

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА МЕТАЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ

Н.Г. Шпанковська , Н.О. Котенко

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ

**Затверджено на засіданні Вченої ради академії
як опорний конспект лекцій**

Дніпропетровськ НМетАУ 2006

УДК 658.511 + 338.27

Шпанковська Н.Г., Котенко Н.О. Стратегічний аналіз: Опорний конспект лекцій. – Дніпроперовськ: НМетАУ, 2006. – 132 с.

Висвітлені сутність, особливості, місце стратегічного аналізу в системі менеджменту та в аналітичній функції.

Викладені особливості методик аналізу досягнутих результатів, економічного обґрунтування виробничої стратегії підприємства, оцінки його потенціалу, використання виробничих ресурсів, аналітичного супроводження фінансової політики та аналітичної підтримки технології стратегічних управлінських рішень.

Наочність викладеного матеріалу дисципліни забезпечена використанням графічного методу та аналітичних таблиць. Наведені питання для самоконтролю.

Призначений для магістрів спеціальності 8.050106 – облік і аудит.

Іл. 46. Табл. 39. Бібліогр.: 31 найм.

Відповідальна за випуск Г.О.Король, канд. екон. наук, доц.

Рецензенти: К.Ф.Ковальчук, д-р екон. наук, проф. (НМетАУ)

О.С. Галушко, д-р екон. наук, проф. (НГУ)

© Національна металургійна академія України, 2006

© Шпанковська Н.Г., 2006

© Котенко Н.О., 2006

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
1. МІСЦЕ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА В АНАЛІТИЧНІЙ ФУНКЦІЇ.....	6
1.1. Сутність та значення стратегічного аналізу.....	6
1.2. Особливості стратегічного аналізу.....	12
1.3. Питання для самоперевірки.....	15
2. НАУКОВІ КАТЕГОРІЇ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ.....	16
2.1. Предмет, об'єкт і суб'єкт стратегічного аналізу.....	16
2.2. Мета і завдання стратегічного аналізу.....	18
2.3. Принципи стратегічного аналізу.....	21
2.4. Система методів стратегічного аналізу.....	25
2.5. Методологія стратегічного аналізу.....	35
2.6. Питання для самоперевірки.....	36
3. АНАЛІЗ ДОСЯГНУТИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ.....	38
3.1. Роль і значення досягнутих результатів діяльності для перспективних оцінок.....	38
3.2. Аналіз досягнутих результатів діяльності на макрорівні.....	40
3.3. Аналіз досягнутих результатів діяльності підприємства.....	43
3.4. Питання для самоперевірки.....	46
4. РОЗРОБКА ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ.....	48
4.1. Роль стратегічного аналізу операційної діяльності підприємства...48	
4.2. Маркетингові дослідження, як основа виробничої стратегії.....49	
4.3. Аналіз ринків збуту і попиту на продукцію підприємства та конкурентоспроможності.....	51
4.4. Порівняльний аналіз альтернативних варіантів стратегічного розвитку операційної діяльності.....	55
4.5. Аналіз у формуванні цінової політики підприємства.....	61
4.6. Питання для самоперевірки.....	63

5. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	64
5.1. Значення, сутність, структура та класифікація виробничо-господарського потенціалу підприємства.....	64
5.2. Стратегічний аналіз виробничих потужностей підприємства.....	67
5.3. Стратегічний аналіз організаційно-технічного рівня виробництва.....	70
5.4. Стратегічний аналіз у формуванні та впровадженні технічної та соціальної політик підприємства.....	71
5.5. Питання для самоперевірки.....	75
6. АНАЛІЗ РОЗПОДІЛУ ВИРОБНИЧИХ РЕСУРСІВ.....	77
6.1. Значення та класифікація виробничих ресурсів.....	77
6.2. Стратегічний аналіз трудових ресурсів.....	79
6.3. Стратегічний аналіз основних засобів та нематеріальних активів..	83
6.4. Стратегічний аналіз матеріальних ресурсів.....	88
6.5. Порівняльний аналіз альтернативних стратегій ресурсозбереження..	91
6.6. Особливості стратегічного аналізу поточних витрат підприємства	94
6.7. Питання для самоперевірки.....	97
7. РОЗРОБКА ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ.....	99
7.1. Мета та завдання фінансової політики підприємства.....	99
7.2. Стратегічний аналіз фінансового становища підприємства.....	101
7.3. Прогнозна оцінка імовірності банкрутства підприємства.....	105
7.4. Особливості стратегічного аналізу в розробці облікової, кредитної та дивідендної політик підприємства.....	110
7.5. Питання для самоперевірки.....	113
8. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	115
8.1. Аналіз інвестиційного портфеля.....	116
8.2. Аналіз виробничих інвестицій.....	119
8.3. Питання для самоперевірки.....	122
9. АНАЛІЗ В ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	123
9.1. Особливості стратегічних управлінських рішень.....	123
9.2. Особливості аналітичної оцінки стратегічних управлінських рішень.....	124
9.3. Питання для самоперевірки.....	127
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	129

ВСТУП

В умовах трансформації українських підприємств до ринкових умов підсилюється конкурентне середовище, збільшуються економічні ризики, розширюються зовнішньоекономічні зв'язки, зростає самостійність та 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 подальший розвиток суб'єктів господарювання. Невід'ємною його функцією є стратегічний аналіз.

Вітчизняний досвід перспективного аналізу, накопичений за часи планово-адміністративної системи, апробований 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. Але він потребує трансформації до ринкових умов.

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

1. МІСЦЕ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА В АНАЛІТИЧНІЙ ФУНКЦІЇ

1.1. Сутність та значення стратегічного аналізу

У централізованій плановій економіці стратегічне планування і стратегічний аналіз, що його супроводжував, виконувались в основному центральними відомствами та міністерствами. Участь підприємств містилася у наданні пропозицій щодо свого подальшого розвитку та необхідної інформації для розробки галузевих перспективних планів та аналізу. Розробка прогнозів (на 50 і більше років), довгострокових стратегій (на 20 років), середньострокових (на 10 років) та короткострокових перспектив (на 5 років) на народногосподарському, регіональному та галузевому рівнях управління виконувалась з залученням науковців. Науково-методичне керівництво здійснював НДІ Держплану СРСР, що забезпечувало якість прогнозних та перспективних, аналітичних і планових оцінок. Перспективний аналіз розглядався як: оцінка ретроспективи, прогноз, оцінка перспектив, вироблення управлінських рішень, нові прогнозні розрахунки, вибір варіантів розвитку і визначення практичних рекомендацій для їх здійснення. Вихідний документ перспективного аналізу випереджав управлінські рішення, а працівники апарата управління були безпосередніми учасниками його підготовки на багатьох стадіях: від участі в експертних оцінках до формулювання пропозицій [1].

Сучасна література містить різні визначення стратегічного аналізу, наведені у таблиці 1.1.

На наш погляд, позитивним у наведених трактовках змісту категорії «стратегічний аналіз» є відображення його основної ознаки – орієнтації на майбутнє.

Таблиця 1.1

Огляд і критична оцінка трактовок визначення ЕА

Існуючі підходи до визначення ЕА	Недоліки
1. Засіб перетворення бази даних, отриманих на підставі аналізу середовища, на стратегічний план організації [2,3]	Обмежена сутність стратегічного аналізу, бо засіб є його складовим елементом або категорією СА
2. Відповідна функція управління, яка спрямована на перспективу, і має високий рівень невизначеності [4]	Поняття стратегічний аналіз ототожнюється з прогнозуванням і плануванням
3. Попередній аналіз для вивчення майбутніх процесів та явищ для з'ясування основних довгострокових тенденцій діяльності [5], [6] та ін.	Не враховується кінцева оцінка

Для усунення недоліків, відмічених у таблиці 1.1, доцільно визначити стратегічний аналіз як конкретну функцію менеджменту з безперервної аналітичної підтримки будь-яких стратегічних управлінських рішень (УР) на усіх етапах технології УР та під час розробки бізнес-планів. Аргументація такого підходу обумовлена тим, що в ринкових умовах функціонування підприємств підвищена їх самостійність в розробці місії і стратегії свого розвитку та їх аналітичного супроводження.

Суспільне призначення та функції стратегічного аналізу наведені на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Суспільні функції стратегічного аналізу

Важливим аспектом стратегічного аналізу є його підготовча функція, яка необхідна для наступних розробки, обґрунтування, прийняття та реалізації управлінських стратегічних рішень керівниками будь-якого рівня управління. Ця функція СА вимагає попереднього визначення мети та завдань стратегічного аналізу, обґрунтування вибору методів СА з їх орієнтацією на оптимальність і вивчення інтересів усіх учасників ринкових відносин та врахування їх в технології управлінських рішень. Ринкові інтереси партнерських груп підприємства наведені у таблиці 1.2. Вони обумовлені тісними взаємозв'язками між ними, мають протиріччя, які теж потребують попереднього дослідження щодо розробки компромісних шляхів їх усунення.

Таблиця 1.2

Врахування інтересів партнерських груп у СА

Партнери	Внесок партнерів	Вимоги компенсації	Предмет СА
Світові органи	Світовий досвід, світовий НТП	Сплата відсотків, дотримання загально визнаних вимог	Ресурси, зовнішньоекономічна діяльність, екологія
Держава	Вітчизняний досвід, захист	Своєчасна і повна сплата податків і обов'язкових платежів	Фінансові результати і становище, економічна безпека
Галузеві органи	Досвід, зв'язки, НТП галузі	Участь у вирішенні загальних проблем	Основні показники діяльності
Місцеві органи	Інфраструктура, інвестиційний клімат	Своєчасна сплата місцевих податків і платежів, участь у рішенні проблем	Прибутковість, екологічний стан, трудові ресурси, інвестиційний аналіз та ін.
Власники	Власний капітал	Дивіденди	Фінансові результати, стійкість фінансового становища
Суспільство	Досвід, демографічний стан та ін.	Дотримання законів, стандартів та ін.	Екологічний стан, безпека, імідж та ін.
Кредитори, інвестори	Запозичений капітал, інвестиції	Відсотки на внесений капітал	Кредитоспроможність, інвестиційна привабливість, інвестиційний аналіз
Трудовий колектив підприємства	Виконання функцій або операцій виробничого процесу	Достойна зарплата, участь у розподілі прибутку, соціальні гарантії	Результати господарської діяльності та відповідний рівень компенсацій за працю
Постачальники	Якісне забезпечення виробництва	Виконання договірних обов'язків та дисципліни	Якість, обсяги та ціни товарів і термін постачань
Споживачі	Своєчасна оплата	Виконання договірних обов'язків та дисципліни	Якість, обсяги та ціни товарів і термін відвантаження

Місце стратегічного аналізу в загальній системі економічного аналізу (ЕА) витікає із його зв'язків з іншими видами ЕА за часовою

ознакою угруповання, за якою виділяються: перспективний (прогнозний і стратегічний), поточний або річний, оперативний і ретроспективний види аналізу. Останній є основною базою для стратегічного аналізу. Невід’ємні зв’язки господарських явищ і процесів між собою та із зовнішнім середовищем обумовили присутність і належність стратегічного аналізу в усіх угрупованнях класифікації економічного аналізу за іншими ознаками: за видом діяльності, за рівнем управління, за ступенем охоплення видів діяльності, об’єктів та предметів ЕА, в залежності від оцінки, остаточності результатів та ін. Класифікація видів аналізу детально розглянута у розробці [7].

Важливу роль відіграє перспективний аналіз у стратегічних управлінських рішеннях. На рисунку 1.2 надано його місце в управлінні та зв’язок з іншими функціями менеджменту. Як видно із рисунка 1.3, стратегічний аналіз «пронизує» усі стадії технології управлінських рішень, а також виконується після їх впровадження для оцінки фактичної ефективності.



Рис. 1.2. Місце стратегічного аналізу в системі менеджменту



Рис. 1.3. Графічна модель технології управлінського рішення (УР)

1.2. Особливості стратегічного аналізу

Стратегічний аналіз відокремлено у конкретну функцію менеджменту внаслідок його специфіки порівняльно з іншими видами економічного аналізу за часовою ознакою. Особливості СА надані на рисунку 1.4.



Рис. 1.4. Особливості стратегічного аналізу

Глобалізація – один з магістральних напрямків розвитку світової економіки на декілька десятиріч [8]. Країни-лідери, трансконтинентальні корпорації та ін. не уступають своїх позицій на міжнародних ринках, а підсилюють свій вплив на них. Відмічену особливість слід враховувати при розробці концепцій розвитку і стратегічних планів країни, галузей, економічних регіонів і суб'єктів господарювання та в аналітичній підтримці прогнозування і перспективного планування. Це потребує сполучення мікроекономічного і макроекономічного аналізу, створення та безперервного удосконалення відповідного їм інформаційного забезпечення стратегічних управлінських рішень, адекватних дійсності і перспективам розвитку макроекономічних соціально-економічних систем. Розповсюдження ринкових відносин, входження України у світові організації та об'єднання передбачають не тільки підсилення аналітичних досліджень, але й уміння аналітиків оцінювати ситуації в масштабах регіону, галузі і визначати своє рейтингове місце в них.

На початку двадцятого сторіччя російський вчений зі світовим ім'ям Микола Дмитрович Кондратьєв (1892 – 1938рр.) висунув концепцію коливання активності ринкової економіки з циклічністю середньої тривалості у 40 – 60 років [9]. Світова наука назвала її «теорією великих циклів Кондратьєва». Згідно з цією теорією, матеріальною основою великих циклів є зношування, заміна та розширення основних виробничих сил суспільства. В основі довгих циклів по Кондратьєву М.Д. покладено заміну пасивної частини основного капіталу (будов, споруд, передаточного обладнання). Обґрунтована Кондратьєвим М.Д. у 1922 році теорія довгих циклів, поряд з установленими Карлом Марксом фазами середнього циклу (основою яких є матеріальне зношування та заміна знаряддя виробництва, тобто активної частини основного капіталу – машин, устаткування, що функціонують протягом 10 років), або циклічності розвитку системи, враховується в аналітичних оцінках досі. Сучасна концепція використання

теорії циклічного розвитку передбачає необхідність оцінки на кожній стадії життєвого циклу системи та товарів. Особливого значення вона набуває в прогностичних і перспективних оцінках, тобто у стратегічному аналізі.

Головним елементом предметної структури соціально-економічної системи є сукупність операційних (технологічних) процесів та виробничих ресурсів, об'єднаних комунікаціями та управлінською підсистемою в єдине ціле з метою досягнення заданих результатів. Усі елементи розглянутої системи під впливом економічних законів і закономірностей відбиваються у часовому інтервалі, який характеризує їх життєвий цикл. На рисунку 1.5 проілюстрований підхід до перспективних оцінок на прикладі ціноутворення на товар у залежності від стадій його життєвого циклу і конкурентних позицій на ринку.



Назва стадії	Оцінка конкурентних позицій	Оцінка стратегій ціноутворення
Розробка	Домінуюча	Розробка цінової політики
Проникнення	Сприятлива	Збирання «вершків» або проникливого ціноутворення
Зростання(розвитку)	Сильна	Цілеспрямованість на довгострокову перспективу
Зрілість	Тривка	Орієнтація на отримання прибутку у перспективі
Старіння (спад)	Слабка	Використання системи знижок до оновлення товару

Рис. 1.5. Врахування стадії життєвого циклу товару у ціновій політиці

1.3. Питання для самоперевірки

1. Обґрунтуйте від'ємні особливості, які притаманні стратегічному аналізу (СА).
2. Як класифікувати показники, що використовуються у стратегічному аналізі?
3. Які вимірники використовуються у стратегічному аналізі?
4. Яке місце посідає стратегічний аналіз у системі менеджменту?
5. Які особливості аналітичної підтримки стратегічних управлінських рішень?
6. Яку роль відіграє стратегічний аналіз у прогнозуванні та плануванні?
7. Обґрунтуйте місце стратегічного аналізу у загальній системі економічного аналізу.
8. Доведіть переваги та недоліки стратегічного аналізу порівняно з іншими видами економічного аналізу.
9. Які суспільні функції виконує стратегічний аналіз? Викладіть їх сутність.
10. В чому полягають єдність і відмінність економічної діагностики та стратегічного аналізу?
11. Викладіть значення та зміст стратегічного аналізу.
12. В чому міститься зв'язок між видами стратегічного аналізу? Наведіть конкретні приклади для їх аргументації.
13. Які завдання управління вирішуються за допомогою стратегічного аналізу? Доведіть послідовність їх виконання.

2. НАУКОВІ КАТЕГОРІЇ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

2.1. Предмет, об'єкт і суб'єкт стратегічного аналізу

З розвитком економічної науки відбувається процес її інтеграції та диференціації, внаслідок якого відокремлюються спеціальні науки. В ринкових умовах управлінський персонал самостійно визначає стратегію розвитку підприємства. Головна роль у її розробці та обґрунтуванні належить стратегічному аналізу. 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 СА є спрямованість у майбутнє та велика невизначеність оточуючого середовища і внутрішніх можливостей, які зростають з віддаленням часу із-за стрімкого динамічного розвитку систем і знань, характерного 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 вище відмічені особливості СА удосконалюють аналітичні оцінки і потребують комплексного використання складних методів оцінки, колективної взаємодії аналітиків, високого рівня їх кваліфікації, безперервного удосконалення системи показників та належного забезпечення СА (методичного, організаційного, інформаційного, кадрового, фінансового та ін.).

Об'єкти стратегічного аналізу ідентичні об'єктам ЕА. Вони теж схильні до динамічного розвитку: з появою, наприклад, вільних

економічних зон, філій та представництв за кордоном та ін. необхідні прогностні оцінки їх майбутнього стану та ін.

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

Коло суб'єктів зовнішнього СА відносно підприємств надано на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Суб'єкти зовнішнього СА відносно підприємств

Зміст стратегічного аналізу полягає: в оцінці тенденцій розвитку; обґрунтуванні аналітичної інформації про майбутній хід, стан і результати діяльності суб'єкта господарювання та його зовнішнього оточення; в аналітичній підтримці стратегічних рішень та ін. Він розкривається в завданнях СА, які підпорядковані меті стратегічного аналізу.

2.2. Мета і завдання стратегічного аналізу

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.

Мета стратегічного аналізу (СА) залежить від його виду і наведена на рисунку 2.2.

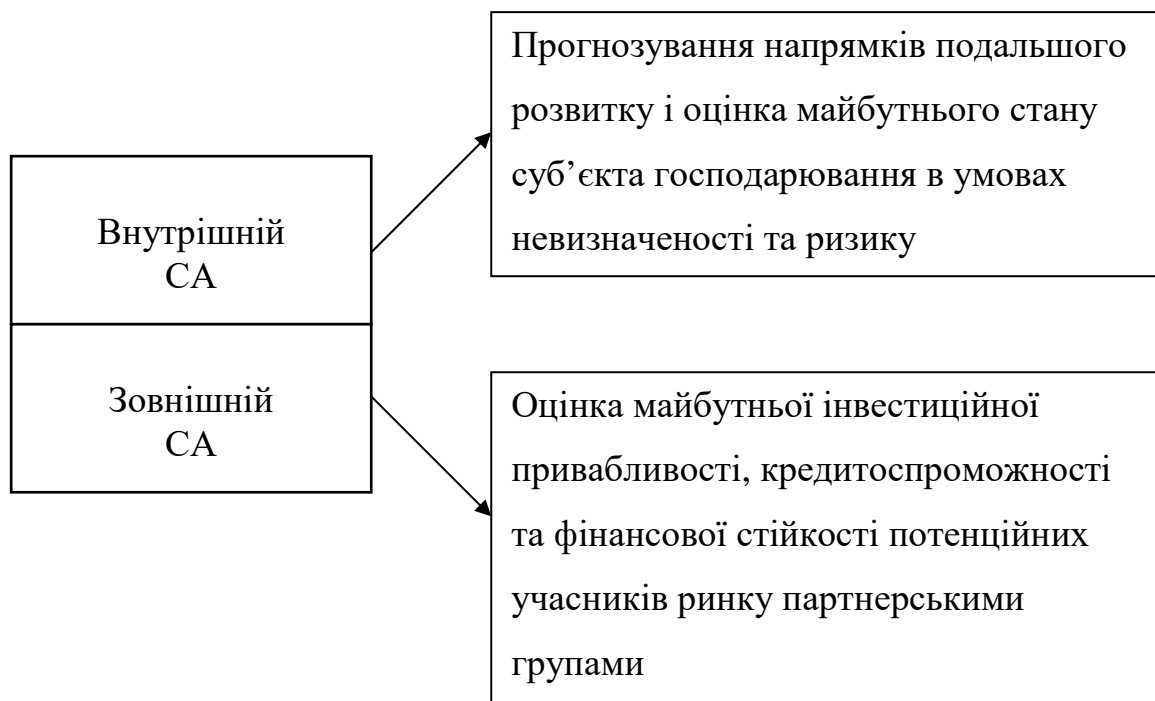


Рис. 2.2. Мета стратегічного аналізу

Визначена мета внутрішнього стратегічного аналізу досягається шляхом вирішення наступних завдань СА:

1. Оцінка динаміки макропоказників та їх впливу на мікропоказники.
2. Оцінка динаміки показників і виявлення тенденцій розвитку та проблем.
3. Перевірка збалансованості і оптимальності планів, їх напруженості і реальності та збалансованості прогнозних і перспективних показників діяльності з маркетинговою їх орієнтацією. Деякі завдання за якісним змістом співпадають (рис. 2.3).

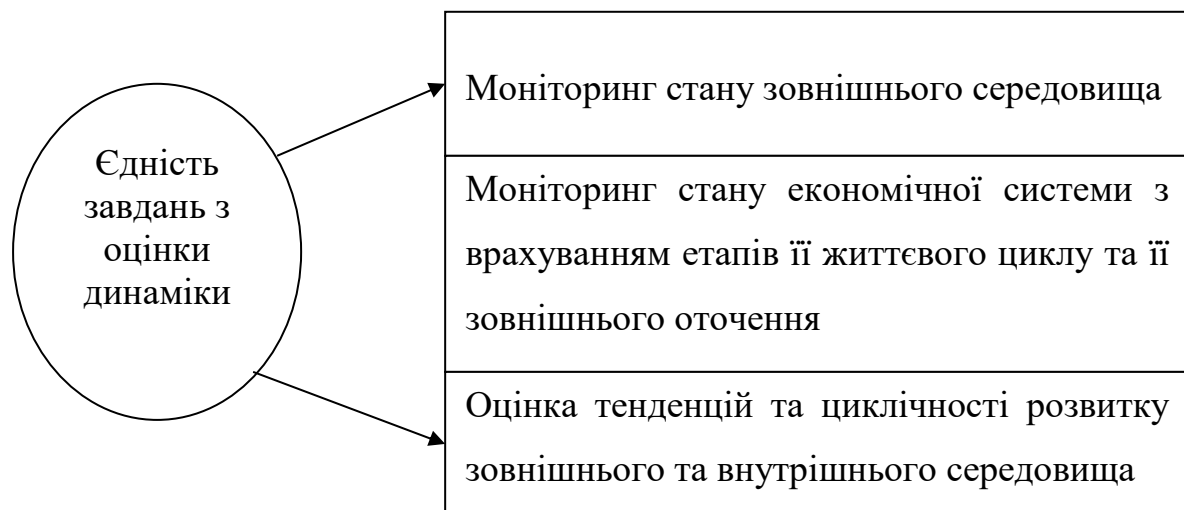


Рис. 2.3. Ідентичні завдання СА для макро- та мікроаналізу

Моніторинг стану суб'єкта господарювання – це процес безперервного спостереження за об'єктом дослідження та його структурними підрозділами, усіма видами економічної діяльності та його зовнішнім середовищем, вимірювання параметрів, їх облік та аналіз функціонування з оцінкою впливу зовнішніх і внутрішніх чинників.

4. Кількісна оцінка взаємозв'язків показників, за допомогою яких здійснюється опис становища соціально-економічної системи. На виявлення та вимірювання взаємозв'язків показників у стратегічному аналізі спрямовані методи стохастичного факторного аналізу (на відміну

від поточного та оперативного економічного аналізу, де більш поширені методи детермінованого факторного аналізу).

5. Порівняльний аналіз альтернативних варіантів стратегічних управлінських рішень, прогнозів, бізнес-планів.

6. Оцінка якості перспективного планування та визначення фактичної ефективності впроваджених стратегічних управлінських рішень та ін.

