

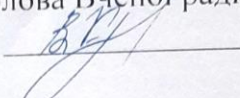
МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет податкової справи, обліку та аудиту
Кафедра аудиту, державного фінансового контролю та аналізу

Затверджено

Вченою радою факультету

протокол від «12» 10 2022 № 3

Голова Вченої ради факультету



В.М. Красівський

**Методичні рекомендації
до проведення самостійної роботи
з навчальної дисципліни «Стратегічний аналіз»**
для підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня
денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 071 «Облік і оподаткування»
основі освітньо-професійні програми «Державний аудит; судово-економічна
експертиза у фінансових розслідуваннях», «Облік і оподаткування в
управлінні підприємницькою діяльністю», «Управлінський облік та бізнес-
аналітика», «Податкове консультування»

Ірпінь 2022

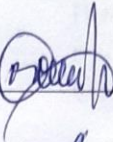
Методичні рекомендації складені на основі робочої програми навчальної дисципліни «Стратегічний аналіз», затвердженої Науково-методичною радою ДПУ 18.08 2022 р., протокол № 7.

Укладач:




А.В. Лісовий, д.е.н., професор

Рецензенти:



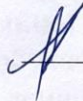
О.Г. Рябчук, к.е.н., доцент
кафедри аудиту, державного
фінансового контролю та аналізу



О.П. Колісник, к.е.н., доцент,
в. о. завідувача кафедри обліку та
консалтингу

Розглянуто і схвалено кафедрою аудиту, державного фінансового контролю та аналізу, протокол від «30» 05 2022 р. № 3/1

Завідувач кафедри



А.В. Лісовий, д.е.н., професор

ЗМІСТ

Вступ	4
Заняття № 1. Тема «Стратегічний аналіз, його місце в управлінні економікою підприємства»	5
Заняття № 2. Тема «Аналіз досягнутих результатів діяльності підприємства»	8
Заняття № 3. Тема «Методи прогнозування в стратегічному аналізі»	11
Заняття № 4. Тема «SWOT-аналіз»	16
Заняття № 5. Тема «Стратегічний конкурентний аналіз»	19
Заняття № 6. Тема «Стратегічний аналіз життєвого циклу бізнесу»	22
Заняття № 7. Тема «Розроблення та економічне обґрунтування стратегії виробничої програми»	25
Заняття № 8. Тема «Стратегічний аналіз інвестиційних проектів»	30
Заняття № 9. Тема «Стратегічний аналіз фінансових результатів і фінансових потреб»	33
Заняття № 10. Тема «Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень»	36
Рекомендована література	39

ВСТУП

На нинішньому етапі розвитку в Україні одночасно із формуванням ринкових відносин, здійсненням процесів роздержавлення та структурної перебудови економіки відбуваються глобальні зміни і в управлінні. Директивне управління остаточно поступилося місцем реальній господарській самостійності підприємства. Це, в свою чергу, викликало величезний інтерес до такої моделі управління, яка відповідає меті підвищення ефективності діяльності й водночас дає змогу зберегти стабільність та фінансову незалежність суб'єкта господарювання в умовах які постійно змінюються. Йдеться про управлінську модель, яка передбачає здійснення систематичного і якісного стратегічного аналізу. Саме завдяки стратегічному аналізу підприємства можна меншою мірою покладатися на здогадки, передчуття, інтуїції, зменшити невизначеність та ризик, які притаманні будь-якому процесу прийняття управлінських рішень.

Своєчасне та вміле прийняття оптимальних управлінських рішень, які стосуються підприємства є однією з умов ефективності підприємницької діяльності.

Стратегічний аналіз потрібен підприємству для виходу на новий якісний рівень розвитку, а для того, щоб його проводити, потрібні кваліфіковані фахівці, особливо з числа професійних економістів, аналітиків, бухгалтерів та аудиторів.

Управління підприємством в умовах ринкової економіки неможливе без планування господарської діяльності на всіх рівнях: стратегічному, тактичному і оперативному. Найважливішим з них стратегічний рівень, на якому приймаються важливі для подальшого розвитку підприємства управлінські рішення. Стратегічний рівень управління – це найвищий рівень, забезпечуючою функцією якого є стратегічний аналіз.

