отриманих даних необхідно проаналізувати кожний сценарій і оцінити чутливість найбільш вірогідного результату (вихідної ситуації) від змінень величин змінних, які впливають на виробничий процес. Характеристики його (і змінні, тобто чинники, і результат - сценарій) розглядаються для базових, оптимістичних і песимістичних ситуацій під час розробки будь-якої стратегії [14].

Слід пам'ятати, що кожен з методів стратегічного аналізу має свої переваги, недоліки та обмеження, що звужують області їх використання. Для їх

подолання доцільне поєднання та одночасне використання декількох способів дослідження предмета та об'єкта прогнозних і перспективних оцінок. Крім того, застосування методів стратегічного аналізу в теоретичних розробках та у практичній діяльності потребує дотримання системи його принципів і безперервного удосконалення методик стратегічного аналізу та усіх видів його забезпечення (методичного, організаційного, інформаційного та ін.).

Якість, повнота, своєчасність виконання складної управлінської функції стратегічного аналізу залежать від багатьох факторів. Важливим з них є його належне забезпечення. **Забезпечення СА** як наукова категорія - це комплекс взаємопов'язаних умов, які треба створити для ефективного аналітичного супроводження стратегічних управлінських рішень [7]. До забезпечення стратегічного аналізу висувається вимога постійного удосконалення його складових елементів з урахуванням їх взаємодії, специфіки сучасних і майбутніх умов функціонування суб'єкта господарювання, стану національної й світової економіки у цілому та ін. Складові елементи забезпечення стратегічного аналізу є багатокomпонентними за складом, мають взаємозв'язки між собою та пов'язані з усіма науковими категоріями стратегічного аналізу. Визначені особливості забезпечення стратегічного аналізу вимагають врахування їх специфіки під час створення, впровадження, коригування та удосконалення складових елементів забезпечення.

Слід опанувати види системи забезпечення СА: правове, нормативне, організаційне, методичне, ресурсне, інформаційне та програмне, сутність, зміст і складові елементи кожного з них, їхні недоліки та напрями удосконалення за джерелом [7].

Правове забезпечення стратегічного аналізу містить сукупність кодексів та законів України (зі зміненнями та доповненнями до них), які регулюють економічну діяльність суб'єктів господарювання та їх об'єднань. Основними з них є: Конституція України, Господарський кодекс, Кодекс законів про працю, Міжнародна та Національні Конвенції про охорону навколишнього середовища та Закон про господарську діяльність [1-6].

Для впровадження законів та створення умов їх дії державними органами влади розробляються правові акти, сукупність яких складає державне **нормативне забезпечення** економічної діяльності суб'єктів господарювання (П(С)БО, Державні стандарти якості продукції, тарифні сітки, класифікатор економічної діяльності та ін. На підставі законів і державного нормативного

забезпечення створюються галузеве, регіональне та внутрішнє нормативне забезпечення економічної діяльності підприємства, які враховують відповідні особливості (галузі, економічного регіону та конкретного підприємства).

Необхідно звернути увагу на важливість, по-перше: постійного удосконалення нормативного забезпечення стратегічного аналізу, що вимагає моніторингу складових елементів цього забезпечення та періодичного перегляду внутрішніх складових (внутрішніх стандартів, положень, норм, нормативів та ін.), бо нормативна база є основою стратегічного, поточного та оперативного планування; по-друге, на розширення складу методичного забезпечення, що викликано підвищенням його самостійності, розширенням інтеграційних зв'язків, зростанням вимог споживачів; диверсифікацією діяльності та ін.

Для потреб стратегічного аналізу використовується уся сукупність його методик: типової, галузевої, часткових методик. **Методичне забезпечення** стратегічного аналізу, як взаємопов'язана сукупність його методик, є складовою частиною методології [7]. Будь-яка методика стратегічного аналізу із наведеної їх сукупності відображає доцільну послідовність виконання аналітичних завдань з аналітичної підтримки стратегічних рішень і супроводжується вибором системи конкретних методів для вирішення кожного з завдань стратегічного аналізу. Під час застосування методів аналітичної оцінки необхідно дотримуватися комплексного підходу щодо визначення та обов'язкового дотримання усіх принципів стратегічного аналізу.

Організаційне забезпечення стратегічного аналізу є системою заходів, спрямованих на своєчасне, повне та якісне аналітичне супроводження технології стратегічних управлінських рішень. Важлива вимога до цього супроводження - узгодженість у просторі та в часі усіх багаточисельних конкретно-функціональних аналітичних робіт та оцінок, які виконуються структурними підрозділами апарату управління підприємством, його структурними підрозділами та об'єднаннями усіх рівнів управління економікою. Методичне керівництво, координацію аналітичних функцій та контроль їх дій виконує планово-економічне управління або відділ підприємства (об'єднання). Очолюють функцію аналітичного супроводження стратегічних розробок та їх впровадження замісники директора з економіки (або головні економісти) відповідного рівня управління економікою. Необхідно

опанувати складові елементи організаційного забезпечення та методи оптимізації розподілу аналітичних функцій.

Стратегічний аналіз, як будь-який процес, потребує **ресурсне забезпечення**. Складність управлінської функції аналітичного супроводження розробки та впровадження стратегій розвитку вимагає забезпечення аналітиків різноманітними ресурсами: технічними, матеріальними, трудовими, фінансовими, інформаційними. До аналітиків, які використовують ці ресурси, висувається вимога дотримання принципу раціонального використання кожного з видів ресурсів. Слід приділити увагу складовим елементам кожного ресурсу та вимогам до нього в стратегічних оцінках, зростанню ролі **інформаційних ресурсів** в умовах постіндустріальної (або інформаційної) ери розвитку економіки, коли вони стали товаром. Це потребує ретельного їх формування, переробки, зберігання, використання та захисту. Актуальною проблемою є подолання нерівних можливостей споживача і виробника щодо доступу до інформації, яка стосується якісних характеристик товару (продукції, робіт, послуг). Ця так звана характеристика асиметричності інформації ставить у нерівні умови споживачів продукції. Особливо гострою ця проблема є для сучасних українських споживачів. Вирішення проблеми можливе лише завдяки дії державного контролю та регулювання господарської діяльності. Необхідно врахувати і таку особливість сучасної інформації, як її неоднорідність та асиметричність - доступність для виробника, але недоступність за багатьма параметрами товару для користувача. Аналогічна ситуація спостерігається у позичальника і кредитора, у адміністрації і робітника.

Слід пам'ятати, що наступним етапом розвитку інформаційного забезпечення є перетворення його на інформаційні технології, які стрімко розповсюджуються на усі сфери діяльності та управлінські функції. Інформаційні технології - це засоби утворення, фіксації, переробки і розповсюдження інформації для конкретних потреб з використанням програмного забезпечення. Поєднання видів забезпечення, як сучасний етап його розвитку, обумовлене еволюційним розвитком соціально - економічних систем. Загальні підходи щодо створення ІТ - технологій в управлінні економікою опанувати за джерелами [7,15].

Тема 3. Аналіз досягнутих результатів діяльності підприємств

Значення об'єктивності визначення досягнутих результатів як бази для стратегічних оцінок. Дослідження динаміки основних показників діяльності. Виявлення резервів підвищення ефективності діяльності. Порівняльний аналіз досягнутих результатів з основними галузевими показниками та показниками діяльності підприємств.

Аналіз і оцінка стану і тенденцій розвитку економічного аналізу свідчать, що посилення інтересу до стратегічного аналізу на усіх рівнях управління економікою спостерігається під час кардинальних перетворень у суспільстві. У нашій країні це періоди: індустріалізації, відбудови народного господарства у післявоєнні роки, економічних реформ 1965, 1972 і 1979 років та так званого періоду розвинутого соціалізму (1980 - 1995 роки), коли перспективний аналіз супроводжував розробку п'ятирічних і довгострокових планів розвитку економіки СРСР у цілому, також республік, економічних регіонів, галузей народного господарства та довгострокових цільових комплексних програм («Метал», «Енергія», «Продовольча програма» та ін.).

Слід звернути увагу на позитивний вітчизняний досвід перспективного аналізу, його нормативну базу та програмно-цільовий метод прогнозування, але в ринкових умовах стратегію розвитку підприємства розробляють самостійно на підставі своїх потенційних можливостей з врахуванням стану оточуючого середовища. Змінюється і зміст стратегічного аналізу [2]. Порівнянно з перспективним він повніший за структурою та складніший за змістом.

Слід опанувати причини сучасної активізації досліджень з актуальних проблем удосконалення методики стратегічного аналізу [7] та звернути увагу на відмінну рису сучасної системи показників аналітичної оцінки діяльності підприємства, їхню спрямованість на досягнення високих якісних **результативних показників**: зростання продуктивності праці, підвищення якості і конкурентоспроможності продукції, прискорення науково-технічного прогресу, ефективне використання матеріальних і паливно-енергетичних ресурсів. Але зростання **кількісних, об'ємних показників** обґрунтоване лише за умови потреби користувачів та беззбиткового виробництва. Тільки в такому разі залучення додаткових технічних, трудових і матеріальних та ін. ресурсів є доцільним. Крім того, світові тенденції соціальної, екологічної та інноваційної спрямованості господарської діяльності вітчизняних промислових підприємств повинні враховуватися сучасною системою показників оцінки [7,16].

Слід зосередити увагу на вивченні класифікації показників оцінки за ознаками їх угруповання. Вона призначена для формування, систематизації, узагальнення та ранжування показників і підлягає опануванню (розділ 3 [7]).

Загальне макроекономічне середовище покликано сприяти підвищенню активності та економічному зростанню мікросередовища. Україна зараз посідає низькі місця у світі за рейтингом з макроекономічної стабільності, що обумовлено інфляцією, великими відсотковими ставками, нестачею кредитів, недовірою до банківської сфери, неефективним використанням і розподілом ресурсів та ін. Тому важливе значення має аналіз основних показників діяльності національної економіки, галузей і регіонів на підставі [13]. Середньогалузеві показники використовуються підприємством як база для зіставлення досягнутих мікроекономічних показників при проведенні міжзаводського порівняльного аналізу, під час аналізу конкурентів та для рейтингової оцінки.