Внутрішній стратегічний аналіз проводиться в декілька етапів, сутність і зміст яких наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Етапи проведення внутрішнього стратегічного аналізу

Етапи	Зміст етапу СА	Завдання СА
1	2	3
1. Підготовчий	Визначення мети і конкретизація завдань СА Вибір методів СА. Організація СА. Збір, обробка та підготовка аналітичних матеріалів для розробки стратегій. Узагальнення набутого досвіду. Дослідження та оцінка тенденцій розвитку підприємства та соціально-економічних систем макрорівня	Оцінка методичного забезпечення СА та його удосконалення. Трендовий аналіз. Статистичний аналіз макропоказників
2. Оцінка стану зовнішнього середовища	Маркетинговий аналіз для визначення місця соціально-економічної системи у конкурентному середовищі та у системах більш високого рівня управління [10]	Аналіз ринку, аналіз конкурентоспроможності підприємства, рейтингова оцінка діяльності та ін.
3. Основний етап СА	Аналітична підтримка стратегічних управлінських рішень (УР) на усіх етапах технології УР. Обґрунтування аналітичних розділів бізнес-планів підприємства. Оцінка якості стратегічного планування. Визначення фактичної ефективності стратегічних управлінських рішень та виконання завдань стратегічного плану і бізнес-планів підприємства	Визначення проблем та причин, що їх обумовили. Аналіз сценаріїв. Кількісна оцінка впливу чинників на показники діяльності. Порівняльний аналіз альтернатив та обґрунтування оптимальної з них

1	2	3
4. Підсумковий етап	Оформлення результатів СА. Коригування стратегічних УР. Оцінка якості стратегічного аналізу	Оцінка виконання стратегічних завдань. Розробка конкретних заходів з удосконалення СА

Основні завдання зовнішнього стратегічного аналізу:

1. Аналіз стану і перспектив зовнішнього середовища.
 2. Аналіз фінансової звітності суб'єкта господарювання (СГ).
 3. Аналіз місії і стратегій розвитку СГ, його фінансової політики, її складових та ін.
 4. Рейтингова оцінка суб'єктів господарювання.
 5. Аналітична підтримка технології управлінських рішень (УР) користувачем - суб'єктом зовнішнього СА.
 6. Оцінка фактичної ефективності УР після їх впровадження.
- Вирішення завдань внутрішнього і зовнішнього стратегічного аналізу потребує дотримання принципів їх проведення та вибору і застосування методів СА.

2.3. Принципи стратегічного аналізу

Складність конкретної управлінської функції зі стратегічного аналізу обумовила необхідність системного підходу щодо визначення і слідкування вимогам, загальним правилам, положенням, тобто його **принципам**.

Місце стратегічного аналізу в системі наук і тісні зв'язки СА з ними вимагають дотримання загальнонаукових принципів, загальних принципів менеджменту, принципів економічного аналізу та специфічних

принципів СА. Види відмічених груп принципів наведені у таблицях 2.2 і 2.3.

Таблиця 2.2

Сукупність принципів стратегічного аналізу

Група принципів	Види принципів
1. Загально-наукові принципи	сполучення аналізу і синтезу
	оцінка в статистиці та в динаміці за досить тривалий попередній і майбутній час
	сполучення якісної і кількісної оцінок та ін.
2. Загальні принципи менеджменту	необхідність оцінки переваг і слабких позицій у порівнянні з конкурентами
	сполучення галузевих і територіальних особливостей та інтересів
	оптимальність та ін.
3. Часткові принципи економічного аналізу	обґрунтованість прогнозних оцінок
	об'єктивність оцінок
	врахування інтересів усіх учасників ринку
	визначення і врахування протиріч між партнерськими групами
	сполучення аналітичних оцінок зовнішнього і внутрішнього середовища та результатів економічної діяльності та ін.
4. Специфічні принципи стратегічного аналізу	Дивись таблицю 2.3

Таблиця 2.3

Специфічні принципи стратегічного аналізу

Найменування	Сутність принципу та його практичне призначення
1	2
1. Врахування стадій життєвого циклу підприємства та його продуктів	Підприємства, їх продукти та послуги мають свої життєві цикли. Необхідно уточнити, на яких стадіях життєвого циклу знаходяться підприємство, його продукція і послуги та оцінити вірогідність їх прибуткового збуту з дослідженням тенденцій споживання

Продовження табл. 2.3

1	2
2. Принцип постійної верифікації аналітичних оцінок	Обов'язкова перевірка істинності стратегічних оцінок, визначення їх достовірності, оцінка упущеної вигоди та отриманих збитків
3. Спадкоємність видів аналізу за часовою їх ознакою з врахуванням пріоритетності стратегічного аналізу	Зв'язок з ретроспективним, поточним та оперативним аналізами; врахування результатів фінансово-економічної діагностики для розробки і порівняльної оцінки альтернативних стратегій розвитку та їх реалізації
4. Принцип зіставлення показників	Підготовка інформації з метою забезпечення умов порівняння у часі з застосуванням засобів перерахунку показників, дисконтування та ін.
5. Системно цільовий підхід до стратегічних аналітичних оцінок	Використання системи методів та додержування системи принципів стратегічного аналізу; використання стандартних і нестандартних методик аналізу; підпорядкованість головній меті; врахування облікової та цінової політики та ін.
6. Врахування особливостей функціонування об'єктів стратегічного аналізу	Дослідження процесів глобалізації світової економіки, інтеграції, форс-мажорних обставин та ін.
7. Сполучення евристичних і експериментальних засобів дослідження	Система логічних прийомів і методичних правил теоретичного дослідження доповнюється проведенням економічних експериментів методами імітаційного моделювання та ін.
8. Ієрархічний підхід	Організаційна впорядкованість проведення аналітичних досліджень; забезпечення субпідпорядкованості елементів суб'єктів СА, розмежування повноважень і відповідальності за результати діяльності
9. Принцип "успіху"	Прогнозні і стратегічні аналітичні оцінки в проектах і в управлінні враховують невизначеність і ризики, а також потенційні позитивні обставини
10. Принцип обґрунтованості стратегічних оцінок та ін.	Врахування впливу економічних законів на господарську діяльність; використання кількісних методів оцінки, перевірка результатів та ін. для досягнення об'єктивності оцінок

Науковообгрунтоване врахування інфляційних чинників у інвестиційному аналізі досягається наступним:

1. Обов'язково виконується інфляційне коригування грошових потоків з використанням методу дисконтування.
2. Розраховується середньозважена вартість капіталу та в наступному в коефіцієнтах нарощування враховують інфляційну премію.
3. У наступному дисконтуванні грошових потоків показники пересічнозваженої вартості капіталу та коефіцієнти нарощування містять інфляційну премію.

При врахуванні життєвого циклу товару необхідно визначити кількість циклів, бо вона коливається в залежності від складності товару, його інноваційної приналежності та ін. Життєвий цикл товару – це час від запатентування ідеї вибору, документального її оформлення до закінчення його виробництва та реалізації на ринку. В літературних джерелах немає однакової кількісної оцінки стадій життєвого циклу товару; число їх коливається від 5 [12] до 10 [4], що залежить від конкретного виду.

Виділяють три рівні впливу життєвого циклу товару на діяльність виробничих систем (результати та витрати) у часовому інтервалі, які наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Вплив життєвого циклу на діяльність

Стадії життєвого циклу товару	Прогнозна оцінка	Можливі напрями розвитку
1	2	3
1. Рівень стратегії розвитку підприємства	Впливу стадії на прогнозування діяльності підприємства у зовнішньому середовищі	Диверсифікація, стратегія скорочення, розширення ринків

Продовження табл. 2.4

1	2	3
2. Рівень конкретного товару (продукції, роботи, послуги)	Впливу стадії на прогнозування ефективності виробництва товару	Підвищення конкурентоспроможності конкретного товару
3. Рівень управлінських рішень відповідно до конкретної (конкретних) стадій життєвого циклу товару	Впливу стадії на прогнозування ефективності виробництва товару на конкретній стадії його життєвого циклу	Спрямованість заходів на розробку маркетингової стратегії

Результатом стратегічного аналізу є оцінка доцільності обґрунтованої стратегії поведінки підприємства на різних стадіях його розвитку та стадій життєвого циклу товару.

2.4. Система методів стратегічного аналізу

Метод стратегічного аналізу визначається, як сукупність способів дослідження функціонування та минулого і майбутнього становища об'єкта вивчення на різних стадіях його життєвого циклу та для вирішення будь-яких управлінських рішень.

Для об'єктивної прогнозної та стратегічної діагностичної оцінок необхідно застосовувати комплексний підхід щодо вибору методів дослідження.

Причини, які обумовили обов'язковість системного використання методів прогнозної та стратегічної оцінки, наведені на рисунку 2.4.



Рис. 2.4. Причини, що обумовлюють комплексний підхід до використання методів СА

Класифікація методів стратегічного аналізу за їх науковим призначенням надана на рисунку 2.5. Необхідність використання загальнонаукових методів дослідження і засобів економічного аналізу у стратегічній діагностиці обумовлена тісними зв'язками між науками.

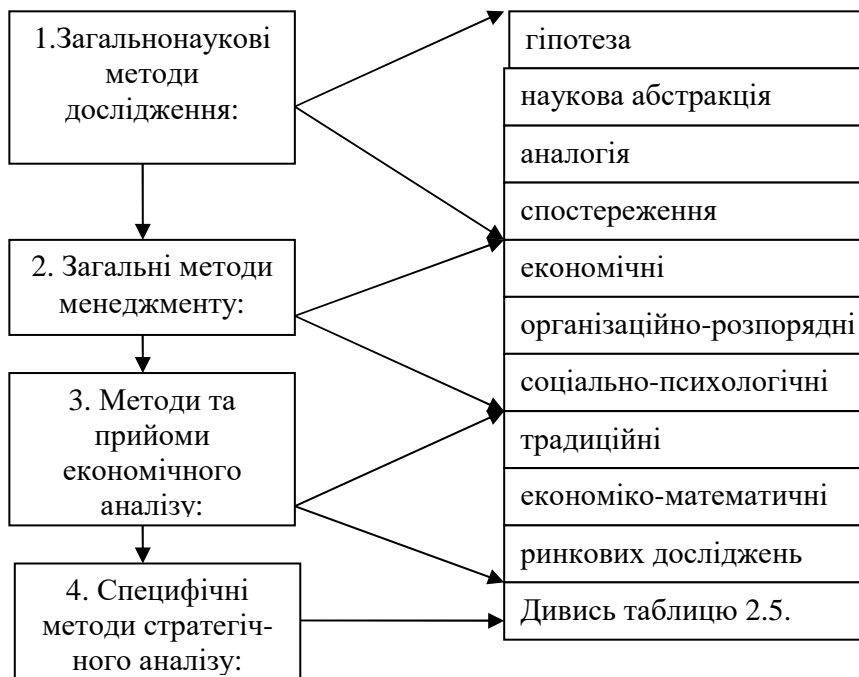


Рис. 2.5. Угрупування методів стратегічного аналізу за науковими ознаками

Зміст методів першої і другої груп детально вивчаються у дисциплінах філософії та економічного аналізу. Специфічні методи економічної діагностики надано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Специфічні методи стратегічного аналізу

Найменування	Сутність та особливості методу	Області використання
1	2	3
1. Метод екстраполяції	Цей простий, але недостатньо точний метод дослідження, заснований на визначенні поведінки або розвитку явищ, процесів, об'єктів у майбутньому на підставі їх поведінки у минулому	Прогнозна оцінка величини та визначення тенденції розвитку будь-якого показника економічної діяльності
2. Параметричний метод	Ґрунтується на виявленні факторів (чинників, параметрів), які впливають на узагальнюючий показник. Широко використовується у сполученні з кореляційним методом аналізу	Кількісна прогнозна оцінка елементів корисного ефекту, витрат та ін. на підставі установлених залежностей між параметрами (чинниками) предмета дослідження або між організаційно-технічним рівнем виробництва з одного боку, і корисним ефектом і витратами – з другого боку
3. Імітаційне моделювання	Являє собою серію числових експериментів для отримання емпіричної оцінки ступеня впливу різноманітних чинників (ісходних величин) на залежні від них результати (показники діяльності об'єкта дослідження). Стохастичну імітацію з вирішення завдань і використання моделей, які містять випадкові величини, які не піддаються управлінню особами, що приймають УР, називають методом Монте-Карло [5]	Проведення економічних експериментів на моделях соціально-економічних систем замість реальних для виявлення протиріч, труднощів, недоліків УР та ін.

Продовження табл. 2.5

1	2	3
4. Метод «дерево рішень»	Ґрунтується на теорії графів. Має вигляд навантаженого графа, вершини якого зображують ключові становища, в яких виникла необхідність вибору, а гілки дерева (дуги графа) – різноманітні події (операції, наслідки, рішення та ін. з їх кількісною оцінкою), що можуть виникнути в ситуації, яка визнається вершиною	Для аналізу проектів, які мають достатнє або розумне число варіантів розвитку. Особливо ефективно його використання в ситуаціях, коли управлінські рішення (УР), що приймаються в момент часу t , залежать від прийнятих раніше УР та значно впливають на сценарії подальшого розвитку подій
5. SWOT і TOWS	Поглиблене дослідження конкурентних переваг і слабких позицій підприємства; факторів зовнішнього середовища; можливостей підприємства та ін. для прийняття стратегічних рішень щодо перетворення загроз у можливості і для розвитку сильних сторін	Для діагностики досягнутої конкурентоспроможності підприємства та перспективної під час розробки стратегії; для узагальнення діагностичних і прогностичних оцінок конкурентоспроможності підприємств та їх об'єднань
6. Нормативно-балансовий метод	Фактично досягнуті величини технічних, технологічних, трудових параметрів і показників порівнюються з нормативним їх значенням. Метод точний, але потребує постійного удосконалення нормативної бази	Для моніторингу параметрів, які досліджуються за відхиленнями в управлінській діагностиці; для розробки бізнес-планів та їх аналітичних розділів
7. Експертні оцінки та системи	Засновані на колективних думках і судженнях висококваліфікованих фахівців із досліджуваних проблем з використанням різноманітних форм їх праці – індивідуальної, групової (метод Делфі, «мозкової атаки»). Ефективний метод, але дорого коштує	Для якісної та кількісної оцінки складних господарських процесів і явищ, які не піддаються безпосередньому дослідженню у стратегічному менеджменті

Продовження табл. 2.5

1	1	1
8. Метод сценаріїв	Розробка (на підставі вивчення практичного досвіду) конкретних ситуацій, які впливають на діяльність підприємства	Для прогнозування і оцінки впливу потенційних чинників на діяльність та її показники
9. Комбінований метод	Поєднання або раціональне сполучення та використання декількох методів дослідження	З метою підвищення об'єктивності та точності прогнозних і перспективних оцінок та їх різнобічності

Екстраполяція – від латинського "extra" - понад, поза, додатково, і латинського „polio” - згладити, змінити. Термін визначає:

- розповсюдження висновків, які отримані на підставі спостережень за однією часткою явища на другу його частку;

- у статистиці – розповсюдження визначених у минулому тенденцій на майбутній період (екстраполяція застосовується для перспективних розрахунків);

- розповсюдження вибірових даних на іншу частку сукупності, не піддану спостереженню (екстраполяція у просторі).

Методи екстраполяції у багатьох випадках тотожні з методами інтерполяції.

Інтерполяція (від латинського „interpolation” – змінення, переробка) у математиці – пошук проміжних значень величини на підставі деяких відомих її значень. Наприклад, пошук значення функції $f(x)$ в точках x , що знаходяться між точками $x_0 < x_1 \dots < x_n$, за відомими значеннями $y_i = f(x_i)$, де $i = 0, 1, \dots, n$. Якщо x знаходиться поза інтервалу (x_0, x_n) , аналогічна процедура називається екстраполяцією.

Моделювання – одна з основних категорій теорії пізнання, на якій базується будь-який спосіб наукового дослідження. Його види наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Особливості різновидів моделювання

Види моделювання	Області використання	Мета використання
1	2	3
Логічне	Виявлення та дослідження вертикальних і горизонтальних причинно-наслідкових зв'язків між головними чинниками, які характеризують управлінські, економічні, соціальні або інші процеси	Відтворення процесів для аналізу їх становища, прогнозування та оцінки параметрів об'єкта дослідження
Фізичне	Відтворення або репродукування об'єкта дослідження у спрощеному вигляді та в менших розмірах	Експериментальна перевірка параметрів, процесів, взаємодії елементів, економії ресурсів, підвищення якості управлінських рішень (УР)
Економіко-математичне	Опис господарських процесів та їх стану математичними методами; дослідження стохастичних, вірогідних взаємозв'язків та ін.	Експериментальні перевірки параметрів, господарських процесів, їх взаємодії, економії виробничих і фінансових ресурсів, підвищення якості УР
Комп'ютерне	Опис господарських процесів та їх стану математичними та графічними методами; дослідження стохастичних, вірогідних взаємозв'язків та ін.	Експериментальні перевірки параметрів, господарських процесів, їх взаємодії, економії виробничих і фінансових ресурсів, підвищення якості УР

Продовження табл. 2.6

1	2	3
Імітаційне	Замість економічних експериментів на «живих» об'єктах – складних соціально-економічних системах в умовах невизначеності і ризиків та ін.	Виявлення протиріч, можливих труднощів, для оптимізації УР

Метод моделювання у стратегічному аналізі має теоретичне і прикладне значення. В теоретичних аналітичних дослідженнях застосовуються різноманітні знакові, абстрактні моделі; в експериментальному імітаційному моделюванні використовуються предметні, графічні або економіко-математичні моделі.

Метод імітаційного моделювання ґрунтується на моделях та імітаціях.

Модель – це зразок обладнання, пристрою та ін., які відтворюють побудову і імітують дії якого-небудь їх аналога (у технічних експериментах) або спрощену структуру та імітацію функціонування складної соціально-економічної системи (в економічних експериментах) як «заміна» їх оригіналів.

Імітація – це процес проведення експериментів з економіко-математичними моделями складних соціально-економічних систем - прообразів реальної дійсності. Мета таких експериментів різноманітна: від вивчення властивостей окремого явища, процесу, їх складових елементів до виявлення закономірностей розвитку системи, яка досліджується, для подальшого вирішення конкретних прикладних стратегічних завдань. Перелік їх надано на рисунку 1.3, в таблицях 2.1 і 2.5.

Найбільш ефективним його різновидом є **метод ділових імітаційних ігор**. Його сутність, можливості, особливості та області використання детально викладені у розробці[11].

Послідовність СА із застосуванням методу "дерева цілей" у загальному вигляді наведена на рисунку 2.6.

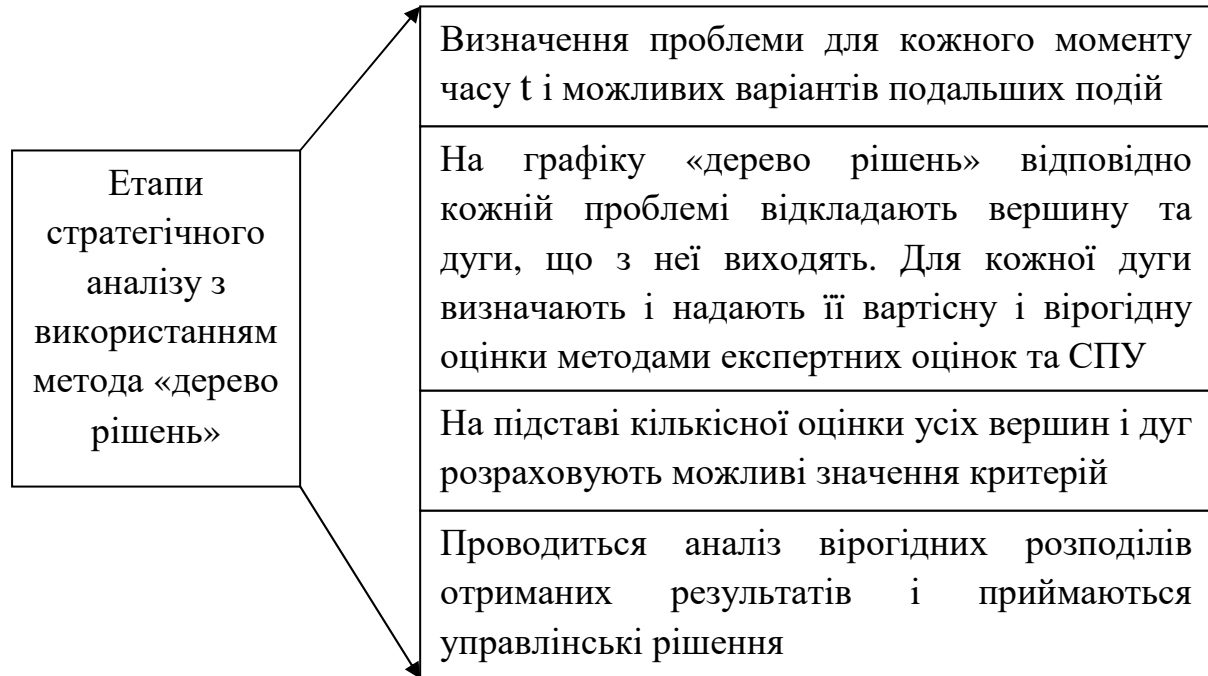


Рис. 2.6. Використання методу «дерево рішень» у загальному вигляді

Доцільно його використання для структуризації чинників при розробці стратегій поліпшення якості та конкурентоспроможності продукції (приклад дивись на рисунку 2.7), підвищення ефективності діяльності підприємства та ін.

За допомогою методу SWOT надається якісна експертна характеристика зовнішніх факторів макроекономічного середовища з метою прогнозування стратегічних і тактичних погроз підприємства для своєчасного запобігання збитків від них.



Рис. 2.7. Побудова «дерева рішень» з метою підвищення прибутковості підприємства

Дослідження внутрішніх стратегічних і фактичних можливостей, які необхідні для попередження погроз, ліквідації або зменшення слабостей і зростання сильних сторін системи – об'єкта стратегічного аналізу. Завершальний етап СА – узгодження сил та можливостей для подальшого формування альтернативних варіантів проекту стратегії підприємства або її коригування.

Зміст розділів SWOT – аналізу взагалі наведені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Сутність SWOT – аналізу

1. Вивчення і оцінка внутрішніх сильних позицій (S)	2. Дослідження і оцінка внутрішніх слабкостей підприємства (W)
Якісний менеджмент	Аналіз конкурентоспроможності товарів на усіх ринках
Наявність опрацьованих функціональних стратегій	Відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку
Прогресивність техніки та технологій	Вузкий сортамент і асортимент товарів
Позитивний імідж у споживачів і лідерство на ринках	Висока собівартість продукції
Наявність резерву виробничих потужностей	Низький імідж
Переваги у витратах та ін.	Низький рівень кваліфікації кадрів Застаріле устаткування та ін.
3. Вивчення і оцінка потенційних зовнішніх можливостей (O)	4. Вивчення і оцінка потенційних зовнішніх загроз (T)
Здатність виходу на нові ринки або сегменти ринку	Вихід на ринок іноземних конкурентів
Спроможність розширення сортаменту товарів	Зростання продажу продуктів - субститутів
Здатність використання «ноу-хау»	Несприятлива зміна курсів іноземних валют
Поява нових технологій	Постійне зростання вимогливості покупців
Послаблення позицій підприємств-конкурентів	Недосконалість нормативно-правового забезпечення
	Несприятливість демографічних змін та ін.

Аналіз з використанням **методу сценаріїв** являє собою процес вивчення окремих перемінних і присвоєння їм діапазону величини (значень). Кожна комбінація перемінних величин дозволяє отримати свій, від'ємний від інших, результат або сценарій. На підставі отриманих даних необхідно проаналізувати кожний сценарій і оцінити чутливість найбільш вірогідного результату (вихідної ситуації) від змінень величин перемінних, які впливають на виробничий процес [12]. Характеристики його (і перемінні, тобто чинники, і результат – сценарій) розглядаються для базових, оптимістичних і песимістичних ситуацій.

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 (див. табл. 2.2 і 2.3) і безперервного удосконалення методик СА та усіх видів його забезпечення.

2.5. Методологія стратегічного аналізу

Методологія як загальний підхід до стратегічного аналізу базується на економічних законах та закономірностях. Безпосереднє відношення до перспективної оцінки господарської діяльності мають економічні закони, перелік яких наведений на рисунку 2.8. Важливого значення для об'єктивності оцінки набувають сталість законодавства, на підставі якого створюються правове, нормативне, методичне, інформаційне та програмне забезпечення стратегічного аналізу. Наведена методологія стратегічного аналізу є його сучасною парадигмою[12].