Все це свідчить про актуальність вивчення студентами дисципліни «Стратегічний аналіз».

Мета самостійної роботи – доповнити глибину знань студентів, які вони отримали на лекціях, в процесі самостійної роботи з літературою, запропонованою навчальною програмою, навчити самостійно проводити наукові дослідження за головними темами курсу, а також засвоїти знання з методики і техніки аналітичних досліджень для виявлення резервів підвищення ефективності виробництва і обґрунтування стратегічних управлінських рішень. Вивчення дисципліни допоможе майбутнім фахівцям оволодіти сучасним інструментарієм стратегічного аналізу, застосовуючи широкий діапазон методичних, програмних і організаційних засобів.

Для виконання самостійних завдань необхідно ознайомитись з їх змістом, прочитати текстову частину, вивчити зміст, продумати методи здійснення розрахунків і складання висновків.

Показники аналітичних таблиць конкретного варіанту самостійних завдань заповнюються даними із форм бухгалтерської звітності фінансового, управлінського та податкового обліку.

При проведенні самостійної роботи необхідно надати увагу специфіці і особливостям діяльності підприємств, установ, організацій в умовах ринкової економіки.

ТЕМА 1. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, ЙОГО МІСЦЕ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Методичні вказівки до проведення самостійної роботи

Під час самостійної роботи за темою № 1 студенти виконують наступні завдання:

- дають відповідь на теоретичні питання до теми 1 «Стратегічний аналіз, його місце в управлінні економікою підприємства»;
- вирішують тести;
- виконують завдання.

Управління підприємством в умовах ринкової економіки неможливе без планування господарської діяльності на всіх стадіях: стратегічній, тактичній і оперативній. Для управління підприємством в довгостроковій перспективі важливого значення набуває стратегічний рівень, який включає і тактичну, і оперативну стадії.

Стратегія – це комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу та призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства.

Реальна стратегія підприємства, як правило, складається з двох частин:

- 1) продуманих цілеспрямованих дій;
- 2) реакції на непередбачений розвиток подій і на конкуренцію, що посилюється.

Визначення місії, стратегічних цілей, вибір стратегії дій – головні завдання у визначенні перспектив розвитку підприємства. Планування коротко- і довгострокових стратегічних цілей, а також тих кроків і дій, що будуть здійснюватися для досягнення кінцевих результатів, – все це разом складає стратегічний план діяльності підприємства.

Стратегічний план є інструментом встановлення, документального оформлення та впровадження у поточну діяльність елементів стратегії підприємства.

Основними підходами до формування стратегічного плану є:

- підхід «від досягнутого»;
- оптимізаційний;
- адаптаційний.

Стратегії, якими керуються підприємства в бізнесі, у систематизованому вигляді розробляються і реалізуються з допомогою стратегічного управління, концепцію якого досить часто називають «Філософією» сучасного бізнесу.

Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства в перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства. За допомогою стратегічного аналізу готується комплексний стратегічний план розвитку підприємства, здійснюється науково обґрунтована, всебічна і своєчасна підтримка прийняття стратегічних управлінських рішень.

Предметом стратегічного аналізу є концептуальні напрями функціонування і розвитку підприємства, його організаційні, економічні та інформаційні ресурси і можливості, які розглядаються з точки зору нарощування стратегічного потенціалу та зміцнення його позицій на ринку в довгостроковому аспекті.

Як **об'єкти стратегічного аналізу** переважно виділяють окремі стратегічні господарські підрозділи, стратегічні зони господарювання, сектори бізнесу або окремі продукти.

Метод стратегічного аналізу базується на певній сукупності загальнонаукових і власних (прикладних) методичних прийомів.

Терміни та поняття

Виробнича стратегія – це загальний план нарощування виробничих потужностей і матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу відповідно до маркетингової стратегії підприємства.

Ділова стратегія – це стратегія найвищого рівня для вузькоспеціалізованих компаній або стратегія другого рівня для диверсифікованих компаній.

Корпоративна стратегія – це стратегія найвищого рівня для компанії і сфер її діяльності в цілому.

