

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

Методичні рекомендації
до виконання консультаційного проекту
для студентів спеціальності
072 "Фінанси, банківська справа та страхування"
другого (магістерського) рівня

Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2018

УДК 336:005.21(07.034)

М54

Затверджено на засіданні кафедри фінансів.

Протокол № 7 від 19.12.2017 р.

Укладач І. В. Журавльова

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Методичні рекомендації до виконання консультаційного проекту для студентів спеціальності 072 "Фінанси, банківська справа та страхування" другого (магістерського) рівня [Електронний ресурс] / уклад. І. В. Журавльова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 40 с.

Наведено загальні вимоги до організації процесу підготовки, виконання, оформлення та захисту консультаційного проекту з виокремленням основних етапів: формулювання тем та їх вибору; встановлення мети та завдань дослідження; підбору й аналізу літератури з обраної теми та розроблення плану роботи; розгляду теоретичних аспектів стратегічного управління; зібрання даних і їх стратегічного аналізу; розроблення й обґрунтування фінансової стратегії та заходів щодо контролю її реалізації; формулювання висновків і оцінювання одержаних результатів; оформлення та захисту консультаційного проекту.

Рекомендовано для студентів спеціальності 072 "Фінанси, банківська справа та страхування" другого (магістерського) рівня.

УДК 336:005.21(07.034)

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2018

Вступ

Консультаційний проект, що виконується студентами другого (магістерського) рівня, є підсумковим етапом вивчення навчальних дисциплін та науково-дослідної практики студентів з освітньої програми "Фінанси і кредит". Він концентрує знання та продукує уміння, що розширюють теоретичну й практичну підготовку майбутніх фахівців, закріплює їх професійні навички та розглядається як основа дипломної роботи. У процесі виконання консультаційного проекту реалізується активний зв'язок теоретичного навчання з практичним досвідом роботи в сфері фінансових відносин у стратегічній перспективі. Ця робота повинна продемонструвати теоретичні знання за освітньою програмою "Фінанси і кредит", проводити аналітичні дослідження в фінансовій сфері, вміння приймати обґрунтовані управлінські рішення в конкретних умовах діяльності досліджуваної економічної системи, розробляти фінансову стратегію. Адже в умовах ринкової економіки ефективність фінансової стратегії залежить від кваліфікованих фахівців, які володіють глибокими, всебічними знаннями і високим рівнем професіоналізму у сфері формування та використання фінансових ресурсів суб'єктами господарювання.

У процесі виконання консультаційного проекту студенти демонструють набуті компетентності за такими напрямками діяльності: науковий, аналітичний, технологічний та практичний, Кожен із напрямів знаходить відображення у певних розділах консультаційного проекту.

Кожному студенту призначається керівник консультаційного проекту з числа викладачів кафедри. Керівник проводить індивідуальні консультації для студентів згідно з установленим графіком.

Для посилення самоконтролю студент може разом з керівником розробити календарний план виконання консультаційного проекту в аспекті окремих етапів.

Кожен студент повинен виконати консультаційного проекту відповідно до встановленого керівником графіка.

Якщо консультаційний проект не виконаний студентом вчасно з поважних причин, то завідувач кафедри може призначити індивідуальний термін здачі роботи.

Мета та завдання консультативного проекту

Консультативний проект є самостійною кваліфікаційною роботою, що виконується студентами денної форми навчання.

Мета написання консультативного проекту – вирішення наукової проблеми в сфері фінансів стратегічного горизонту управління та отримання конкретного науково-практичного результату, який в певній формі буде впроваджено у практичну діяльність суб'єкта господарювання або навчальний процес.

Предметом консультативного проекту є фінансова стратегія суб'єктів господарювання.

Основними завданнями консультативного проекту є:

систематизація, закріплення та поглиблення теоретичних і практичних знань, умінь й навичок, отриманих студентами спеціальності 072 "Фінанси, банківська справа та страхування" при вивченні навчальних дисциплін за освітньою програмою "Фінанси і кредит", з метою застосування їх для вирішення завдань дослідження; отримання навичок аналізу результатів (з наукової й практичної позицій), обґрунтування доцільності і практичної цінності їх застосування;

оволодіння навичками самостійного здійснення стратегічного аналізу, тактичного фінансового аналізу, ідентифікації та оцінювання можливостей фінансового розвитку, стратегічного фінансового цілепокладання розробленні фінансової стратегії з використанням інформаційних технологій та економіко-математичних методів;

оволодіння практичними навичками використання сучасних методів наукових досліджень з метою постановки конкретних науково-практичних завдань дослідження, що повинні бути вирішені в консультативному проекті;

освоєння технології опрацювання спеціалізованої літератури, нормативних й інструктивних документів, довідників та джерел мережі "Інтернет" та використання отриманої інформації для аналітичного узагальнення й формулювання рекомендацій та висновків щодо процесу розв'язання завдань дослідження;

отримання навичок розроблення та впровадження нових методичних підходів, технологічних рішень для практичної реалізації поставлених завдань щодо стратегічного управління об'єктами фінансового менеджменту;

оволодіння методикою викладення змісту проведеного в консультативному проекті науково-практичного дослідження й подання отриманих результатів.

Для написання консультаційного проекту студент повинен володіти такими фундаментальними вміннями:

самостійно опрацьовувати літературні джерела, узагальнювати й систематизувати теоретичні матеріали;

користуватися законодавчою, нормативною, довідковою, звітною документацією;

використовувати набуті в процесі навчання теоретичні знання, практичні навички для розв'язання певної проблеми у сфері фінансового менеджменту;

застосовувати методи економічного і фінансового аналізу, економіко-математичні методи, ІТ-технології для рішення аналітичних завдань формування та реалізації фінансової стратегії;

визначати стратегічне позиціонування суб'єкта господарювання;

доречно і вміло застосовувати технічні та інші допоміжні засоби під час виконання зазначених завдань.

До початку виконання завдань консультаційного проекту студент повинен знати:

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

економічну сутність та типологію фінансових стратегій;

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

технологію здійснення тактичного фінансового аналізу та стратегічного аналізу діяльності суб'єкта господарювання;

сучасні методи та моделі розроблення стратегічних фінансових рішень;

природу виникнення невизначеності та фінансових ризиків;

теоретичні аспекти формування та реалізації фінансової стратегії;

напрями регулювання та методи зниження фінансових загроз, корегування фінансової стратегії;

ВМІТИ:

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

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

розробляти фінансову стратегію суб'єкта господарювання;

формувати стратегію управління фінансовими ресурсами суб'єкта господарювання;

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

формувати інвестиційну стратегію суб'єкта господарювання;

формувати стратегію забезпечення фінансової безпеки суб'єкта господарювання;

складати програму пріоритетних заходів антикризової фінансової стратегії суб'єкта господарювання.

Організація роботи над консультаційним проектом

Організація роботи студента з підготовки, виконання консультаційного проекту і його захисту складається з таких етапів:

1. Студенту пропонується обрати керівника консультаційного проекту. У якості керівника виступає один із викладачів кафедри фінансів, що є провідним фахівцем у питаннях, що стосуються освітньої програми "Фінанси і кредит". Для вибору керівника студентам видається документ "Напрями робіт наукових керівників", що допомагає зорієнтуватися студентам з основними напрямками робіт викладачів кафедри та обрати викладача відповідно науково-практичного напрямку, що цікавить студента.

2. Студент повинен запропонувати власне формулювання теми консультаційного проекту та узгодити його з керівником. Тема консультаційного проекту вважається закріпленою за студентом після її затвердження на засіданні кафедри фінансів та проведення відповідним протоколом. Для цього, сформульована студентом тема вноситься до документа "Заява на затвердження теми", що пишеться на ім'я завідувача кафедри, що обов'язково повинна бути підписана студентом.