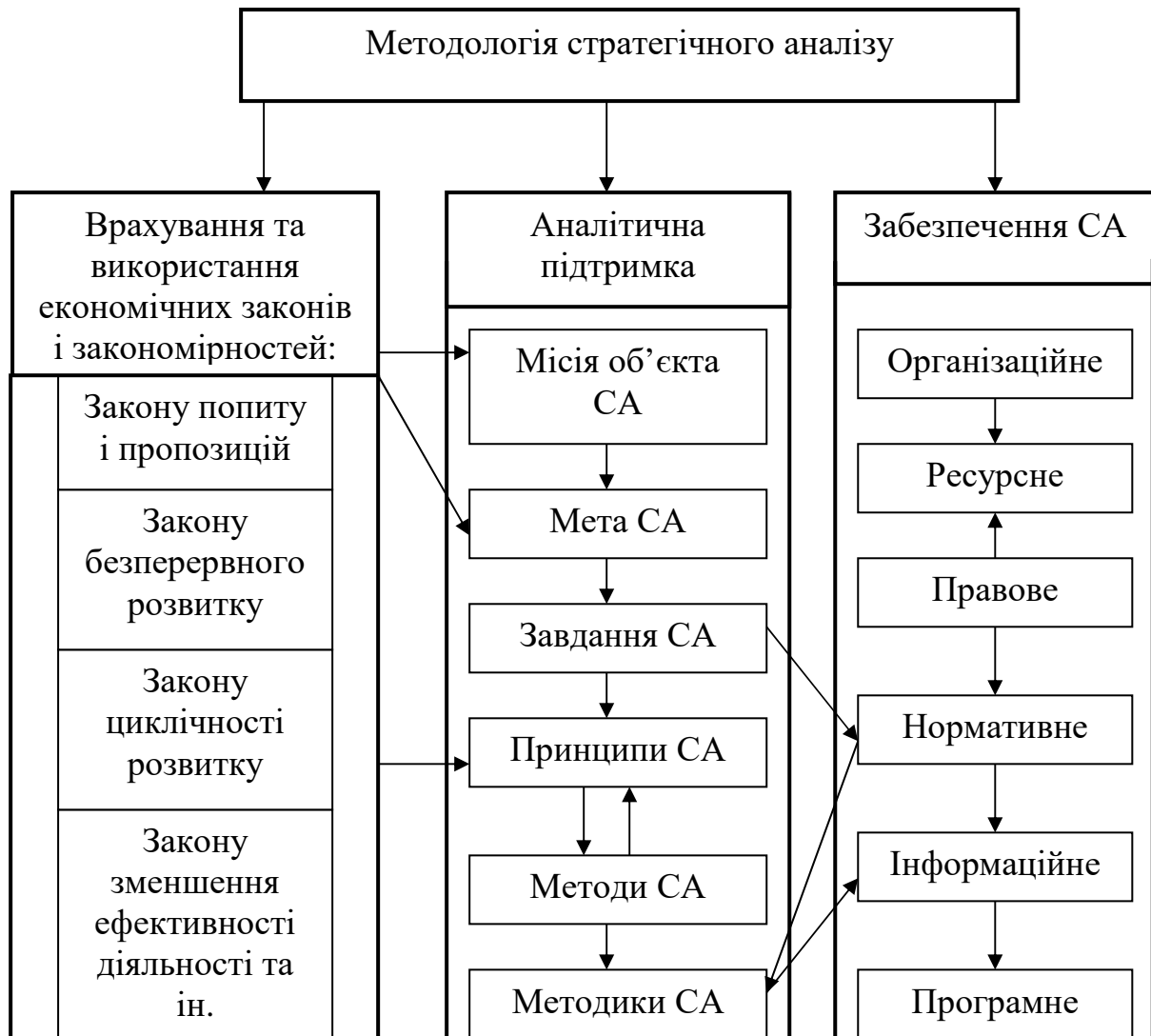


Рис. 2.8. Взаємозв'язки основних категорій СА

2.6. Питання для самоперевірки

1. Наведіть основні категорії СА, обґрунтуйте їх сутність та зв'язки між ними.
2. Охарактеризуйте категорії: предмет стратегічного аналізу, об'єкт СА, суб'єкт СА. Які особливості їх еволюційного розвитку?
3. На яких принципах базується стратегічний аналіз та в чому полягає їх сутність? Як вони сформувались?
4. Які прямі та зворотні зв'язки між метою та завданнями СА?

5. Обґрунтуйте ознаки та наведіть класифікацію методів СА.
6. Надайте стисло характеристику кожного методу стратегічного аналізу.
7. Обґрунтуйте області використання кожного з методів стратегічного аналізу. Наведіть переваги і недоліки кожного з методів стратегічного аналізу. Як подолати їх недосконалість?
8. Надати визначення категорій модель та імітація. Яка їх сутність?
9. У чому полягає сутність імітаційного моделювання?
10. Виділіть основні етапи імітаційного моделювання, наведіть їх зміст.
11. Які особливості проведення імітаційного експерименту на ЕОМ?
12. Які етапи проведення імітаційного-моделювання на ЕОМ? Наведіть зміст кожного з них.
13. Які можливості надає використання інформаційних технологій у стратегічному аналізі?
14. Які класифікаційні ознаки є базою типології стратегічного аналізу?
15. Викладіть сутність методу «дерево рішень». Які його переваги та недоліки?
16. Які особливості методу сценаріїв?
17. Які прямі та зворотні зв'язки між методом та завданням СА?
18. Як враховується життєвий цикл товару у стратегічному аналізі?
19. Викладіть сутність методології СА.
20. Викладіть сутність усіх видів забезпечення СА.
21. Яка послідовність розробки методик СА?

3. АНАЛІЗ ДОСЯГНУТИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Роль і значення досягнутих результатів діяльності для перспективних оцінок

Стратегічний аналіз – це одна з конкретних функцій менеджменту (тобто специфічна управлінська діяльність), яка спрямована на вирішення глобальних довгострокових проблем з метою наукового обґрунтування місії та стратегії сталого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоздатності та інвестиційної привабливості. 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, 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.). На їх підставі підприємства отримували від галузевих міністерств контрольні цифри з основних показників своєї діяльності і розробляли та обґрунтовували п'ятирічні плани підприємства. Основою їх, крім директив міністерства і територіальних органів влади, були матеріали всебічного аналізу діяльності підприємства, які характеризували величину виявлених внутрішніх резервів. Використовувались техніко-економічні норми та нормативи, які теж аналізувались і коригувались.

Досвід перспективного аналізу, накопичений за часи командно-адміністративної економіки, не слід відкидати, бо він має опробовані

багаторічною практикою підходи, які доцільно використовувати з адаптацією до сучасних умов. Позитивними ознаками вітчизняного досвіду перспективного аналізу діяльності підприємств є: наявність його методики з урахуванням традицій надання всебічної оцінки, комплексне використання методів економічного аналізу, спадкоємність у розробці та оцінці планових завдань. Ознакою перспективних розробок є спрямованість у майбутнє. Напрями стратегічного розвитку підприємств у радянські часи визначали органи вищих рівней управління. В ринкових умовах стратегію розвитку підприємства розробляють самостійно на підставі своїх потенційних можливостей з врахуванням стану оточуючого середовища. Змінюється і зміст стратегічного аналізу. Порівняно з перспективним він повніше за структурою та складніше за змістом, що видно із таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика перспективного і стратегічного аналізу

Єдність	Відмінності
Спрямованість у майбутнє	Дослідження і оцінка майбутнього стану зовнішнього середовища у СА здійснює підприємство (а не міністерство, регіон або державні органи, які у плановій економіці)
Оцінка своїх потенційних можливостей	
Елемент невизначеності і врахування ризиків	
Комплексне використання складних методів дослідження	Відсутність єдиної методики СА
	Більше рівень самостійності
Оптимізація плану	Більша варіативність розробок у СА
Спадкоємність в аналітичній роботі (АР)	Організаційні особливості
Колективний характер і координація АР та ін.	Оцінка партнерських груп, рейтингу та ін.

Причин необхідності сучасної активізації досліджень з актуальних проблем удосконалення методики перспективного аналізу декілька:

1. Глобалізація світової економіки та необхідність оцінки впливу цього вагомого зовнішнього чинника довгострокової дії на результати функціонування підприємств;

2. Трансформація їх до ринкових умов, яка викликала необхідність удосконалення усіх стадій процесу управління підприємством (планування, організації, мотивації та контролю) та оцінки якості їх виконання;

3. Тенденція зростання сили впливу зовнішнього середовища на продуктивність і результативність економічної діяльності підприємства порівняно з їх внутрішніми чинниками та ін.

Розвиток інформаційних технологій, сучасні можливості електронно-обчислювальної техніки, економіко-математичних та евристичних методів дослідження забезпечують належну якість стратегічного аналізу.

3.2. Аналіз досягнутих результатів діяльності на макрорівні

Загальне макроекономічне середовище покликано сприяти підвищенню активності та економічному зростанню мікросередовища. Україна зараз посідає 50-е місце у світі за рейтингом з макроекономічної стабільності [13], що обумовлено інфляцією, великими відсотковими ставками, нестачею кредитів, недовірою до банківської сфери, неефективним використанням і розподілом ресурсів та ін.

Аналіз перспектив економіки України стримує відсутність державних програм її стратегічного розвитку та методики стратегічного аналізу, що ускладнює його проведення на підприємствах. Але тенденції основних макроекономічних показників народного господарства, галузей

та регіонів можливо оцінювати на підставі друкованої інформації Держкомстату України. Доцільно використовувати результати рейтингової оцінки, що надається міжнародними органами: ВТО, МВФ, Всесвітнім економічним форумом (ВЕФ) та ін. Так, ВЕФ протягом останніх 25 років проводить дослідження стану економіки країн світу і надає рейтингову оцінку за допомогою індексу економічного зростання їх конкурентоспроможності. Показник вимірює здатність країни досягнути стабільного економічного зростання у середній та довгостроковій перспективі на підставі існуючого рівня доходів[13]. Цей індекс залежить від індексів макроекономічної стабілізації, якості суспільних інститутів та використання технологій. Вони розраховуються щорічно на підставі офіційної інформації та спеціальних досліджень ВЕФ.

На підставі огляду і аналізу підходів згруповано показники рейтингової оцінки та причини несприятливої економічної ситуації в Україні щодо розвитку підприємств. Вони наведені у таблиці 3.2. Важливою з них є відсутність комплексних довгострокових програм розвитку. Розробка їх є першочерговим завданням, а гласність основних напрямів необхідна для визначення підприємствами своєї стратегії, заходів щодо її реалізації та удосконалення методики стратегічного аналізу.

Таблиця 3.2

Підходи до рейтингової оцінки конкурентоспроможності макроекономіки

Чинники	Показники оцінки	Причини низького рейтингу України
1	2	3
Макро-економічна стабільність	- фінансовий дефіцит (профіцит) держбюджету, %; - доля збережень населення, % від ВВП;	- великі темпи інфляцій; - відсутність комплексних програм розвитку; - високі відсоткові ставки;

Продовження табл. 3.2

1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> - реальний обмінний курс, грн./дол.США; - коефіцієнт інфляції; - коефіцієнт заборгованості та ін. 	<ul style="list-style-type: none"> - нестача кредитів; - недовіра до банківської сфери; - від'ємне зовнішньоторгове сальдо; - неефективні використання та розподіл ресурсів та ін.
Якість суспільних інститутів	<ul style="list-style-type: none"> - обсяги інвестицій; - кількість та якість законів; - рівень регулювання бізнесу; - показники ефективності і якості інституціонального середовища країни; - витрати бізнесу на корупцію, хабарі та ін. 	<ul style="list-style-type: none"> - недостатня захищеність законами прав власності; - корупція та хабарництво; - організована злочинність; - нерегулярність платежів; - нестале законодавство; - низький рівень якості усіх суспільних інститутів та ін.
Становище і використання технологій та інновацій	<ul style="list-style-type: none"> - витрати підприємств на НДР і ДКР; - кількість патентів на 1 млн. населення; - питома вага студентів, зарахованих у ВНЗ; - кількість користувачів Інтернету, мобільного зв'язку, PS (на 100 мешканців відповідно і т.д.) 	<ul style="list-style-type: none"> - незмога придбання і використання сучасних іноземних технологій; - незначний обсяг прямих іноземних технологій; - низьке залучення пріоритетних інформаційних і телекомунікаційних технологій та ін.

Важливе значення має аналіз основних показників діяльності галузей і регіонів. Середньогалузеві показники використовуються підприємством як база для зіставлення досягнутих мікроекономічних показників при

проведенні міжзаводського порівняльного аналізу, під час аналізу конкурентів та для рейтингової оцінки.

3.3. Аналіз досягнутих результатів діяльності підприємства

На підставі даних бухгалтерського обліку, фінансової звітності, моніторингу основних показників діяльності проводиться їх аналіз у статиці 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.



Рис. 3.1. Загальна схема послідовності аналізу досягнутих результатів діяльності підприємства

Для оцінки досягнутої ефективності діяльності підприємства порівнюються результативні та затратні показники. Формування їх системи наведено на рисунку 3.2.

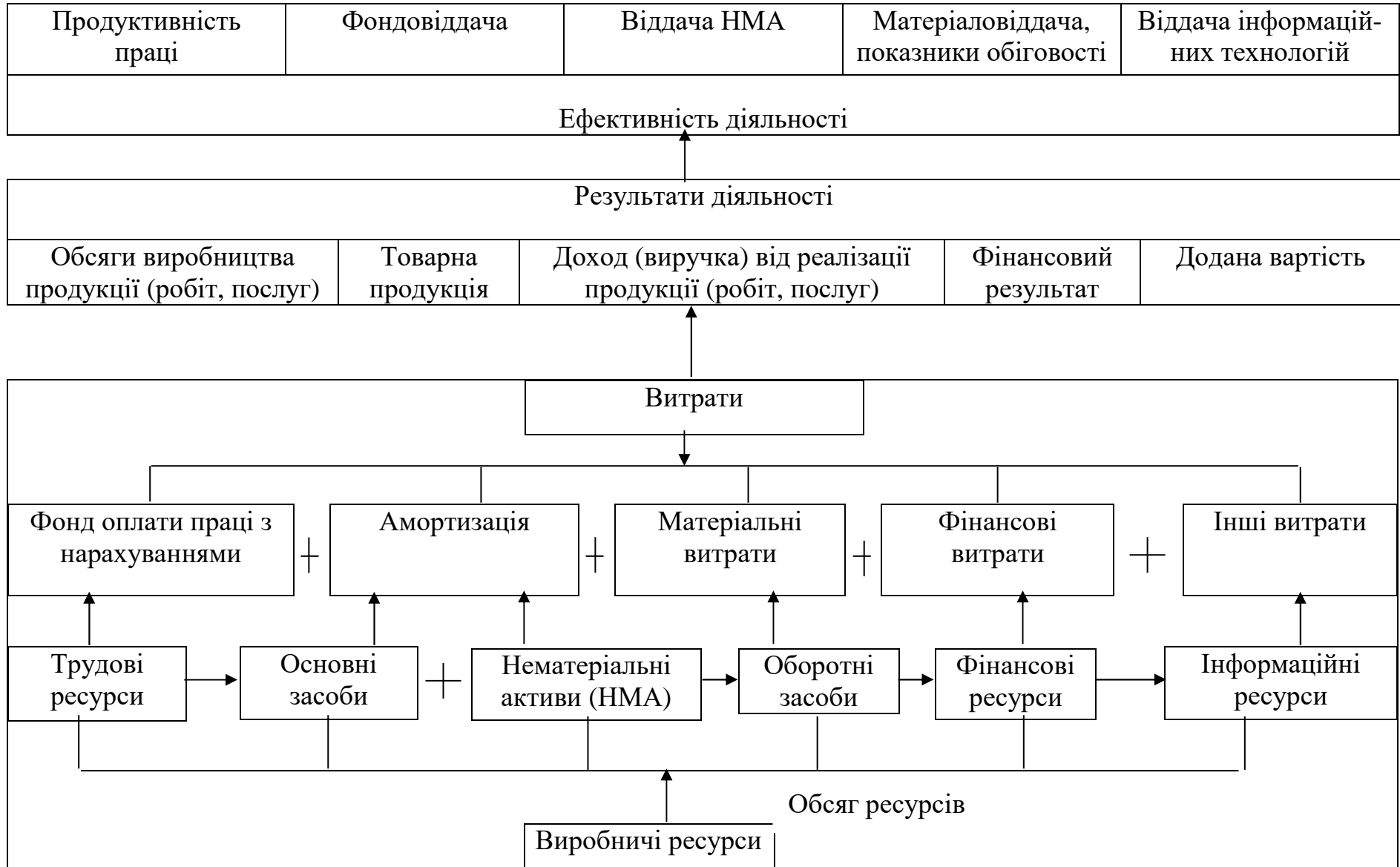


Рис. 3.2. Формування системи витратних і результативних показників економічної діяльності підприємства

Для систематизації та упорядкування показників діяльності підприємства пропонована класифікація їх за ознаками надана у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Класифікація показників оцінки господарської діяльності підприємства

Ознаки угруповання	Види показників	Приклади
1. Рівень економіки	Макроекономічні	Мінімальна заробітна плата, прожитковий мінімум, інвестиції на 1 мешканця
	Мікроекономічні	Середня зарплата робітника, продуктивність праці, якість продукції
2. Значущість	Оціночні	Фінансовий результат, ефективність активів
	Узагальнюючі	Обсяг виробництва, рентабельність продукції
	Показники - чинники	Добова продуктивність, простой
3. Рівень узагальнення оцінки	Інтегральні	Показники конкурентоспроможності продукції, підприємства
	Комплексні	Сума активів
	Групові	Вартість основних засобів
	Індивідуальні	Хімічний склад
4. Залежно від предмета СА	Технічні	Коефіцієнт зносу
	Економічні	Доход, витрати
	Фінансові	Прибуток, збиток
	Соціальні	Умови праці, компенсаційні виплати
	Екологічні	Викиди, штрафи
	Аналітичні	Коефіцієнт ритмічності
5. Призначення	Оцінки стану	Фінансовий результат
	Оцінки тенденції	Темпи зростання, приріст
	Оцінки співвідношень	Співвідношення власного і запозиченого капіталу

Вона узгоджена з системою макроекономічних показників діяльності. Перелік основних показників господарської діяльності для оцінки досягнутих результатів і перспектив розвитку визначається галузевим міністерством і містить, як правило, обсяги виробництва у натуральному і вартісному вимірюванні, собівартість продукції і витрати на 1 грн. продукції, фінансовий результат, показники ефективності використання ресурсів і рентабельності, а в енергоємних галузях і обсяг використаних матеріальних, паливних і енергетичних ресурсів у натуральному виразі.

Таким чином, економічна ситуація у світі, в Україні, стан господарської діяльності у галузях і регіонах впливають (як зовнішні чинники) на результати роботи підприємств. Взаємозв'язки між ними потребують комплексного аналізу досягнутих результатів перерахованих об'єктів аналізу.

3.4. Питання для самоперевірки

1. Викладіть значення оцінки тенденції показників, що характеризують досягнуті результати діяльності для стратегічних оцінок.
2. У чому полягають єдність і відмінність перспективного і стратегічного аналізу?
3. Які причини потребують підсилення ролі прогнозів і стратегічного аналізу?
4. Обґрунтуйте систему показників для рейтингової оцінки макроекономічних систем.
5. Як підвищити рейтинг вітчизняної економіки?
6. Яке призначення середньогалузевих, середньорегіональних показників для аналізу досягнутих результатів підприємства?

7. Які завдання аналізу вирішуються для оцінки стану зовнішнього середовища підприємства?
8. Які завдання аналізу вирішуються для оцінки результатів, досягнутих підприємством?
9. Викладіть зміст кожного завдання щодо оцінки досягнутих результатів діяльності підприємства.
10. Наведіть класифікаційні ознаки показників оцінки діяльності та обґрунтуйте види показників. Наведіть їх приклади (крім тих, що надані у таблиці 3.3).
11. Наведіть перелік результативних, затратних показників та показників ефективності господарської діяльності підприємства та макрорівней.
12. Перелічте основні показники діяльності металургійного підприємства, надайте їх характеристику.

4. РОЗРОБКА ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ

4.1. Роль стратегічного аналізу операційної діяльності підприємства

Стратегічний аналіз виробничої (операційної) діяльності, як конкретна функція управління, зосереджується на вирішенні основних завдань, наведених у таблиці 4.1.

Таблиця 4.1

Аналітичні завдання та методи їх вирішення

№ п/п	Завдання СА виробництва	Основні методи і прийоми аналізу
1	2	3
1.	Аналіз стратегічних факторів виробництва для визначення пріоритетів у зовнішній і внутрішній господарській політиці підприємства на підставі маркетингових досліджень	SWOT ¹ - від внутрішніх факторів (сильні та слабкі сторони підприємства) до зовнішніх (можливості розвитку та загроз); TOWS ¹ - від зовнішніх до внутрішніх факторів; метод експертних оцінок; моделювання та ін.
2.	Оцінка тенденції попереднього розвитку операційної діяльності для визначення закономірності показників виробництва продукції (робот, послуг)	Індексний метод, середні величини, прийом перерахунку показників, аналітичні таблиці, графічні методи та ін.
3.	Оцінка поточного становища операційної діяльності	Традиційні методи і прийоми аналізу; ЕММ; методи ринкових досліджень, методи економічної діагностики та ін.
4.	Аналітичне супроводження стратегічних управлінських рішень щодо формування виробничої програми підприємства	Комбіновані методи
5.	Аналіз альтернативних варіантів майбутнього розвитку операційної діяльності підприємства і вибір оптимального варіанта виробничої програми	Порівняльний аналіз; методи лінійного програмування; засоби рухомої середньої регресії; експоненціального згладжування; метод експертних оцінок; дисконтування та ін.

Продовження табл. 4.1

1	2	3
6.	Оцінка якості стратегічних рішень	Традиційні методи і прийоми аналізу

Нотатка ¹ – Абревіатура чотирьох англійських слів: S – Strengths, W – Weaknesses, O – Opportunities, T – Threats; відповідно – сильні і слабкі сторони, можливості та загрози.

Домінуюча роль стратегічного аналізу виробничої програми підприємства витікає із 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.

4.2. Маркетингові дослідження, як основа виробничої стратегії

Для стратегічного планування ефективної ринкової діяльності та здійснення цілеспрямованої конкурентної боротьби промислового підприємству необхідні комплексні маркетингові дослідження. Основні їх принципи – об'єктивність, точність і ретельність. **Маркетингове дослідження** – це процес визначення маркетингових проблем, постановка завдань, отримання маркетингової інформації, планування та організація її

збирання, аналізу і надання звіту про результати. Типові його етапи наведені на рисунку 4.1.



Рис. 4.1. Послідовність маркетингового дослідження

Незалежно від суб'єкта маркетингового дослідження, тобто його виконавця (або фахівці підприємства, або фахівці спеціалізованих сторонніх організацій), до виявлення і визначення проблем і формулювання конкретної мети дослідження залучаються фахівці підприємства та його керівництво. Коло завдань маркетингового аналізу формується підприємством або дослідницькою сторонньою групою, але уточнюється та узгоджується з підприємством-замовником.

Типові завдання маркетингового аналізу [10] надані на рисунку 4.2.

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.

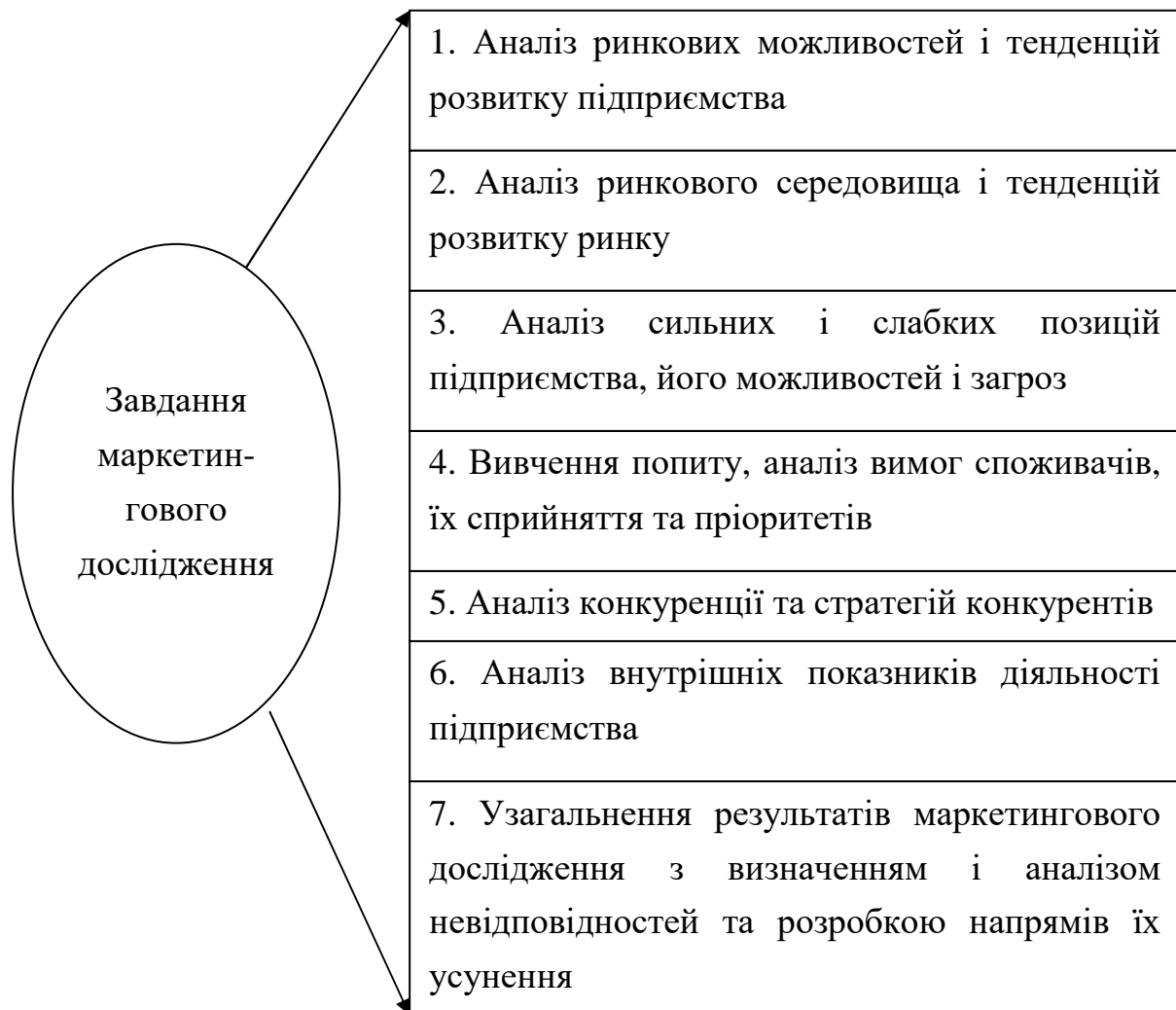


Рис. 4.2. Сукупність завдань маркетингового аналізу

4.3. Аналіз ринків збуту і попиту на продукцію підприємства та конкурентоспроможності

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 прогностичної і перспективної оцінки їх обсягів, структури, цін, рентабельності продукції та ін. на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Аналіз асортименту продукції проводиться з метою вибору її номенклатури та визначення структури виробничої програми. Завдання асортиментної програми наведені на рисунку 4.3.