Слід особливу увагу приділити опануванню методики аналізу досягнутих результатів діяльності підприємства. На підставі даних бухгалтерського обліку, фінансової звітності, моніторингу основних показників діяльності проводиться їх аналіз у статистиці та динаміці за тривалий період часу, тобто трендовий аналіз, з виявленням і кількісною оцінкою впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Зміст аналізу досягнутих результатів підприємства наведено на рисунку 3.1.

За наведеною схемою здійснюється перший етап стратегічного аналізу.

Для оцінки досягнутої ефективності діяльності підприємства порівнюються результативні та затратні показники [7] і аналізуються система показників рентабельності.

Тема 4. Стратегічний аналіз виробничого потенціалу підприємства

Класифікація та економічне оцінювання виробничих одиниць та їх потужностей. Напрямки подальшого поліпшення їх використання на підставі конкурентних переваг. Структурний аналіз і прогнозування організаційно-технічного рівня виробництва. Формування технічної та соціальної політики підприємства.

Стратегічний **виробничо-господарський потенціал (ВГП)** підприємства є сукупні потенційні спроможності або можливості підприємства у конкретно визначений майбутній термін часу створювати необхідні для суспільства товари (продукцію, роботи, послуги) з максимальною ефективністю діяльності.



Рисунок 3.1 - Загальна схема послідовності аналізу досягнутих результатів діяльності підприємства

Необхідно звернути увагу на наступні особливості стратегічної оцінки виробничо-господарського, як головного елемента економічного потенціалу підприємства: врахування майбутніх вимог зовнішнього середовища (усіх учасників ринку); оцінка наявності, необхідного складу і набору ресурсів, їх залучення в економічну діяльність та ефективності їх використання; готовність до забезпечення сталого динамічного розвитку потенціалу відповідно до зростання вимог суспільства та виконання соціально - економічних цілей і завдань; необхідність комплексної перспективної оцінки потенціалу як системи функціональних відносин (виробничих, трудових, фінансових та ін.) майбутніх, але з урахуванням існуючих економічних зв'язків та відносин; поєднання або сполучення реальних і гіпотетичних оцінок ВВП та ін.

Прогнозні та програмні показники економічного і соціального розвитку підприємства розподіляються на підставі: оцінки досягнутих результатів діяльності підприємства; комплексного аналізу стану використання природного, науково-технічного потенціалу суспільства; виробничого та трудового потенціалу підприємства; дослідження та урахування очікуваних

тенденцій змінення впливу перелічених чинників у перспективі. Орієнтиром для підприємств є також важливіші макроекономічні нормативи та економічні показники прогнозних і програмних документів [1-3].

Створення нової та удосконалення існуючих технічної та технологічної бази гірничо-металургійного комплексу, як конструкційної основи вітчизняної промисловості, є першочерговим стратегічним завданням. Внаслідок їх незадовільного стану в Україні більше 60% продукції виробляється за застарілими технологіями. Розробка заходів щодо вирішення цієї актуальної проблеми потребує ретельного комплексного аналізу виробничого потенціалу промислових підприємств. Необхідно звернути увагу на складність структури цієї економічної категорії і різноманітність її елементів та залежність її оцінювання від інформаційного забезпечення та мети СА потенціалу. Систематизувати його різноманіття допомагає класифікація видів потенціалу за ознаками, яку слід опанувати. Кількісні та якісні характеристики технічних і технологічних ресурсів підприємства обумовлюють його виробничий потенціал або виробничі потужності. **Виробнича потужність** підприємства - це його потенційні можливості з виконання операційної діяльності. Вона розраховується як максимально можливий обсяг основної продукції у натуральному вимірюванні (тоннах, штуках, погонних метрах, кВт*ч та ін. фізичних одиницях виміру) за рік за умов використання досягнень науково-технічного прогресу, передового досвіду господарювання та забезпечення умов конкурентоспроможності продукції та підприємства.

Слід приділити увагу ознакам угруповання та видам виробничої потужності промислового підприємства в їх класифікації, бо від виду потужності залежить вибір методів і моделей їх розрахунку. Основою для розрахунку є виробнича потужність основного агрегату (M_i , т/рік):

$$M_i = P_{тн} * \Phi_{мах}, \quad (3.1)$$

де $P_{тн}$ - добова або годинна продуктивність і-того основного агрегату, т;

$\Phi_{мах}$ - максимально можливий фонд фактичної роботи агрегату за рік, діб або годин.

Виробнича потужність підприємства характеризується його потенційними можливостями річного виробництва основної продукції його основних цехів. Для металургійного підприємства з повним циклом

виробництва це - максимально можливий річний обсяг виробництва чавуну, сталі та прокату в натуральних тоннах.

Використана потужність дорівнює фактичному обсягу виробництва основної продукції (Q, т/рік). Резерв виробничої потужності (ΔM , т/рік) є різницею між потужністю та фактичним обсягом виробництва:

$$\Delta M = M - Q. \quad (3.2)$$

Ступінь використання виробничої потужності (K_m , част. од.) розраховується за моделлю (3.3), а факторний аналіз здійснюється з використанням моделі (3.4)

$$K_m = Q / M, \quad (3.3)$$

$$K_m = (P / P_{тн}) * (\Phi / \Phi_{мак}) = K_i * K_e = K_{інт}, \quad (3.4)$$

де P - добова або годинна продуктивність агрегату (цеху), т;

Φ - фонд фактичного робочого часу, досягнутий або перспективний, у добах або годинах;

K_i - коефіцієнт інтенсивного навантаження агрегату, част. од.;

K_e - коефіцієнт екстенсивного навантаження агрегату, част. од.;

$K_{інт}$ - коефіцієнт інтегрального навантаження агрегату, част. од.

Слід пам'ятати, що виробнича потужність агрегату залежить від організаційно-технічного рівня виробництва. Комплексний підхід щодо його стратегічної оцінки досягається інтегральним показником. Показники - чинники організаційно - технічного рівня виробництва мають особливість: вони розраховуються у відносних одиницях виміру (у відсотках або долях одиниць). Питома вага (або значущість) кожного показника визначається на підставі експертних оцінок.

В стратегічному аналізі технічного рівня виробництва оцінці підлягають такі його показники - фактори (чинники): коефіцієнт придатності основних фондів; рівень механізації та автоматизації виробничих процесів; рівень прогресивності технологічних процесів; питома доля сертифікованої продукції; питома доля нових видів продукції; інтегральний показник конкурентоспроможності продукції; ступінь витягнення корисного елемента з сировини та

коефіцієнт виходу годного [7,8,16,17].

Для оцінки організаційного рівня виробництва використовується система показників. Сутність і моделі їх розрахунку слід опанувати: коефіцієнт ритмічності виробництва; коефіцієнт використання робочого часу; рівень кваліфікації персоналу та прогресивність організації стимулювання і відповідальності. Тісні прямий та зворотній зв'язки економіки з політикою привели до проникнення її в економічну термінологію. Зв'язки є складовим елементом предмета економічного аналізу, тому СА не може ігнорувати політичні рішення на будь-якому рівні управління економікою. Політика підприємства тісно пов'язана з його місією. Політика взагалі - це генеральна лінія та система стратегічних заходів, що проводяться керівництвом у будь-якій області діяльності (технічній, фінансовій, соціальній, зовнішньоекономічній та ін.). **Технічна політика** підприємства - це система стратегічних заходів, які спрямовані на досягнення та забезпечення конкурентоспроможності продукції (робіт, послуг) та конкурентоспроможності підприємства, його технічного розвитку. Складові елементи технічної політики підприємства:

1. Стратегія підвищення якості продукції (робіт, послуг) та їх конкурентоспроможність.

2. Стратегія технічного розвитку підприємства: удосконалення конструкції агрегатів, машин, устаткування; оптимізація їх об'ємних характеристик для досягнення ефекту великих розмірів; впровадження новітніх технологій, спрямованих на ресурсозбереження та на захист повітряного і водного басейнів та ін.

3. Стратегія організаційного розвитку: ліквідація «вузьких місць» виробництва; розвиток інфраструктури для досягнення повного використання виробничих потужностей; впровадження прогресивних засобів експлуатації та ремонтів устаткування та ін.

Слід пам'ятати, що під час розробки технічної політики важливе дотримання системи принципів, яка містить: інноваційну спрямованість; створення умов безпечної роботи персоналу; прискорене оновлення; автоматизацію контролю, комп'ютеризацію моніторингу та оцінки стану; орієнтацію на потреби споживачів; забезпечення гнучкості виробничих процесів; спрямованість на досягнення стратегічних цілей підприємства; забезпечення конкурентоспроможності продукції та підприємства; природоохоронну функцію; забезпечення ресурсозбереження.

Стратегічний аналіз супроводжує усі стадії розробки та впровадження технічної політики підприємства. Тому необхідно опанувати зміст етапів аналізу технічної політики підприємства:

1. Підготовчий етап. Маркетинговий аналіз усіх ринкових параметрів продукції (робіт, послуг) підприємства: попиту, цін, ступеня задоволення попиту, конкурентного середовища, перспективних вимог потенційних споживачів до продукції та ін. Оцінка та удосконалення методичного забезпечення аналізу технічної політики. Організація проведення стратегічного аналізу технічної політики, створення інформаційної бази та ін.

2. Основний етап. Оцінка стану існуючого організаційно - технічного рівня виробництва та використання виробничо-господарського потенціалу [17]. Порівняння витрат і результатів, оцінка ефективності кожного заходу. Порівняльна оцінка альтернативних варіантів технічної політики згідно з обґрунтованими критеріями оптимальності та обмеженнями. Обґрунтування вибору оптимального варіанта технологічної політики і формування стратегії. Оформлення, узгодження та затвердження технічної політики.

3. Заключний етап. Оцінка фактичної ефективності стратегії організаційно-технічного розвитку після її впровадження і реалізації.