3. Студент вносить тему до документів "Титульна сторінка пояснювальної записки" (додаток А) та "Завдання на консультаційний проект" (додаток Б). У документ "Завдання на консультаційний проект" також вноситься така інформація: номер протоколу та дата затвердження теми; вихідні дані до проекту (графі не повинна бути порожньою, тому що під час здійснення будь-якої розробки завжди мають місце відповідні ДСТУ, нормативні, інструктивні, методичні документи тощо); дата видачі завдання. Студент проставляє свій підпис, що свідчить про прийняття завдання до виконання

та подає лист завдання на підпис керівнику проекту. Після цього, студент приступає до реалізації теми консультаційного проекту.

4. Студент повинен проаналізувати та узагальнити науково-теоретичну, законодавчо-нормативну, методичну літературу за темою консультаційного проекту, робить узагальнення методичних прийомів, необхідних для вирішення завдань консультаційного проекту.

5. У співпраці з керівником консультаційного проекту студент складає попередній план роботи.

6. Студент вирішує завдання консультаційного проекту, формулювання висновків, консультуючись з керівником консультаційного проекту.

7. Студент здійснює оформлення консультаційного проекту.

8. Студент надає керівнику на перевірку повністю виконаної роботи.

9. Студент усуває виявлені керівником недоліки роботи.

10. Студент здійснює підготовку ілюстративного матеріалу, презентації та доповіді.

11. Студент здійснює захист консультаційного проекту згідно зі складеного кафедрою графіка перед комісією.

Керівник консультаційного проекту повинен:

допомогти студенту обрати найбільш доцільну для виконання тему консультаційного проекту, що відповідає інтересам студента та його можливостям, необхідним для забезпечення практичної реалізації проекту;

надати студенту допомогу під час розроблення календарного плану виконання проекту;

рекомендувати основні та додаткові джерела інформації (книги, журнали, інтернет-портали, сайти й тощо) за обраною темою;

проводити систематичні консультації зі студентом;

спрямовувати студента та допомагати йому під час вирішення питань, що знаходяться у межах наукової, аналітичної, технологічної та практичної складових проекту;

перевіряти виконання календарного плану виконання проекту;

перевіряти проміжні та кінцеві результати роботи над проектом;

перевіряти цілісність консультаційного проекту; нести персональну відповідальність за якість виконання консультаційного проекту.

У процесі виконання консультаційного проекту студент повинен:

опрацювати літературу за темою проекту;

скласти попередній план (календарний план) виконання КП та узгодити його з керівником;

узгодити з керівником структуру та змістовне навантаження проекту в аспекті наукової, аналітичної, технологічної та практичної складових;

сформулювати науково-практичні завдання, які мають спрямування на підтримку кожної з складових проекту і будуть вирішуватися у межах кожного з розділів/підрозділів проекту;

узгодити з керівником структуру кожного з розділів/підрозділів проекту, його змістовне навантаження, особливості, специфіку та інші аспекти, що повинні бути враховані під час вирішення поставлених науково-практичних завдань;

регулярно відвідувати консультації, які організовує керівник, представляти йому результати роботи над проектом;

реалізувати поставлені завдання й захистити (з отриманням оцінки) проект;

упровадити результати консультаційного проекту;

захистити консультаційний проект.

Вимоги до структури, змісту та оформлення консультаційного проекту

Консультаційний проект складається з пояснювальної записки та додатків й супроводжується демонстрацією мультимедійної презентації. Обсяг пояснювальної записки повинен бути не більше 60 сторінок друкованого тексту з таблицями та рисунками. До консультаційного проекту можуть бути включені додатки. Обсяг додатків не повинен перевищувати 20 сторінок.

Структура консультаційного проекту має містити такі елементи:

- титульний аркуш;
- завдання на консультаційний проект;
- реферат;
- зміст;
- вступ;
- основна частина (розділи);
- висновки;
- перелік використаних джерел;
- додатки.

Вимоги щодо оформлення даних структурних елементів подано в окремих загально університетських методичних рекомендаціях.

Далі подано рекомендації до змісту матеріалу в даних структурних частинах консультаційного проекту.

Титульний аркуш

Титульний аркуш містить інформацію про роботу і найменування теми, даних про студента і керівника, допуску до захисту. Розташування інформації на титульному аркуші консультаційного проекту подано в додатку А.

Завдання на консультаційний проект

Завдання на консультаційний проект містить тему, дані про керівника, відомості про дату затвердження теми, дату видачі завдання та строк подання студентом проекту, вихідні дані проекту, його зміст, календарний план, підписи студента та керівника (додаток Б);

Зміст

Зміст містить (у порядку згадування):

- вступ;
- послідовно перераховані назви розділів і підрозділів;
- висновок;
- перелік використаної літератури;
- найменування додатків і номери відповідних сторінок.

Реферат

Реферат (обсяг – 1 сторінка) призначений для формування цілісного уявлення про виконаний консультаційний проект. Виклад матеріалу в рефераті повинен бути стислим й точним (без складних граматичних зворотів). Реферат повинен містити відомості щодо обсягу (основного тексту) пояснювальної записки, кількості рисунків, таблиць та використаних джерел, а також додатків (із зазначенням кількості сторінок, що займають додатки). У рефераті наводяться мета роботи, об'єкт, предмет та методи дослідження. Вказується, які завдання підлягали розробленню й які наукові та практичні результати було отримано. Подання реферату закінчується переліком ключових слів або стійких словосполучень, що відображують сутність проекту поза межами його змісту. Загальна кількість ключових слів повинна бути не меншою п'яти та не більшою десяти.

Зміст

Зміст (обсяг – до двох сторінок) містить такі елементи: вступ, розділи та їх підрозділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Він містить найменування та номери початкових сторінок наведених елементів консультативного проекту. Наведені в рамках змісту найменування структурних елементів повинні відповідати їх назвам за текстом консультативного проекту.

Вступ

Вступ містить стисле викладення сучасного стану розвитку сформульованого в рамках теми проблеми. У ньому обґрунтовується актуальність, доцільність і необхідність подальших досліджень й розробок у цьому напрямі, наводяться наукова та прикладна проблеми, формулюється мета дослідження та наводиться кількісний склад розділів КП. Рекомендований обсяг вступу – 1 – 2 сторінки.

Вступ повинен містити таку інформацію:

Актуальність теми, в якій стисло викладається сучасний стан розглядуваної проблеми, необхідність подальших досліджень і її роль в економіці.

Правильно сформулювати актуальність вибраної теми означає показати вміння відділяти головне від другорядного, з'ясувати те, що вже відомо і що доки невідомо про предмет дослідження.

Наприклад, якщо тема консультативного проекту "Розроблення стратегії формування фінансових ресурсів суб'єкта господарювання", обґрунтування актуальності може виглядати таким чином: *"В умовах вірогідного ринкового середовища різко підвищується значення стратегічного управління формуванням фінансових ресурсів суб'єктів господарювання. Усе це значно збільшує роль стратегічного аналізу їх зовнішнього та внутрішнього середовища. Результати такого аналізу потрібні, передусім, власникам, а також кредиторам, інвесторам, діловим партнерам, менеджерам і податковим службам. У даній роботі проводиться стратегічний аналіз суб'єкта господарювання саме з точки зору власників суб'єкта господарювання, розробляється стратегія управління формуванням фінансових ресурсів та заходи щодо контролю для її реалізації"*.

Від доказу актуальності вибраної теми доцільно перейти до формулювання мети роботи.

Мета – це уявний, ідеальний образ, що приймають результати діяльності, кінцевий підсумок роботи.

Мета роботи повинна полягати в рішенні проблемної ситуації шляхом її аналізу і знаходженні нових закономірностей між економічними явищами. Правильне означення мети – процес не менш важливий, ніж формулювання висновків.

Не можна формулювати мету як "дослідження...", "вивчення..." тощо, оскільки ці слова вказують на засоби досягнення мети, а не на саму мету.