Маркетингова стратегія може бути визначена як загальний план узгодження маркетингових цілей фірми та її можливостей, дослідження ринків та вимог споживачів, визначення на цій основі тих товарів, які мають найбільшу цінність для споживача і найкращі перспективи збуту.

Метою стратегічного аналізу є змістовний опис об'єктів дослідження, виявлення тенденцій, особливостей, можливих напрямів їх розвитку.

Місія підприємства – це послання, адресоване як зовнішнім, так і внутрішнім користувачам, у якому викладається причина існування підприємства і характерні риси, які відрізняють його від інших фірм; це спосіб сприйняття, імідж підприємства, визначення напрямів його діяльності і розподілу ресурсів.

Об'єкти стратегічного аналізу – окремі стратегічні господарські підрозділи, стратегічні зони господарювання, сектори бізнесу або окремі продукти.

Предметом стратегічного аналізу є концептуальні напрями функціонування і розвитку підприємства, його організаційні, економічні та інформаційні ресурси і можливості, які розглядаються з точки зору нарощування стратегічного потенціалу та зміцнення його позицій на ринку в довгостроковому аспекті.

Стратегічне управління, або стратегічний менеджмент – багатоплановий управлінський процес, що дає можливість розробляти та впроваджувати ефективні стратегії для досягнення довгострокових цілей підприємства.

Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства в перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства.

Стратегічний план діяльності підприємства це планування коротко- і довгострокових стратегічних цілей, а також тих кроків і дій, що будуть здійснюватися для досягнення кінцевих результатів.

Стратегія – це комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу та призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства.

Перелік питань до самостійної роботи

- 1 Предмет стратегічного аналізу.
- 2 Завдання стратегічного аналізу.
- 3 Класифікація видів економічного аналізу і місце в ній стратегічного.
- 4 Принципи стратегічного аналізу.
- 5 Зв'язок курсу «Стратегічний аналіз» з іншими дисциплінами.

Тести

1. Стратегія це -:

- а) комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу та призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства;
- б) те, що менеджери завчасно придумали та збираються зробити для здійснення певного стратегічного плану;
- в) зобов'язання діяти певним чином: таким, а не іншим;

г) узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії.

2. Реальна стратегія підприємства складається з:

- а) маркетингової, виробничої і фінансової стратегій;
- б) комплексу стратегічних планів;
- в) запланованої стратегії і стратегії, визначеної впливом конкурентів;
- г) продуманих цілеспрямованих дій та реакції на непередбачений розвиток подій і на конкуренцію, що зростає.

3. Досягнення синергії серед пов'язаних господарських підрозділів і перетворення його на конкурентну перевагу є частиною:

- а) корпоративної стратегії;
- б) ділової стратегії;
- в) функціональної стратегії;
- г) операційної стратегії.

4. Виробнича стратегія розробляється відповідно до:

- а) організаційної стратегії;
- б) фінансової стратегії;
- в) маркетингової стратегії;
- г) корпоративної стратегії.

5. Обслуговування конкретної цільової групи і досягнення конкурентних переваг у вузькому секторі – це:

- а) стратегія диференціації;
- б) стратегія лідера;
- в) стратегія зосередження;
- г) стратегія згортання.

6. Метою зміни стратегії вузької спеціалізації на стратегію диверсифікації є:

- а) збільшення прибутковості компанії;
- б) вигідне інвестування тимчасово вільних коштів;
- в) залучення нових джерел капіталу;
- г) зменшення ринкового ризику.

7. Який рівень невизначеності відповідає ситуації, коли для визначення стратегії готується лише один прогноз:

- а) достатньо ясне майбутнє;
- б) майбутнє у вигляді низки альтернатив;
- в) майбутнє у вигляді "діапазону";
- г) повна невизначеність майбутнього.

8. Вивчення навколишнього середовища є початковим етапом підготовки стратегічного плану за умови застосування:

- а) підходу "від досягнутого";
- б) оптимізаційного підходу;
- в) адаптаційного підходу;
- г) планування з виділенням невизначених подій.

9. Стратегії за конкурентною позицією поділяються на:

- а) стратегії зростання, утримання, скорочення;

- б) лідер, претендент, послідовник, новачок;
- в) корпоративна, ділова, функціональна, операційна;
- г) стратегії мінімальних витрат, диференціації, зосередження.