Соціальна політика підприємства передбачає стратегічний розвиток трудового колективу. Вона тісно пов'язана з технічною політикою: удосконалення техніки, технології, продукції та ін., викликає підвищення вимог до персоналу та рівня його кваліфікації. Соціальна спрямованість технічної політики відбивається у стратегічних заходах, які передбачають: поліпшення умов праці; заміну робочих роботами на виробничих ділянках зі шкідливими та тяжкими умовами; поліпшення умов життя; забезпечення відтворення працездатності; збереження здоров'я; забезпечення розвитку особливості; ротацію кадрів; забезпечення працівників устаткуванням та виробничими меблями з урахуванням ергономічних вимог; запобігання травматизму.

Соціальну функцію забезпечують також такі стратегічні заходи технічної політики, як природозахисні та з ресурсозбереження, що мають особливе значення для майбутніх поколінь.

Тема 5. Аналіз розподілу виробничих ресурсів у галузі виробництва

Аналіз ресурсоемності виробництва. Чинники ресурсозбереження. Аналіз ефективності використання трудових, матеріальних, паливно-енергетичних, вторинних, технічних ресурсів та нематеріальних активів підприємства. Аналітична оцінка, обґрунтування альтернатив та вибір стратегії ресурсозбереження.

Проблема ефективного використання виробничих ресурсів існувала завжди внаслідок їх обмеженості. Це підтверджується тим, що Нобелівськими лауреатами в номінації «економіка» стали: у 1975 році - радянський вчений Леонід Канторович та американський вчений Т'яллінг Купманс за внесок в теорію оптимального розподілу ресурсів; у 2007 році - американські економісти Леон Гурвиць, Ерік Маскін і Роджер Маейрсон за створення основи теорії механізмів розподілу, яка дала можливість «виявити ефективні торгівельні механізми, схеми регулювання та процедури голосування», а також поглибила знання про особливості оптимального розподілу економічних ресурсів.

Види виробничих ресурсів будь-якої соціально - економічної системи наведені на рисунку 3.2.

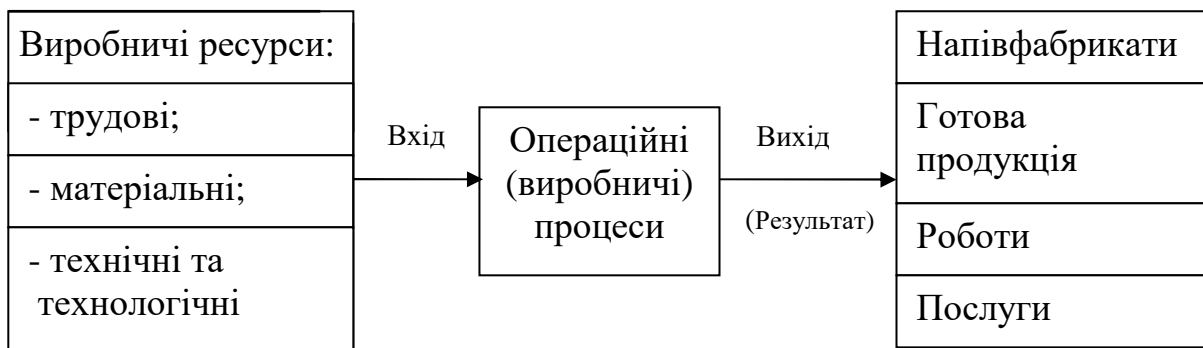


Рисунок 3.2 - Сукупність виробничих ресурсів як вхідних параметрів операційної системи

Їх отримання, використання та удосконалення потребують фінансових ресурсів: здійснення виробничих процесів неможливе без технологічних ресурсів, а в постіндустріальній ері значно підвищилась роль інформаційних ресурсів та програмного забезпечення.

Для системних досліджень та аналітичної оцінки використання ресурсів доцільна їх систематизація у вигляді угруповань за ознаками: економічна

сутність, можливість відновлення, значення ресурсу, за часом використання, за походженням, за стадіями переробки. Слід самостійно опанувати види ресурсів за переліченими ознаками.

Класифікація виробничих ресурсів у стратегічному економічному аналізі використовується для обґрунтування системи показників їх оцінки та для визначення пріоритетних напрямків поліпшення їх використання.

Слід пам'ятати, що за сучасних умов зростає роль **трудових ресурсів**, бо вони забезпечують визначений рівень використання та подальше удосконалення усіх інших ресурсів соціально-економічної системи. Крім того, актуальність стратегічної оцінки трудових ресурсів підприємства обумовлена зовнішніми чинниками - демографічною ситуацією та міграційними процесами на макроекономічному рівні. Метою СА трудових ресурсів підприємства є забезпечення ефективного їх використання у майбутньому. Необхідно опанувати систему показників для стратегічної оцінки трудових ресурсів підприємства та їх ранг. Оціночними показниками ефективності трудових ресурсів є продуктивність праці, рентабельність персоналу, рентабельність заробітної плати. Вони є результативними. До затратних трудових показників відносяться чисельність персоналу, фонд оплати праці та їх структури. Особливу увагу слід приділити показникам руху трудових ресурсів, їх якості та компетентності, а також показникам втрат робочого часу і непродуктивним виплатам [15-17]. Важливим контрольним показником є співвідношення у відсотках між продуктивністю праці та середньою заробітною платою. Слід розглянути сутність показників, моделі розрахунку та методичку стратегічного аналізу трудових показників та оцінити їхній вплив на фінансовий результат. Особливу увагу необхідно приділити факторному аналізу трудових показників з попереднім опануванням їхніх зовнішніх і внутрішніх факторів. Для стратегічної оцінки витратних трудових показників підприємства (фонду оплати праці, його структури, середньої заробітної плати) необхідні попередні дослідження та оцінка макроекономічних показників (прожиткового мінімуму, мінімальної заробітної плати), середньої заробітної плати на мезорівнях (за видами економічної діяльності та в економічному регіоні), у конкурентів підприємства та на мегарівні. Крім того, необхідні узгодження [78, 79]: рівня середньої заробітної плати або темпу її зростання у майбутньому періоді, що, наприклад, передбачено галузевою угодою гірничо-металургійного комплексу між власниками (роботодавцями) та профспілками на рівні галузі та на рівні

підприємств; співвідношення між заробітною платою різних категорій робітників (міжпосадові співвідношення); співвідношення між темпами росту продуктивності праці та середньої заробітної плати та ін.

При дослідженні шляхів підвищення ефективності використання ресурсів підприємства особливе значення на сучасному етапі розвитку необхідно приділяти аналізу **основних виробничих засобів (ОВЗ)** або технічних ресурсів з причин їх високого ступеня зносу та нематеріальних активів, бо їх розмір та використання порівняно зі світовою практикою потребують значного підвищення. Обґрунтування системи показників оцінки стану, руху та ефективності використання основних засобів та методика їх оцінки детально надається у роботі. Аналогічний підхід доцільно розповсюдити і на стратегічну оцінку використання нематеріальних активів. Особливо актуальною проблемою для українських підприємств є удосконалення структури основних фондів (за рахунок підвищення питомої ваги сучасних робочих машин та устаткування, приладдя) та нематеріальних активів (шляхом сталого зростання питомої ваги новітніх та прогресивних технологій виробництва, інформаційних технологій управління та ін.).

Найбільш рухливою частиною виробничих ресурсів промислових підприємств є матеріальні ресурси (сировина, основні та допоміжні матеріали і паливно-енергетичні ресурси). Витрати на них займають велику питому вагу у валових витратах підприємства та в собівартості продукції і промислових робіт. Тому актуальною проблемою є об'єктивна оцінка та пошуки шляхів їх ефективного використання, що загострюється внаслідок: зменшення та зубожіння запасів природних копалин; тенденцій подальшого розвитку виробництва; необхідності збереження ресурсів для наступних поколінь та ін.

Для стратегічної оцінки стану використання матеріальних ресурсів застосовується система показників, яка ідентична системі показників поточної оцінки для забезпечення порівняння та послідовності аналізу за часовою ознакою. Оціночним показником використання матеріальних ресурсів підприємства є матеріаловіддача. Вона використовується також для рейтингової оцінки виробничої діяльності. На стадії перетворення застосовуються показники об'ємної характеристики надлишкових запасів у натуральному та вартісному вимірюванні та марні втрати внаслідок недотримання оптимальних запасів матеріальних ресурсів.

В умовах глобалізації світової економіки і диверсифікації діяльності та їх наслідків (суттєве збільшення масштабів виробництва, видова структура продукції, територіальне розповсюдження, ускладнення господарських зв'язків і т.д.), проблема ресурсозбереження загострюється. Основні причини нерационального використання матеріальних ресурсів: великий рівень морального та фізичного зносу устаткування; невідповідність обсягів і структури виробництва продукції вимогам споживачів; недосконалість системи показників оцінки ресурсозбереження; застарілі технології виробництва; неконкурентоспроможність продукції; дефіцит одних ресурсів при надмірних запасах інших; недосконалість системи стимулювання і відповідальності за економне господарювання і відношення до ресурсів; низький рівень управління запасами [16,17]. Усунення наведених причин можливе завдяки: удосконаленню нормативної бази; оптимізації виробничої програми підприємства - виробника; оптимізації ресурсоспоживання; впровадженню ресурсозберігаючих і безвідходних технологій; оптимізації виробничих запасів та управління рухом товарних потоків; удосконаленню мотивації праці та ін. стратегічним напрямом ресурсозбереження та раціонального природокористування [2,7,11,12].

Важливе значення має порівняльний аналіз альтернативних стратегій **ресурсозбереження**. Метою порівняльного аналізу варіантів ресурсозбереження є вибір його стратегії. Стратегія ресурсозбереження на будь-якому рівні управління (країни, регіону, галузі, підприємства) - це комплексна система принципів, методів, чинників, заходів, цілеспрямованих на дотримання сталого зменшення витрат сукупних ресурсів на одиницю продукції (валового внутрішнього продукту (ВВП) країни, на 1 грн товарної продукції галузі, регіону або підприємства, на 1 т продукції конкретного виду) за умов забезпечення екологічної безпеки. Слід опанувати склад елементів відміченої стратегії ресурсозбереження (його принципи, чинники, методи ресурсозбереження, організаційно - технічні засоби щодо його впровадження). Особливу увагу слід приділити вивченню пріоритетних напрямів ресурсозбереження у промисловості та критеріїв порівняної оцінки ресурсозбереження, опанувати програмно - цільовий метод СА.