Наприклад, якщо, тема роботи – "Розроблення стратегії формування фінансових ресурсів суб'єкта господарювання", то метою роботи може бути – *обґрунтування вибору методичного підходу та практичних рекомендацій щодо розроблення стратегії формування фінансових ресурсів суб'єкта господарювання та заходів щодо контролю за її реалізацією.*

Виходячи з мети роботи визначаються **завдання**. Це зазвичай робиться у формі перерахування (проаналізувати..., розробити..., узагальнити..., виявити..., довести..., впровадити..., показати..., розробити..., знайти..., визначити..., описати..., встановити..., з'ясувати..., дати рекомендації..., встановити взаємозв'язок..., зробити прогноз... тощо).

Об'єкт дослідження – це процес або явище, що породжує проблемну ситуацію і вибране для вивчення.

Наприклад, якщо, тема роботи – "Розроблення стратегії формування фінансових ресурсів суб'єкта господарювання", то об'єктом дослідження можуть бути – *стратегії формування фінансових ресурсів суб'єкта господарювання в нестабільному ринковому середовищі в умовах кризи.*

Предмет дослідження – вузька частина об'єкта дослідження – проблема (коло питань), що досліджуються в роботі на прикладі бази практики (базового суб'єкта господарювання).

Наприклад, якщо, тема роботи "Розроблення стратегії формування фінансових ресурсів суб'єкта господарювання", то предметом дослідження може бути – *практичні аспекти і методичне забезпечення стратегії формування фінансових ресурсів суб'єкта господарювання.*

Об'єкт і предмет дослідження співвідносяться між собою як загальне і часткове. В об'єкті виокремлюють ту його частину, що є предметом дослідження. Саме на нього повинно бути спрямована основна увага студента, оскільки предмет дослідження визначає тему роботи, винесену на титульний лист як назва.

Інформаційна основа роботи – стисло вказуються прізвища і ініціали авторів (в алфавітному порядку), що внесли найбільш відчутний вклад в рішення проблеми, основні закони і нормативні акти, що згадуються

в роботі (зі посиланнями у [квадратних дужках] на номери джерел за переліком використаної літератури).

Методи дослідження – перелік використаних методів дослідження або досягнення поставленої мети. Перераховувати їх потрібно, змістовно визначаючи, що саме досліджувалось тим чи іншим методом.

Інформація про базовий суб'єкт господарювання – дається інформація про суб'єкт господарювання (організацію), на підставі даних якого виконується робота та на прикладі якого розглядається предмет дослідження: повна назва, форма власності, сфера діяльності, місце в галузі (велике, середнє, мале) тощо.

Апробація результатів консультаційного проекту. Зазначається, на яких наукових конференціях, симпозіумах висвітлено результати досліджень, викладених у консультаційному проекті.

Публікації. Указують, у скількох статтях у наукових журналах, збірниках наукових праць, матеріалах і тезах конференцій опубліковані результати консультаційного проекту.

Вимоги до змісту основної частини консультаційного проекту

Науковий підрозділ

Шляхом аналізу сучасного стану розвитку відповідної проблематики, опису ступеня її опрацювання у вітчизняних й закордонних джерелах та рівня практичної реалізованості і наведення аргументів, що свідчать про необхідність та доцільність ведення подальшої роботи у даному напрямі, обґрунтовується уточнення напряму, в якому буде здійснюватися дослідження, визначення свого місця у вирішенні проблеми та підвищення прикладного рівня консультаційного проекту, окреслюється межа предметної області дослідження, здійснюється аналіз пропонованих підходів, механізмів, методик, технологій менеджменту і формулюються висновки за тими питаннями, що залишилися відкритими (вирішеними не до кінця або невирішеними взагалі). Висновки віддзеркалюють слабкі місця та невирішені питання, розробкою яких доцільно займатися. Якість висновків є відправною точкою для прийняття рішення про необхідність розробок у даному напрямі. Зміст висновків впливає на формулювання мети дослідження для розв'язання невирішених питань.

Аналітичний підрозділ

Виходячи з загальних теоретичних положень, рекомендується здійснити комплексний стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта господарювання загалом та стан справ на визначеній темою роботи окремому аспекті.

Звітні дані суб'єкта господарювання, що досліджується повинні бути не тільки наведені (у додатках), але і проаналізовані для обґрунтування висновків.

Метою аналітичного підрозділу роботи є стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта господарювання, обґрунтування резервів зростання кількісних і поліпшення якісних показників функціонування суб'єкта господарювання в стратегічній перспективі.

Результати аналізу зовнішнього середовища господарювання за методикою PEST мають вигляд матриці, яка подана у табл. 1.

Таблиця 1

PEST-аналіз факторів макросередовища

P	Політика	Вага	Бал	Оцінка	E	Економіка	Вага	Бал	Оцінка
1.					1.				
2.					2.				
3.					3.				
...					...				
n					n				
	Усього	1	–		Усього	1	–		
S	Соціум	Вага	Бал	Оцінка	T	Технологія	Вага	Бал	Оцінка
1.					1.				
2.					2.				
3.					3.				
...					...				
n					n				
	Усього	1	–		Усього	1	–		

1. За методикою PEST студент формулює чотири групи факторів впливу зовнішнього середовища. Найчастіше до цих груп зараховують фактори:

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

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

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

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

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

3. Перевірка узгодженості думок експертів. Використання експертних оцінок для визначення значущості факторів PEST-аналізу пояснюється бажанням отримати оцінки у зручному, формалізованому вигляді. Узгодженість думок експертів може бути досліджена за допомогою таких коефіцієнтів: лінійного коефіцієнта кореляції, коефіцієнта рангової кореляції Спірмена, рангового коефіцієнта кореляції Кендалла, множинного коефіцієнта рангової кореляції (коефіцієнта конкордації).

4. Оцінюємо кожний фактор PEST-аналізу (як добуток ваги та балу), а також сумарну оцінку для кожної з чотирьох груп (сума оцінок факторів у групі).

5. Визначаємо найбільш та найменш впливові на діяльність суб'єкта господарювання фактори зовнішнього середовища, робимо висновки. Загальний вигляд матриці SWOT-аналізу подано у табл. 2.

Таблиця 2

Загальний вигляд матриці SWOT-аналізу

S (<i>strength</i>) – сильні сторони	W (<i>weaknesses</i>) – слабкі сторони
1	1
2	2
3	3
...	...
n	m
O (<i>opportunities</i>) – можливості	T (<i>threats</i>) – загрози
1	1
2	2
3	3
...	...
k	p

Потенційні внутрішні переваги можуть бути визначені як: використання переваг організаційно-правової форми організації бізнесу, наявні конкурентні переваги (унікальність); найважливіші відмінності в компетенції щодо певної діяльності, інноваційність; сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер; жорсткий конкурент на ринку (використання агресивної ініціативи); стратегія наступу чи інша особлива стратегія, обґрунтований "стратегічний набір"; сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності; вища за середню обізнаність про стан ринку; знання про склад та найважливіші стратегічні групи, можливості захисту від конкурентів; концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку; диференціація виробів; обґрунтована диверсифікація; увага до зниження витрат; вища за середню рентабельність і прибутковість; достатні фінансові ресурси; вищі за середні маркетингові навички; вищі за середні технологічні та інноваційні навички (компетенції); творчий, підприємницький менеджмент тощо.

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

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

Потенційні зовнішні загрози: високі темпи інфляції; велика ймовірність виникнення нових конкурентів (зокрема, іноземних); зростання збуту

товарів-замінників; уповільнений темп зростання ринку або його спад; "Ворожі дії" з боку держави (обмеження); зростання тиску конкурентів; тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу; технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції; виникнення труднощів під час укладання договорів із постачальниками та споживачами; зміни в потребах і смаках споживачів; негативні демографічні зміни; негативна екологічна ситуація; соціально-політична нестабільність.