10. Стратегії за ієрархією у системі управління поділяються на:

- а) лідер, претендент, послідовник, новачок;
- б) стратегії зростання, утримання, скорочення;
- в) корпоративна, ділова, функціональна, операційна;
- г) стратегії мінімальних витрат, диференціації, зосередження.

Самостійні завдання

Завдання 1

Спробуйте визначити, який рівень невизначеності відповідає поточній ситуації, що склалася на таких українських ринках: а) ринку нерухомості; б) індустрії відпочинку; в) вугільній промисловості; г) ринку високих технологій. Поясніть свою думку.

Підготувати тези виступу на семінарськезаняття.

Літературні джерела: / 1, 2, 3, 5, 6, 7, 9 /

ТЕМА 2. АНАЛІЗ ДОСЯГНУТИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Методичні вказівки до проведення самостійної роботи

Під час самостійної роботи за темою № 2 студенти виконують наступні завдання:

- дають відповідь на теоретичні питання до теми 2 «Аналіз досягнутих результатів діяльності підприємства»;
- вирішують тести;
- виконують завдання.

Ефективне стратегічне управління важко уявити собі без гармонійної та узгодженої дії всіх управлінських функцій, серед яких далеко не останнє місце посідає **стратегічне вимірювання**.

Підприємства повинні вимірювати не тільки фінансові результати, продуктивність та інші традиційні параметри господарського механізму, які служать основою для оцінки його життєздатності та прийняття поточних управлінських рішень, – потрібно вимірювати результати впровадження тих чи інших стратегій. Досить загальне та описове поняття «стратегія» при перетворенні з абстрактної ідеї у реальний проект обов'язково потребує вимірювання і оцінки. Це потрібно як для того, щоб мати певні критерії вибору оптимальної стратегії з декількох альтернатив, аналізувати ефективність розгортання і впровадження стратегії, досліджувати результати її реалізації.

Система стратегічного вимірювання – це ідентифікація, розвиток, зв'язок, збирання та оцінка вибраних показників результативності, безпосередньо пов'язаних з виконанням місії організації і досягненням її цілей.

BSC призначена дати відповіді на чотири найважливіших для підприємства питання:

1. Як підприємство оцінюють клієнти (аспект клієнта).
2. Які бізнес-процеси можуть забезпечити підприємству виключні конкурентні переваги (внутрішньогосподарський аспект).
3. Яким чином можна досягнути подальшого поліпшення становища підприємства (аспект інновацій і навчання).
4. Як оцінюють підприємство акціонери (фінансовий аспект).

Відповіді на ці питання залежать від постановки цілей, які «виводяться» зі стратегії підприємства, а потім «переводяться» у показники системи управління.

Система показників відповідальності (ASC) призначена для пошуку своєрідного «балансу інтересів» між самим підприємством і різними зацікавленими сторонами.

Якщо провести порівняльний аналіз моделей BSC і ASC, можна відзначити дві найважливіші відмінності між ними. Перша з них полягає у тому, що у першому і другому випадках «баланс» встановлюється між різними речами: у моделі BSC – між різними групами фінансових і нефінансових показників, а у моделі ASC – між підприємством і зацікавленими сторонами.

Друга відмінність – це зміст і кількість складових частин цих моделей. Класичний варіант BSC передбачає, як вже згадувалося раніше, побудову чотирьох взаємопов'язаних блоків (фінанси, клієнти, внутрішньогосподарські процеси, зростання і навчання), до яких, при потребі, без проблем можна додати п'ятий, шостий блок і т.д.

Крім систем стратегічного вимірювання BSC і ASC, одним з відомих інструментів стратегічного аналізу і контролю є **модель ділової переваги (Business Excellence Model – BEM)**, яка тісно пов'язана з концепцією управління якістю.

Піраміда результативності МакНейра включає чотири організаційні рівні підприємства, а також двосторонню комунікаційну систему, яка використовується для впровадження корпоративної конкурентної стратегії.

Терміни та поняття

Для того, щоб реалізувати багатовекторну політику управління великим підприємством, потрібно було мати комплексну систему стратегічних цілей і ключових показників, а також добре організовану і **збалансовану систему стратегічного вимірювання**.