Ефективність використання ресурсів обумовлює **поточні витрати** підприємства. Поточні витрати підприємства на виробництво, управління та збут продукції складають собівартість продукції. Стратегічний аналіз витрат є

продовженням їх ретроспективного аналізу. Останній забезпечує можливість здійснити виявлення та оцінку впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на формування витрат.

Метою стратегічного аналізу витрат підприємства є їхня оптимізація на підставі формування оптимального сортаменту продукції та вибору базової стратегії маркетингу на майбутнє. Необхідно опанувати систему показників оцінки витрат, яка містить: оціночний показник - витрати на 1 грн товарної продукції, коп.; узагальнені показники - собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати та витрати на збут, тис. грн; собівартість одиниці продукції, грн/т; структура собівартості продукції, %. Повна собівартість одиниці продукції (або питома собівартість продукції) характеризує ефективність використання виробничих ресурсів підприємства. Слід пам'ятати, що найбільшу питому вагу у собівартості промислової продукції займають матеріальні витрати, тому вони аналізуються одночасно з оцінкою використання матеріальних ресурсів підприємства. Для дослідження впливу чинників на питомі витрати слід використовувати їх класифікація за рівнями: показники - фактори 1-го рівня (це ціни на вихідні сировину, матеріали, паливно-енергетичні ресурси та їх питомі витрати на 1 т металопродукції); показники - фактори 2-го рівня (це чинники, які впливають на ціну та на питомі витрати) і т.д. [16,17].

Основний метод стратегічного аналізу витрат - комбінований, заснований на сполученні параметричного, розрахунково-аналітичного, кореляційного, нормативно-балансового та методів [7]. Для складних наукоємних видів продукції ефективно використання функціонально-вартісного аналізу.

Тема 6. Стратегічний аналіз економічної безпеки

Значення та сутність економічної безпеки підприємства. Особливості стратегічної оцінки економічної безпеки

При вивченні цієї теми слід спочатку усвідомити термін «безпека», як стан, положення, при якому не загрожує безпека будь чому або будь-кому. Економічна безпека підприємства забезпечується за напрямками:

- виробничо-господарська безпека;
- екологічна безпека;
- фінансова безпека;
- кадрова безпека;

– інформаційна безпека тощо.

В зв'язку з цим у різних авторів може переважити один або декілька напрямків у визначенні трактування економічної безпеки. В подальшому рекомендується розуміти під економічною безпекою спроможність підприємства досягати своїх цілей в умовах, які змінюються під впливом збурювати зовнішнього середовища та внутрішніх змін.

Після усвідомлення термінів «безпека» та «економічна безпека» слід виявити особливості стратегічної оцінки економічної безпеки з позицій внутрішнього і зовнішнього суб'єкта аналізу. Слід визначити задачі внутрішнього і зовнішнього аналізу економічної безпеки. В зовнішньому аналізі економічної безпеки слід поглиблено дослідити методику обчислення коефіцієнта безпеки операційної діяльності, оскільки він є мірою операційного ризику підприємства.

Також необхідно приділити увагу заходам, які спрямовуються на підсилення виробничого потенціалу підприємства, оскільки виробничо-господарська безпека є основою економічної безпеки підприємства.

Тема 7. Розробка та економічне обґрунтування стратегічної фінансової програми

Стратегічний аналіз динаміки і структури капіталу підприємства. Стратегічний аналіз фінансових результатів діяльності, фінансового стану підприємства та його стійкості. Аналіз імовірності банкрутства. Розробка та порівняльний аналіз альтернатив стратегії розвитку діяльності підприємства, економічне обґрунтування вибору оптимального її варіанта. Аналіз динаміки показників ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності. Порівняльний аналіз їх з нормативами та досягнутими конкурентами.

Мета розробки **фінансової політики** підприємства - побудова ефективної системи управління фінансовими ресурсами, спрямованої на досягнення стратегічних і тактичних цілей його господарської діяльності. Існують дві форми управління фінансами: реактивна, коли фінансові управлінські рішення (УР) приймаються як реакція на поточні проблеми; управління фінансовими ресурсами на підставі аналізу фінансово-економічного стану з урахуванням стратегічних цілей та пошуком шляхів їх досягнення з дотриманням принципів управління. Слід звернути увагу на недоліки, притаманні цим формам, та

опанувати перелік, сутність і послідовність виконання завдань фінансової політики підприємства за джерелом [7] та методами їхнього вирішення для реалізації фінансової політики. Сукупність завдань та послідовність їх вирішення:

1. Аналіз фінансового становища підприємства.
2. Інвентаризація майна підприємства, оцінка його ринкової вартості.
3. Розробка альтернатив реструктуризації майна підприємства, їх порівняний аналіз та вибір оптимальної структури майна.
4. Розробка та обґрунтування заходів щодо максимізації прибутку.
5. Розробка перспективних заходів для досягнення прозорості фінансово-економічного становища підприємства для учасників.
6. Розробка заходів для забезпечення інвестиційної привабливості.
7. Оцінка імовірності банкрутства підприємства.
8. Розробка облікової та податкової політик підприємства.
9. Розробка кредитної політики підприємства.
10. Розробка дивідендної політики підприємства.
11. Оцінка якості фінансової політики підприємства та ін.

Необхідно опанувати методику стратегічного аналізу фінансового становища та систему показників оцінки. Під час оцінки майнового стану слід звернути увагу на оцінку якості його структури, критерії та шляхи оптимізації. Опановуючи методики оцінки фінансового стану підприємства, особливу увагу слід приділити пошуку резервів і шляхів поліпшення фінансового стану підприємства та підвищення його стійкості.

Належну увагу необхідно приділити вивченню особливостей прогнозованої оцінки імовірності банкрутства підприємства [19]. На практиці використовується три основні підходи до прогнозування імовірності банкрутства підприємства: за допомогою індексу кредитоспроможності, з використанням системи формалізованих і неформалізованих критеріїв, прогнозування показників платоспроможності. Оцінка імовірності банкрутства надається за допомогою інтегрального фінансового показника Z , розрахованого на підставі системи фінансових показників-коефіцієнтів з наступним його порівнянням з критичним значенням Z . Використання методу Z - рахунків доцільно тільки для визначення класу кредитоспроможності підприємства, оцінки ефективності використання інвестиційного капіталу, оцінки вірогідності можливого банкрутства. Для оцінки імовірності банкрутства використовується

система формалізованих критеріїв, величина і динаміка яких свідчать про майбутні фінансові ускладнення та труднощі - (I група), або які погіршуються при несприятливих діях (II група). Прогнозна оцінка на підставі критеріїв платоспроможності базується на визначенні структури балансу, показників поточної ліквідності, забезпеченості власними оборотними засобами та оцінки здатності відродити або втратити платоспроможність [17]. Слід опанувати методи і моделі, визначити причини, що стримують використання сучасних методів оцінки і шляхи поліпшення комплексної оцінки фінансового стану та його стійкості, особливості трендового аналізу основних фінансових показників та їх факторів.

Фінансова політика містить також облікову і податкову, кредитну та дивідендну політики. Розробка їх здійснюється після аналізу фінансового становища підприємства [7].

На стадії розробки **облікової політики** обґрунтовуються варіанти тих чи інших її положень та здійснюється вибір альтернатив: методів списання сировини і матеріалів на виробництво продукції (виконання робіт); варіантів списання малоцінних і швидкозношуваних предметів; методів оцінки незавершеного виробництва; методів амортизації незавершеного виробництва; варіантів формування ремонтних, страхових фондів; засобів калькулювання собівартості продукції та ін. Методи облікової політики впливають на оподаткований прибуток підприємства. Розробку, аналіз альтернатив, оптимізацію облікової політики доцільно здійснювати на етапі маркетингових досліджень конкретних видів продукції та обґрунтуванні виробничої стратегії підприємства.

Кредитна політика обґрунтовується після аналізу структури пасиву балансу і визначення рівня співвідношення власних і позичених коштів. Прогнозна порівняльна аналітична оцінка кожного варіанта здійснюється на підставі ефективності кожної альтернативи і вибору оптимальної з них. Прогнозна оцінка містить: розрахунки потреби у позичених коштах та вигоду від їх залучення; порівняльний аналіз і вибір кредитної організації з урахуванням умов кредитування; оцінку якості плану повернення позичених коштів з розрахунками відсоткових сум та з урахуванням особливостей оподаткування прибутку та ін. Усі можливі вигоди та витрати по залученню фінансових ресурсів розглядаються як за системою кредитування, так і за інструментами ринку цінних паперів.

Необхідність розробки **дивідендної політики** обумовлена наступними проблемами: забезпечення захисту інтересів власника зростанням курсової ціни акцій; максимізація виплати дивідендів зменшує долю прибутку, що реінвестується у розвиток виробництва; необхідність урахування стадії життєвого циклу підприємства. Прийняття рішень відносно розробки альтернатив і вибору дивідендної політики здійснюється на підставі порівняльного аналізу характеристик існуючих методик дивідендних виплат, опанувавши основні принципи, переваги й недоліки кожної з них. Дивідендна політика впливає на ціну акції підприємства та визначає розмір залучення зовнішніх джерел фінансування.

Міжнародні потоки капіталу надають підприємствам можливість знаходити додаткові джерела фінансування, використовуючи значно ширше коло іноземних інвестицій для свого подальшого розвитку. Грошовий потік, який пройде через підприємство у майбутньому періоді, - це різниця між сумою статей прогнозного балансу «грошові засоби» та «ринкові цінні папери» на кінець і початок періоду. Прогнозний звіт про рух грошових коштів складається і розглядається у динаміці з метою аналізу основних напрямів надходження грошей та їх відрахувань, передбачених фінансовою політикою.