Рис. 4.3. Сукупність завдань аналізу асортименту продукції

Номенклатура продукції – це перелік найменувань виробів із 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.

Для кожної стадії життєвого циклу товару обґрунтовуються способи стимулювання збуту, його форми та методи, рекламні заходи і т.д.

Оцінка використання завдань з номенклатури і асортименту продукції надається у натуральному виразі методом найменшого числа. Оптимізація співвідношень здійснюється методом лінійного програмування. Критерієм оптимальності вибирають максимум прибутку або рентабельності продукції; як обмеження приймають витрати ресурсів, виробничі потужності та ін.

Асортиментна політика підприємства залежить від чинників, наведених на рисунку 4.4.

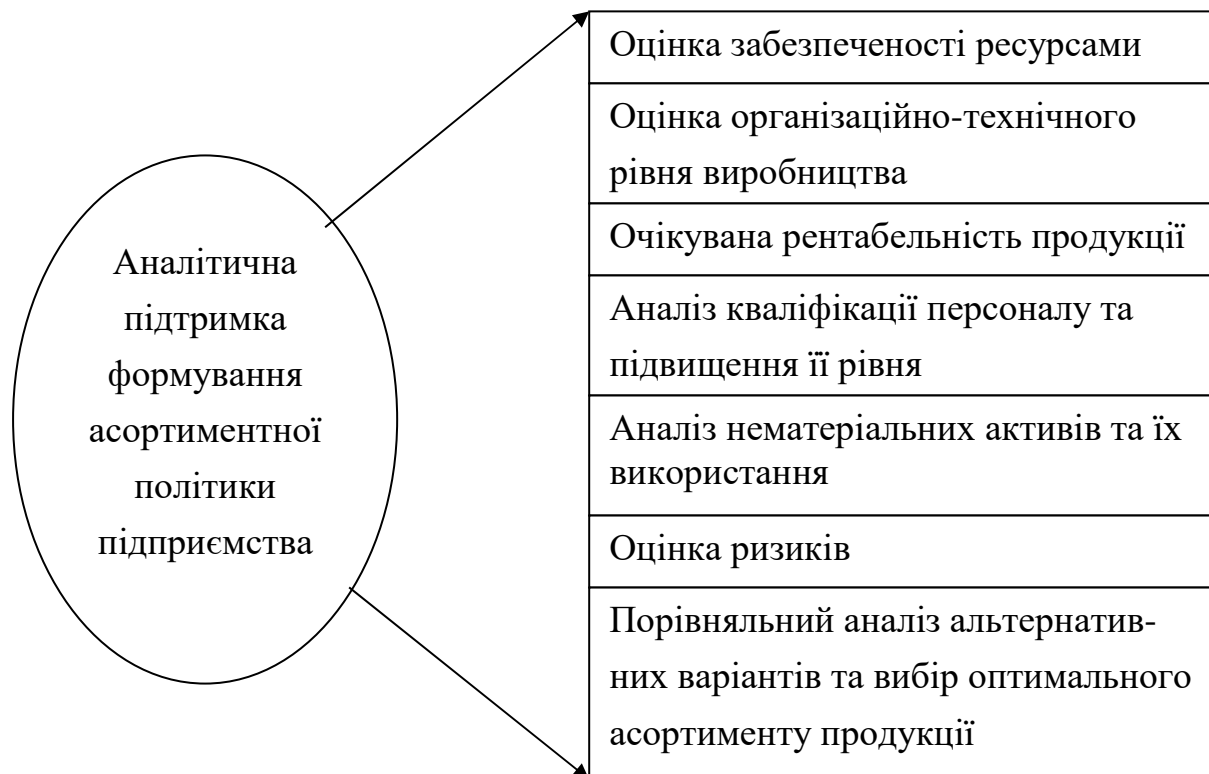


Рис. 4.4. Формування асортиментної політики підприємства

В ринкових умовах функціонування підприємство самостійно визначає стратегію виробництва. Порівняльна характеристика підходів до її обґрунтування надана у таблиці 4.2.

Таблиця 4.2

Особливості підходів до формування виробничої програми підприємства

Характеристики	Ринкова економіка	Централізована планова економіка
1. Підхід	Маркетинговий	Виробничий
2. Цілеспрямованість	На сферу споживання	На сферу виробництва
3. Пріоритети вибору критеріїв	1. Підвищення конкурентоспроможності продукції (робіт, послуг) відповідно потребам користувачів; 2. Зростання прибутку	1. Зниження собівартості продукції (робіт, послуг); 2. Підвищення якості продукції (робіт, послуг)
4. Витрати ресурсів	Економія ресурсів у користувачів завдяки підвищенню якості товарів	Витрати у споживачів не регламентувалися
5. Спрямованість технологій	Ресурсозбереження у виробництві товарів	Ресурсозбереження у виробництві продукції
6. Підстава для розробки виробничої програми	Результати маркетингових досліджень ринкових параметрів	Контрольні цифри від міністерства, відомства

Як видно із таблиці 4.2, сучасною особливістю стратегії виробництва є орієнтація на споживачів. На їх вимогах ґрунтується оцінка конкурентоспроможності продукції (робіт, послуг). Методику її викладено у виданні [14] НМетАУ.

4.4. Порівняльний аналіз альтернативних варіантів стратегічного розвитку операційної діяльності

В 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 (СБО) 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 [12]. На вертикальній осі відображаються темпи зростання ринку СБО – вони вважаються високими, якщо перевищують 10%. На горизонтальній осі матриці показується відносна доля ринку СБО і конкурента-лідера, тобто вона відображує ступінь впливу підприємства на відповідний ринок. Так звана Бостонська матриця «Зростання/Доля ринку» розподілена на 4 квадрати, в кожному з яких надаються різні напрями діяльності. Після визначення свого місця підприємство аналізує портфель замовлень, визначає мету, стратегію і бюджет кожної СБО та обирає одну із можливих чотирьох стратегій, наданих у таблиці 4.3.

Таблиця 4.3

Стратегії розвитку СБО

Назва стратегії	Мета та особливості
1	2
1. Розширення виробництва	Збільшення долі ринку СБО, незважаючи на зменшення короткострокових доходів. Потребує великих інвестицій

Продовження табл. 4.3

1	2
2. Збереження позицій на ринку	Підтримка досягнутої долі ринку СБО. Завдяки реалізації «економії на масштабах» досягаються високі доходи, що надає можливість підтримки інших видів бізнесу
3. Обережне поступове зниження витрат	Збільшення короткострокових грошових надходжень, незважаючи на довгострокові наслідки. Передбачає припинення НДР, відмовлення від заміни устаткування, зіткаться із соціальними проблемами
4. Ліквідація	Продаж або ліквідація бізнесу. Характеризується низькою відносною долею ринку. Необхідна розробка нової стратегії

Необхідно проаналізувати, які позиції займали кожна СБО у попередні роки, та оцінити можливості у майбутньому. Але аналіз позицій стратегічних бізнес-одиниць не дозволяє чітко і точно визначити стратегічну мету. Тому аналіз доповнюється оцінкою ринкової привабливості та ефективності бізнесу. Для їх визначення розробники стратегічного плану підприємства повинні провести маркетинговий аналіз. Зміст його наведено на рисунку 4.5.



Рис. 4.5. Аналіз бізнес-портфеля підприємства

Чинники привабливості ринку визначені на підставі [12] і наведені у таблиці 4.4.

Таблиця 4.4

Розрахунок цінності факторів привабливості товару

Назва чинника	Вага, дол. од.	Оцінка (1- 5 балів)	Цінність чинника, бали
Ємність ринку	0,20	4	0,80
Темп зростання попиту	0,15	5	0,75
Маржинальний прибуток	0,15	4	0,60
Інтенсивність конкуренції	0,10	3	0,30
Технологічні вимоги	0,15	3	0,45
Інфляційні процеси	0,10	4	0,40
Енергоємність	0,10	3	0,30
Вплив оточуючого середовища	0,10	2	0,20
Законодавство: - соціальний чинник; - політичний чинник	Повинен бути сприятливим	-	-
Всього:	1,00		3,80

Кожен фактор (чинник) оцінюється за п'ятибальною шкалою методом експертних оцінок від 1 (дуже непривабливий) до 5 (дуже привабливий) на підставі маркетингових досліджень. Відносну значущість чинника характеризує його питома вага. Оцінка показника перемножується на його питому вагу для визначення цінності кожного чинника. Сума цінностей чинників складає цінність (3,80) стратегічної бізнесової одиниці (продукції, роботи, послуги).

Аналогічно надається оцінка ефективності бізнесу для визначення конкретних переваг. Показники оцінки конкретних позицій підприємства наведені на рисунку 4.6.



Рис. 4.6. Чинники ефективності бізнесу

Дослідження проводиться шляхом порівняння характеристик з аналогічними показниками підприємств-конкурентів для визначення своїх конкурентних позицій на ринку, різновиди яких надані у таблиці 4.5.

Таблиця 4.5

Можливі конкурентні позиції підприємства

Позиція	Характеристика
Домінуюча	Підприємство контролює посередників, має великі можливості вибору альтернатив стратегії з розширення сфер свого впливу на ринку
Сильна	Проводить самостійну політику, зберігає свої довгострокові інтереси на ринку
Сприятлива	Показники перевищують рівень середніх у галузі, але можливості стратегічного розвитку обмежені
Стійка	Отримує прибуток, контролює ринок, але не домінує на ньому
Слабка	Отримує незадовільні результати діяльності, але не всі резерви підвищення ефективності використані і потрібні санаційні заходи
Безнадійна	Фінансові результати збиткові, запобігання банкрутству неможливе

Завершальним етапом аналізу є визначення майбутньої маркетингової стратегії підприємства на ринку із її різновидів згідно з матрицею Мак-Кенсі, складеної на підставі [12] і наведеної у таблиці 4.6.

Таблиця 4.6

Стратегії маркетингу

Елементи маркетингу	Ключові стратегії маркетингу		
	Наступальна	Захисна	Відступна
1	2	3	4
Ринки, споживачі	Експансія ринку, завоювання ним ринку	Утримання завойованих ринків	Відхід ринку

Продовження табл. 4.6

1	2	3	4
Товар (продукція, роботи, послуги)	Створення нових товарів, розши- рення сорта- менту і асортименту, збільшен- ня обсягів товару	Модернізація і реконструкція, оптимізація сортаменту і асортименту	Звуження сортаменту і асортименту, усунення з виробництва
Ціна	Великі коли- вання (зростання або зменшення)	Стабільна або з невеликими коливаннями	Висока
Ризик	Великий	Обмежений	Запобігається
Інвестиції	Перевищують амортизацію	На рівні амортизації	Нижче за амортизацію
Реклама	Енергійна	Підтримуюча	Затухаюча або відсутня

Як видно із таблиці 4.6, підґрунтям будь-якої стратегії є дослідження потреб і попиту споживачів та їх очікувань. Стан підприємства на ринку оцінюється коефіцієнтом задоволення попиту (K_z , дол.од.), який розраховується як відношення обсягу конкретного товару підприємства у натуральному вимірюванні (Q , т) до ємності ринку даного товару (ϵ , т.):

$$K_z = Q / \epsilon. \quad (4.1)$$

Зростання коефіцієнта задоволення попиту споживачів свідчить про підсилення позицій підприємства на даному ринку товару.

4.5. 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.

Етапи розробки стратегії ціноутворення та їх зміст наведені на рисунку 4.7. Як видно із рисунка, аналітична функція притаманна усім етапам. Система цін містить знижки і приплати до них. У таблиці 4.7 надані чинники, що зумовлюють необхідність змінення цін від ринкових ситуацій.

Таблиця 4.7

Причини змінення ціни продукції

Зменшення ціни	Зростання ціни
Економічний спад	Інфляція
Зменшення долі ринку	Незадовільнений попит
Зменшення розмірів товару	Поліпшення якості
	Використання товарної марки
Надмірні пропозиції	Зростання цін на сировину, енергоносії, паливо
Неплатоспроможність споживачів	Використання приплат
Використання знижок	Політична нестабільність
Інші причини	Інші причини

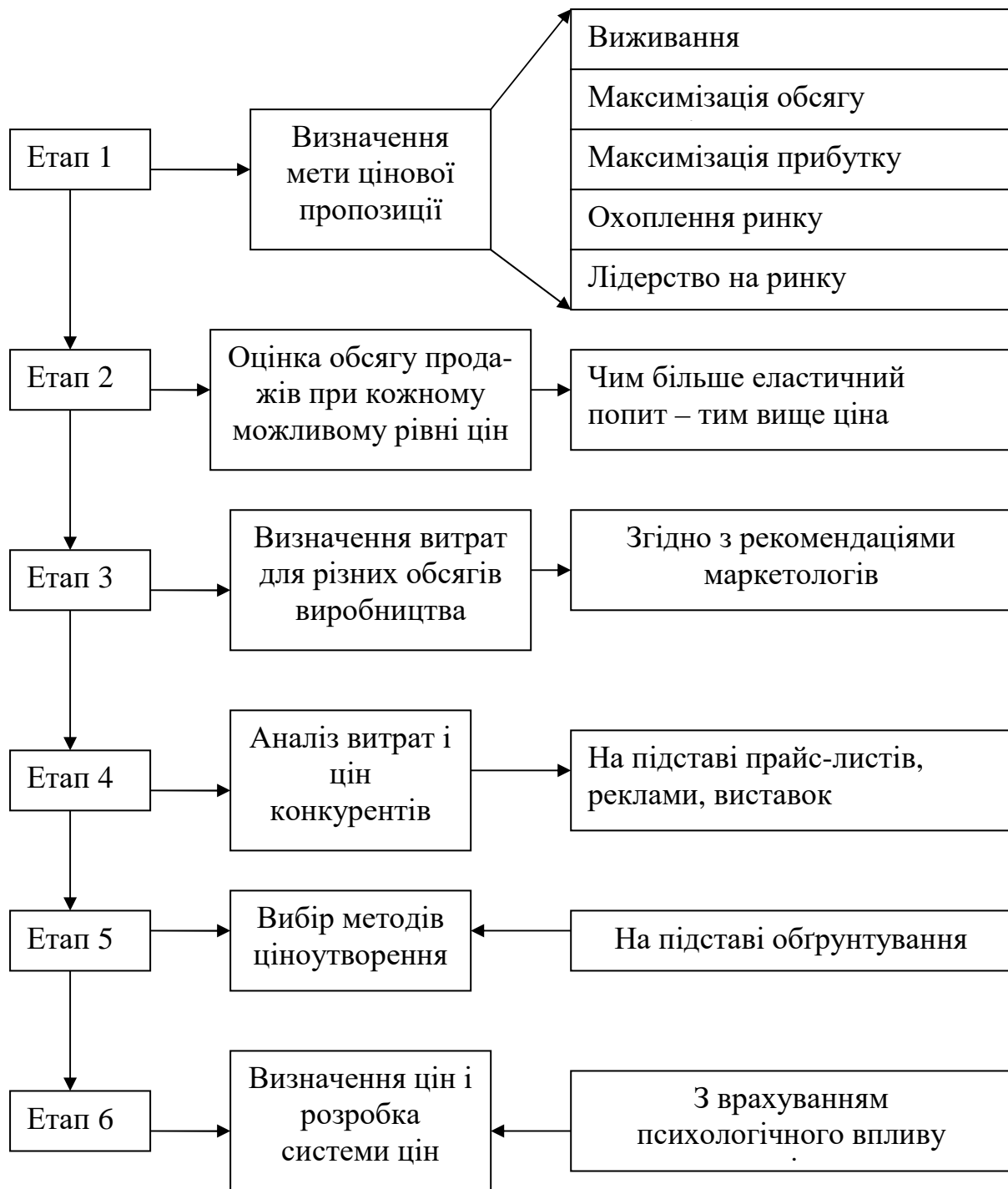


Рис. 4.7. Етапи розробки стратегії ціноутворення

Цінова політика і прогностні та перспективні ціни, розроблені на її основі, використовуються для обґрунтування вартісних показників операційної діяльності.

4.6. Питання для самоперевірки

1. Перелічити основні завдання стратегічного аналізу (СА) виробництва і реалізації продукції (робіт, послуг) підприємства та методи їх вирішення.
2. Викладіть сутність маркетингового аналізу та послідовності його проведення.
3. Чому в основу розробки стратегії виробництва покладено її концепцію?
4. Наведіть системи завдань маркетингового аналізу, їх сутність, особливості і методи вирішення.
5. Які особливості аналізу сортаменту та асортименту продукції?
6. Які чинники впливають на асортиментну політику підприємства?
7. Із яких етапів (стадій) складається життєвий цикл товару?
8. Які рівні впливу життєвого циклу товару на діяльність операційних систем?
9. Які напрями стратегічного розвитку для кожного рівня впливу життєвого циклу товару при його прогностичній оцінці?
10. Викладіть сутність і області використання Бостонської матриці.
11. Надайте характеристику поширених стратегій розвитку стратегічних бізнес-одиниць (СБО) підприємств, філій, дочірніх фірм.
12. Як здійснюється оцінки ринкової привабливості та ефективності СБО?
13. Які чинники впливають на привабливість та ефективність стратегічних бізнес-одиниць?
14. Надайте характеристику різновидів конкурентних позицій підприємства та відповідних їм стратегій маркетингу.
15. У чому полягає сутність цінової політики підприємства?
16. Викладіть сутність етапів розробки стратегій ціноутворення.
17. Які чинники зумовлюють варіювання цін на ринку?
18. Наведіть області використання результатів стратегічного аналізу операційної діяльності підприємства.

5. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

5.1. Значення, сутність, структура та класифікація виробничо-господарського потенціалу підприємства

В ринкових умовах функціонування інтерес до інформації стосовно оцінки виробничого потенціалу підприємства значно підвищується з боку майже усіх учасників ринку. Необхідність диверсифікації продукції та діяльності промислових підприємств обумовили потребу у коригуванні наукової категорії «виробничі потужності» підприємства за назвою та за змістом. Категорія виробничо-господарський потенціал (ВГП) підприємства ширше, ніж визначення «виробничі потужності», які є складовим елементом ВГП.

Через удосконалення потенціалу досягається розвиток суб'єкта господарювання та його структурних підрозділів, а також усіх елементів виробничо-фінансової системи. Тому оцінка виробничого потенціалу є одним з важливіших розділів економічної діагностики та основним напрямком стратегічного удосконалення та підвищення ефективності його використання в стратегічних управлінських рішеннях та планах підприємства.

Стратегічний виробничо-господарський потенціал підприємства є сукупні потенційні спроможності або можливості підприємства у конкретно визначений майбутній термін часу (поточний, довгостроковий, середньостроковий або короткостроковий) створювати необхідні для суспільства товари (продукцію, роботи, послуги) з максимальною ефективністю діяльності. Особливості стратегічного аналізу ВГП підприємства наведені на рисунку 5.1.



Рис. 5.1. Особливості стратегічної оцінки виробничо-господарського потенціалу підприємства

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, які надані на рисунку 5.2.



Рис. 5.2. Зовнішнє інформаційне забезпечення стратегічного аналізу ВВП підприємства

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 60% продукції виробляється за застарілими технологіями[13]. Розробка заходів щодо

вирішення цієї актуальної проблеми потребує ретельного комплексного аналізу виробничого потенціалу промислових підприємств.

Угрупування виробничого потенціалу промислового підприємства у залежності від ознаки – вид стратегічного аналізу надано на рисунку 5.3.

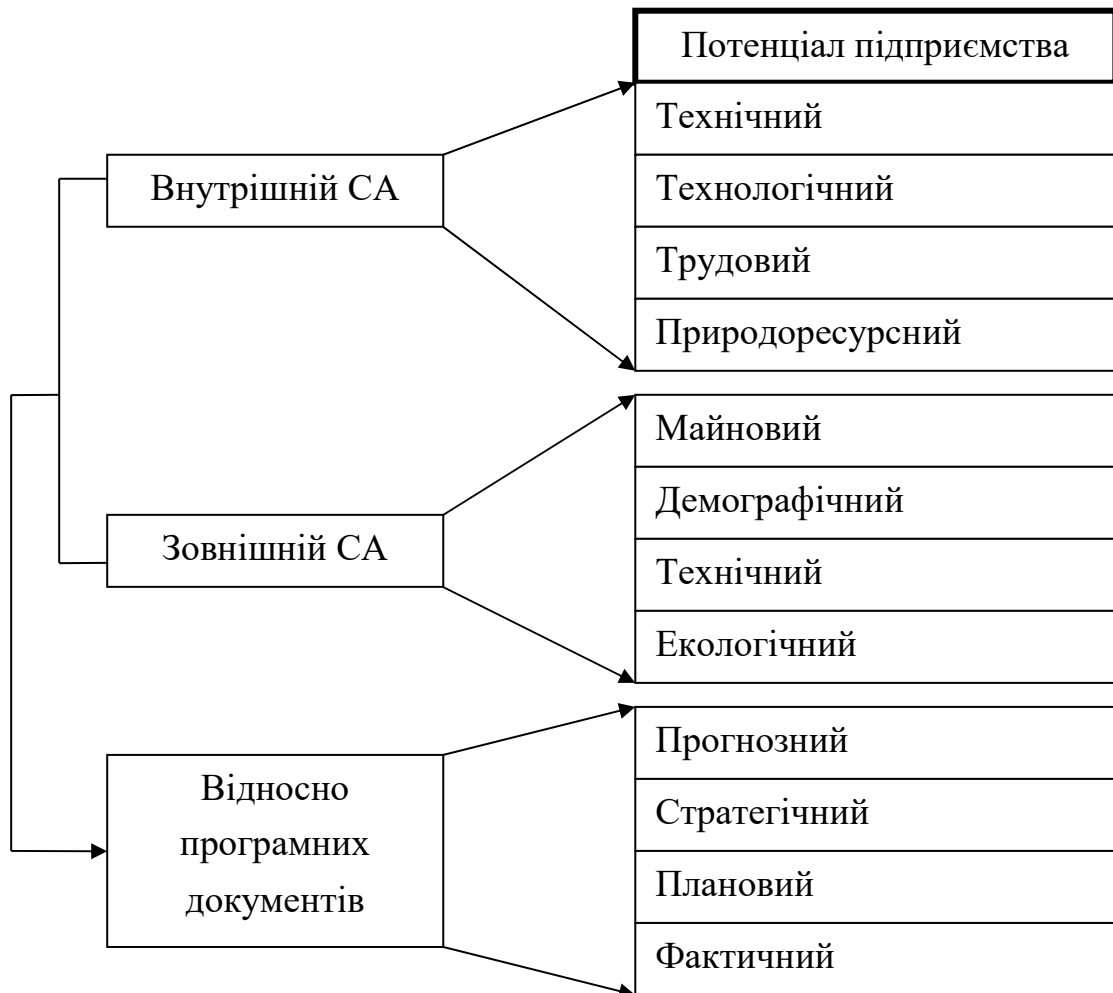


Рис. 5.3. Класифікація виробничого потенціалу

5.2. Стратегічний аналіз виробничих потужностей підприємства

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.

Класифікація виробничих потужностей наведена на рисунку 5.4.



Рис. 5.4. Ознаки угруповання та види виробничої потужності

Основою для розрахунку є виробнича потужність основного агрегату (M_i , т/рік)

$$M_i = P_{TH} * \Phi_{max} \quad (5.1)$$

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

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

Виробнича потужність основного цеху розраховується, як підсумок потужностей основних агрегатів цеху

$$M_{ц} = \sum_{i=1}^n M_i \quad (5.2)$$

де $M_{ц}$ і M_i – відповідно виробнича потужність цеху та i -го основного агрегату, т/рік;

n – кількість основних агрегатів, штук.