Саме фінансові аспекти діяльності суб'єкта господарювання повинні підпасти під стратегічний аналіз внутрішнього середовища, передусім:

- фінансові ресурси;
- оборотні та необоротні активи;
- капітал;
- фінансове планування;
- діяльність на фінансових ринках;
- ліквідність і платоспроможність;
- фінансові результати діяльності і рентабельність;
- дебіторська і кредиторська заборгованість;
- ділова активність;
- інвестиційна діяльність;
- оподаткування;
- взаємовідносини з фінансовими установами тощо.

Наведені фінансові аспекти діяльності суб'єкта господарювання аналізуються на підставі звітних і планових даних фінансової і статистичної звітності суб'єкта господарювання. Повнота аналізу визначається залежно від назви теми роботи і ключового слова: "оцінка", "управління", "аналіз" тощо, призначеного в його основу.

Динаміку основних показників досліджують за даними однорідної групи підприємств за попередні 2 – 3 роки. Методичною основою аналізу слугують різноманітні методики, які студент може винайти в літературі, скористуватися методиками з лекційних і практичних занять або звернутися за допомогою до керівника.

Типовими помилками, що допускаються студентами в аналітичному підрозділі роботи є:

- проведення аналітичних дій без обґрунтування необхідності їхнього проведення;
- відсутність чітких висновків після побудованих таблиць, графіків, рисунків;

- відсутність структурно-логічного зв'язку між аналітичними діями;
- робота присвячена більшою мірою оціночно-аналітичним процедурам, а ключове слово у назві роботи – управління, а управлінські аспекти, або не розглянуті зовсім, або розглянуті поверхово.

Аналітичну частину рекомендується викласти в трьох підрозділах. Перший підрозділ повинен бути присвячений стратегічному аналізу зовнішнього середовища суб'єкта господарювання (рекомендований обсяг – до 15 сторінок), другий – стратегічному аналізу внутрішнього середовища суб'єкта господарювання, а третій – аналізу окремого аспекту фінансової діяльності суб'єкта господарювання, який визначено у назві теми (формування фінансових ресурсів, інвестиційна діяльність, організація фінансової безпеки тощо) (рекомендований обсяг – 7 сторінок) та виділення детермінант стратегічних фінансових рішень.

Проектний підрозділ

У проектному підрозділі наведено обґрунтування пропозицій з розроблення фінансової стратегії або вдосконалення тих сторін стратегічного управління, проблемні елементи яких були виявлені в аналітичній частині.

Пропозиції, що висловлюються в другому розділі повинні вирішувати ті завдання, що були сформульовані у вступі, не зводитися до закликів: "треба посилити...", "удосконалювати..." тощо. Без розроблення механізму реалізації таких пропозицій вони є безпідставними.

Завданнями, що вирішуються в другому розділі, як правило, є такі: формулювання філософії, місії, бачення, цінностей суб'єкта господарювання;

оцінювання стратегічної фінансової позиції суб'єкта господарювання; визначення і обґрунтування дерева цілей суб'єкта господарювання в довгостроковому періоді;

розроблення певної фінансової стратегії суб'єкта господарювання; розроблення заходів щодо контролю за реалізацією стратегії суб'єкта господарювання.

Філософія бізнесу містить поєднання цінностей, вірувань, принципів, відповідно до яких організація планує здійснювати свою діяльність, визначення призначення діяльності, який суб'єкт господарювання збирається здійснювати, і те, якого типу організацією він має намір бути.

Місія (дослівно – "відповідальне завдання, роль") є діловим поняттям, що відображає призначення бізнесу, сенс його існування на відміну

від подібних суб'єктів господарювання. "Місія – це мета, для якої організація існує і яка повинна бути виконана в плановому періоді" [20]. Вона є твердженням щодо того, для чого і з якої причини існує організація і чим вона відрізняється від інших їй подібних. Місія визначається з урахуванням споживчих інтересів, потреб, запитів, які задовольняє бізнес. Тому місія фокусує увагу на споживачі, і не на товарі, відповідає на питання, яку користь суб'єкт господарювання може принести споживачам, досягаючи найбільшого успіху на ринку. Але місія може містити як внутрішні, так і зовнішні орієнтири, адже суб'єкт господарювання є відкритою системою, несе місію, що визначає напрям розвитку в зовнішньому середовищі і всередині самого себе.

До факторів, що впливають на формування місії, зазвичай належать: історичні особливості організації; стиль поведінки працівників організації; стан зовнішньої щодо організації середовища; наявність ресурсів, необхідних для досягнення поставлених перед організацією цілей; специфічні особливості організації. Місія, крім того, може визначатися і кругом задовольняються організацією потреб суспільства, і сукупністю зовнішніх сил, взаємодіючих з організацією.

Формулювання місії повинно бути лаконічним, зручним для сприйняття, запам'ятовуватися як образ, заслуговувати на довіру, містити орієнтири, які можуть слугувати підґрунтям для розроблення стратегії.

Основні компоненти місії подано в табл. 3.

Таблиця 3

Характеристика складових місії

Складова місії	Характеристика складової
1	2
Товар або послуга	Які товари або послуги, вироблені суб'єктом господарювання? Часто суб'єкт господарювання досягає ринкових переваг за рахунок інтеграції, отримання переваг товару з додатковими можливостями конкурентоспроможності, такими, як володіння більшою часткою ринку, розвинутою дистриб'юторською мережею або позитивним іміджем
Категорії цільових споживачів	Хто є цільовими споживачами суб'єкта господарювання? Діяльність суб'єкта господарювання може бути орієнтована на урядові агентства, індустріальних споживачів, вузький прошарок населення з високими доходами або населення в цілому

1	2
Конкурентні переваги	У чому полягають відмітні особливості і стратегічні переваги суб'єкта господарювання порівняно з конкурентами? Такі переваги можуть полягати в унікальному продукті, технології, репутації серед споживачів або територіальному розташуванні
Філософія	Які найважливіші цінності, прагнення і етичні принципи суб'єкта господарювання? Філософія суб'єкта господарювання може проявлятися, наприклад, у тому, чи ставить він на перший план інтереси своїх службовців або клієнтів тощо

Формулювання місії сприяє вирішенню таких проблем управління:

місія змушує менеджерів систематично займатися всебічним аналізом сильних і слабких сторін організації та її конкурентів, можливостей і загроз, що підвищує обґрунтованість прийнятих стратегічних рішень;

у разі великих за розміром або географічно розкиданих компаній місія сприяє інтеграції відособлених організаційних одиниць в одне ціле, мотивації персоналу і більш ефективній взаємодії керівників і підлеглих на різних рівнях;

місія сприяє проектуванню раціонального і позитивного іміджу суб'єкта господарювання на ділових партнерів, акціонерів, інвесторів, від яких залежить доля суб'єкта господарювання.

У супроводжуваних місію тезах зазвичай вказується цільова спрямованість організації; найменування того продукту, який організація пропонує зовнішньому середовищі, і технології його виробництва; соціокультурні цінності, прийняті в організації; власне уявлення про себе (внутрішня концепція) та враження, яке організація хоче провести у зовнішньому середовищі (зовнішній образ).

На відміну від бачення місія характеризує тільки "теперішнє" суб'єкта господарювання, не відображає перспективи розвитку бізнесу.

Бачення суб'єкта господарювання – образне подання сенсу діяльності та перспектив суб'єкта господарювання. Воно пояснює працівникам і суспільству, що становить суб'єкт господарювання, яким він повинен стати, до чого він прагне. Тобто бачення є деяким образом майбутнього стану.

Існує декілька підходів до визначення сутності поняття бачення, наприклад: "бачення – це поняття, що означає картину щодо віддаленого майбутнього" [18, с. 311], "бачення – це картина того, про що можна мріяти, стан бізнесу, який може бути досягнуто у віддаленому майбутньому

за найбільш сприятливих умов і до якого спрямовані сподівання власника компанії або її директора" [18, с. 243], "бачення – це керівна філософія бізнесу, обґрунтування існування фірми, що не сама мета, а, скоріше, почуття основної мети фірми. Тобто бачення – це ідеальна картина майбутнього, той стан, який можна досягнути за найсприятливіших умов. Бачення визначає рівень домагань в процесі стратегічного планування" [19, с. 298].