Тема 8. Оцінка фінансового стану підприємства за методиками фінансово-кредитних установ

Огляд методик фінансово-кредитних установ до оцінки фінансового стану підприємства. Основні показники для оцінки фінансового стану підприємства. Підходи до узагальнення оцінки фінансового стану підприємства.

У відносинах з фінансово-кредитними установами підприємство частіше за все виступає в ролі позичальника або об'єкта інвестування. Тому при вивченні даної теми необхідно орієнтуватися на нормативні матеріали та внутрішні інструкції фінансово-кредитних установ, які використовуються ними для оцінки фінансового стану підприємства.

В загальному доступі в мережі Інтернет розміщене Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями, яке затверджене постановою Правління Національного банку України № 351 від 30.06.2016. Дане положення визначає методику оцінки фінансового стану підприємства-позичальника, яка включає

необхідність розрахунку фінансових коефіцієнтів та на їх основі інтегрального показника кредитного ризику. В зв'язку з цим необхідно дослідити методику розрахунку усіх фінансових показників для оцінки фінансового стану підприємства за методикою НБУ і усвідомити механізм узагальнення оцінки фінансового стану підприємства.

Тема 9. Розробка та економічне обґрунтування стратегії виробничої програми

Аналіз попиту на продукцію підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках. Оцінка конкурентоспроможності продукції та підприємства. Розробка альтернативних варіантів стратегічного розвитку операційної діяльності та можливості її диверсифікації. Порівняльний аналіз стратегії та обґрунтування оптимальної виробничої програми. Розробка цінової політики.

Домінуюча роль стратегічного аналізу виробничої програми підприємства витікає зі значення операційної діяльності: підприємство створюється і функціонує для задоволення потреб суспільства у продукції (роботах, послугах), які воно виробляє. Першочерговість прогнозного і перспективного аналізу операційної діяльності обумовлена також впливом її обсягів, структури та якості на обсяги ресурсів усіх видів, а ступінь їх використання внаслідок зворотних зв'язків обумовлює результати виробничої діяльності підприємства. Відмічені її особливості потребують маркетингової концепції розробки та стратегічного аналізу операційної діяльності підприємств, їх об'єднань та структурних підрозділів об'єкта аналізу.

Стратегічний аналіз виробничої (операційної) діяльності, як конкретна функція управління, зосереджується на вирішенні основних завдань СА, які слід опанувати:

1. Аналіз стратегічних факторів виробництва для визначення пріоритетів у зовнішній і внутрішній господарській політиці підприємства на підставі маркетингових досліджень.

2. Оцінка тенденції попереднього розвитку операційної діяльності для визначення закономірності показників виробництва продукції (робот, послуг).

3. Оцінка поточного становища операційної діяльності.

4. Аналітичне супроводження стратегічних управлінських рішень щодо формування виробничої програми підприємства.

5. Аналіз альтернативних варіантів майбутнього розвитку операційної

діяльності підприємства і вибір оптимального варіанта виробничої програми.

6. Оцінка якості стратегічних рішень.

Слід звернути увагу на необхідність комплексного підходу щодо вибору системи методів аналізу для вирішення кожного завдання СА.

Необхідно опанувати склад і зміст маркетингового аналізу та типові його завдання за джерелом [7,15]. Маркетингова концепція виробничої стратегії спрямована на визначення сортаменту, обсягів, якості, ціни та ін. ринкових параметрів згідно з вимогами конкретних споживачів. Тому розробці стратегії виробничої програми передують вивчення і аналіз: попиту існуючих і потенційних користувачів на продукцію, роботи, послуги; існуючих та потенційних конкурентів; цін на продукцію, матеріали, сировину, паливо, енергоносії та ін. ринкових параметрів. Фінансовий результат діяльності та його чинники (попит, ціна, дохід та ін.) залежать від стану внутрішніх і зовнішніх ринків збуту продукції, робіт, послуг підприємства та платоспроможності споживачів. Тому аналіз відмічених ринкових параметрів є важливим завданням маркетингового дослідження. Він проводиться у динаміці за 3-5 і більше років у ретроспективному аналізі для визначення становища кожної товарної позиції або групи на ринку, з оцінкою тенденцій і циклічності з метою подальшої прогнозування і перспективної оцінки їх обсягів, структури, цін, рентабельності продукції та ін. на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Особливу увагу слід приділити аналізу сортаменту продукції, який проводиться з метою вибору її номенклатури та визначення структури виробничої програми. **Номенклатура продукції** - це перелік найменувань виробів з зазначенням одиниць виміру кожного з них та обсягами їх виробництва у натуральному і вартісному вимірі. Деталізація одноіменних виробів за марками, модифікаціями, моделями, сортами складає асортимент продукції підприємства. Його визначають на підставі: маркетингових досліджень ринкових параметрів - конкурентів, попиту та ступеня його задоволення; укладених договорів, контрактів, держзамовлень та ін. Слід приділити увагу чинникам асортиментної політики підприємства, змісту і послідовності завдань аналітичної підтримки та особливостям сучасних підходів до формування виробничої стратегії підприємства.

Сучасною особливістю стратегії виробництва є орієнтація на споживачів. На їх вимогах ґрунтується оцінка конкурентоспроможності продукції (робіт, послуг). Методику її викладено у виданні НМетАУ [17].

У ринкових умовах більшість підприємств здійснюють диверсифікацію продукції або діяльності у рамках декількох галузей, що викликає потребу створення різноманітних напрямків бізнесу або бізнес-одиниць. Для кожної з них розробляється і реалізується самостійна стратегія і виділяється відповідне фінансування. Місце кожної стратегічної бізнес-одиниці оцінюється з використанням матричного методу дослідження у відповідності з темпами зростання ринку, на якому вона оперує, і згідно з відносною долею ринку, що їй належить [18]. Після визначення свого місця підприємство аналізує портфель замовлень, визначає мету, стратегію і бюджет кожної стратегічної бізнес-одиниці та обирає одну із можливих чотирьох стратегій: розширення виробництва, збереження позицій на ринку, обережне поступове зниження витрат, ліквідація.

Необхідно опанувати мету та особливості кожної стратегії розвитку операційної діяльності підприємства; акцентувати увагу на зв'язку маркетингу, виробництва і фінансового стану та системах показників їхньої оцінки; вміти визначити конкурентні позиції підприємства на ринку (домінуючу, сильну, сприятливу, стійку, слабку чи безнадійну) на підставі їх характерних рис.

Завершальним етапом аналізу є визначення майбутньої маркетингової стратегії підприємства на ринку з її різновидів: наступної, захисної, відступної. Слід опанувати сутність кожної ключової стратегії маркетингу та їхньою базою - досліджень потреб і попиту споживачів, їхніх очікувань, а також моделями розрахунку показників, за допомогою яких надається кількісна оцінка стану підприємства на ринку.

В ринкових умовах набуває важливості стратегічний аналіз у формуванні цінової політики підприємства. Ціна є складною економічною категорією, в якій фокусуються всі основні економічні відносини у суспільстві: виробництво і реалізація товару (продукції, робіт, послуг), формування їх вартості, а також утворення, розподіл і використання грошових коштів. Ціноутворення як процес визначення цін на товари має великий практичний інтерес для всіх учасників ринку (виробників, споживачів, посередників, податкових органів та ін.). Суть цілеспрямованої цінової політики полягає у тому, щоб встановити ціни, якими можна варіювати в залежності від ситуації на ринку, оволодіти його максимально можливою часткою, добитися запланованої величини прибутку для успішного рішення стратегії підприємства і тактичних завдань.

Слід приділити належну увагу послідовності розробки стратегії

ціноутворення, її меті та завданням, змісту етапів її формування, чинникам впливу на ціни, причинам змінення цін. Цінова політика і прогностичні та перспективні ціни, розроблені на її основі, використовуються для обґрунтування вартісних показників операційної діяльності [7,15].

Тема 10. Стратегічний аналіз інвестиційно-інноваційної діяльності

Аналіз ефективності капітальних інвестицій. Аналіз інвестицій у цінні папери. Порівняльний аналіз інвестиційних проектів. Аналіз дохідності інвестицій в ризикових умовах. Особливості оцінки інноваційної діяльності.

Важливим розділом стратегічного фінансового плану підприємства є інвестиційна політика. Вона складна за змістом, тому розробляється багатьма структурними підрозділами апарату управління підприємством (фінансовим, технічним, планово-економічним, маркетинговим, патентним та ін.). Інвестиційна політика розглядається як управління фінансовими і реальними інвестиціями [20]. Інвестиційна діяльність як вид економічної діяльності містить пошук і дослідження об'єктів інвестування, фінансування капітальних вкладень та контроль за їх виконанням. В управлінні інвестиціями (тобто довгостроковими вкладеннями приватного або державного капіталу, майнових або інтелектуальних цінностей з метою отримання прибутку) важливу роль займає інвестиційний аналіз. Предметом його дослідження є портфельні або фінансові інвестиції та інвестиційні проекти підприємства (або виробничі, реальні капітальні інвестиції) [21,22].

Слід пам'ятати, що дослідження прогностичних інвестиційних пропозицій ускладнено динамічністю середовища та великою кількістю взаємозв'язків, які важко оцінити точними економіко-математичними методами. Тому потрібно використання групи методів аналізу, що відповідає наступним вимогам: урахування великої кількості пропозицій і стилю прийняття рішень та необхідність досягнення порозуміння; відповідність природному ходу людського мислення, який математика не повинна замінювати; засіб рейтингування повинен бути обґрунтованим і зрозумілим, щоб процес прийняття управлінських рішень не носив невизначений характер, а потенційні можливості не залишились нереалізованими та ін. [7].