Система показників відповідальності (ASC) призначена для пошуку своєрідного "балансу інтересів" між самим підприємством і різними зацікавленими сторонами.

Система стратегічного вимірювання – це ідентифікація, розвиток, зв'язок, збирання та оцінка вибраних показників результативності, безпосередньо пов'язаних з виконанням місії організації і досягненням її цілей.

Перелік питань до самостійної роботи

1. У чому полягають особливості теорії зацікавлених сторін? Назвіть основні групи зацікавлених сторін.
2. Охарактеризуйте систему показників відповідальності (ASC).
3. Яким чином кількісно оцінюються внески і стимули зацікавлених сторін у моделі ASC?
4. Розкрийте зміст моделі ділової переваги (BEM).
5. Що таке піраміда результативності? Які особливості цієї моделі ви можете назвати?

Тести

1. Сучасні системи стратегічного вимірювання призначені для:
 - а) оперативного визначення фінансових результатів і співставлення їх з плановими показниками;
 - б) визначення результативності бізнесу за сукупністю показників, безпосередньо пов'язаних з виконанням місії організації і досягненням її цілей;
 - в) вибору необхідної стратегії;
 - г) розрахунку привабливості фірми для стратегічного інвестора.
2. На яких рівнях може застосовуватись BEM у стратегічному управлінні:
 - а) пасивному, активному;
 - б) діловому, персональному;
 - в) пасивному, лідерському;

г) активному персональному.

3. У якому році і ким було розроблено концепцію збалансованої системи показників (BSC):

- а) Капланом, Нортонем і Мейзелом у 1996 р.;
- б) Капланом і Нортонем у 1992 р.;
- в) Мейзелом у 1992 р.;
- г) Фредом Ніколсом у 1992 р.

4. Який з перерахованих нижче показників належить до перспективи BSC під назвою "Внутрішні бізнес-процеси":

- а) своєчасна доставка товарів клієнту;
- б) процент продажу нових продуктів у загальній сумі виручки від реалізації;
- в) величина власного капіталу;
- г) тривалість комп'ютерної обробки замовлень клієнтів,

5. Який блок індикаторів є у збалансованій системі показників Мейзела:

- а) блок індикатор прибутковості;
- б) блок індикаторів постачальників;
- в) блок індикаторів споживачів;
- г) блок індикаторів лідерства;

6. Яка група зацікавлених осіб має найменший пріоритет для страхової компанії:

- а) інші страхові організації;
- б) працівники;
- в) постачальники;
- г) клієнти.

7. Який з указаних показників відображає стимули, які отримують клієнти від сервісної організації:

- а) ринкова вартість акцій;
- б) частка постійних клієнтів;
- в) виручка від наданих послуг;
- г) швидкість виконання замовлень.

8. На якому з чотирьох рівнів піраміди результативності МакНейра вимірюються ступінь задоволення споживачів, гнучкість та продуктивність:

- а) на рівні вищого менеджменту;
- б) на рівні господарських підрозділів;
- в) на рівні господарських операційних систем;
- г) на рівні відділів і робочих центрів.

9. Яке з перерахованих нижче завдань не виконується з допомогою моделі ділової переваги (BEM):

- а) впровадження і реалізація програми безперервного удосконалення;
- б) виконаним регулярної перевірки всіх бізнес-процесів та оцінка їх сильних і слабких сторін;
- в) приведення у відповідність операційної діяльності і стратегічних пріоритетів;
- г) здійснення бенчмаркінгу для бізнес-процесів фірми.

Самостійні завдання

Завдання 1

Фірма «Раритет», яка володіє мережею магазинів з продажу антикваріату, взяла у банку великий кредит під заставу нерухомого майна. Визначте перелік зацікавлених сторін, внесків і стимулів, а також відповідних кількісних індикаторів, які потрібно включити у систему показників відповідальності (ASC).

Підготувати тези виступу на семінарське заняття.