Виробнича потужність підприємства характеризується його потенційними можливостями річного виробництва основної продукції його 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 різниця між потужністю та фактичним обсягом виробництва

$$\Delta M = M - Q. \quad (5.3)$$

Ступінь використання виробничої потужності (K_m , дол.од.) розраховується за моделлю (5.4), а факторний аналіз здійснюється з використанням моделі (5.5)

$$K_m = Q / M, \quad (5.4)$$

$$K_m = (P / P_{тн}) * (\Phi / \Phi_{мах}) = K_i * K_e = K_{інт}, \quad (5.5)$$

де P – добова або годинна продуктивність агрегату (цеху), досягнута або перспективна, т;

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

K_i – коефіцієнт інтенсивного навантаження агрегату, дол. од.;

K_e – коефіцієнт екстенсивного навантаження агрегату, дол. од.;

K_{int} – коефіцієнт інтегрального навантаження агрегату, дол. од.

5.3. Стратегічний аналіз організаційно-технічного рівня виробництва

Виробнича потужність агрегату залежить від організаційно-технічного рівня виробництва (ОТРВ). Комплексний підхід щодо його стратегічної оцінки досягається інтегральним показником. Система показників – чинників ОТРВ наведена у таблиці 5.1. Вони розраховуються у відносних одиницях виміру (у відсотках або долях одиниць). Питома вага (або значущість) кожного з них визначається на підставі експертних оцінок.

Таблиця 5.1

Система показників оцінки ОТРВ

Спрямованість оцінки	Назва показника-чинника	Питома вага чинника, дол. од.
1	2	3
Стратегічний аналіз технічного рівня виробництва	Коефіцієнт придатності основних фондів	0,10
	Рівень механізації та автоматизації виробничих процесів	0,10
	Рівень прогресивності технологічних процесів	0,15
	Питома доля сертифікованої продукції	0,10
	Питома доля нових видів продукції	0,10
	Інтегральний показник конкурентоспроможності продукції [14]	0,15
	Ступінь витягнення корисного елемента із сировини	0,05
	Коефіцієнт виходу годного	0,05

Продовження табл. 5.1

1	2	3
Показники аналізу організаційного рівня виробництва	Коефіцієнт ритмічності виробництва	0,05
	Коефіцієнт використання робочого часу	0,05
	Рівень кваліфікації персоналу	0,05
	Прогресивність організації стимулювання і відповідальності	0,05

5.4. Стратегічний аналіз у формуванні та впровадженні технічної та соціальної політик підприємства

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 стратегічний аналіз 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.)[4].

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 надані на рисунку 5.5.

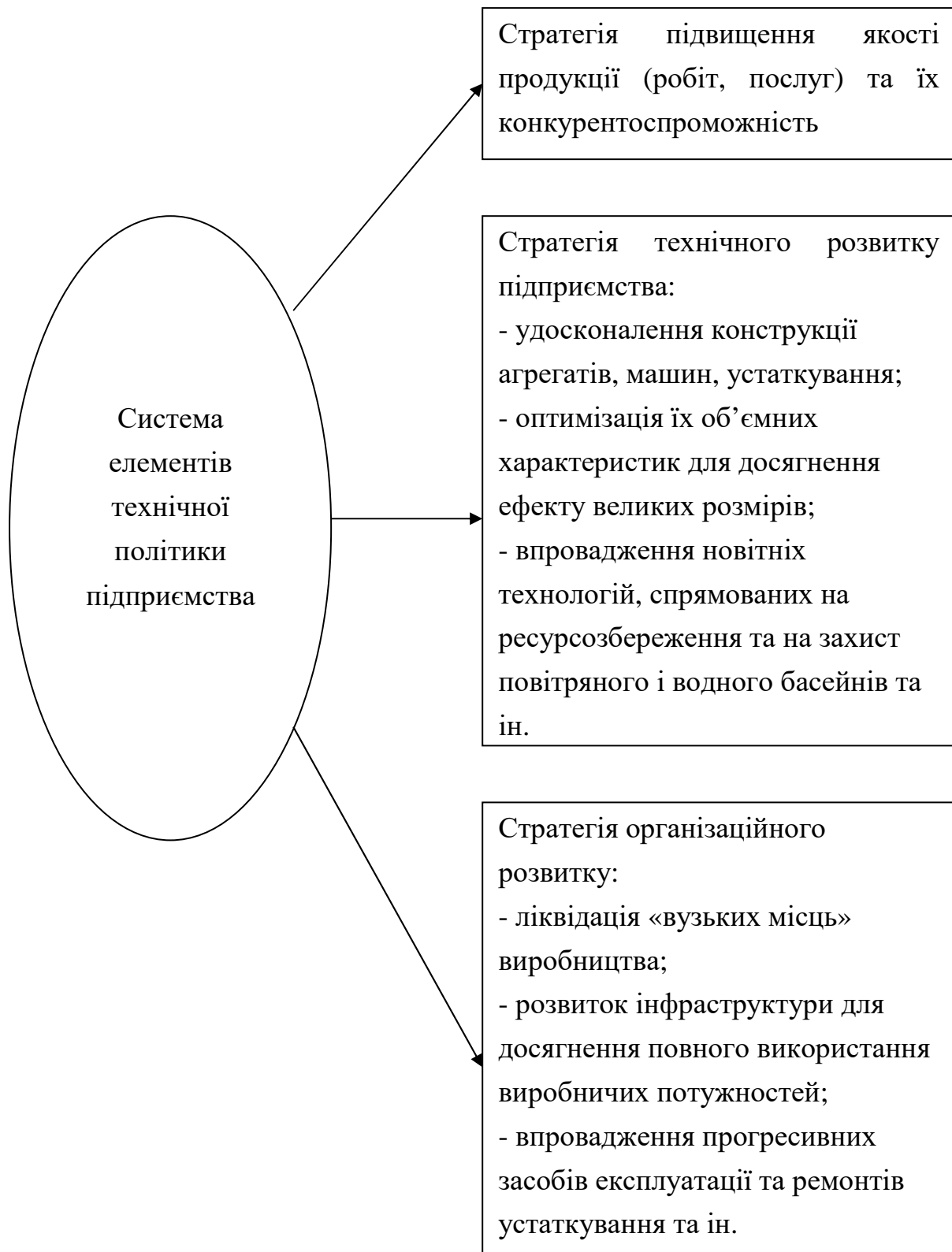


Рис. 5.5. Компоненти технічної політики промислового підприємства

Сукупність принципів формування технічної політики підприємства надані на рисунку 5.6.



Рис. 5.6. Принципи розробки та оцінки технічної політики підприємства

Стратегічний аналіз (СА) супроводжує усі стадії розробки та впровадження технічної політики підприємства, які наведені у таблиці 5.2.

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 із шкідливими та важкими 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.

Таблиця 5.2

Етапи аналізу технічної політики підприємства

Номер та назва етапу СА	Зміст етапу
1. Підготовчий етап	<p>Маркетинговий аналіз усіх ринкових параметрів продукції (робіт, послуг) підприємства: попиту, цін, ступеня задоволення попиту, конкурентного середовища, перспективних вимог потенційних споживачів до продукції та ін.</p> <p>Оцінка та удосконалення методичного забезпечення аналізу технічної політики.</p> <p>Організація проведення СА технічної політики, створення інформаційної бази та ін.</p>
2. Основний етап	<p>Оцінка стану існуючого організаційно-технічного рівня виробництва та використання ВВП[14-16].</p> <p>Порівняння витрат і результатів, оцінка ефективності кожного заходу.</p> <p>Порівняльна оцінка альтернативних варіантів технічної політики згідно з обґрунтованими критеріями оптимальності та обмеженнями.</p> <p>Обґрунтування вибору оптимального варіанта технологічної політики і формування стратегії[17].</p> <p>Оформлення, узгодження та затвердження технічної політики</p>
3. Заключний етап	<p>Оцінка фактичної ефективності стратегії організаційно-технічного розвитку після її впровадження і реалізації</p>

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

5.5. Питання для самоперевірки

1. У чому полягають сутність та роль виробничо-господарського потенціалу (ВГП) підприємства у розробці стратегії розвитку підприємства та заходів щодо її реалізації?
2. Які відмінності сучасного визначення та стратегічної оцінки ВГП від попередніх етапів розвитку економічної діяльності підприємств?
3. Викладіть сутність, роль та зміст інформаційного забезпечення стратегічної оцінки ВГП підприємства.
4. Обґрунтуйте класифікацію ВГП та її необхідність і призначення.
5. Які види виробничих потужностей підлягають стратегічній оцінці та за якими ознаками здійснюється їх угруповання?
6. У чому полягають єдність і відмінність видів виробничих потужностей?
7. Наведіть моделі щодо надання стратегічної оцінки виробничих потужностей та їх використання.
8. Які чинники впливають на розмір та використання виробничих потужностей кожного виду?
9. Як оцінити резерв виробничих потужностей?
10. Наведіть систему показників для стратегічної оцінки організаційно-технічного рівня виробництва (ОТРВ).
11. Як визначається рівень значущості показників-чинників ОТРВ?
12. У чому полягає сутність технічної політики підприємства та необхідність системного підходу щодо її визначення?
13. Які вимоги пред'являються до розробки та оцінки технічної політики підприємства? Обґрунтуйте їх необхідність та доцільність.
14. Які етапи стратегічного аналізу технічної політики підприємства Вам відомі? Наведіть зміст та особливості кожного етапу.
15. У чому полягає зміст соціальної спрямованості технічної політики? Які прямі та зворотні зв'язки між ними та як вони враховуються в СА?

16. Яка причина підвищення інтересу учасників ринку до інформації стосовно майбутнього економічного потенціалу підприємства?
17. Обґрунтуйте критеріальний показник оцінки ефективності виробництва основної та побічної продукції у металургії. Які його зв'язки з виробничим потенціалом підприємства?
18. Які особливості оцінки стратегічного економічного потенціалу підприємства в інформаційній ері його функціонування порівняно з індустріальною ерою?
19. Обґрунтуйте напрямки удосконалення виробничого потенціалу підприємства на сучасному етапі розвитку економічної діяльності металургійних підприємств та у майбутньому періоді.
20. Як впливають інтеграційні процеси на виробничий потенціал підприємства?
21. Обґрунтуйте критерії оцінки впливу рівня та ефективності використання виробничого потенціалу підприємства на умови праці та екологічний стан економічного регіону.
22. Наведіть чинники першого, другого та третього рівней, які впливають на ефективність металургійного підприємства.
23. Як забезпечити сталий розвиток виробничого потенціалу підприємства?
24. Наведіть джерела фінансування подальшого розвитку виробничого потенціалу підприємства.
25. Які структурні підрозділи апарату управління підприємством виконують функції удосконалення виробничого потенціалу та його стратегічної оцінки?

6. АНАЛІЗ РОЗПОДІЛУ ВИРОБНИЧИХ РЕСУРСІВ

6.1. Значення та класифікація виробничих ресурсів

Проблема ефективного використання виробничих ресурсів існувала завжди внаслідок їх обмеженості. Види виробничих ресурсів будь-якої соціально-економічної системи наведені на рисунку 6.1 і в таблиці 6.1.

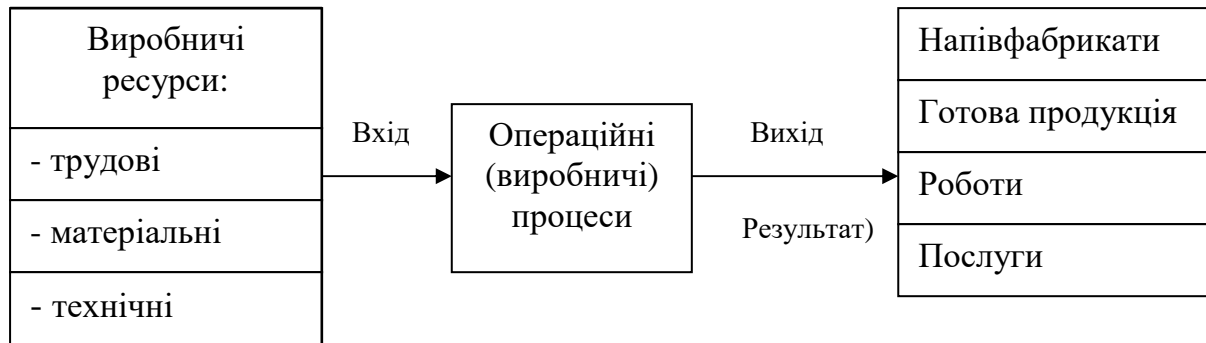


Рис. 6.1. Сукупність виробничих ресурсів як вхідних параметрів операційної системи

Їх утримання, використання та удосконалення потребують фінансових ресурсів; здійснення виробничих процесів неможливе без технологічних ресурсів, а в постіндустріальній ері значно підвищилась роль інформаційних ресурсів.

Для системних дослідження та аналітичної оцінки використання ресурсів доцільна їх систематизація у вигляді угруповань за ознаками, яка наведена у таблиці 6.1.

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

Таблиця 6.1

Класифікація виробничих ресурсів

Ознака угруповання	Вид ресурсів
1. Економічна сутність	1.1. Трудові 1.2. Технічні 1.3. Технологічні 1.4. Матеріальні 1.5. Інформаційні
2. Можливість відновлення	2.1. Ресурси, що відновлюються 2.2. Ресурси, які не відновлюються
3. Значення ресурсу	3.1. Стратегічні ресурси 3.2. Основні ресурси 3.3. Допоміжні ресурси 3.4. Відходи виробництва
4. За часом використання	4.1. Перспективні ресурси 4.2. Поточні ресурси 4.3. Вичерпані ресурси (у минулому)
5. За походженням	5.1. Природні копалини 5.2. Ресурси світового океану 5.3. Повітря (як ресурс для виробництва кисню, інертних газів та ін.) 5.4. Відходи виробництва 5.5. Покидьки виробництва
6. За стадіями переробки	6.1 Первинні ресурси 6.2. Ресурси вторинної переробки 6.3. Незавершене виробництво 6.4. Напівфабрикати 6.5. Готова продукція

6.2. Стратегічний аналіз трудових ресурсів

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 (у країні, регіоні та ін.). Метою стратегічного аналізу трудових ресурсів підприємства є забезпечення ефективного їх використання у майбутньому. Для оцінки застосовується система трудових показників, що наведена у таблиці 6.2 [15].

Таблиця 6.2

Система показників для стратегічної оцінки трудових ресурсів підприємства

Назва показника	Модель для розрахунку
1	2
1. Продуктивність праці або виробітку продукції (робіт, послуг) підприємства (П, грн. / чол. / од. часу)	$П = ТП / Ч_{пвп}, \quad (6.1.)$ $П = Д / Ч_{пвп}, \quad (6.2)$ $П = ТП / Ч_{роб.}, \quad (6.3)$ <p>де ТП – товарна продукція, грн.;</p> <p>Д – доход (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг), грн.;</p> <p>Ч_{пвп} та Ч_{раб.} – середньоспискова чисельність відповідно промислово-виробничого персоналу і робочих, осіб</p>

Продовження табл. 6.2

1	2
<p>Продуктивність праці або виробітку цеху, філіалу та ін. (Пц, ут / чол. / од. часу), (т / чол. / од. часу або грн. / чол. / од. часу)</p>	$Пц = Q_y / Ч_y, \quad (6.4)$ $Пц = Q_y / Ч_{роб.ц}, \quad (6.5)$ $Пц = Q / Чц, \quad (6.6)$ $Пц = Q / Ч_{роб.ц}, \quad (6.7)$ $Пц = ТПц / Чц, \quad (6.8)$ $Пц = ТПц / Ч_{роб.ц}, \quad (6.9)$ <p>де Q_y і Q, відповідно обсяг виробництва продукції цеху в умовних і натуральних (фізичних) одиницях виміру, ут. і т.;</p> <p>$Чц$ і $Ч_{роб.ц}$ – відповідно середньоспискова чисельність робітників і робочих цеху, чол.;</p> <p>$ТПц$ – товарна продукція цеху (для цехів, які виробляють кінцеву продукцію), грн.</p>
<p>2. Середньоспискова чисельність персоналу (Ч, чол.)</p>	$Ч = \sum_{i=1}^n Ч_i, \quad (6.10)$ $Ч = \sum_{j=1}^m Ч_j, \quad (6.11)$ <p>де $Ч_i$ – чисельність персоналу підприємства i-го цеху;</p> <p>n – кількість цехів та ін. структурних підрозділів підприємства;</p> <p>$Ч_j$ – чисельність j-ої категорії персоналу;</p> <p>j – кількість категорій персоналу</p>
<p>3. Показники руху трудових ресурсів:</p> <p>3.1. Коефіцієнт прибуття (Кпр., дол.од. або %)</p> <p>3.2. Коефіцієнт вибуття (Квиб., дол.од. або %)</p>	$Кпр. = Ч_{пр.} / Ч, \quad (6.12)$ $Квиб. = Ч_{зв.} / Ч, \quad (6.13)$

Продовження табл. 6.2

1	2
3.3. Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл., дол. од. або %)	$\text{Кпл.} = \text{Чзвб.} / \text{Ч}, \quad (6.14)$ <p>де Чпр. – кількість прийнятих на роботу; Чзв. – кількість робітників, які звільнились за усіма причинами; Чзвб. – кількість робітників, які звільнились за власним бажанням;</p>
3.4. Коефіцієнт ротації кадрів (Крот., дол. од. або %)	$\text{Крот.} = \text{Чрот.} / \text{Ч}, \quad (6.15)$ <p>де – Чрот. – кількість працівників, які зайняли вищу посаду або тарифний розряд, чол.</p>
3.5. Питома вага основних виробничих робочих у середньо- списковій чисельності робітників підпри- ємства (Уроб., %)	$\text{Уроб.} = (\text{Чроб.} / \text{Чппп}) * 100\%, \quad (6.16)$
3.6. Втрати робочого часу (Врч., людино- днів і людино-годин)	В плануванні визначаються аналітичним методом
3.7. Марні втрати робочого часу (МВрч., людино-днів і людино-годин)	Не плануються, але передбачаються заходи щодо їх усунення
3.8. Питома вага витрат робочого часу (Ув, % від опрацьованого часу)	$\text{Ув} = (\text{Врч} / \text{ОЧ}) * 100, \quad (6.17)$ <p>де ОЧ – відпрацьовано робочого часу, людино-діб або людино-годин</p>
3.9. Питома вага марних утрат робочого часу (Умв, % від опрацьованого часу)	$\text{Умв} = (\text{МВрч} / \text{ОЧ}) * 100, \quad (6.18)$

Продовження табл. 6.2

1	2
4. Витратні вартісні трудові показники: 4.1. Фонд оплати праці (ФОП, грн.) 4.2. Структура фонду оплати праці (ФОП,%)	$\text{ФОП} = \sum_{i=1}^n \text{ФОП}_i, \quad (6.19)$ $\text{ФОП} = \sum_{j=1}^m \text{ФОП}_j, \quad (6.20)$ $\text{ФОП} = \sum_{i=1}^n (\text{ФОП}_i / \text{ФОП}) * 100, \quad (6.21)$
	$\text{ФОП} = \sum_{j=1}^m (\text{ФОП}_j / \text{ФОП}) * 100, \quad (6.22)$
4.3. Структура фонду оплати праці (ФОП,%)	$У_e = (\text{ФОП}_e / \text{ФОП}) * 100\%, \quad (6.23)$ <p>де ФОП_e – сума конкретного елемента ФОП, грн.</p>
4.4. Середня заробітна плата ($\bar{З}$, грн. / чол. / міс.)	$\bar{З} = \text{ФОП} / Ч, \quad (6.24)$
4.5. Непродуктивні виплати заробітної плати (ФЗП _{нв} , грн.) 4.6. Питома вага непродуктивних виплат (У _{нв} ,%)	<p>Не плануються, але передбачаються заходи щодо їх усунення</p> $У_{нв} = (\text{ФЗП}_{нв} / \text{ФЗП}) * 100, \quad (6.25)$
5. Контрольний показник – співвідношення (у %) між трудовими показниками П і $\bar{З}$	<p>1:0,8 - для нормальних умов функціонування; 1:0,7 - для умов освоєння нової продукції, нових виробничих потужностей; де 0,8 і 0,7 – нормативне зростання $\bar{З}$ (у % на 1% зростання П)</p>
6. Рентабельність персоналу (R _п ,%)	$R_p = (\text{Прибуток} / \text{Чпп}) * 100\%, \quad (6.26)$
7. Рентабельність заробітної плати, (R _з ,%)	$R_z = (\text{Прибуток} / \text{ФОП}) * 100\%, \quad (6.27)$

Стратегічна оцінка продуктивності праці здійснюється комбінованим способом: сполученням розрахункового методу (з використанням моделей, наведених у таблиці 6.2), аналітичного методу, параметричного і

кореляційного методів та ін. Останні методи із перерахованих потребують попереднього обґрунтування і наступного застосування класифікації чинників продуктивності праці. Сучасні ознаки її угруповання та види показників – чинників наведені на рисунку 6.2.

Для стратегічної оцінки забезпеченості підприємства трудовими ресурсами спочатку досліджується стан і вплив зовнішніх чинників.

Із наведеної класифікації (рис.6.2) видно, що необхідна комплексна оцінка усіх видів ресурсів та їх використання при дослідженні майбутнього стану трудових ресурсів підприємства.

6.3. Стратегічний аналіз основних засобів та нематеріальних активів

При дослідженні шляхів підвищення ефективності використання ресурсів підприємства особливе значення на сучасному етапі розвитку необхідно приділяти аналізу основних виробничих засобів (ОВЗ) з причин їх високого ступеня зносу та нематеріальних активів, бо їх розмір та використання порівняльно зі світовою практикою потребують значного підвищення.

Система показників оцінки стану, руху та ефективності використання основних засобів, їх переваги та недоліки наведені у таблиці 6.3. Обґрунтування її щодо перспективної оцінки основних засобів та методика оцінки детально надається у роботі [16].

Аналогічний підхід доцільно розповсюдити і на стратегічну оцінку використання нематеріальних активів (НМА) підприємства. Особливо актуальною проблемою для українських підприємств є удосконалення структури основних фондів (за рахунок підвищення питомої ваги сучасних робочих машин та устаткування, приладдя) та НМА (шляхом сталого зростання питомої ваги новітніх та прогресивних технологій виробництва інформаційних технологій управління та ін.).