Таким чином, управління на основі бачення полягає в прагненні співробітників працювати заради досягнення певних ідеалів; бачення може слугувати орієнтиром для визначення рівня домагань працівників суб'єкта господарювання. Серед груп таких орієнтирів діяльності суб'єкта господарювання можна виокремити ідеали (те, до чого прагне суб'єкт господарювання, але досягти не може), цілі (загальні орієнтири діяльності, досягнення яких заплановано в повному обсязі на найближче майбутнє) і завдання – кількісно вимірювані орієнтири, що визначають форму і час виконання певних дій.

Значення бачення для суб'єкта господарювання полягає у такому: бачення надає сенс праці, стає засобом мотивації працівників, а також об'єднує діяльність багатьох в одному напрямі. Воно забезпечує спадкоємність наступних одна за одною цілей організації і допомагає виробити критерії їх досягнення. І оскільки у бачення немає фінішної межі, воно створює імпульс для постійного прогресу в організації.

Бачення визначає місію суб'єкта господарювання, тобто визначає її призначення.

Під цілепокладанням розуміється вибір мети як образу майбутнього результату діяльності суб'єкта господарювання. Мета – це кінцевий стан, бажаний результат, якого прагне досягти будь-який суб'єкт господарювання, це конкретні результати бачення. Цілі використовуються як критерії для оцінювання можливих успіхів реалізації тієї чи іншої стратегії.

Основними групами осіб, цілепокладання яких впливає на діяльність суб'єкта господарювання, є власники, працівники, споживачі (покупці) продукту, партнери, місцеве співтовариство, суспільство в цілому. Формулювання цілей повинно відображати взаємодію з кожним з шести названих суб'єктів. Найбільший вплив на зміст цілей мають інтереси власників, найманих працівників і споживачів продукції суб'єкта господарювання.

Цілі суб'єкта господарювання можна розглядати в чотирьох вимірах: економічному, кількісному, якісному і з точки зору розвитку.

Під час встановлення цілей відбувається конверсія призначення бізнесу в специфічний ряд цілей. Цілі мають бути встановлені для кожного

ключового результату, який менеджер вважає важливим для досягнення успіху. Специфічні ключові результати зазвичай можуть включати розмір і ранг у галузі, зростання справи, повернення інвестицій, розміру ринку, репутацію якісної продукції і/або технологічного лідерства, здатність працювати в нестабільній економіці, фінансовий потенціал, обслуговування споживачів, здатність конкурувати за ціною і т. д. Визначення загальних довгострокових цілей потрібно для кожного ключового результату, який менеджери вважають важливим для досягнення успіху і створення відповідних конкурентних переваг суб'єкта господарювання.

Цілі суб'єкта господарювання повинні володіти рядом характеристик, які іноді називають критеріями якості поставлених цілей:

- конкретність і вимірність;
- горизонт планування;
- досяжність;
- несуперечність.

У якості прикладів конкретних цілей суб'єкта господарювання можна навести такі:

- щорічно пропонувати на ринок новий товар; розширити число споживачів на 10 %;
- збільшити рентабельність з 10 до 12 % до кінця року;
- ввести систему участі в прибутку до кінця другого року.

Конкретні цілі встановлюються на основі виявлення сильних і слабких сторін діяльності суб'єкта господарювання, його конкурентних переваг, стратегічної фінансової позиції суб'єкта господарювання.

Для визначення стратегічних фінансових цілей подальшого розвитку суб'єкта господарювання необхідно визначитися зі стратегічним позиціонуванням суб'єкта господарювання в динаміці. Для цього можна використовувати матриці фінансових стратегій Ж. Франсона й І. Романе, моделі Бостонської консалтингової групи, методу Бланка І. А. і т. д.

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

- результат господарської діяльності;
- результат фінансової діяльності;
- результат фінансово-господарської діяльності.

Результат господарської діяльності розраховується за формулою:

$$РГД = БР - \Delta ФЕП - \Delta ОФ + ІД, \quad (1)$$

де БР – брутто-результат від експлуатації інвестицій;

Δ ФЕП – зміна фінансово-експлуатаційних потреб;

Δ ОФ – зміна первісної вартості основних фондів за звітний період;

ІД – інші доходи.

Результат фінансової діяльності розраховується за формулою:

$$РФД = \Delta ПК - Вф - ПП - Д + Дук - Вук - ФІд + Дф, \quad (2)$$

де Δ ПК – зміна позикового капіталу за звітний період;

Вф – фінансові витрати;

ПП – податок на прибуток від звичайної діяльності;

Д – виплачені дивіденди;

Дук – дохід від участі в капіталі;

Вук – втрати від участі в капіталі та інші витрати;

ФІд – довгострокові фінансові інвестиції;

Дф – інші фінансові доходи.

Результат фінансово-господарської діяльності розраховується за формулою:

$$РФГД = РГД + РФД, \quad (3)$$

де РГД – результат господарської діяльності;

РФД – результат фінансової діяльності.

За результатом розрахунку даних показників можна умовно віднести суб'єкт господарювання до одного з квадрантів матриці (табл. 4), кожний з яких має свій номер та свою унікальну назву.

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

По горизонталі РФД пов'язаний зі зростанням запозичення коштів суб'єктом господарювання.

Матриця фінансових стратегій

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

По вертикалі РГД пов'язаний з реалізацією суб'єктом господарювання інвестиційних проектів.

Варто розглянути можливі положення суб'єкта господарювання на матриці фінансової стратегії і можливі шляхи їх зміни.

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

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

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

Для погашення негативного ефекту від зростання позикового капіталу суб'єкта господарювання необхідно:

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

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

Квадрат 4. Рантьє. Наявність вільних засобів для здійснення проектів під час використання позикового капіталу, однак суб'єкт господарювання не воліє вкладати їх у власне виробництво, а надає товарні кредити своїм споживачам (замовникам). Перехід у квадрати 1, 2, 7.

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

Квадрат 6. Материнське товариство. Суб'єкт господарювання, що знаходиться у цьому квадраті, створює дочірні суб'єкти господарювання. Зазвичай це відбувається за рахунок позикового капіталу. Перехід у 4, 5.

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

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

Квадрат 9. Кризовий стан. Указує на збитковість суб'єкта господарювання, його неліквідність, неплатоспроможність тощо. Необхідність зменшувати всі інвестиції або дробити суб'єкт господарювання. Потреба у фінансовій підтримці. Можливий перехід у 6 або 7.

Модель Бостонської консалтингової групи (*Boston Consulting Group (BCG)*) базується на концепції темпу стійкого зростання.

Для побудови матриці необхідно виконати такі кроки:

1. Оцінити темп зростання виручки. Фінансова політика суб'єкта господарювання, згідно з даним методичним підходом, описується за допомогою розрахунку показників рентабельності продажів, яка залежить від ситуації, політики цін і положення суб'єкта господарювання на ринку, і показника оборотності активів, які демонструють ефективність суб'єкта господарювання, оскільки відповідає на питання про те, скільки разів протягом року всі активи здатні створювати річний оборот фірми (дохід). Добуток даних показників відображає темп стійкого зростання доходу. Отримане значення відкладають по вертикальній осі матриці.

2. Оцінити темп зростання фінансування суб'єкта господарювання. Для цього здійснюється розрахунок показників фінансового важеля, який описує принципи залучення капіталу, а також ступінь фінансового ризику, пов'язаного з вибором того чи іншого джерела фінансування, і норми нагромадження, яка залежить від внутрішніх джерел фінансування. Добуток даних показників відображає темп зростання фінансування суб'єкта господарювання (прибуток). Отримане значення відкладають по горизонтальній осі матриці.