Літературні джерела: / 1, 2, 4, 6, 7, 8, 9 /

ТЕМА 3. МЕТОДИ ПРОГНОЗУВАННЯ В СТРАТЕГІЧНОМУ АНАЛІЗІ

Методичні вказівки до проведення самостійної роботи

Під час самостійної роботи за темою № 3 студенти виконують наступні завдання:

- дають відповідь на теоретичні питання до теми 3 «Методи прогнозування в стратегічному аналізі»;
- вирішують тести;
- виконують завдання.

У стратегічному аналізі досить широко застосовуються різноманітні методи прогнозування параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, причому однаково важливими є і якісні (експертні), і кількісні (статистичні) методи. Ми розглянемо обидві групи методів.

Якісні методи прогнозування побудовані, передусім, на думках і припущеннях експертів та фахівців. Існує ціла низка методів, які передбачають використання оцінок експертів (**індивідуальних і колективних**).

Більшість кількісних методів прогнозування базується на використанні історичної інформації, представленій у вигляді часових рядів, тобто рядів динаміки, які впорядковуються за часовою ознакою. Головна ідея аналізу часових рядів полягає у побудові тренду на основі минулих даних і наступному екстраполяванні цієї лінії у майбутнє. При цьому використовуються складні математичні процедури для отримання точного значення трендової лінії, визначення будь-яких сезонних або циклічних коливань.

До кількісних методів прогнозування належать дві великі підгрупи методів: екстраполяції і моделювання. Методи **екстраполяції** – це прийоми рухомих середніх, експоненційного згладжування, найменших квадратів.

Найпростішим є **метод рухомого середнього**, який можна застосовувати тоді, коли не потрібен дуже точний прогноз. В разі його використання прогноз будь-якого періоду є середнім показником декількох результатів спостережень часового ряду. У загальному вигляді формула рухомого середнього виглядає так:

$$F_{N+1} = (D_1 + D_2 + \dots + D_N)/N,$$

де F_{N+1} – прогноз для часового періоду $N+1$;

$D_1 + D_2 + \dots + D_N$ – фактичні значення показника;

N – кількість періодів у часовому ряді.

Метод **експоненційного згладжування**, який забезпечує досить швидке реагування прогнозу на всі події, що відбуваються протягом періоду, який охоплюється часовим рядом. Основна ідея цього методу полягає в тому, що кожен новий прогноз отримується шляхом зсування попереднього прогнозу в напрямку, який би давав кращі результати порівняно зі старим прогнозом. Базове рівняння має такий вигляд:

$$F_{N+1} = a \cdot D_N + (1 - a) \cdot F_N$$

де F_{N+1} – прогноз для часового періоду $N+1$;

D_N – фактичне значення показника у момент часу N ;

F_N – прогноз на момент часу N ;

a – константа згладжування ($0 < a < 1$).

Константа згладжування є самокоригованою величиною.

Регресійний аналіз – це математичний метод прогнозування, результатом якого є рівняння з однією або більшою кількістю незалежних змінних, яке використовується для визначення залежної змінної.

Для знаходження параметрів приблизних залежностей між двома або декількома прогнозованими величинами за їх емпіричними значеннями найчастіше застосовується **метод найменших квадратів**.

Найскладнішими серед методів кількісного прогнозування є комплексні методи **економетричного моделювання**.

Z-рахунок Альтмана є функцією від декількох показників, що характеризують економічний потенціал підприємства і результати його роботи за минулий період. У загальному вигляді Z-рахунок має вигляд:

$$Z = 1,2 x_1 + 1,4 x_2 + 3,3 x_3 + 0,6 x_4 + x_5$$

де x_1 – оборотний капітал / сукупні активи;

x_2 – нерозподілений прибуток / сукупні активи;

x_3 – прибуток від операційної діяльності / сукупні активи;

x_4 – ринкова вартість акцій / зобов'язання;

x_5 – виручка від реалізації / сукупні активи.

Результати числених розрахунків за моделлю Альтмана показали, що узагальнюючий показник Z може приймати значення у межах [-14, +22]. При цьому шкала значень Z (табл. 3.1) дозволяє виділити чотири категорії підприємств за імовірністю банкрутства протягом наступного року.