Рис. 6.2. Система чинників продуктивності праці

Таблиця 6.3

Порівняння якості показників ефективності використання ОВЗ[П,НГ]

Показники	Напрямок застосування	Недоліки застосування	Переваги застосування
1	2	3	4
<p>Фондовіддача (Фв)</p> $Фв = \frac{ТП}{ОФ}, \quad (6.28)$ <p>де ТП - величина виготовленої (товарної або реалізованої) продукції; $\overline{ОФ}$ - середньорічна вартість ОВЗ</p>	<p>Використовується для оцінки майнового стану підприємства учасниками ринку</p>	<p>Не враховується стан ОВЗ</p>	<p>Простота розрахунків внаслідок існування облікових даних. Можливість оцінки усіма учасниками ринку. Не потрібно змінювати систему обліку для розрахунків</p>
<p>Фондорентабельність (Фре)</p> $Фре = \frac{П}{ОФ}, \quad (6.29)$ <p>де П – прибуток від реалізації всієї продукції;</p> $Фре = \frac{П}{ОФ + ОбФ}, \quad (6.30)$ <p>де $\overline{ОбФ}$ - норматив обігових коштів</p>	<p>Визначає залежність величин прибутку від вартості ОВЗ</p>	<p>Може розраховуватися тільки по підприємству або галузі в цілому; не може застосовуватися для окремих видів продукції. Підприємство випускає за допомогою одних і тих самих ОВЗ широку номенклатуру продукції і відповідно існує складність віднесення частки вартості засобів до того чи ін. виду продукції. Не враховується різниця між середньорічною вартістю ОВЗ, що використовуються, та тих, що не використовуються (наприклад, законсервовані або простоюють)</p>	<p>Орієнтує підприємство на більш повне використання ОВЗ. Допомагає оцінити вигідність господарської діяльності</p>

Продовження табл. 6.3

1	2	3	4
<p>Фондоозброєність (Фоз)</p> $\text{Фоз} = \frac{\overline{O\Phi}}{Ч}, \quad (6.31)$ <p>де $\overline{O\Phi}$ - середня вартість ОВЗ за визначений період, грошових одиниць; $Ч$ – чисельність працюючих, чол.</p>	<p>Використовується для оцінки трудових показників</p>	<p>Зміна фондоозброєності праці не відбиває реального поліпшення чи погіршення стану діяльності підприємства.</p> <p>Не може бути застосований для окремих видів продукції, оскільки на підприємствах за допомогою одних і тих самих фондів виробляється багато видів продукції.</p> <p>Не можуть використовувати для оцінки усі учасники ринку</p>	<p>Простота розрахунків внаслідок існування облікових даних.</p> <p>Можливість оцінки багатьма учасниками ринку.</p> <p>Не потрібно змінювати систему обліку для розрахунку цього показника</p>
<p>Рентабельність виробничих ресурсів</p> $\text{Рвр} = \frac{\Pi}{B + B\Phi}, \quad (6.32)$ <p>де B – показник відтворення робочої сили; $B\Phi$ – виробничі ресурси</p>	<p>Використовується для врахування морального зносу ресурсів</p>	<p>Складність розрахунків.</p> <p>Не може бути застосований для окремих видів продукції, оскільки на підприємствах за допомогою одних і тих самих засобів виробляється багато видів продукції</p>	<p>Враховує моральний знос ресурсів</p>

Продовження табл. 6.3

1	2	3	4
<p>Фондоємність продукції (Фє)</p> $\Phi\epsilon = \frac{\overline{O\Phi}}{ТП} \quad (6.33)$	<p>Може використовуватися тільки для оцінки діяльності внутрішніх підрозділів</p>	<p>Характеризує витратний, а не сучасний результативний підхід господарської діяльності</p>	<p>Простота розрахунків внаслідок існування облікових даних.</p> <p>Можливість оцінки усіма учасниками ринку.</p> <p>Не потрібно змінювати систему обліку для розрахунків</p>
<p>Фондозатратність (Фз)</p> $\Phi_3 = \frac{3o\phi}{O\Phi}, \quad (6.34)$ <p>де 3oф – витрати на утримання ОВЗ та їх амортизацію, грн.;</p> <p>$\overline{O\Phi}$ - середньорічна вартість ОВЗ, грн.;</p> $3o\phi = 3_{ам} + 3_{то}, \quad (6.35)$ <p>де 3ам – витрати на амортизацію ОВЗ, грн.;</p> <p>3то – витрати на ремонт і технічне обслуговування ОВЗ, грн.</p>	<p>Для оцінки результатів роботи чергового персоналу; для визначення вигідності виробництва продукції усіма виробничими засобами або окремими їх видами, для планування потреби у ОВЗ</p>	<p>Характеризує витратний, а не сучасний результативний підхід господарської діяльності.</p> <p>Може застосовуватися тільки для усунення впливу при оцінці прибутку зовнішніх ринкових факторів.</p> <p>Складність розрахунків.</p> <p>Не може використовуватися для різних видів продукції</p>	<p>Допомагає вдосконалити оцінку витрат.</p> <p>Дає можливість оцінки якості роботи допоміжного персоналу</p>

6.4. Стратегічний аналіз матеріальних ресурсів

Найбільш рухливою частиною виробничих ресурсів промислових підприємств є сировина, основні та допоміжні матеріали і паливно-енергетичні ресурси. Витрати на них у вартісному виразі 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, яка загострюється внаслідок зменшення та зuboжіння 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 надана у таблиці 6.4. Вона ідентична системі показників поточної оцінки для забезпечення порівняння та послідовності аналізу за часовою ознакою.

Таблиця 6.4

Показники оцінки матеріальних витрат

Назва показника	Модель розрахунку
1	2
1. Матеріаловіддача (МВ, грн./грн.)	$МВ = ТП / МЗ, \quad (6.36)$ $МВ = Д / МЗ, \quad (6.37)$ <p>де ТП – товарна продукція, грн.; МЗ – матеріальні витрати підприємства, грн.; Д – доход (виручка), грн.</p>
2. Матеріальні витрати (МЗ, тис. грн.)	$МЗ = МЗ1 + МЗ2 + \dots + МЗn, \quad (6.38)$ <p>Де МЗ1, МЗ2, ..., МЗn – матеріальні витрати на окремий вид ресурсу, тис. грн.</p>

Продовження табл. 6.4

1	2
3. Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції (U_c , %)	$U_c = (MЗ / C) * 100, \quad (6.39)$ де C – собівартість продукції підприємства, тис. грн.
4. Матеріалоємність виробництва (ME , грн. /грн.)	$ME = MЗ / TP, \quad (6.40)$ $ME = MЗ / Д, \quad (6.41)$
5. Структура матеріальних витрат (U , %)	$U = (MЗ_i / MЗ) * 100, \quad (6.42)$ де $MЗ_i$ – матеріальні витрати на i -тий ресурс, тис. грн.
6. Коефіцієнт виходу годного (K_r , дол. од.)	$K_r = 1 / K_p, \quad (6.43)$ де K_p – коефіцієнт витрат металошихти на 1т продукції або напівфабрикату, т/т
7. Наскрізний коефіцієнт витрат металу на 1т готової продукції (K_n , т/т)	$K_n = K_{p1} * K_{p2} * \dots * K_{pn}, \quad (6.44)$ де 1,2, ...,n – стадії (переділи виробництва – від початкової до кінцевої)
8. Вага устаткування (B , т)	$B = B_f - \Delta B, \quad (6.45)$ де B_f – фактична вага, т; $-\Delta B$ – зменшення ваги при впровадженні ресурсозберігаючих заходів конструкційного матеріалу, т
9. Матеріальні ресурси у надмірних запасах (Z_n , т або грн.)	$Z_n = Z_f - Z_o, \quad (6.46)$ Де Z_f – запаси ресурсу фактичні, т або грн.; Z_o – оптимальний розмір запасу, т або грн.
10. Марні втрати підприємства без оптимізації запасів (MU , грн.)	$MU = MU_z + MU_v + MU_p, \quad (6.47)$ де MU_z – втрати на збереження надлишкових ресурсів, грн.; MU_v – втрати на переробку вантажів, грн.; MU_p – втрати внаслідок порушення ритму, грн.

Оціночним показником рівня 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 оптимальної величини запасів матеріальних ресурсів.

В умовах глобалізації світової економіки і диверсифікації діяльності таких їх наслідків, як суттєве збільшення масштабів виробництва, видової структури товарів (продукції, робіт, послуг), територіальне розповсюдження ускладнення господарських зв'язків і т.д., проблема ресурсозбереження загострюється. Основні причини нераціонального використання ресурсів надані на рисунку 6.3.



Рис. 6.3. Основні причини перевитрат ресурсів

Усунення наведених на рисунку 6.3 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.

6.5. 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 1грн. товарної продукції галузі, регіону або підприємства, на 1т продукції конкретного виду) за умов забезпечення екологічної безпеки. Склад елементів відміченої системи стратегії ресурсозбереження наведені у таблиці 6.5.

Про гостроту проблеми ресурсозбереження свідчить той факт, що при дефіциті енергоносіїв в Україні енергоємність її внутрішнього валового продукту у чотири рази перевищує аналогічний показник Японії. Матеріалоємність вітчизняної металопродукції велика внаслідок використання на багатьох підприємствах застарілої технології розливки сталі у ливарниці, а на зарубіжних підприємствах матеріалоємність майже на 20 -30% менше завдяки використанню придбаних технологій, розроблених радянськими вченими декілька десятиліть тому (технології розливки сталі на машинах безперервного литва заготовок, виробництва економічних профілів прокату, позапічної обробки сталі та ін.).

Таблиця 6.5

Складові елементи стратегії ресурсозбереження

Принципи ресурсозбереження	Чинники ресурсозбереження	Методи ресурсозбереження	Організаційно-технічні заходи
Загальні принципи (дивись у табл.2.2)	Рівень технологій, які забезпечують мінімальні втрати	Безперервна розливка сталі. Безвідходні технології	Впровадження ресурсозберігаючих технологій
Аналіз використання ресурсів на усіх стадіях життєвого циклу об'єктів аналізу (устаткування, ресурсів, товарів)	Попередня підготовка первинних ресурсів (залізної та марганцевої руд, бокситів)	Вирівнювання за складом, агломерація та окускування сировини	Комп'ютеризація контролю за ресурсозбереженням
		Збільшення витягнення корисного елемента, позапічна обробка та легування сталі рідкоземельними елементами, термічна обробка, напилювання та ін.	Застосування прогресивних засобів експлуатації та технічного обслуговування устаткування
Довгостроковий характер та безперервність управління ресурсозбереженням	Удосконалення технологічних режимів переробки вихідних матеріалів	Поліпшення конструкції та впровадження прогресивних засобів ремонту устаткування	Економічне стимулювання підвищення якості продукції та ресурсозбереження
Ієрархічність	Удосконалення технологічної бази виробництва		
Забезпечення якості та конкурентоздатності продукції (робіт, послуг)	Удосконалення обліку ресурсів	Прогресивні методи обліку надходження, зберігання та використання ресурсів	Моніторинг стану устаткування та використання ресурсів
	Мотивація праці	Застосування економічних методів стимулювання ресурсозбереження	Удосконалення системи показників аналітичної оцінки стану ресурсозбереження

Залежно від обраних підприємством напрямів та їх сполучення формується стратегія ресурсозбереження підприємства. Обґрунтування її здійснюється на підставі порівняльного аналізу стратегічних альтернативних варіантів та вибору згідно з визначеним критерієм оптимальності та обмеженнями.

Критерії порівняльної оцінки залежать від виду ресурсів (рис. 6.4).



Рис. 6.4. Критерії порівняльної оцінки ресурсозбереження

Стратегії ресурсозбереження надані на рисунку 6.5.



Рис. 6.5. Приоритетні напрями ресурсозбереження у промисловості

6.6. Особливості стратегічного аналізу поточних витрат 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 вимірювання впливу зовнішніх і внутрішніх чинників витрат на формування витрат. Метою стратегічного аналізу витрат підприємства є формування оптимального асортименту продукції та вибору базової стратегії маркетингу на майбутнє. Система показників оцінки витрат надана у таблиці 6.6.

Таблиця 6.6

Показники оцінки витрат підприємства

Назва	Модель розрахунку
1. Витрати на 1 грн товарної продукції (З, грн.)	$З = \text{Стп} / \text{ТП}, \quad (6.48)$ де Стп – собівартість товарної продукції підприємства, грн.; ТП – товарна продукція, грн.
2. Повна собівартість товарної продукції (Стп, грн.)	$\text{Стп} = \text{Срп} + \text{Су} + \text{Сз} + \text{Сіо}, \quad (6.49)$ де Срп, Су, Сз, Сіо – відповідно собівартість реалізованої продукції, адміністративні, збутові та інші операційні витрати, грн.
3. Структура собівартості продукції ($\sum U_i$, %)	$U_i = (Z_i / \text{Стп}) * 100\%, \quad (6.50)$ де Z_i – витрати з і-ої статті, грн.
4. Собівартість одиниці основних видів продукції (с, грн./т)	На підставі калькулювання собівартості 1 т продукції
5. Структура калькуляції собівартості одиниці продукції ($\sum U_i$, %)	$U_i = (c_i / \sum c_i) * 100\%, \quad (6.51)$ де c_i – витрати з і-ої статті, грн./т

Повна собівартість одиниці продукції (або питома собівартість продукції) характеризує ефективність використання виробничих ресурсів підприємства. Найбільшу питому вагу у собівартості промислової продукції займають матеріальні витрати, тому вони аналізуються одночасово з оцінкою використання матеріальних ресурсів підприємства. Для дослідження впливу чинників на питомі витрати використовується їх класифікація, що наведена на рисунку 6.6.

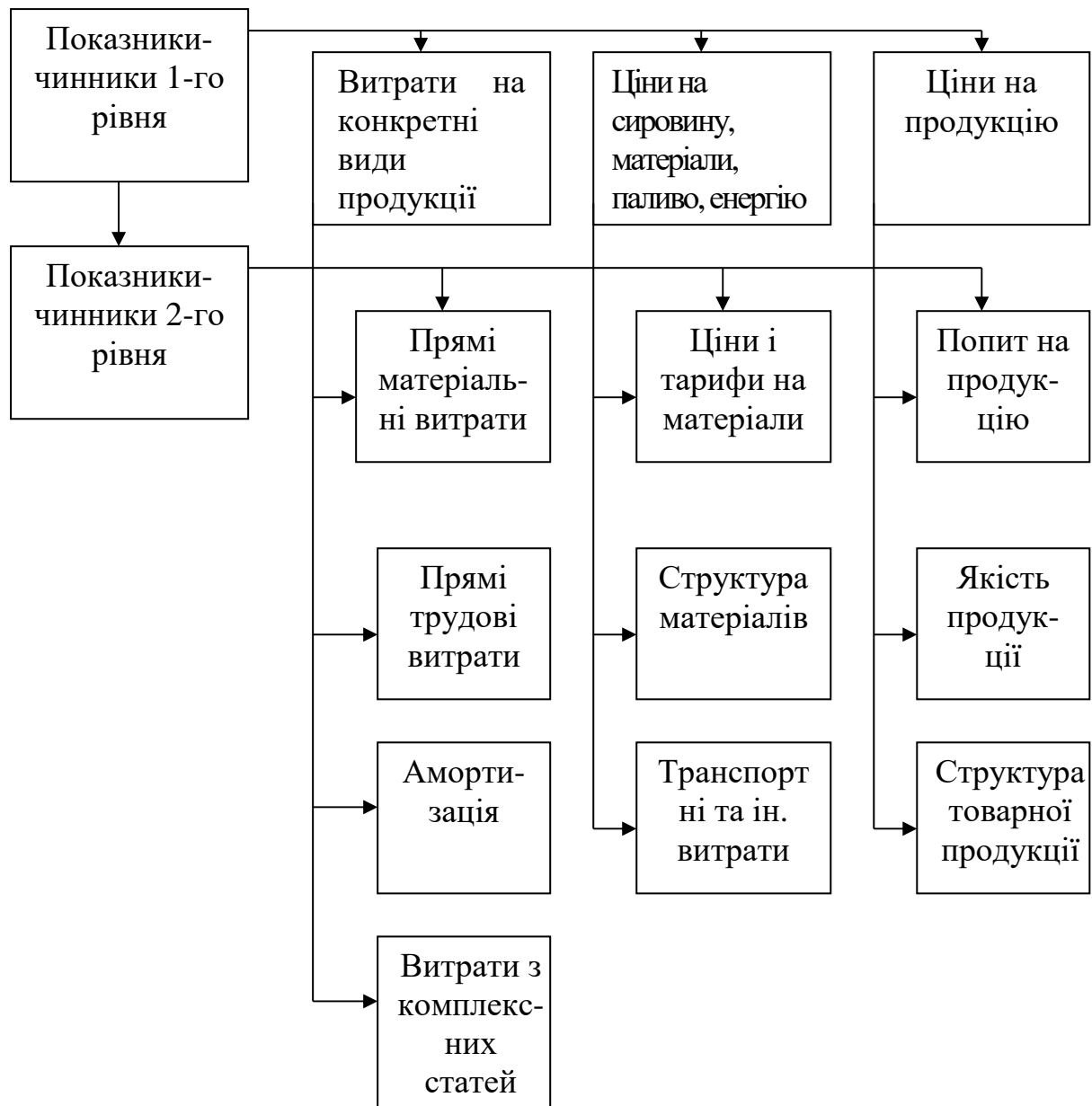


Рис. 6.6. Система чинників, які впливають на питомі витрати

Основний метод стратегічного аналізу витрат – комбінований, заснований на сполученні параметричного, аналітичного, кореляційного та ін. методів аналізу. Для складних наукоємних видів продукції ефективно використання функціонально-вартісного аналізу.

6.7. Питання для самоперевірки

1. У чому сутність і аналітичне призначення оціночних і узагальнюючих показників виробничих ресурсів у стратегічному аналізі?
2. Надайте стисло характеристику виробничих ресурсів за кожною ознакою їх угруповання. Визначте основні особливості кожного з видів виробничих ресурсів.
3. Чим обумовлено зростання ролі більш ефективного використання виробничих ресурсів у майбутньому?
4. Наведіть систему показників для стратегічної оцінки трудових, матеріальних, нематеріальних та технічних ресурсів підприємства.
5. Як оцінити існуючий та майбутній стан та ступінь використання трудових ресурсів на кожному рівні управління?
6. Обґрунтуйте напрями поліпшення використання трудових ресурсів підприємства з урахуванням зовнішніх чинників.
7. У чому полягає сутність параметричного методу аналізу продуктивності праці? Викладіть основні положення методики її стратегічної оцінки з використанням цього методу.
8. Як забезпечується необхідний рівень точності стратегічних оцінок виробничих ресурсів?
9. Які особливості стратегічної оцінки матеріальних ресурсів підприємства?
10. Які чинники впливають на ефективність використання основних матеріалів та паливно-енергетичних ресурсів підприємства?
11. Обґрунтуйте напрями раціонального використання матеріальних ресурсів підприємства у майбутньому.

12. Які зв'язки між продуктивністю праці та матеріалоємністю виробництва, між фондівіддачею і собівартістю продукції та між ними і фінансовим результатом?
13. У чому особливості порівняльного стратегічного аналізу альтернатив ресурсозбереження?
14. Як здійснюється рейтингова оцінка діяльності підприємства із ресурсозбереження в стратегічному аналізі?
15. Охарактеризуйте існуючі стратегії ресурсозбереження та їх складові елементи, виділіть його пріоритетні напрями.
16. Обґрунтуйте критерії оптимальності та граничні умови для вибору оптимального варіанта із альтернативних напрямів ресурсозбереження у стратегічному аналізі.

7. РОЗРОБКА ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ

7.1. Мета та завдання фінансової політики підприємства

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[18], які наведені на рисунку 7.1.



Рис. 7.1. Характеристика форм управління фінансами

Трансформація до ринкових умов викликає необхідність переходу від поширеної в сучасних умовах першої форми «латання дірок» до управління фінансовими ресурсами на підставі аналізу фінансово-економічного становища з урахуванням стратегічних цілей та пошуку і реалізації шляхів їх досягнення з дотриманням принципів управління. Мета фінансової політики потребує вирішення завдань, наведених на рисунку 7.2.

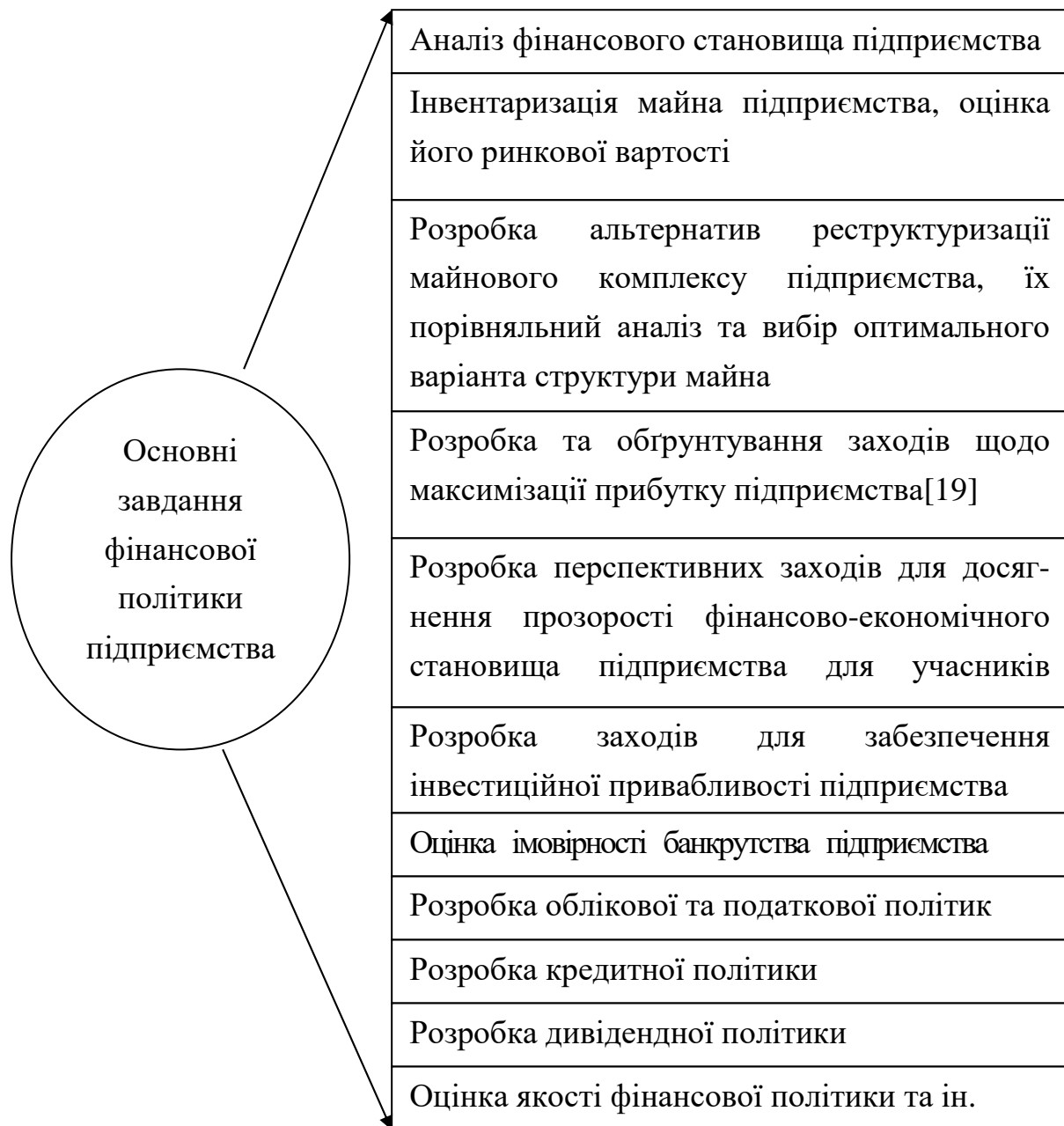


Рис. 7.2. Сукупність завдань при розробці фінансової політики

Першочерговим і базовим завданням фінансової політики є аналіз існуючого і майбутнього фінансового становища підприємства, бо воно цікавить усіх учасників ринку. Від нього залежать можливості реалізації стратегій підприємства.

7.2. Стратегічний аналіз фінансового становища підприємства

Фінансове становище – це міра забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами, раціональність їх використання та розміщення для здійснення господарської діяльності, технічного і соціального розвитку та своєчасного виконання своїх зобов'язань.

Стратегічний аналіз фінансового становища підприємства є дослідження майнового стану, фінансових результатів економічної діяльності підприємства з метою визначення їх можливих значень у майбутньому. Основні тенденції динаміки фінансових показників прогнозуються шляхом сполучення формалізованих і неформалізованих методів аналізу. В умовах нестабільної економічної ситуації, значних темпах інфляції, недосконалого нормативного забезпечення та ін. особливостях функціонування вітчизняних підприємств, точно прогнозувати їх фінансове становище неможливо. Доцільно використання комбінованих методів для обґрунтування варіативних значень прибутку у залежності від показників-чинників, які впливають на нього: обсягів виробництва продукції (робіт, послуг), їх якості, сортаменту і структури, передбачених у виробничій стратегії; величини і структури витрат за усіма видами діяльності з урахуванням досягнутих результатів і змін у стратегіях техніко-організаційного розвитку, ресурсозбереження та ін.

Система основних узагальнюючих показників діяльності і показників, які характеризують стан, рух і розміщення фінансових ресурсів підприємства, наведена у таблиці 7.1.

Таблиця 7.1

Основні показники оцінки фінансового становища підприємства

Призначення	Узагальнюючі показники оцінки
1. Оцінка результатів діяльності підприємств	Фінансовий результат
2. Оцінка ефективності діяльності підприємства	Показники рентабельності
3. Оцінка руху фінансових ресурсів підприємства	Розмір основних і оборотних засобів. Аналітичні показники динаміки основних і оборотних, власних і залучених коштів та ін.
4. Оцінка раціональності розміщення фінансових ресурсів та їх використання	Показники структури фінансових ресурсів та співвідношень Показники використання основних і оборотних, власних і залучених засобів Показники фінансової автономії Показники ділової активності
5. Оцінка виконання своїх зобов'язань	Показники ліквідності Показники платоспроможності та ін.

Прогнозний аналіз майнового стану здійснюється на підставі прогнозного балансу підприємства. Завдання його аналізу наведені у таблиці 7.2, а основні шляхи удосконалення структури капіталу – у таблиці 7.3. Практичний досвід довів доцільність оптимальних співвідношень структури майна 40% і 60% відповідно основних і оборотних засобів у

активах підприємства та 50% і 50% - власного і позиченого капіталу в джерелах їх надходження [20].

Таблиця 7.2

Завдання аналізу балансу підприємства

Розділ балансу	Аналітичні завдання
Актив балансу	Оцінка майнового стану підприємства та його динаміки
	Оцінка стану і структури майна
	Оцінка раціональності співвідношень (імобілізованих і мобільних засобів, власного і позиченого капіталу)
	Оцінка ліквідності балансу і т.д.
Пасив балансу	Оцінка складу і структури джерел фінансування
	Оцінка раціональності формування джерел фінансування
	Оцінка ринкової стійкості підприємства
	Порівняльна рейтингова оцінка у міжзаводському аналізі

Таблиця 7.3

Основні напрями підвищення питомої ваги капіталу у складі фінансових ресурсів

Для основного капіталу	Для оборотного капіталу
Прискорена амортизація активної частини основних засобів	Продаж зайвих, не завантажених або морально застарілих основних засобів
Спрямування частини чистого прибутку на технічний розвиток підприємства	Спрямування частини чистого прибутку для поповнення власних оборотних засобів
Оптимізація запасів матеріальних ресурсів	Збільшення обсягу короткотермінового кредитування
	Впровадження методу спонтанного фінансування
Збільшення обсягу довгострокового кредитування на технічний розвиток та ін.	Збільшення обсягів розрахунків зі споживачами на умовах попередньої оплати та ін.