В аналізі інвестиційного портфеля слід враховувати, що фінансові активи порівняно з продукцією мають менше характеристик. Основні з них: ціна, вартість, дохідність і ризик [23]. Набір або сукупність фінансових активів

складають портфель цінних паперів або інвестиційний портфель. Збільшення числа активів портфеля зменшує його ризик. Тому нова інвестиція повинна аналізуватися з позицій її впливу на змінення дохідності і ризику інвестиційного портфеля в цілому. Показники оцінки портфеля цінних паперів мають особливості, тому слід опанувати їхню сутність, моделі розрахунку, завдання стратегічного аналізу інвестиційного портфелю підприємства. Сукупність його завдань містить: оцінку розміру і структури портфеля цінних паперів; оцінку дохідності (кожного активу і портфеля у цілому) та їх варіації; оцінку ризиків (кожного активу і портфеля у цілому); імітаційний аналіз стратегій; вибір та оцінку оптимальності інвестиційного портфеля підприємства. Слід опанувати їх методики.

Перспективний портфель формується на підставі імітаційного аналізу можливих сполучень фінансових активів. Усереднюються кількісні характеристики дохідності та ризику. При оптимальному сполученні досягається зменшення ризику фінансового інвестиційного портфеля. Детально методики аналізу портфельних інвестицій викладені в спеціальній літературі з фінансового ринку [23].

Політика реальних прямих або виробничих інвестицій є складовою частиною інвестиційної політики підприємства. Її особливості потребують урахування в аналізі інвестиційних проектів. Слід опанувати характерні ознаки політики виробничих інвестицій, а саме: впровадження досягнень сучасного науково - технічного прогресу та інноваційна спрямованість; більш високі темпи; забезпечення економічного та соціального зростання; довгостроковий характер; спрямованість на удосконалення активної частини основних фондів та нематеріальних активів; фактор ризику; тісний зв'язок з фінансовою, технічною та виробничою стратегіями підприємства; сприяння удосконаленню виробничо - господарського потенціалу підприємства; залежність від стадії життєвого циклу підприємства; вплив часового чинника та ін. Необхідно також звернути увагу на систему основних показників оцінки інвестиційних проектів, на методи і моделі їх розрахунку та на сукупність аналітичних завдань інвестиційного аналізу й послідовність їх вирішення. Слід опанувати зміст наступних завдань і методики їх виконання: обґрунтування та прогнозування майбутніх умов функціонування; оцінка дотримання вимог (технічного, економічного, соціального, фінансового та ін. характеру); визначення абсолютної ефективності кожної альтернативи інвестиційного проекту; вибір

оптимального варіанта; оцінка фактичної ефективності інвестиційного проекту (після його впровадження) [7,21,22].

Пам'ятаючи сутність принципу стратегічного аналізу - поєднання аналізу і синтезу, слід опанувати особливості узагальненої оцінки всієї інвестиційної діяльності.

Конкурентоспроможність продукції та промислового підприємства досягається і підтримується інноваційною спрямованістю прямих інвестицій у реальний сектор економіки. Подальше підвищення конкурентоспроможності можливе за умов зростання інноваційної активності. Для цього недостатньо зусиль тільки підприємства. Дослідники цієї проблеми одноставно стверджують і аргументують необхідність створення державою економічних передумов розвитку інноваційної діяльності [21,22].

У сучасних умовах інноваційна діяльність підприємства полягає у створенні та впровадженні нових креативних технологій виробництва продукції на основі власних наукових досліджень сумісно з галузевою, академічною та вузівською наукою, а також в освоєнні технологій, які пропонуються на ринку. У вітчизняній металургії це технології: виробництва мініферосплавів (ферованадію, феровольфраму, фероніобію та ін.); виробництво сталі з рідкоземельними елементами та комплексною технологією виплавки й позапічної обробкою металу [8,11,12]; прокатки з покриттями і пакетної прокатки та ін. Ці напрямки технічних і технологічних інновацій потребують великих інвестицій, наявності та розвитку відповідних наукових шкіл та експериментальних баз.

Управління підприємством під час фінансово - економічних криз та підсилення конкуренції в глобалізованій економіці обумовили також необхідність розробки або удосконалення креативних технологій управлінських рішень для умов невизначеності та ризиків з використанням нових методів фінансування, аналітичних оцінок та експертиз [23].

Методичні підходи до аналізу інноваційної діяльності ідентичні оцінці інвестиційної діяльності. Але стратегічна оцінка інновацій потребує врахування таких особливостей: креативність, що вимагає розрахунку підвищених ризиків; невизначеність, що диктує застосування комплексу способів прямої та непрямой оцінки.

Система показників оцінки інноваційної діяльності підприємства обґрунтована в дослідженнях [24,25]. У розробці інноваційної політики слід

враховувати важливість оцінки інноваційної діяльності за допомогою системи показників [7]:

- для надання об'ємної або кількісної характеристики інновацій (кількість та обсяги новітніх технологій, нових видів продукції, у тому числі наукоємної продукції у натуральних та грошових одиницях виміру);

- для надання якісної характеристики інноваційної діяльності (показники її структури та частка інноваційної продукції в ємності відповідних ринків металопродукції та ін.);

- для оцінки економічної ефективності інноваційної діяльності (рентабельність інноваційної продукції, питома вага в доході від реалізації продукції, у фінансових результатах та ін.);

- для оцінки соціальної ефективності (поліпшення умов праці, збільшення робочих місць та заробітної плати і ін.);

- для оцінки впливу інновацій на стан водного та повітряного басейну (зменшення викидів шкідливих речовин та сточних вод);

- для рейтингової оцінки (відносні показники та середні величини з наведених вище показників).

Соціальна та природозахисна функція інноваційної діяльності підприємства підсилює вимоги до управлінських рішень стосовно інновацій на усіх рівнях управління економікою.

Тема 11. Аналіз в розробці стратегічних рішень

Вимоги до якості та ефективності стратегічних управлінських рішень.

Технологія управлінських рішень. Особливості аналітичної оцінки управлінських рішень на кожному з етапів технології. Економічне обґрунтування стратегічних управлінських рішень.

Стратегічне управлінське рішення - це результат стратегічного аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативного варіанта з їх великої кількості для досягнення конкретної мети перспективного розвитку соціально-економічної системи. Підвищення самостійності підприємств обумовило зростання складності та збільшення кількості управлінських рішень і необхідність удосконалення їх аналітичного обґрунтування. В першу чергу слід опанувати характерні особливості стратегічних управлінських рішень, сукупність яких містить наступні властивості: масштабність та складність; використання комбінованих методів

дослідження; врахування високого рівня невизначеності майбутнього стану зовнішнього середовища; довгостроковий характер впровадження та дії управлінських рішень; ситуаційний підхід до розробки управлінських рішень; важливість наслідків для об'єкта та його структурних підрозділів; підвищений ризик; розбіжність у часі між розробкою, втіленням та отриманням результатів та ін. Ці особливості враховуються на всіх стадіях або етапах технології стратегічних управлінських рішень. Умовами забезпечення якості та ефективності управлінських рішень є: використання якісної інформації; застосування у процесі розробки управлінських рішень сукупності наукових підходів, методів і принципів менеджменту та аналізу; оптимізація параметрів, які досліджуються та прогнозуються; мотивація розробки та реалізації стратегічного аналізу; аналітичне супроводження і підтримка стратегічного аналізу на всіх етапах його технології [7].

Аналітична підтримка управлінських рішень міститься у визначенні та виконанні аналітичних функцій на кожному з етапів технології управлінських рішень, виборі та застосуванні методів дослідження. Основні вимоги, правила або принципи аналітичної підтримки управлінських рішень багаточисельні і вимагають їх обов'язкового дотримання. До цих принципів належать: безперервність аналітичної підтримки управлінських рішень; врахування протиріч та їх усунення; врахування вимог споживачів; відповідність нововведень стратегічним цілям підприємства; аналіз і оцінка інформації для управлінських рішень; врахування невизначеності та оцінка ризиків; інтеграція технології управлінських рішень з АСУВ; оцінка фактичної ефективності управлінських рішень після впровадження.

Технологія управлінського рішення передбачає послідовність виконання процесу їх прийняття [7,26]. Необхідно опанувати зміст основних етапів технології управлінських рішень та сутність кожного етапу:

- I етап - виявлення управлінської проблеми або завдання, визначення їх характеристик та побудова формалізованої моделі проблемної ситуації;
- II етап - розробка та обґрунтування альтернативних варіантів вирішення виявленої управлінської проблеми та вибір оптимального з них;
- III етап - організація впровадження та виконання УР;
- IV етап - оцінка фактичної ефективності УР (після його впровадження).

Аналітична функція повинна виконуватися на кожному етапі. Так, на **першому етапі** здійснюються аналітичні завдання та операції:

- аналіз ситуації та існуючих підходів щодо її вирішення;
- аналіз результатів діяльності об'єкта та використання ресурсів;
- оцінка ефективності менеджменту;
- оцінка потенційних можливостей;
- порівняльний міжзаводський аналіз та оцінка конкурентного середовища;
- аналіз літературних джерел, патентного фонду, досягнень науково-технічного прогресу у галузі і суміжних з нею та ін.;
- маркетинговий аналіз (аналіз ринків збуту та вивчення вимог споживачів, оцінка ринкових параметрів та ін.);
- оцінка конкурентоспроможності підприємства - об'єкта дослідження.

На **другому етапі** технології УР аналітична підтримка стосується кожного з альтернативних варіантів і міститься у визначенні можливих витрат на впровадження та потенційних результатів. Після визначення проектної ефективності кожного з альтернативних варіантів УР здійснюється їхня порівняльна оцінка з попереднім обґрунтуванням критеріїв оптимальності та обмежень і вибір оптимального варіанту.

На **третьому етапі** аналітичне супроводження стосується аналізу своєчасності та забезпеченості щодо впровадження та виконання УР.

Четвертий етап технології УР теж містить аналітичну функцію, змістом якої є: оцінка фактичної ефективності кожного впровадженого стратегічного управлінського рішення; визначення відхилень від проектного УР; виявлення причин та факторів змінення стратегічних показників; коригування показників, якщо УР є довгостроковим за часовою ознакою та ін.