Таблиця 3.1

Прогнозування можливості банкрутства з допомогою
Z-рахунка Альтмана

Z-рахунок	Імовірність банкрутства
1,8 і менше	дуже висока
від 1,81 до 2,7	висока
від 2,71 до 2,9	можлива
2,91 і вище	дуже низька

Z-рахунок має декілька суттєвих недоліків, які не дозволяють беззастережно використовувати його для аналізу показників вітчизняних підприємств.

За новою формулою можна було визначати імовірність банкрутства компаній, акції яких не були представлені на біржі:

$$Z = 0,717 x_1 + 0,847 x_2 + 3,107 x_3 + 0,42 x_4 + 0,998 x_5$$

де x_4 – облікова вартість акцій / зобов'язання. Інші змінні ідентичні традиційній моделі.

Фірма характеризується доброю фінансовою ситуацією, якщо $Z > 2,9$; та поганою фінансовою ситуацією, якщо $Z < 1,2$. За умови $1,2 < Z < 2,9$ фінансовий стан фірми вважається задовільним з середньою імовірністю банкрутства.

R-модель прогнозування ризику банкрутства має такий вигляд:

$$R = 8,38K_1 + K_2 + 0,054K_3 + 0,63K_4$$

де K_1 – оборотний капітал / активи;

K_2 – чистий прибуток / власний капітал;

K_3 – виручка від реалізації / активи;

K_4 – чистий прибуток / інтегральні затрати.

Імовірність банкрутства підприємства згідно моделі R визначається за критеріями, наведеними у таблиці 3.2.

Прогнозування можливості банкрутства
з допомогою R-моделі

Значення R	Імовірність банкрутства, %
менше 0	максимальна (90 - 100)
0 - 0,18	висока (60 - 80)
0,18 - 0,32	середня (35 - 50)
0,32 - 0,42	низька (15 - 20)
більше 0,42	мінімальна (до 10)

Модель R краще адаптована до умов перехідної економіки. Тим не менш, навіть ця модель не може сприйматися як повноцінний метод передбачення банкрутства у юридичному розумінні цього слова.

Терміни та поняття

Аналітичний метод за допомогою якого здійснюється логічний аналіз певної ситуації, складаються аналітичні доповідні записки.

Журі експертів-виконавці. Згідно з цим методом, декілька менеджерів збираються і винаходять прогноз, що базується на об'єднанні їх думок.

Метод "інтерв'ю", за допомогою якого здійснюється безпосередній контакт експерта зі спеціалістом за схемою "запитання - відповідь".

Метод Дельфі – це спосіб отримання узгодженої думки експертів.

Метод найменших квадратів найчастіше застосовується для знаходження параметрів приблизних залежностей між двома або декількома прогнозованими величинами за їх емпіричними значеннями.

Метод написання сценарію – це опис логічно послідовного процесу, виходячи з конкретної ситуації.

Методи екстраполяції – це прийоми рухомих середніх, експоненційного згладжування, найменших квадратів.

Методи колективних експертних оцінок базуються на принципі, що за колективного мислення точність результату є вищою, а також є більше продуктивних ідей.

Методика статистичної обробки матеріалів колективної експертної оцінки є сукупністю оцінок відносної важливості, призначених експертами різним аспектам альтернативних стратегій.

Огляди і опитування. Цей метод передбачає використання письмових анкетних опитувань, телефонних інтерв'ю або інтерв'ю з персоналом з метою передбачення намірів споживачів (клієнтів).

Опитування продавців (дистриб'юторів). Згідно з цим методом прогноз обсягів продажу визначається, виходячи з комбінації комерційних передбачень досвідчених продавців (дистриб'юторів).

Оцінки покупців (клієнтів). Цей метод схожий на попередній, за винятком того, що опитування робиться для оцінки, що саме і скільки покупці сподіваються придбати. Індивідуальні оцінки покупців об'єднуються з метою отримання повного прогнозу.

Регресійний аналіз – це математичний метод прогнозування, результатом якого є рівняння з однією або більшою кількістю незалежних змінних, яке використовується для визначення залежної змінної.

Перелік питань до самостійної роботи

1. Що таке економетричне моделювання?
2. Що таке Z-рахунок Альтмана? Які його позитивні і негативні риси?
3. Поясніть, як розраховується коефіцієнт Таффлера.