На підставі порівняльного аналізу альтернативних варіантів розділів прогнозного балансу обирається оптимальний його варіант за визначеним критерієм оптимальності та обмежень, які наведені на рисунку 7.3.

Економічні показники	Критерій оптимальності	Обмеження
Розмір позичених засобів	Максимум ефекту фінансового важеля	Допустимі рівні коефіцієнта автономії
Виробничі запаси	Максимум коефіцієнта загальної платоспроможності	Збереження у заданих границях коефіцієнта абсолютної ліквідності
Короткострокові кредити	Максимум коефіцієнта загальної платоспроможності	Допустимі рівні коефіцієнта покриття
Норми розподілу прибутку на фонди накопичення і на виплати дивідендів	Максимізація прибутку на технічний розвиток	Допустимий коефіцієнт автономії

Рис. 7.3. Критерії оптимальності та обмеження для оптимізації статей балансу підприємства

Методики оцінки фінансових результатів, фінансового становища та його стійкості досить детально висвітлені у навчальній та науковій літературі [5, 6, 18-22 та 2, 23-28, 31]. На підставах їх аналізу визначені напрями підвищення стійкості фінансового становища і наведені на рисунку 7.4.



Рис. 7.4. Шляхи підвищення стійкості фінансового становища підприємства

7.3. Прогнозна оцінка імовірності банкрутства підприємства

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. Найбільш розповсюджені у зарубіжній практиці методи експрес-діагностики фінансового становища підприємства (ФСМ) наведені у таблиці 7.4.

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 методів оцінки, наведених у таблиці 7.4, потребує усунення притаманних їм недоліків, які надані на рисунку 7.5.

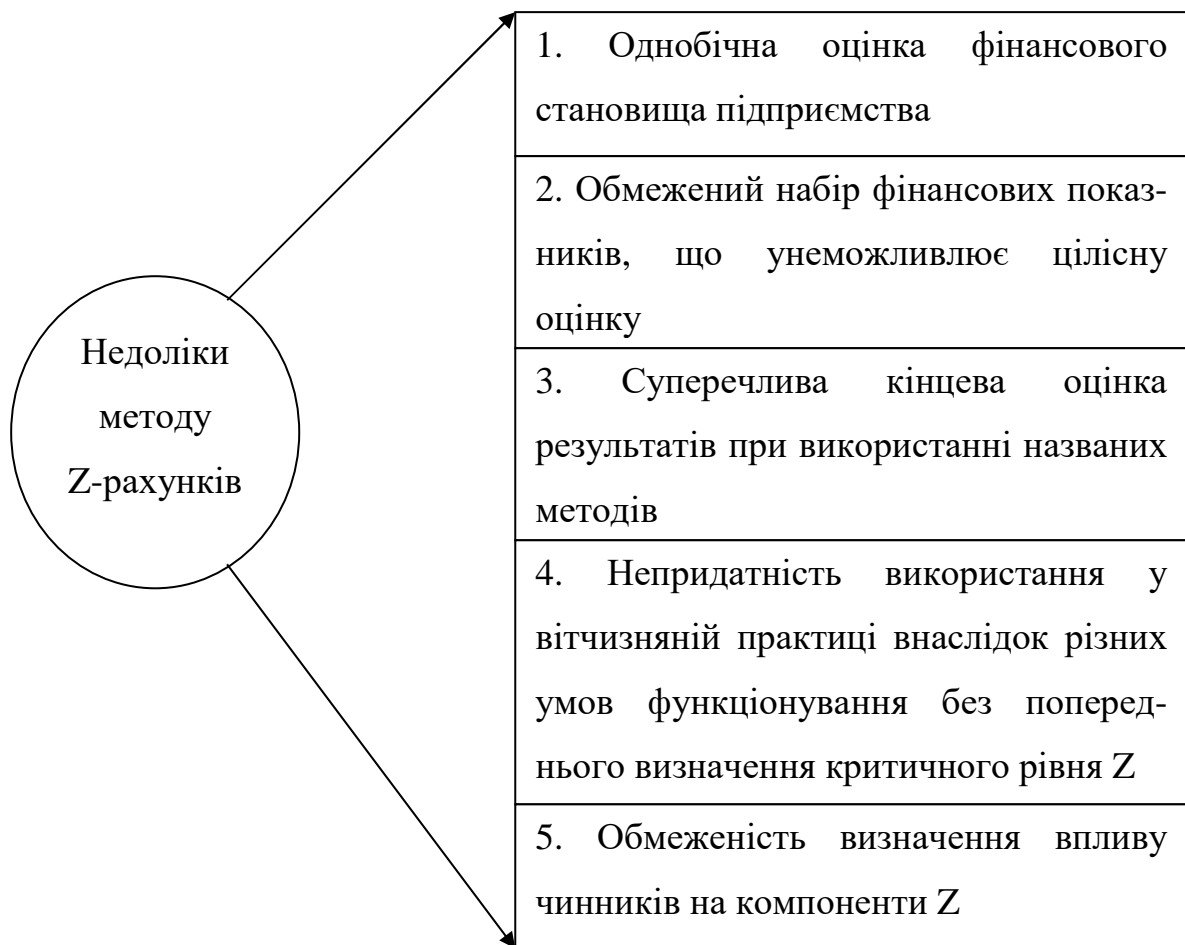


Рис. 7.5. Причини, що стримують використання методу експрес-діагностики банкрутства вітчизняних підприємств

Таблиця 7.4

Методи діагностики фінансового стану підприємства (ФСП)

Назва	Моделі та умовні позначення	Оцінка ФСП
<p>Модель Альтмана [15]</p>	$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5, \quad (7.1)$ <p>де Z – інтегральний показник рівня загрози банкрутства, дол.од.;</p> <p>X – показники-чинники, дол. од.:</p> <p>X_1 - коефіцієнт покриття активів (відношення власного обігового капіталу до усіх активів);</p> <p>X_2 - рентабельність активів (відношення нерозподіленого прибутку до суми усіх активів);</p> <p>X_3 – доходність активів (відношення валового прибутку до суми усіх активів);</p> <p>X_4 – коефіцієнт фінансового ризику (відношення суми зобов'язань до власного капіталу);</p> <p>X_5 – коефіцієнт оборотності активів (відношення доходу (виручки від реалізації продукції) до суми усіх активів)</p>	<p>Значення показника Z</p> <p>Вірогідність банкрутства</p> <p>До 1,8 – Дуже велика</p> <p>1,81 – 2,7 – Велика</p> <p>2,71 – 2,99 – Можлива</p> <p>3 і > - Дуже мала</p>
<p>Модель Бівера [27]</p>	$Кб = (Пч - А) / (ДЗ + ПЗ), \quad (7.2)$ <p>де $Кб$ – коефіцієнт Бівера, дол. од.;</p> <p>$Пч$ і $А$ – відповідно чистий прибуток і амортизація, грн.;</p> <p>$ДЗ$ і $ПЗ$ – відповідно довгострокові і поточні зобов'язання, грн.</p>	<p>Нормативне значення:</p> <p>0,17 – 0,4 у зарубіжній практиці;</p> <p>0,2 у вітчизняній.</p> <p>Якщо на протязі 1,5 – 2 років $Кб < 0,2$, це свідчить про формування незадовільної структури балансу і про можливість майбутньої неплатоспроможності підприємства</p>

Таким чином, 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 погіршаться при несприятливих діях (II група). Вони надані у таблиці 7.5.

Таблиця 7.5

Система оцінки за критеріями

Показники I групи	Показники II групи
1. Високий рівень дебіторської і кредиторської заборгованостей	1. Плинність управлінців і кваліфікованих фахівців
2. Позанормативні залишки залежалих товарів	2. Відсутність диверсифікації продукції та діяльності
3. Хронічна нехватка оборотних засобів	3. Порухення ритму виробництва
4. Використання нових джерел фінансування на не вигідних умовах	4. Участь у судових процесах
5. Несприятливі змінення у портфелі замовлень	5. Низькі темпи або відсутність технічного оновлення підприємства
6. Стійке зростання долі позичених коштів	6. Стала тенденція зростання суми штрафів, пені, неустойки та ін.
7. Низький рівень ліквідності та ін.	7. Заборгованість по заробітній платі

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. Показники оцінки надані у таблиці 7.6.

Таблиця 7.6

Система показників оцінки платоспроможності підприємства

Назва	Модель розрахунку
1. Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл, дол. од.)	$Кпл = ОЗз / НЗ, \quad (7.5)$ <p>де ОЗз –поточні активи або оборотні засоби у запасах; НЗ – негайні зобов’язання, грн.</p>
2. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами (Кво, дол. од.)	$Кво = Ов / ОЗз, \quad (7.6)$ <p>де Ов – власні оборотні засоби, грн.</p>
3. Коефіцієнт відновлення (витрати) платоспроможності (Кву, дол. од.)	$Кву = Кпл / Кплн, \quad (7.7)$ <p>де Кплн – нормативне значення коефіцієнта поточної ліквідності; Кпл – прогнозна величина коефіцієнта поточної ліквідності</p>

Структура балансу підприємства оцінюється як незадовільна, а підприємство визначається неплатоспроможним, якщо виконується одна із наступних умов: $Кпл < 2$ або $Кво < 0,1$ [20]. Прогнозні коефіцієнти платоспроможності розраховуються на підставі прогнозного балансу підприємства. Критерієм відновлення платоспроможності є досягнення у прогнозному періоді прибутку у розмірі, достатньому для забезпечення подвійного перевищення поточних активів над поточними зобов’язаннями.

Використання інтегральних показників малопродатне для аналізу і управління господарською діяльністю підприємства, бо не дозволяє здійснювати перерозподіл капіталу і джерел його надходження з метою підвищення фінансової стійкості. Тому інтегральні показники

доповнюються вартісними фінансовими показниками, груповими та індивідуальними (див. табл. 7.1 – 7.3, 7.5 та рис.7.3), що надає можливість комплексної оцінки фінансового становища підприємства.

7.4. Особливості стратегічного аналізу в розробці облікової, кредитної та дивідендної політик підприємства

Фінансова політика, як видно із рисунка 7.2, містить також облікову і податкову, кредитну та дивідендну політики. Розробка їх здійснюється після аналізу фінансового становища підприємства.

На стадії розробки облікової політики обґрунтовуються варіанти тих чи інших її положень та здійснюється вибір альтернатив, наведених на рисунку 7.6.

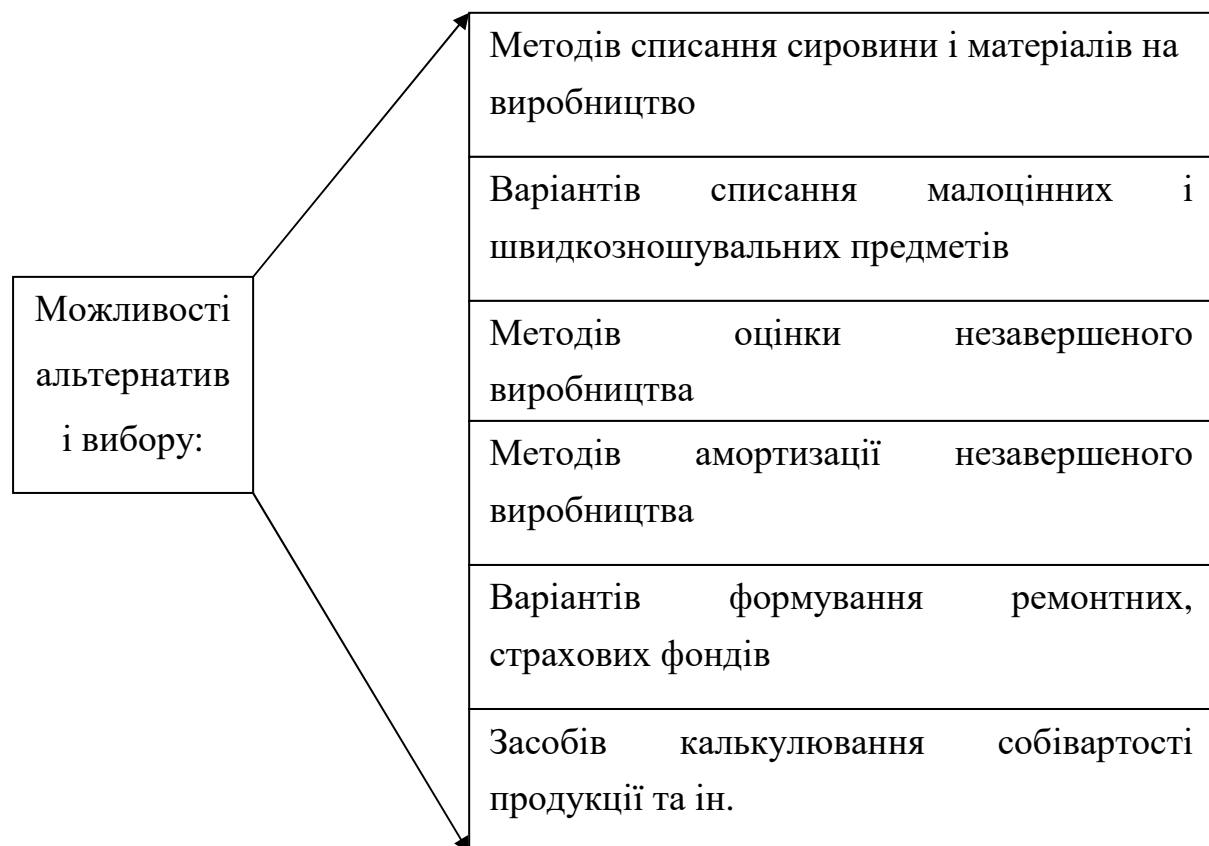


Рис. 7.6. Вибір варіантів облікової політики підприємства

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:

1. Забезпечення захисту інтересів власника зростанням курсової ціни акцій;
2. Максимізація виплати дивідендів зменшує долю прибутку, що реінвестується у розвиток виробництва;
3. 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[18], наведених у таблиці 7.7.

Таблиця 7.7

Порівняльна характеристика методик дивідендних виплат

Назва методики	Основні принципи	Переваги методики	Недоліки методики
1. Методика постійного розвитку прибутку	Дотримання постійності показника «дивідендний вихід» (a, %) ¹⁾	Простота, широка розповсюдженість	1. Зменшення суми дивіденда на акцію викликає падіння курсу акцій. 2. Сама недосконала
2. Методика фіксованих дивідендних виплат	1. Утримання постійної суми дивіденду на акцію тривалий час незалежно від динаміки курсу акцій. 2. Регулярність дивідендних виплат	Простота згладжування коливань курсової вартості акцій	Зменшення ліквідності підприємства (при різкому зниженні прибутку)
3. Методика виплати гарантованого мінімуму і «Екстра»-дивідендів	1. Регулярні виплати фіксованих сум дивідендів. 2. Виплата премії (додатково) при успішності роботи підприємства	Згладжування коливань курсової вартості акцій	Якщо часто виплачувати, знижується роль у підтримці курсу акцій
4. Методика виплати дивідендів акціями	Замість грошових дивідендів акціонери отримують додаткові акції	1. Увесь нерозподілений прибуток використовується на подальший розвиток 2. Підвищення ліквідності 3. Стимулювання вищих управлінців	Деякі акціонери продаватимуть акції

$$1) a = (D_{за} / P_{за}) * 100\% = const, \quad (7.8)$$

де $D_{за}$ – дивідендні виплати за звичайні акції, грн.;

$P_{за}$ – прибуток, спрямований на дивіденди власникам звичайних акцій, грн.

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.

7.5. Питання для самоперевірки

1. Надайте порівняльну характеристику форм управління фінансовими ресурсами.
2. Наведіть основні аналітичні завдання, які вирішуються під час розробки і впровадження фінансової політики підприємства.
3. З якою метою здійснюється стратегічний аналіз фінансового становища підприємства? Які його особливості порівняно з поточним аналізом?
4. Наведіть систему показників стратегічної оцінки фінансового становища підприємства за їх призначенням.
5. Як здійснюється прогнозний аналіз майнового стану підприємства?
6. Обґрунтуйте основні напрями підвищення питомої ваги основного та оборотного капіталу у складі фінансових ресурсів.
7. Обґрунтуйте критерії оптимальності та обмеження для вибору оптимального варіанта статей перспективного балансу підприємства.
8. Визначте та викладіть шляхи підвищення стійкості майбутнього фінансового становища підприємства.

9. Якими методами оцінюється імовірність банкрутства підприємства? Які недоліки та переваги притаманні кожному з них?
10. Наведіть моделі, які використовуються для експрес-діагностики фінансового становища підприємства.
11. Які нормативні значення величин Z-показника при використанні різних моделей (Альтмана, Лисса, Таффлера, Бівера)?
12. У чому полягає сутність оцінки імовірності банкрутства підприємства з використанням системи формалізованих і неформалізованих критеріїв? Надайте їх характеристику.
13. Викладіть методику прогнозування оцінки платоспроможності підприємства.
14. У чому полягає сутність показників платоспроможності, як вони розраховуються?
15. Що є критерієм відновлення платоспроможності підприємства у прогнозованому періоді?
16. Викладіть сутність облікової політики підприємства? Як вона обґрунтовується?
17. Викладіть сутність кредитної політики підприємства. У чому полягає її аналітична підтримка?
18. Яка мета розробки дивідендної політики підприємства?
19. Надайте порівняльну характеристику існуючих методик дивідендних виплат.
20. Як визначається майбутній грошовий потік підприємства?
21. Як оцінити якість фінансової політики підприємства?

8. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ 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. відділами). **Інвестиційна політика** багатьма авторами розглядається як управління фінансовими і реальними інвестиціями[31].

Інвестиційна діяльність – це складний комплекс робіт, який містить пошук і дослідження об'єктів інвестування, фінансування капітальних вкладень та контроль їх виконання.

В управлінні інвестиціями (тобто довгостроковими вкладеннями приватного або державного капіталу, майнових або інтелектуальних цінностей з метою отримання прибутку) важлива роль інвестиційного аналізу. Предметом його дослідження є портфельні або фінансові інвестиції та інвестиційні проекти підприємства (або виробничі, реальні капітальні інвестиції).

Дослідження прогностичних інвестиційних пропозицій у сфері електронної комерції ускладнено динамічністю електронного середовища та великою кількістю взаємозв'язків, які важко оцінити точними економіко-математичними методами. Тому потрібно використання групи методів аналізу, що відповідає наступним вимогам:

- урахування множини 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.

Наприклад, переліченим вимогам відповідає метод аналізу ієрархій, запропонований американським вченим Томасом Сааті та його науковою школою. Сукупність ієрархічних моделей складається на базі матриць порівнянь, які не суперечать між собою. Інформація для них визначається на підставі експертних оцінок. Розрахункові процедури парних порівнянь здійснюються за допомогою теорії невід’ємних матриць. Аналіз структури моделей проводиться за допомогою процедур, розроблених теорією графів. Порівняльна оцінка інвестиційного проекту здійснюється для усіх кластерів, що складають ієрархію. Моделі, структури ієрархій, послідовність дій, розрахунки рейтингових пріоритетів детально викладені у роботі [23]. Практична реалізація комбінованого методу аналізу ієрархій здійснена в КБ «Приватбанк» для інтегральної оцінки проектів кредитування підприємств електронного бізнесу.

8.1. Аналіз інвестиційного портфеля

Фінансові активи порівняно з продукцією мають менш характеристик. Основні з них: ціна, вартість, доходність і ризик[20]. 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 доходності і ризику інвестиційного портфеля в цілому.

Показники оцінки портфеля цінних паперів надані у таблиці 8.1.

Таблиця 8.1

Показники оцінки інвестиційного портфеля

Назва показника	Сутність або модель розрахунку
1	2
1. Обсяг інвестиційного портфеля	Кількість, вартість і структура інвестиційного портфеля

Продовження табл. 8.1

1	2
2. Номінальна вартість акції (Цн, грош.од.)	Доля статутного капіталу, яка припадає на одну акцію при створенні акціонерного товариства
3 .Емісійна ціна (Це, грош.од.)	Ціна, за якою акція емітується, тобто продається на первинному ринку
4. Курсова ціна (Цк, грош.од.)	Поточна ринкова ціна акції, за якою вона котирується (продається) на вторинному ринку. Залежить від : очікуваних грошових надходжень, норми прибутку і терміну прогнозу
5.Базова величина дивіденду (Дб, грош.од.)	Це величина останнього сплаченого дивіденду
6. Прогнозна величина дивіденду (Дп, грош.од.)	$Д п = Дб * (1 + \Delta Д), \quad (8.1)$ де $\Delta Д$ – темп приросту дивіденду, дол.од.
7. Доход, який забезпечується активом (Да, грош.од.)	Складається з двох компонент – дивідендів і доходу від змінення вартості активу (акції, облігації) $Да = Д п + Дкп \quad (8.2)$
8. Доходність або показник ефективності (Кг, дол.од.)	$Кг = Да / I, \quad (8.3)$ де Да – доход (дивіденд, відсотки або приріст капіталізованої вартості), грош.од.; I – величина інвестицій, грош.од.
9 .Очікувана вартість акції, тобто за прогнозом (Цп, грош.од.)	$Цп = Цк + Да \quad (8.4)$
10. Доход від приросту капіталу або доход від капіталізації (Дкп, грош.од.)	$Дкп = Цп - Цк \quad (8.5)$
11. Бета-коефіцієнт	Відношення доходності акції до середньої доходності акцій на фондовому ринку

Завдання аналізу інвестиційного портфеля наведені на рисунку 8.1.

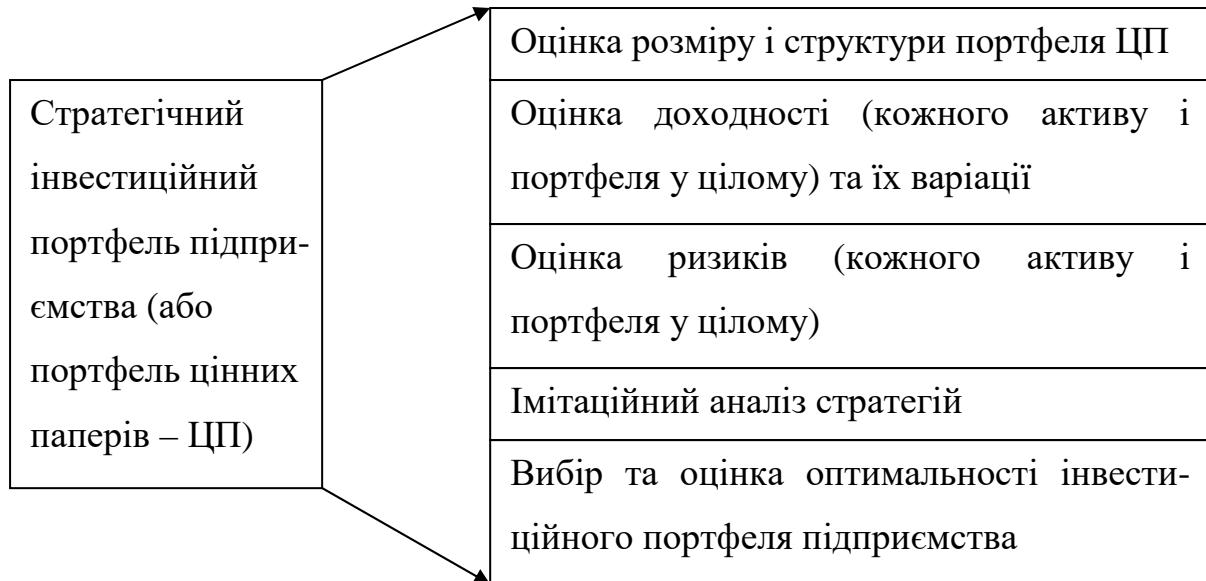


Рис. 8.1. Завдання аналізу інвестиційного портфеля підприємства

Очікувана доходність і ризик змінюється в одному напрямку, тобто пропорційно. Кількісна оцінка ризику здійснюється на підставі:

- варіабельності доходу або доходності;
- розмаху варіації (різниці між максимальним і мінімальним значенням доходу);
- дисперсії (середнього квадрата відхилень значень показника від середньої величини);
- середнього квадратичного відхилення;
- коефіцієнта варіації.

Перспективний портфель формується на підставі імітаційного аналізу можливих сполучень фінансових активів. Усереднюються кількісні характеристики доходності та ризику. При оптимальному сполученні досягається зменшення ризику фінансового інвестиційного портфеля. Детально методики аналізу портфельних інвестицій викладені в спеціальній літературі з фінансового ринку [5,20].