Зміст аналітичної підтримки технології управлінських рішень на кожному її етапі залежить від суттєвості, масштабів, значення конкретного управлінського рішення. Доцільно розібратися з сутністю аналітичної підтримки УР та її методами на прикладі, наведеному у джерелі [7, с. 198-199], а в практичній частині контрольної роботи, застосовуючи метод аналогії, обґрунтувати зміст управлінського рішення з іншої проблеми та його аналітичної підтримки з конкретними обґрунтуваннями.

4 ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ТА МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ЩОДО ЇХ ВИКОНАННЯ

4.1 Вибір варіанта

Вибір варіанта роботи студентом проводиться відповідно до двох останніх цифр номера залікової книжки. Наприклад, якщо номер залікової книжки студента Петрова А.Н. складає 168954, то номер варіанта контрольної роботи - №54.

4.2 Вихідні дані

Базові вихідні дані для всіх варіантів завдань надані у таблицях 4.1, 4.2 та 4.3.

Індивідуальні вихідні дані для таблиці 4.1 студенти формують самостійно на підставі базових, коригуючи їх відповідно до наведених нижче моделей:

1) показники, наведені в рядках 2000, 2120, 2220, 2240, перераховуються за моделлю:

$$V_{\text{інд}} = V_{\text{баз}} * (2 + NN/100), \quad (4.1)$$

де $V_{\text{інд}}$ - величина показника за індивідуальним варіантом;

$V_{\text{баз}}$ - величина відповідного показника за базовим варіантом;

NN - номер варіанта;

2) показники, наведені в рядках 2050, 2130, 2150, 2180, 2250, 2255, 2270, перераховуються за моделлю:

$$V_{\text{інд}} = V_{\text{баз}} * (1 + NN/100), \quad (4.2)$$

де $V_{\text{інд}}$ - величина показника за індивідуальним варіантом;

$V_{\text{баз}}$ - величина відповідного показника за базовим варіантом;

NN - номер варіанта;

3) інші показники таблиці 4.1 визначаються студентами самостійно згідно з встановленою методикою складання фінансової звітності. Наприклад, показник «Валовий прибуток» (рядок 2090) у базовому варіанті дорівнює різниці між показниками «Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)» (рядок 2000) та «Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)» (рядок 2050) і складає $1463695 - 886383 = 577312$ тис. грн.

Таблиця 4.1 - Фінансові результати, тис. грн

Стаття	Код рядка	1-й рік	2-й рік	3-й рік
I. Фінансові результати				
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1463695	1967282	2668537
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(886383)	(1179633)	(1639026)
Валовий:				
прибуток	2090
збиток	2095			
Інші операційні доходи	2120	112279	113666	153109
Адміністративні витрати	2130	(20533)	(27689)	(50675)
Витрати на збут	2150	(30872)	(31244)	(39046)
Інші операційні витрати	2180	(75160)	(77353)	(164563)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190
Дохід від участі в капіталі	2200			
Інші фінансові доходи	2220	49	35	35
Інші доходи	2240	9241	27404	171627
Фінансові витрати	2250	(1296)	(12)	(33420)
Втрати від участі в капіталі	2255	0	(1145)	0
Інші витрати	2270	(4683)	(5072)	(2401)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	141584	196560	266044
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350
III. Елементи операційних витрат				
Матеріальні затрати	2500	485233	618631	866061
Витрати на оплату праці	2505	33953	48044	56528
Відрахування на соціальні заходи	2510	12298	17431	20477
Амортизація	2515	7016	24111	43434
Інші операційні витрати	2520	20615	20316	34565
Разом	2550	559115	728533	1021065

Таблиця 4.2 - Баланс підприємства (середньорічні суми), тис. грн

Статті	Код рядка	1-й рік	2-й рік	3-й рік
1	2	3	4	5
АКТИВ				
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	2245	1940	1571
первісна вартість	1001	3640	3701	3702
накопичена амортизація	1002	(1395)	(1761)	(2131)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	33550	23731	25667
Основні засоби	1010	133322	260966	283584
первісна вартість	1011	303763	706237	765186
знос	1012	(170441)	(445271)	(481602)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	2882
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	4166	73	73
інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	5	4	0
Усього за розділом I	1095
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	42749	42749	82244
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	28682	22952	46235
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	20950	49624	76205
з бюджетом	1135	4394	5499	10628
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	561	616	263522
Поточні фінансові інвестиції	1160	41	41	41
Гроші та їх еквіваленти	1165	1110	2558	417
Витрати майбутніх періодів	1170	52	39	43
Інші оборотні активи	1190	470	813	2311
Усього за розділом II	1195
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300

Продовження таблиці 4.2

1	2	3	4	5
Пасив				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	32200	40057	77066
Додатковий капітал	1410	130349	187012	185857
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(133224)	(129919)	(164599)
Усього за розділом I	1495
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	2929	5926	11733
Інші довгострокові зобов'язання	1515	94168	94069	290009
Цільове фінансування	1525	2334	3186	3793
Усього за розділом II	1595
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	8034	14409	298433
товари, роботи, послуги	1615	92907	137931	25091
розрахунками з бюджетом	1620	559	936	1342
розрахунками зі страхування	1625	788	1029	713
розрахунками з оплати праці	1630	1855	2504	1613
Інші поточні зобов'язання	1690	39398	54465	64372
Усього за розділом III	1695
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
Баланс	1900

Таблиця 4.3 - Показники діяльності підприємства

№	Показник	1-й рік	2-й рік	3-й рік
1	2	3	4	5
1	Обсяг виробництва основних видів продукції, т.	216831	224867	248600
2	Брак продукції, т.	3383,1	3623,5	4723,4
3	Питома вага браку у загальному обсязі виробництва продукції, % (3=(2/1)*100)
4	Виробничі потужності, т.	240000	250000	320000
5	Товарна продукція у діючих цінах, тис.грн	1615389	1700894	2871204

Продовження таблиці 4.3

1	2	3	4	5
6	Середня ціна, грн/т. (6=5/1)
7	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн (рядок 2000 табл. 4.1)
8	Собівартість реалізованої продукції, тис.грн (рядок 2050 табл. 4.1)
9	Витрати на 1 грн реалізованої продукції, коп. (9=(8/7))
10	Валовий прибуток або збиток, тис.грн (10=7-8)
11	Податок на прибуток, тис.грн (рядок 2300 табл. 4.1)
12	Чистий фінансовий результат, тис.грн (12=10 -11)
13	Рентабельність продукції, % (13=(10/8)*100)
14	Загальна рентабельність, виробництва, % (14=(10/(25*1,1))*100)
15	Рентабельність активів, (15=10/ \sum Активів) *100), %
16	Середньооблікова чисельність, осіб:			
16.1	- промислово-виробничого персоналу (ПВП), осіб	1048	1251	1346
16.2	- у тому числі робочих	1006	1176	1252
17	Середньорічний виробіток, грн/осіб.:			
17.1	- на 1-го робітника ПВП (17.1=5/16.1)
17.2	- на 1-го робочого (17.2=5/16.2)
18	Питома вага робочих у чисельності ПВП, % (18=(16.2/16.1)*100)
19	Плинність кадрів, %	10,3	9,5	9,5
20	Середні втрати робочого часу на 1 робітника, людино-днів	74,7	76,2	90,0
21	Фонд оплати праці, тис.грн	33953	48044	56528
22	Середньомісячна зарплата 1 робітника, грн (рядок 2505 табл. 4.1/16.1)
23	Матеріальні витрати, тис.грн	485233	618631	866061
24	Матеріаловіддача, грн/грн (24=5/23)
25	Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн (на підставі рядка 1011 табл. 4.2)
26	Активна частина основних засобів, тис.грн	157906	389654	425570

Продовження таблиці 4.2

1	2	3	4	5
27	Питома вага активної частини основних засобів, % ($27=(26/25)*100$)
28	Питома вага основних засобів в активах, % ($28=(\text{рядок } 1010 \text{ табл. } 4.2 / \sum \text{Активів Балансу})*100$)
29	Питома вага Н в активах, %, ($29= \text{рядок } 1000 \text{ табл. } 4.1 / \sum \text{Активів Балансу})*100$)			
30	Фондовіддача, грн/грн ($30=5/25$)
31	Фондоозброєність, грн/осіб ($31=25/16.2$)
32	Заборгованість, тис. грн:			
32.1	- дебіторська (рядок 1040+ \sum рядків 1125÷1155 Балансу)
32.2	- кредиторська (\sum рядків 1500÷1690 Балансу)
33	Витрати ресурсів:			
33.1	Металу, т.	236070	243120	275240
33.2	Палива, т. умов. пал.	31000	40215	38740
33.3	Електроенергії, тис. кВт*г	71510	123390	130330
34	Питомі витрати ресурсів:			
34.1	Металу, т/т ($34.1=33.1/(1+2)$)
34.2	Палива, т.у.п./т ($34.2=33.2/(1+2)$)
34.3	Електроенергії, кВт*г/т $34.3=(33.3/(1+2)*1000$

Базові дані таблиці 4.2 є однаковими для всіх індивідуальних варіантів.

Основні показники діяльності підприємства, наведені в таблиці 4.3, в індивідуальних варіантах формуються наступним чином:

1) показники 1, 2, 4, 5, 16.1, 16.2, 19, 20, 21, 23, 26, 22, 33.1, 33.2, 33.3 приймаються з базового варіанта;

2) інші показники таблиці 4.3 розраховуються студентами самостійно за моделями їхнього розрахунку та на підставі даних з таблиць 4.1 та 4.2.

4.3 Стислі методичні вказівки до виконання індивідуального завдання контрольної роботи

Вихідні данні ідентичні індивідуальному завданню з «Економічною діагностикою», бо усі діагностичні оцінки є першим етапом СА.

В контрольній роботі зі «Стратегічного аналізу» спочатку надається аналітична таблиця 5.4 з контрольної роботи з «Економічної діагностики» (а таблиці 4.1 - 4.3 з вихідними даними надаються як Додатки до контрольної роботи зі «Стратегічного аналізу») з висновками результатів проведеної діагностики.