3. Середні значення, відкладені по осях матриці, задаються згідно з даними Державної служби статистики з відповідної галузі.

4. Визначається квадрант, в якому суб'єкту господарювання необхідно працювати з відповідною фінансовою стратегією, і розробляються більш конкретні рекомендації щодо фінансової діяльності.

Відповідно до даної матриці (рис. 1), виокремлюють чотири типи фінансової стратегії суб'єкта господарювання:

Високий	2. Квадрат стратегії	1. Квадрат стратегії
	Просте зростання	Зростання, що веде до зростання бізнесу
Темп зростання доходу	3. Квадрат стратегії	4. Квадрат стратегії
Низький	Наздоганяюче зростання	Зростання, що призведе до зростання прибутку
Темп зростання фінансування		
	Низький	Високий

Рис. 1. Матриця фінансових стратегій Бостонської консалтингової групи

зростання, що веде до зростання вартості бізнесу, тобто у суб'єкта господарювання спостерігається надлишок капіталу, отже, вона може фінансувати свою діяльність з внутрішніх джерел;

стратегія простого зростання, яка характеризується тим, що суб'єкт господарювання орієнтований на активну політику продажів і може здійснювати фінансування різних інвестиційних проектів у разі потреби або ж за рахунок всього наявного прибутку виплачувати дивіденди;

стратегія наздоганяючого зростання, яка обумовлена низькими показниками діяльності фірми, а пріоритетом її економічної поведінки на ринку в такому випадку стає інвестування з метою утримати наявну фінансову позицію;

стратегія зростання, що веде до зростання прибутку, яка обумовлена тим, що суб'єкту господарювання необхідно залучати позикові кошти або збільшувати акціонерний капітал.

За допомогою дерева цілей описується впорядкована ієрархія цілей, для чого здійснюється послідовна декомпозиція головної мети на підцілі за такими правилами:

загальна мета повинна містити опис кінцевого результату;

під час розгортання загальної мети в ієрархічну структуру виходять з того, що реалізація підцілей кожного наступного рівня є необхідною і достатньою умовою досягнення цілей попереднього рівня;

у процесі формулювання цілей різних рівнів необхідно описувати бажані результати, а не способи їх отримання;

підцілі кожного рівня повинні бути незалежні одна від одної і невиведені одна з одної;

фундамент дерева цілей повинні складати завдання, що становлять формулювання робіт, які можуть бути виконані певним способом у встановлені терміни.

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

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

Дерево цілей для суб'єкта господарювання може схематично мати такий вигляд (рис. 2).

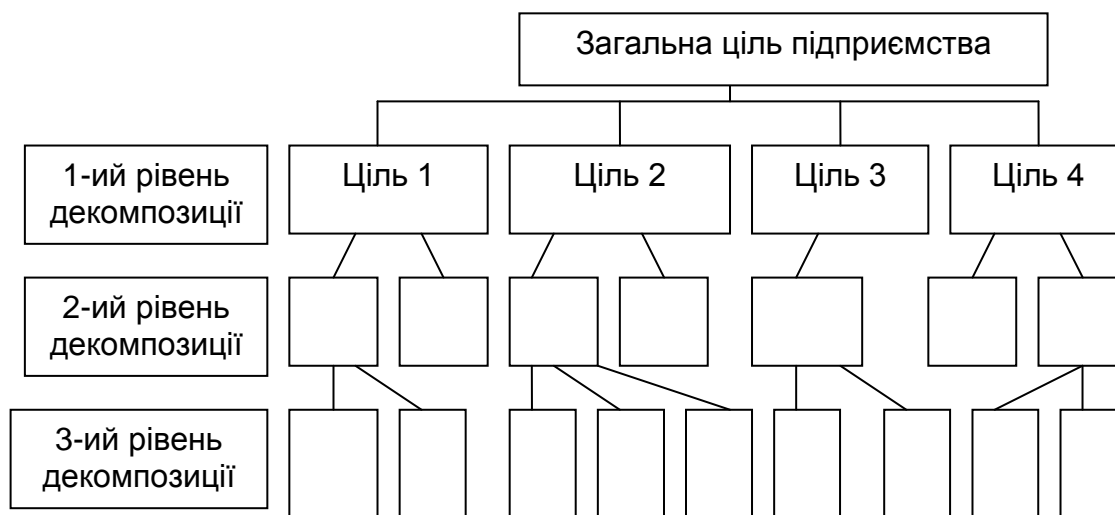


Рис. 2. **Дерево цілей суб'єкта господарювання**

Кількість рівнів декомпозиції залежить від масштабів і складності поставлених цілей, від організаційної структури суб'єкта господарювання. Важливим моментом цілепокладання є моделювання не тільки ієрархії цілей, але і їх динаміки в аспекті розвитку за певний термін.

Визначення місії, бачення і цілей слугує основою для вибору стратегії і загальної політики підприємства.

Стратегія задає напрям реалізації місії, бачення і цілей, а політика визначає чіткі орієнтири для менеджерів усіх підрозділів.

Домінантними напрямками загальної фінансової стратегії суб'єкта господарювання є:

- стратегія формування фінансових ресурсів суб'єктів господарювання;
- інвестиційна стратегія суб'єктів господарювання;
- стратегія забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання.

Характеристика доміантних напрямів загальної фінансової стратегії наведена в табл. 5.

Таблиця 5

Характеристика доміантних напрямів загальної фінансової стратегії

Домінантний напрям	Головне завдання	Коло вирішуваних стратегічних проблем
Стратегія формування фінансових ресурсів (ФР) суб'єктів господарювання	Створення потенціалу формування ФР суб'єкта господарювання, адекватного потребам його стратегічного розвитку	<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечення зростання потенціалу формування ФР суб'єкта господарювання за рахунок внутрішніх джерел. 2. Забезпечення гнучкості суб'єкта господарювання (достатнього його доступу до зовнішніх джерел). 3. Оптимізація структури джерел формування ФР суб'єкта господарювання за критерієм вартості
Інвестиційна стратегія суб'єктів господарювання	Оптимізація розподілу фінансових ресурсів (ФР) суб'єкта господарювання за напрямками і формами інвестування за критерієм їх ефективності	<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечення необхідної пропорційності розподілу ФР за напрямками інвестування. 2. Забезпечення необхідної пропорційності розподілу ФР за стратегічними зонами господарювання. 3. Забезпечення необхідної пропорційності розподілу ФР за стратегічними господарчими одиницями суб'єкта господарювання
Стратегія забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання	Забезпечення фінансової рівноваги суб'єкта господарювання в процесі його стратегічного розвитку	<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечення постійної платоспроможності суб'єкта господарювання. 2. Забезпечення достатньої фінансової стійкості суб'єкта господарювання. 3. Нейтралізація можливих негативних наслідків фінансових ризиків суб'єкта господарювання. 4. Здійснення необхідних заходів фінансової санації суб'єкта господарювання у разі загрози банкрутства

Для контролю за реалізацією стратегії використовується стратегічна карта з використанням системи збалансованих показників (СЗП).

Стратегічна карта суб'єкта господарювання повинна містити такі складові: фінанси, клієнтську, бізнес-процеси, навчання та розвиток, а також відповідні показники для контролю за досягненням цілей та реалізацією стратегії.

Стратегічна карта є моделлю, що відображає як стратегія об'єднує нематеріальні активи підприємства та процеси створення вартості. Модель стратегічної карти подана на рис. 3.



Рис. 3. Модель стратегічної карти суб'єкта господарювання

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

Клієнтська складова передбачає створення стійких взаємовідносини із цільовими клієнтами та відображає в чому саме полягає споживча цінність (якість, швидка доставка, розгалужена система збуту, зручність у використанні тощо). Так, якщо споживач найбільше цінує простоту придбання

товару та швидкість його доставки, то споживча цінність формується за рахунок умінь та навичок служби доставки та співробітників відділу збуту. Якщо першочергового значення набуває якість товару та постійне оновлення його функціональних здатностей, то цінність створюється за рахунок унікальних знань та компетенцій розробників продукту.