8.2. Аналіз виробничих інвестицій

Політика реальних прямих або виробничих інвестицій є складовою частиною інвестиційної політики підприємства. Її особливості, що наведені на рисунку 8.2, потребують врахування в аналізі інвестиційних проектів.



Рис. 8.2. Характерні ознаки політики виробничих інвестицій

Політика управління прямими виробничими інвестиціями забезпечує розробку, оцінку, впровадження та реалізацію ефективних реальних інвестиційних проектів. Порівняльна оцінка альтернативних варіантів є

важливим аналітичним завданням, вирішення якого необхідне для вибору оптимального з них.

Інвестиційний проект (ІП) – це діяльність або система заходів, які передбачають здійснення комплексу дій з метою досягнення визначених результатів. Оцінка ефективності ІП містить завдання, надані на рисунку 8.3.



Рис. 8.3. Послідовність аналітичних завдань інвестиційного проекту

Загальна система показників оцінки будь-якого інвестиційного проекту наведена у таблиці 8.2.

Таблиця 8.2

Основні показники оцінки інвестиційних проектів

Назва	Модель розрахунку
1	2
1. Розмір інвестицій (I, грн.)	Сума вхідної інвестиції
2. Чистий приведений ефект або чиста поточна вартість (NPV, грн.)	$NPV = Дд - Ід, \quad (8.6)$ <p>де Дд – дисконтований дохід (чистий прибуток і амортизація), грн.;</p> <p>Ід – дисконтована сума капітальних вкладень (інвестицій), грн.</p>

Продовження табл. 8.2

1	2
3. Рентабельність інвестицій (R, дол.од.)	$R = Пч / I,$ (8.7) де Пч – чистий прибуток, грн.
4. Термін окупності інвестицій (То, грн. / грн.)	$То = I / Д$ (8.8)
5. Коефіцієнт ефективності інвестицій або доход на інвестиції (Кі, грн./грн.)	$Кі = Д / I$ (8.9)
6. Приведені витрати або приведена вартість (ПВ, грн.)	$ПВ = С + Кн * I,$ (8.10) де С – собівартість продукції, грн.; Кн. – нормативний коефіцієнт ефективності інвестицій, грн./грн.

Оцінка ефективності інвестиційного проекту (ІІ) містить декілька етапів [20], наданих у таблиці 8.3.

Таблиця 8.3

Етапи визначення ефективності ІІ

Етапи	Сутність етапу	Мета аналізу
1	2	3
Перший етап	Порівняльний аналіз рентабельності ІІ із середнім рівнем відсотків банківського кредиту	Визначення більш вигідних напрямів вкладення капіталу
Другий етап	Порівняння рентабельності ІІ з темпами інфляції у країні	Мінімізація втрат грошових коштів від інфляції
Третій етап	Порівняльний аналіз обсягу потрібних інвестицій і визначення мінімальної потреби у кредитах	Вибір менш капіталоемного варіанта

Продовження табл. 8.3

1	2	3
Четвертий етап	Оцінка інвестиційних проектів за визначеними критеріями оптимізації	Вибір оптимального варіанта ІІ
П'ятий етап	Оцінка стабільності щорічних надходжень від реалізації ІІ	Розподіл віддачі інвестицій

На наш погляд, доцільне доповнення завдань оцінкою (на шостому етапі) фактичної ефективності інвестиційного проекту, бо практика свідчить, що вона значно нижче за очікувану за проектом. Така оцінка необхідна для визначення і подальшого усунення причин їх розбіжності.

8.3. Питання для самоперевірки

1. Які особливості притаманні інвестиційній діяльності та як вони враховуються в її стратегічному аналізі?
2. Викладіть вимоги до системи показників оцінки інвестиційного портфеля та їх сутність.
3. Як розраховуються показники оцінки портфеля цінних паперів?
4. Яке призначення бета - коефіцієнта?
5. Викладіть зміст завдань аналізу інвестиційного портфеля.
6. Як оцінюються ризики портфельних інвестицій?
7. Які характерні особливості політики виробничих інвестицій?
8. Надайте визначення інвестиційного проекту.
9. Яка послідовність вирішення завдань з оцінки ефективності інвестиційного проекту? Охарактеризуйте систему її показників.
10. Викладіть зміст етапів оцінки ефективності інвестиційного проекту.
11. Які критерії вибору оптимального інвестиційного проекту?

9. АНАЛІЗ В ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

9.1. Особливості стратегічних управлінських рішень

Стратегічне управлінське рішення – це результат стратегічного аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативного варіанта з їх множини 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.

Стратегічні управлінські рішення (УР) характеризуються ознаками, наведеними на рисунку 9.1.

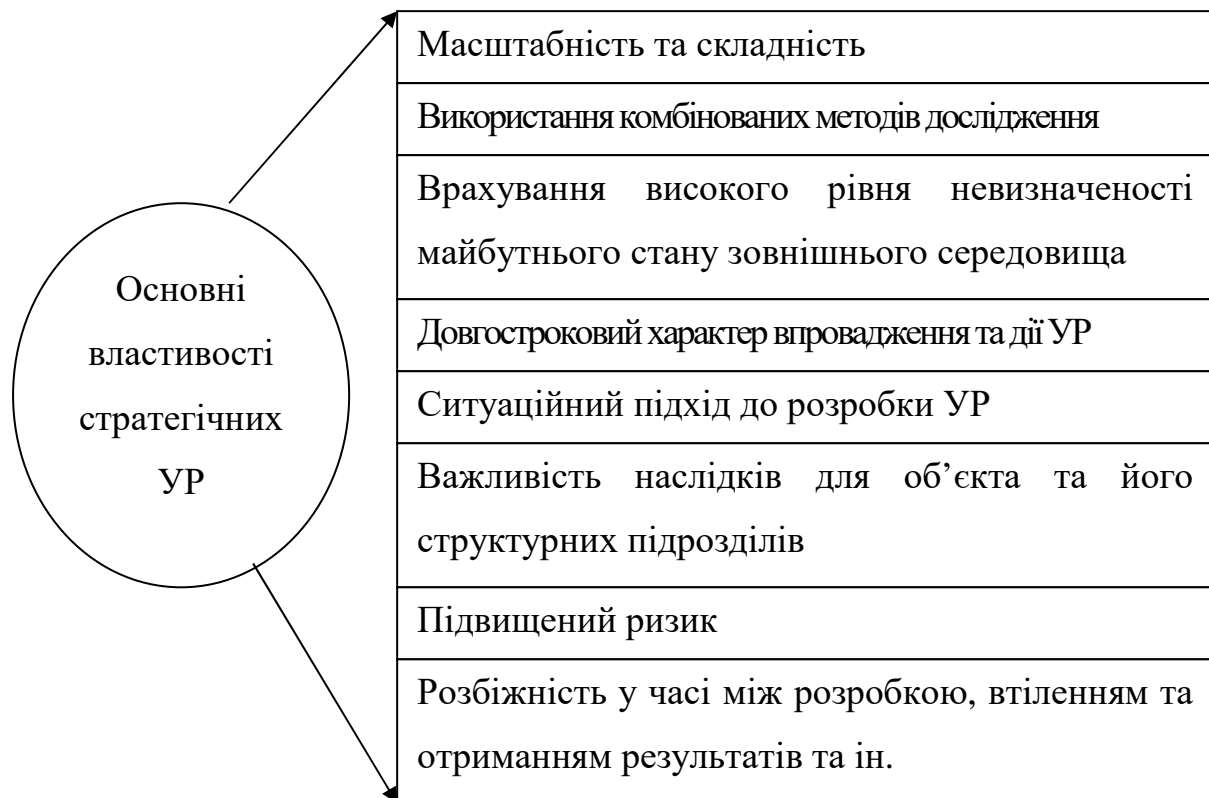


Рис. 9.1. Особливості стратегічних управлінських рішень

Ці особливості враховуються на всіх стадіях або етапах технології стратегічних управлінських рішень. Умовами забезпечення якості та ефективності УР є:

- використання якісної інформації;
- застосування у процесі розробки УР 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 УР на всіх етапах його технології.

9.2. Особливості аналітичної оцінки стратегічних управлінських рішень

Аналітична підтримка управлінських рішень міститься у визначенні та виконанні аналітичних функцій на кожному з етапів технології УР, виборі та застосуванні методів дослідження.

Основні вимоги, правила або принципи аналітичної підтримки УР [30] надані на рисунку 9.2.

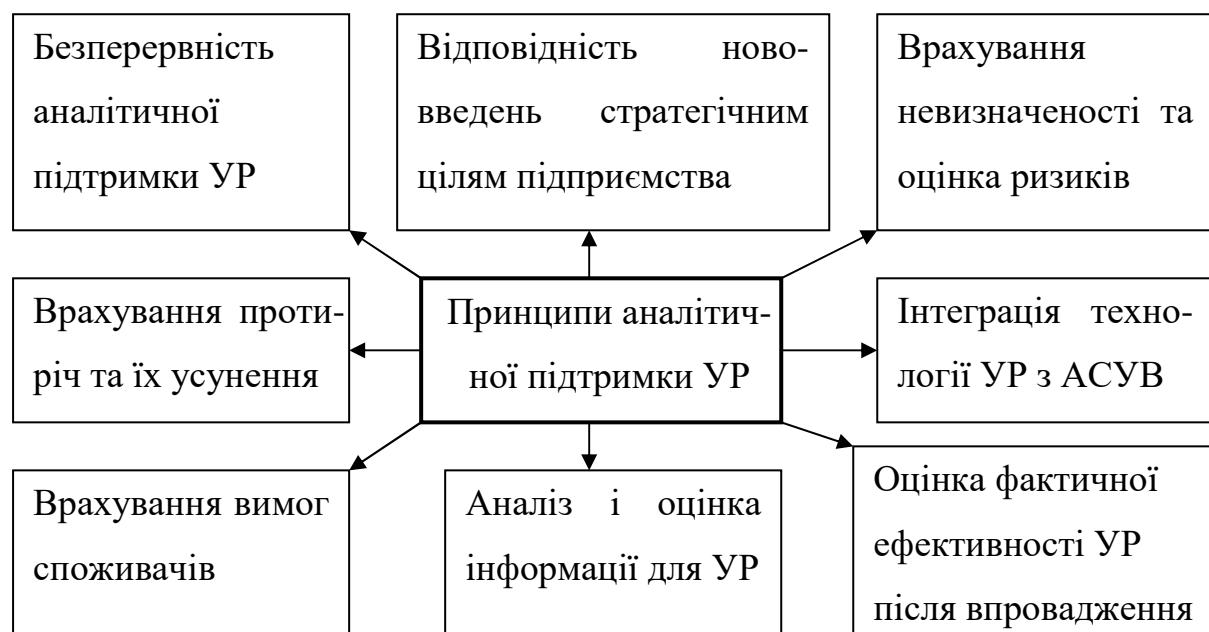


Рис. 9.2. Вимоги до функції аналітичної підтримки управлінських рішень

Технологія управлінського рішення передбачає послідовність виконання процесу прийняття УР. Виділяють декілька етапів цього процесу – від 4 [28] до 16 [29] з різним рівнем деталізації робіт. Найбільш розповсюджений підхід наведено у таблиці 9.1.

Таблиця 9.1

Зміст основних етапів технології УР

Етап	Сутність етапу
1	Виявлення управлінської проблеми або завдання, визначення їх характеристик та побудова формалізованої моделі проблемної ситуації
2	Розробка та обґрунтування альтернативних варіантів вирішення виявленої управлінської проблеми та вибір оптимального з них
3	Організація впровадження та виконання управлінського рішення

Аналітична функція повинна виконуватися на кожному етапі. Так, на першому етапі здійснюються операції, наведені на рисунку 9.3.

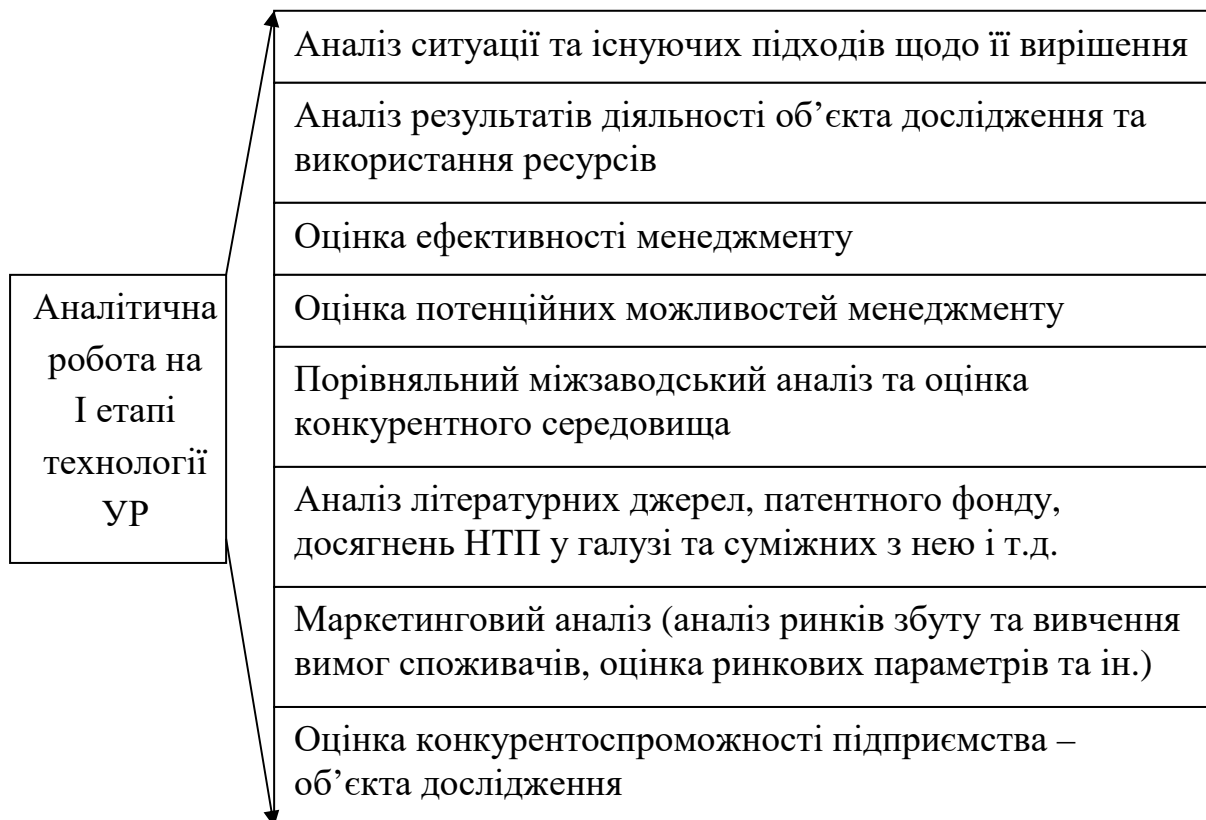


Рис. 9.3. Зміст аналітичної підтримки першого етапу технології УР

Зміст аналітичної підтримки технології УР на кожному її етапі залежить від суттєвості, масштабів, значення конкретного управлінського рішення. У таблиці 9.2 надано аналітичні завдання та засоби їх вирішення на прикладі реорганізаційного управлінського рішення з впровадження процесу бюджетування на підприємстві [30].

Таблиця 9.2

Аналітична підтримка УР з впровадження на підприємстві
бюджетного управління

Етап	Аналітичні функції	Методи аналізу
1	2	3
1	<p>Виявлення проблем фінансового управління:</p> <p>1.1. Аналіз економічної ситуації в країні, галузі, регіоні</p> <p>1.2. Оцінка тенденцій розвитку господарської діяльності підприємства</p> <p>1.3. Оцінка чинників розвитку бюджетування</p> <p>1.4. Оцінка досвіду бюджетування</p> <p>1.5. Фінансово-економічна діагностика та ін.</p>	<p>Аналіз ситуацій</p> <p>Індексний</p> <p>Графічний</p> <p>SWOT і TOWS</p> <p>Гіпотеза</p> <p>Імітаційне моделювання та ін.</p>
2	<p>Розробка альтернативних варіантів системи бюджетного управління:</p> <p>2.1. Оцінка абсолютної та порівняльної ефективності кожної з альтернатив</p> <p>2.2. Визначення критерію оптимальності та обмежень</p> <p>2.3. Порівняльний аналіз і оцінка альтернатив</p> <p>2.4. Вибір оптимального варіанта за критерієм максимізації чистого прибутку</p>	<p>Парціальний (варіантний або сценаріїв)</p> <p>Гіпотеза</p> <p>Дисконтування</p> <p>Порівняння</p> <p>Лінійне програмування</p> <p>Імітаційне моделювання</p> <p>Комбінований</p> <p>Кореляційний та ін.</p>

Продовження табл. 9.2

1	2	3
3	Впровадження бюджетної системи: 3.1. Опробування 3.2. Оцінка фактичної ефективності 3.3. Виявлення причин відхилень 3.4. Регламентація бюджетного процесу	Ділова гра Тренінг Нормативно - балансвий та ін.

Як видно із таблиці 9.3, аналітична підтримка УР на останньому етапі виконує контрольну функцію. Вона міститься у безперервній порівняльній оцінці фактично досягнутих результатів з проектними показниками, виявленні конкретних причин відхилень від заданих параметрів та їх аргументованому коригуванні для наступного здійснення регламентації процесу бюджетування.

На етапі впровадження УР, як свідчить вітчизняний досвід [11], доцільне та ефективне використання методу ділових ігор як економічного ігрового експерименту для попереднього визначення протиріч, труднощів та їх усунення на стадії опробування.

9.3. Питання для самоперевірки

1. Викладіть сутність стратегічного управлінського рішення (УР).
2. Чим обумовлено підвищення ролі аналізу в технології стратегічних УР?
3. Які властивості притаманні стратегічним управлінським рішенням на сучасному етапі розвитку підприємств? Викладіть їх сутність.
4. Як забезпечити якість та ефективність стратегічного управлінського рішення?

5. Викладіть принципи аналітичної підтримки управлінських рішень та їх взаємозв'язки та зв'язки з методами технології УР.
6. Обґрунтуйте послідовність етапів технології стратегічного управлінського рішення.
7. Викладіть зміст та особливості кожного з етапів технології стратегічного УР.
8. Обґрунтуйте необхідність аналітичної підтримки кожного з етапів технології стратегічного УР.
9. Чим обумовлено обґрунтування аналітичних завдань у технології стратегічних управлінських рішень?
10. Конкретизуйте зміст аналітичних функцій для стратегічного управлінського рішення, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності продукції металургійного підприємства.
11. Конкретизуйте зміст аналітичної підтримки управлінського рішення щодо стратегії ресурсозбереження.
12. Викладіть зміст аналітичної підтримки управлінського рішення з кредитної політики підприємства.
13. Конкретизуйте зміст аналітичної підтримки управлінського рішення щодо облікової політики підприємства.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Козлов Н.В., Бочаров Е.П. Перспективный экономический анализ. - М.:ФиС,1987. – 256 с.
2. Павленко А.Ф, Чумаченко М.Г. Трансформація курсу «Економічний аналіз діяльності підприємства»: Наукова доповідь. - К.: КНЕУ, 2001. – 88 с.
3. Стратегическое планирование. - М.: СКМОС, 1999. – 440 с.
4. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. - М.: Интел - Синтез, 1998. – 416 с.
5. Лукасевич И.Я. Анализ финансовых операций. М: ЮНИТИ, 1998.- 400 с.
6. Економічний аналіз. За ред. акад. НАНУ М.Г.Чумаченка. - К.: КНЕУ, 2003. – 556 с.
7. Шпанковська Н.Г., Петров В.М., Мушнікова С.А. Наукові основи економічного аналізу. - Дніпропетровськ: НМетАУ, 2002. – 54 с.
8. Бленк Дж. Оценка конкурентоспособности Украины в условиях политических изменений // Зеркало недели. - 2005. - №25(553).-С. 1,7.
9. Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры. - М.: Институт экономики, 1928. – 287 с.
10. Шпанковская Н.Г., Квасова Л.С. Методические основы проведения маркетинговых исследований в условиях промышленного предприятия. / Технический прогресс и эффективность производства. Вестник ХПИ. Выпуск 24. - Харьков: ХПИ, 2001. - С. 203 – 204.
11. Шпанковська Н.Г., Пономаренко В.А., Ніколаєв В.Н. Методи активного навчання. Методичні рекомендації для викладачів, аспірантів та магістрів, Частина 2. Розробка та використання конкретних ситуацій, виробничих задач, ділових та технологічних

- ігор у навчальному процесі. - Дніпропетровськ: НМетАУ, 2001. - 46 с.
12. Филипп Котлер Маркетинг - Менеджмент. - Спб.: Питер, 1999. – 896 с.
 13. Галузева нарада // Наше місто. - 13.01.2001.-С. 3.
 14. Шпанковська Н.Г. та ін. Економічна діагностика. Розділ 1. Основні категорії діагностики. - Дніпропетровськ: НМетАУ, 2005. – 52 с.
 15. Шпанковська Н.Г. та ін. Економічна діагностика. Розділ 2. Особливості методики фінансової та управлінської діагностики. - Дніпропетровськ: НМетАУ, 2005. – 48 с.
 16. Приварникова І.Ю., Шпанковська Н.Г. Проблемні питання аналізу ефективності використання основних виробничих засобів. / Збірник наукових праць. Серія: Економічні науки. - Черкаси: ЧДТУ. - 2002. - №4. - С. 159-164.
 17. Демчук Н.І., Ермошкіна О.В. Вибір напрямків ЗЕД підприємства на основі формування оптимального набору ринків. / Економічний вісник НГУ. - 2004. - №2. - С. 42 - 51.
 18. Кондраков Н.П. Основы финансового анализа. - М.: ФиС, 1998. – 112 с.
 19. Галушко О.С. Оцінка доцільності використання різних форм власності гірnodобувних підприємств. / Економічний вісник НГУ. - 2003. - №2. - С. 32 - 36.
 20. Ковалев В.В. Финансовый анализ. - М.: ФиС, 1998. – 512 с.
 21. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання. - Тернопіль: Економічна думка, 2004. – 416 с.
 22. Юзов О.В., Седых А.М. Анализ производственно-хозяйственной деятельности металлургических предприятий. - М.: МИСиС, 2002. – 360 с.
 23. Марюта А.Н., Ковальчук К.Ф. Целевой экономической и управленческий анализ (контролинг). Монография. – Днепропетровск: Системные технологии, 2005. – 342 с.

24. Ковальчук К.Ф., Шпанковська Н.Г., Костанецький В.В. Викладання циклу дисциплін економічного аналізу в Національній металургійній академії України: досвід, проблеми, напрями удосконалення. / Проблеми формування ринкової економіки. Міжвідомчий науковий збірник. Спеціальний випуск «Трансформація курсу «Економічний аналіз діяльності підприємства»». - К.: КНЕУ, 2002. - С. 271 - 286.
25. Жак Ришар Аудит и анализ хозяйственной деятельности предприятия. / Пер. с франц. - М.: ЮНИТИ, 1997. – 375 с.
26. Радченко К.І. Особливості формування навчального курсу «Стратегічний аналіз» / Проблеми формування ринкової економіки. Міжвідомчий науковий збірник. Спеціальний випуск «Трансформація курсу «Економічний аналіз діяльності підприємства»». - К.: КНЕУ, 2002. - С. 429 - 442.
27. О методических рекомендациях по выявлению признаков неплатежеспособности предприятия и признаков действий по сокрытию банкротства, фиктивного банкротства или доведения до банкротства. / Бухгалтерия. - 2001. - №11. - С. 18 - 23.
28. Економіка та управління в промисловості. Матеріали Всеукраїнської НПК. Том 2. - Дніпропетровськ, 2005. – 261 с.
29. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. - М.: Интел - Синтез, 1998. – 272 с.
30. Шпанковская Н.Г., Ковальчук К.Ф., Костанецкий В.В., Мезерняк Д.А. Аналитическая поддержка реорганизационных управленческих решений. / Zagadnienia techniczno-ekonomiczne. - 2004. - №2. Krakow: Akademii gorniczo-hutniczej. - С. 517 - 521.
31. Обліково-аналітичні системи суб'єктів господарської діяльності в Україні. Науковий збірник. Спецвипуск 1.5. Частина 2. - Львів: ЛНУ, -2005.- 771 с.

Навчальне видання

**Шпанковська Ніна Григорівна
Котенко Наталя Олександрівна**

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ

Опорний конспект лекцій

Темп. план 2006, поз.

Редактор О.І. Лук'янець

**Підписано до друку 03.01.06. Формат 60x80 1/16. Папір друк. Друк плоский.
Облік.-вид. арк. 7,76. Умов. друк. арк. 7,67. Тираж 100 пр. Замовлення №.**

**Національна металургійна академія України
49600, м. Дніпропетровськ-5, пр. Гагаріна,4**

Редакційно-видавничий відділ НМетАУ