Індивідуальне завдання з дисципліни «Стратегічний аналіз» передбачає опанування нормативно - правового забезпечення господарської діяльності [4-6], теоретичних питань зі СА [7,17], методики діагностичної оцінки попереднього, поточного [17] і майбутнього періодів [7] та вирішення наступних завдань (етапів, або розділів СА):

1. Оцінка досягнутих результатів діяльності підприємства.
2. Обґрунтування вибору конкретної базової стратегії розвитку підприємства.
3. Пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності підприємства та їх обґрунтування.
4. Визначення проектних показників діяльності на наступний (четвертий рік) в рамках обраної стратегії розвитку підприємства.
5. Висновки.

Першим етапом стратегічного аналізу є оцінка досягнутих результатів діяльності підприємства. Оцінка показників здійснюється в динаміці (за 3 роки) і порівняно з середніми макроекономічними показниками. В першому розділі контрольної роботи зі «Стратегічного аналізу» студент наводить аналітичні таблиці, де узагальнені результати аналізу, проведеного в контрольній роботі з дисципліни «Економічна діагностика», та висновки аналізу з виявлених резервів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Другий етап - вибір базової стратегії розвитку підприємства. Вибір конкретної стратегії залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів: сучасних вимог суспільства до виробничих підприємств, номенклатури, сортаменту та асортименту продукції (робіт, послуг), тривалості і періоду життєвого циклу підприємства і його продукції, виробничого потенціалу та ін. Виявлення і кількісна оцінка впливу цих факторів є одним із важливих завдань аналітичного супроводження щодо визначення та обґрунтування стратегічного розвитку підприємства.

В літературі існують різні підходи щодо визначення сутності категорії «стратегія» та її базових (або загальних) видів. Студент повинен опанувати

сутність кожного з них: на своє уявлення студент обирає підхід і повинен вміти обґрунтувати свій вибір конкретного базового виду стратегії розвитку підприємства. Крім того, необхідно розрахувати середньорічний темп росту показника (на підставі оцінки його динаміки) і, використовуючи метод екстраполяції, студент надає прогнозну оцінку величин показників-факторів. На їх підставі розраховуються прогнозні узагальнені і оціночні показники діяльності.

В другому розділі контрольної роботи зі «Стратегічного аналізу» студент на підставі аналізу літературних джерел обирає, як мінімум, два види базових стратегій розвитку підприємства з обґрунтуванням свого вибору.

Під стратегією зазвичай розуміють довгострокову модель розвитку підприємства, яка приймається для досягнення його стратегічних цілей з урахуванням обмеження внутрішнього і зовнішнього середовища [27, С.186], або пов'язують її з реалізацією системи організаційно-технічних заходів, які забезпечуватимуть підвищення продуктивності праці, зменшення собівартості продукції і зростання прибутку і власного капіталу підприємства та його платоспроможності [28, С.3]; визначають як впровадження змінень і реструктуризації [29].

Залежно від конкурентних позицій підприємства та стадій його життєвого циклу обирається одна з базових стратегій: зростання, обмеженого зростання (або стабілізації) і скорочення [30, С.277]. **Стратегія зростання** - можлива для великих підприємств з їхніми міцними конкурентними перевагами. Вона передбачає стрімкий розвиток підприємства завдяки: збільшенню обсягів виробництва; освоєнню нових видів продукції (робіт, послуг); завоювання нових ринків та впровадженню нових напрямів господарської діяльності.

Сутність **стратегії стабілізації** міститься у збереженні існуючих розмірів і напрямів ділової активності підприємства, удосконаленні існуючих бізнес-процесів, поліпшенні якості продукції, а обирається при недостатності коштів для диверсифікації діяльності.

Стратегія скорочення обирається підприємством з метою утримання на ринку і запобігання банкрутству.

Для подолання факторів конкуренції Портер М. рекомендує скористатися трьома загальними стратегіями: **найменших сукупних витрат**, що можливо завдяки створенню ефективних за масштабом виробничих потужностей та економії і мінімізації витрат в усіх видах діяльності; **диференціації продукції**

або послуг і пропозиції ринку унікального товару в галузі (створення його марки, технології, сервісного обслуговування у споживача, дилерської мережі і т.д.); **стратегія зосередження** на конкретній групі покупців, товарній номенклатурі, сегменті ринку, географічному ринку і т.д. з метою покращення обслуговування конкретної цільової групи [9, С.185].

З огляду на складність сучасної інноваційної діяльності виділяється більше видів її стратегічного розвитку: **стратегія наступу** для досягнення технічного та ринкового лідерства; **стратегія захисту**, що спрямована на утримання конкурентних позицій на існуючих ринках; **імітаційна стратегія**, до якої вдаються підприємства, які придбали ліцензію на виробництво нової продукції у фірми - піонера; **залежна стратегія**, що розробляється малими фірмами - субпідрядниками для підтримки партнерських стосунків; **стратегія за нагодою** (або стратегія ніші), яка орієнтована на споживача з нетиповим, але значним різновидом потреб; **змішана стратегія** що передбачає комбінування стратегій [21, С.129].

Підготовка пропозицій і конкретних заходів щодо стратегічних пріоритетних напрямів розвитку підприємства та їх прогнозно-аналітичне обґрунтування здійснюються з дотриманням відповідного нормативно-правового забезпечення [1-6].

Третій етап або розділ контрольної роботи передбачає розробку конкретних заходів (як мінімум двох для кожного виду стратегії) з їхнім обґрунтуванням. Обґрунтування містить:

- назву заходу та його сутність з посиланням на джерело;
- напрями його ефективності у кількісному (абсолютному або відносному) вимірюванні (наприклад: підвищення якості продукції або оновлення сортаменту; скорочення виробничого циклу; зменшення браку продукції; зменшення витратних коефіцієнтів матеріалів, палива, енергоносіїв; усунення або зменшення простоїв і т.д. з посиланням на джерело;
- обґрунтування необхідних одноразових і поточних витрат на впровадження заходу з їхнім розрахунком;
- розрахунок ефективності впровадження заходу;
- узагальнення результатів з оцінки ефективності запропонованих заходів (для першого і другого виду обраної базової стратегії за зразком, наведеним у таблиці 4.4).

Таблиця 4.4 - Ефективність запропонованих заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства

№ з/п	Назва заходу	Напрями ефективності					Витрати на впровадження			Ефект			
		-Δt	-ΔКр	-ΔКе	+ΔQ	і т.д.	Одноразові, тис. грн	Поточні, на			-ΔС	+ΔП	Т
								А	ЗП	і т.д.			
1													
2													
Разом													

Примітка: -Δt - скорочення тривалості виробничого циклу (годин або %);

-ΔКр, -ΔКе - зменшення витратних коефіцієнтів відповідно до матеріалів, палива, енергоносіїв (т/т, т.у.п., кВтч/т, або у %);

+ΔQ - приріст обсягу виробництва продукції (т. або у %);

А - на амортизацію, грн;

ЗП - на зарплату з нарахуваннями, грн;

-ΔС - умовно-річна економія на собівартості продукції, тис. грн;

+ΔП - приріст прибутку, тис. грн;

Т - термін окупності, років.

На четвертому етапі визначаються проектні показники діяльності в рамках обраної стратегії на наступний рік розрахунково-аналітичним методом планування, який ґрунтується на даних аналізу діагностичної оцінки, врахуванні тенденцій показників (в екстраполірованій діагностичній оцінці) та використанні розрахунків з визначення ефективності запропонованих заходів. Розрахунок показників-чинників здійснюється за моделлю:

$$B_m = B_e \pm \sum_{s=1}^n \Delta B_i, \quad (4.1)$$

де B_m - величина будь-якого показника за проектом;

B_e - екстраполірована величина показника;

$\pm \Delta B_i$ - змінення показника внаслідок впровадження i -го заходу;

n - кількість заходів.

Якщо передбачені заходи не впливають на показник-чинник, його величина приймається на екстраполірованому рівні. Узагальнюючі та оціночні показники діяльності за проектом розраховуються методом прямого розрахунку (тобто за моделлю визначення показника) на підставі проектних величин його показників - факторів.

Результати узагальнюються методом аналітичних таблиць (таблиця 4.5).

Таблиця 4.5 - Проектні показники діяльності підприємства

№ з/п	Назви показника	До впровадження	За проектом	Відхилення, ±	
				абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5=4-3	6=5/3*100

На підставі даних таблиці 4.5 формулюються висновки.

У висновках у стислій формі представити: результати діагностики в динаміці); виявлені причини погіршення показників діяльності; результати визначення екстраполірованих показників діяльності; обґрунтування обраної стратегії розвитку підприємства; надані пропозиції щодо удосконалення потенціалу підприємства та його фінансового стану і їх проектну оцінку, а також відхилення показників від базового варіанта.

Наводиться перелік тільки використаних студентом джерел. Він надається з дотриманням вимог [10]. У тексті посилання на конкретне джерело робиться у квадратних дужках.

5 ВИСНОВКИ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ

У висновках у стислій формі представити результати проведеного аналізу, визначені причини, надані пропозиції щодо удосконалення фінансового стану підприємства та їх прогнозна оцінка. Висновки повинні містити якісні та кількісні діагностичні оцінки.

6 ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

Наводиться перелік тільки використаних студентом джерел. Він надається з дотриманням вимог [10]. У тексті посилання на конкретне джерело робиться у квадратних дужках.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1 ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ.....	5
2 РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	9
3 РОБОЧА ПРОГРАМА І МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ.....	12
4 ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ТА МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ЩОДО ЇХ ВИКОНАННЯ.....	44
4.1 Вибір варіанта.....	44
4.2 Вихідні дані.....	44
4.3 Стислі методичні вказівки до виконання індивідуального завдання контрольної роботи	49
5 ВИСНОВКИ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ.....	55
6 ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	55

Підписано до друку 16.03.2017. Формат 60x84 ¹/₁₆. Папір друк. Друк плоский.
Облік.-вид. арк. 3,29. Умов. друк. арк. 3,25. Тираж 100 пр. Замовлення № 59.

Національна Металургійна Академія України
49600, м. Дніпро, пр. Гагаріна 4

Редакційно-видавничий відділ НМетАУ