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

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

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

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

У проектному розділі консультаційного проекту розглядаються основні напрями фінансового розвитку суб'єкта господарювання, що досліджується. **Логіка викладення матеріалу в цій частині роботи повинна безпосередньо кореспондувати з аналітичним розділом.**

Заходи або напрями, що пропонуються студентом з метою реалізації фінансової стратегії суб'єкта господарювання, повинні чітко розподілятися на дві частини: ті, що вимагають і ті, що не вимагають техніко-економічного обґрунтування. У проектному розділі повинні знайти відображення обидва.

Передусім, повинні бути викладені їхня сутність, мета і засоби рішення; подані вхідні дані і виконані необхідні розрахунки для обґрунтування заходів, що плануються для впровадження в практику.

У процесі обґрунтування впровадження інших заходів або напрямів розвитку, що не вимагають обґрунтування, слід використати результати наукових досліджень і практичних досягнень в галузі управління фінансами на підставі авторитетних літературних джерел.

Типовими помилками, що допускаються студентами в проектному розділі роботи є:

- дослідження в більшому ступені присвячене проблемам стратегічного управління в загальному плані і практично не порушує його застосування до суб'єкта господарювання, що досліджується;
- відсутність чітких висновків про результативність проведених досліджень: на чому воно ґрунтувалася, як відбувалося і що дало (які резерви поліпшення стратегічного управління суб'єкта господарювання були ідентифіковані);
- відсутність структурно-логічного зв'язку між аналізом проведеним в першому розділі і напрямами фінансового розвитку, що були здійснені у другому розділі.

Рекомендований обсяг оптимізаційної частини – 25 – 30 сторінок.

Висновки

Основне призначення висновків – резюмувати зміст (підвести підсумок) роботи, вигідно підкреслити її переваги та згладити наявні недоліки. У висновку роботи викладаються положення, що характеризують ступінь розкриття теми, визначається рівень досягнення мети і вирішення завдань роботи.

Висновок має форму синтезу отриманих у роботі результатів. Цей синтез – послідовне, логічно струнке викладення отриманих висновків і їх співвідношення з метою роботи і конкретними завданнями, поставленими та сформульованими у вступі.

Саме у висновку найбільш яскраво виявляється спроможність (або неспроможність) студента ясно мислити і викладати матеріал. У цій частині роботи міститься так зване "вихідне знання", що є новим щодо вхідного. Саме воно виноситься на обговорення і оцінювання комісії під час захисту роботи. Це вихідне знання не повинно підмінятися механічним складанням висновків у кінці підрозділів, а повинно містити логічно струнке викладення головних підсумкових результатів всієї роботи.

Рекомендований обсяг матеріалу – 2 – 3 сторінки, оформлених згідно із загальноуніверситетськими вимогами.

Перелік використаної літератури

У перелік використаної літератури можна додавати не тільки ті джерела, що цитуються, згадуються або використовуються у роботі, але і ті, з якими студент ознайомився в процесі підготовки роботи, однак таких не повинно бути більш 20 % від загальної кількості джерел у переліку.

Додатки

У додатки необхідно винести проміжні розрахункові матеріали, фінансову і статистичну звітність, а також інші матеріали, використання яких в основній частині роботи порушує логічну стрункість викладення.

Контроль за виконанням консультаційного проекту

Для успішного виконання консультаційного проекту студенту необхідно розподілили процес розроблення проекту відповідно трьох контрольних точок, дати яких студенту повідомляються заздалегідь. Мета контрольних точок – проміжний контроль виконання консультаційного проекту. Контрольні точки показують своєчасність, змістовність та розробленість завдань/підзавдань дослідження, виявляють напрацювання студента протягом усієї роботи над КП. Примітка: студенти, що не пройшли попередню контрольну точку не допущені до проходження наступної контрольної точки поки не пройдуть попередню. Несвоєчасність подання матеріалу студентом на контрольні точки свідчить про те, що студент не виконує графік роботи над консультаційним проектом. Це може привести до неякісного виконання консультаційного проекту, результати якого будуть недостатніми для отримання студентом допуску до захисту консультаційного проекту. Також несвоєчасне проходження контрольних точок, організованих з метою чіткого та логічного напрацювання студентом матеріалу для розділів консультаційного проекту, веде до зниження кінцевої оцінки за консультаційним проектом з урахуванням порушення студентом термінів подання напрацювань для проміжного контролю та оцінювання.

Контрольна точка 1 виконання консультаційного проекту.

Поданий студентом матеріал для контрольної точки 1 містить:

1. Тему консультаційного проекту.
2. Обґрунтування актуальності обраної теми.
3. Мету консультаційного проекту.
4. Об'єкт дослідження.
5. Предмет дослідження.
6. Передбачуваний науковий і практичний результати консультаційного проекту.

7. Область дослідження у вигляді схеми взаємопов'язаних завдань і підзавдань дослідження (не більш трьох рівнів ієрархії для підзавдань дослідження).

8. Схема, що відображає зв'язок: "завдання/підзавдання → метод, задіяний для його реалізації".

9. Схема, що відображає зв'язок: "завдання/підзавдання → передбачуваний на виході реалізації підзавдання результат".

10. Зміст консультаційного проекту (з розподілом на розділи і підрозділи).

11. Схема, що відображає зв'язок: "завдання/підзавдання → розділ/підрозділ КП, в якому планується його реалізація".

12. Підписане студентом, керівником і заповнене "Завдання на консультаційний проект".

Контрольна точка 2 виконання консультаційного проекту.

На дану контрольну точку повинно бути не менше 50 % роботи та отримана оцінка від наукового консультанта в листі завдання.

Контрольна точка 3 виконання консультаційного проекту.

Студентам необхідно надати керівнику консультаційного проекту:

1. Зшитий/скріплений консультаційний проект, що містить: оцінки з усіх завдань/підзавдань, задекларованих у листі завдання; допуск керівника до захисту (на титульному аркуші повинно бути зазначено "Допускається до захисту", поставлено його підпис та дату);

2. На CD або DVD носії (обов'язкові документи): пояснювальна записка консультаційного проекту; текст доповіді та демонстраційний матеріал; презентація до захисту консультаційного проекту; результати оприлюднення результатів розробок та досліджень студента.

Після успішного проходження контрольних точок студенту повідомляється дата та час захисту консультаційного проекту.

Захист консультаційного проекту

Захист проекту має публічний характер і приймається комісією, призначеною завідувачем кафедри фінансів.

Студент має за 7 – 10 хвилин доповісти основну сутність роботи, виконаної у межах консультаційного проекту та за 3 – 5 хвилин продемонструвати та проаналізувати отримані результати.

Перед захистом кожному члену комісії повинен бути розданий демонстраційний матеріал. Усі наведені далі питання повинні бути відображені в демонстраційному матеріалі та презентації до захисту.

Структура й змістове наповнення демонстраційного матеріалу та презентації до захисту обов'язково повинні бути узгоджені та перевірені керівником консультаційного проекту.

Під час захисту консультаційного проекту студент повинен послідовно викласти такі питання:

- тема та актуальність дослідження;
- науково-практичне завдання,
- мета, об'єкт та предмет дослідження;
- завдання/підзавдання дослідження;
- методи дослідження;

опис процесу вирішення кожного з поставлених завдань/підзавдань дослідження: розроблення, аналіз отриманих результатів та формулювання висновків з обґрунтуванням їх доцільності та практичної цінності.

Після доповіді студент має відповісти на питання членів комісії, довести самостійність виконання проекту та обізнаність у проблематиці, якою він займався в межах консультаційного проекту. Результат захисту КП визначається як середнє значення оцінки за окремі розділи/підрозділи проекту та оцінки, отриманої за його захист.

Рекомендована література

Основна

1. Аминова З. Финансовая стратегия предприятия: формирование, развитие, обеспечение устойчивости / З. Аминова. – Москва : Компания Спутник +, 2002. – 536 с.
2. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – Киев : Эльга; Ника-Центр, 2004. – 720 с.
3. Каратуев А. Г. Финансовый менеджмент / А. Г. Каратуев. – Москва : ФБК-Пресс, 2003. – 423 с.

4. Фінансовий менеджмент : підручник / кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. – Київ : КНЕУ, 2005. – 535 с.
5. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент : підручник / В. М. Шелудько. – 2-ге вид., стер. – Київ : Знання, 2013. – 375 с.
6. Фінансова стратегія підприємства : монографія / І. О. Бланк, Г. В. Ситник, О. В. Корольова-Казанська та ін. – Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2009. – 147 с.

Додаткова

7. Вилькомир А. К. Принципы и методы финансовой стратегии предприятий в условиях экономического кризиса / А. К. Вилькомир // Аудит и финансовый анализ. – 2011. – № 3. – С. 15–20.
8. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Гардарики, 1998. – 296 с.
9. Гевлич Л. Л. Стратегічна діагностика підприємства : монографія / Л. Л. Гевлич. – Донецьк : ТОВ "Юго-Восток, Лтд", 2007. – 199 с.
10. Гениберг Т. В. Сущность и методические основы разработки финансовой стратегии фирмы / Т. В. Гениберг, Н. А. Иванова, О. В. Полякова // Научные записки НГУЭУ. – 2009. – № 9. – С. 68–88.
11. Грант Р. М. Современный стратегический анализ / Р. М. Грант. [пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова]. – 5-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 560 с.
12. Давыдова Л. В. Финансовая стратегия как фактор экономического роста предприятия / Л. В. Давыдова, С. А. Ильминская // Финансы и кредит. – 2004. – № 30. – С. 5–8.
13. Загорский А. Л. Финансовая стратегия интегрированных бизнес-групп : монография / А. Л. Загорский. – Санкт-Петербург : Изд-во НПК "РОСТ", 2005. – 356 с.
14. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика / А. Т. Зуб. – Москва : Аспект-Пресс, 2004. – 415 с.
15. Илышева Н. Н. Финансовая стратегия организации – понятие, содержание и анализ / Н. Н. Илышева, С. И. Крылов // Финансы и кредит. – 2004. – № 17. – С. 8–17.
16. Каплан Р. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – Москва : Вильямс, 2006. – 384 с.

17. Клейнер Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев. – Москва : Дело и сервис, 2003. – 234 с.
18. Кузьмін О. Є. Стратегічна діяльність підприємств: технології планування та побудова карт : монографія / О. Є. Кузьмін, Н. Я. Петришин, К. О. Дорошкевич. – Львів : Міські інформаційні системи, 2011. – 320 с.
19. Маккей Х. Как уцелеть среди акул: (Опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки) / Х. Маккей. Деловая стратегия: (Концепция, содержание, символы); пер. с англ. Б. Карлоф. – Уфа : Акад. менеджмента ; Москва : Экономика, 1993. – 368 с.
20. Стратегическое планирование / под ред. Э. А. Уткина. – Москва : Тандем, 1998. – 440 с.
21. Тимофеева Е. С. Анализ моделей формирования финансовой стратегии как фактора экономического поведения фирмы / Е. С. Тимофеева // Ярославский педагогический вестник. – 2012. – № 3. – Том I (Гуманитарные науки). – С. 92–96.
22. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – Москва : Вильямс, 2006. – 928 с.

Інформаційні ресурси

23. Офіційний сайт Головного управління статистики у Харківській області. – Режим доступу : <http://kh.ukrstat.gov.ua>.
24. Офіційний сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua>.
25. Офіційний сайт інвестиційної компанії "Альтана Капітал". – Режим доступу : <http://altana-capital.com>.
26. Сайт журналу "Фінанси України". – Режим доступу : <http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish>.
27. Сайт загальнодоступної інформаційної бази даних Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку про ринок цінних паперів. – Режим доступу : <http://stockmarket.gov.ua>.
28. Сайт інформаційного порталу FINANCE.UA. – Режим доступу : <http://finance.ua>.
29. Сайт Українського журналу "Економіст". – Режим доступу : <http://ua-ekonomist.com>.

Додатки

Додаток А

Зразок оформлення титульного аркуша та завдання

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

Кафедра фінансів

КОНСУЛЬТАЦІЙНИЙ ПРОЕКТ

на тему: _____

Студента(ки) _____ курсу _____ групи
спеціальності _____

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник _____

_____ (посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

Члени комісії _____

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

м. Харків – 20 __рік

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

Кафедра Фінансів
 Другого рівня вищої освіти _____
 Ступеня вищої освіти магістр
 Спеціальність 072 "Фінанси, банківська справа та страхування"

**З А В Д А Н Н Я
НА КОНСУЛЬТАЦІЙНИЙ ПРОЕКТ СТУДЕНТУ**

1. Тема проекту: _____

керівник проекту: _____

затверджена на засіданні кафедри фінансів протокол № _____ від " " лютого 20__ р.

2. Строк подання студентом проекту: " " травня 20__ р.

3. Вихідні дані до проекту: _____

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1: _____

Розділ 2: _____

Розділ 3: _____

Дата видачі завдання: _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів консультаційного проекту	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1			
2			
3			

Студент _____
 Керівник проекту _____

Приклади оформлення змісту за типовими темами дипломних робіт

Тема "Стратегія фінансової безпеки ПАТ "СКБ "Укрелектромаш"

Вступ	3
1. Теоретичні основи розроблення стратегії фінансової безпеки	5
2. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПАТ "СКБ "Укрелектромаш"	10
2.1. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища ПАТ "СКБ "Укрелектромаш"	10
2.2. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища ПАТ "СКБ "Укрелектромаш"	17
2.3. Аналіз організації та ефективності фінансової безпеки на ПАТ "СКБ "Укрелектромаш" та виокремлення детермінант стратегічних фінансових рішень.	24
1. Розроблення фінансової стратегії фінансової безпеки ПАТ "СКБ "Укрелектромаш" та заходів щодо контролю за її реалізацією	30
3.1. Місія, бачення та філософія ПАТ "СКБ "Укрелектромаш"	30
3.2. Позичування ПАТ "СКБ "Укрелектромаш"	33
3.3. Дерево цілей щодо забезпечення фінансової безпеки у довгостроковому періоді ПАТ "СКБ "Укрелектромаш" за окремими видами та оцінювання рівня її надійності	40
3.4. Стратегія фінансової безпеки ПАТ "СКБ "Укрелектромаш"	44
3.5. Розроблення заходів щодо контролю за реалізацією стратегії фінансової безпеки на ПАТ "СКБ "Укрелектромаш"	51
Висновок	57
Перелік використаної літератури	59
Додатки	

Зміст

Вступ.....	3
Мета та завдання консультативного проекту.....	4
Організація роботи над консультативним проектом.....	6
Вимоги до структури, змісту та оформлення консультативного проекту	8
Вимоги до змісту основної частини консультативного проекту.....	12
Контроль за виконанням консультативного проекту.....	31
Захист консультативного проекту.....	32
Рекомендована література.....	33
Основна.....	33
Додаткова.....	34
Інформаційні ресурси	35
Додатки.....	36

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Методичні рекомендації
до виконання консультаційного проекту
для студентів спеціальності
072 "Фінанси, банківська справа та страхування"
другого (магістерського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладач **Журавльова** Ірина Вікторівна

Відповідальний за видання *І. В. Журавльова*

Редактор *В. О. Дмитрієва*

Коректор *В. Ю. Труш*

План 2018 р. Поз. № 271 ЕВ. Обсяг 40 с.

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

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