4. У чому переваги і недоліки R-моделі Іркутської державної економічної академії? Чи можна з її допомогою прогнозувати імовірність банкрутства вітчизняних компаній?

Тести

1. Який з перерахованих нижче методів прогнозування є якісним:
 - а) аналіз часових рядів;
 - б) регресійний аналіз;
 - в) економетричне моделювання;
 - г) метод написання сценаріїв.

2. В разі застосування колективної експертної оцінки загальний підсумок не може визначатися як:
 - а) середнє арифметичне значень оцінок всіх експертів.
 - б) середнє нормалізоване зважене значення оцінок;
 - в) середнє квадратичне відхилення оцінок всіх експертів;
 - г) найбільш поширена думка.

3. Який з перерахованих методів прогнозування швидше реагує на зміну подій:
 - а) рухоме середнє;
 - б) експоненційне згладжування;
 - в) метод найменших квадратів;
 - г) метод логарифмічного вирівнювання.

4. Який з перерахованих методів прогнозування є найпотужнішим і найдорожчим:
 - а) опитування продавців (дистриб'юторів);
 - б) метод Дельфі;
 - в) методи екстраполяції;
 - г) економетричне моделювання.

5. Z-рахунок Альтмана було побудовано за допомогою:
 - а) багатопараметричного кластерного аналізу;
 - б) мультиплікативного дискримінантного аналізу;
 - в) регресійного аналізу;
 - г) емпіричних даних про аналогічні випадки банкрутства.

6. Який показник не використовується у Z -рахунку Альтмана:
 - а) власний капітал;
 - б) чистий прибуток;
 - в) виручка від реалізації;
 - г) оборотний капітал.

7. Відповідно до якого значення Z-рахунку Альтмана у підприємства виникає висока загроза банкрутства:
 - а) до 1,8;
 - б) від 1,8 до 2,7;
 - в) від 2,8 до 2,9;
 - г) понад 3,0.

8. Який показник не використовується у R-моделі:
 - а) власний капітал;
 - б) власний оборотний капітал;
 - в) чистий прибуток;

г) інтегральні затрати.

Самостійні завдання

Завдання 1

Використовуючи наведені нижче показники, що характеризують діяльність ТзОВ «Перфект», визначте імовірність його банкрутства, застосувавши Z-рахунок Альтмана. Зробіть висновок про те, чи можна покладатися на отримані результати.

Показники	тис. грн.
Вартість активів	360,0
Оборотний капітал	225,0
Облікова вартість акцій	136,0
Поточні зобов'язання	212,0
Виручка від реалізації	473,0
Прибуток від операційної діяльності	37,0
Нерозподілений прибуток	11,0

Завдання 2

Визначте імовірність банкрутства фірми «Просперо» з допомогою R-моделі. Необхідні дані про фінансове становище і фінансові результати фірми наведені нижче. Наскільки вірогідним є отриманий результат?

Показники	тис. грн.
Вартість активів	875,0
Оборотний капітал	489,0
Власний капітал	244,0
Виручка від реалізації	991,0
Чистий прибуток	-72,0
Інтегральні затрати	773,0

Підготувати тези виступу на семінарське заняття.

Літературні джерела: / 1, 2, 3, 4, 7, 9 /

ТЕМА 4. SWOT-АНАЛІЗ

Методичні вказівки до проведення самостійної роботи

Під час самостійної роботи за темою № 4 студенти виконують наступні завдання:

- дають відповідь на теоретичні питання до теми 4 «SWOT-аналіз»;
- вирішують тести;
- виконують завдання.

SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), що означає «Сила», «Слабкість», «Можливості», «Загрози».

SWOT-аналіз застосовується для:

– аналізу чинників конкурентного середовища. В даний час в рамках технологій стратегічного планування SWOT-аналіз розглядається як окремий етап оцінки і структуризації інформації;

– планування реалізації стратегій. Цей інструмент дозволяє визначити найбільш важливі напрями стратегічного розвитку і найбільш важливих виконавців стратегій;

– конкурентної розвідки. У 55,2% випадків виконання конкурентної розвідки був використаний SWOT-аналіз для вивчення розвідувальної інформації про конкурентів.

Для того, щоб визначити сильні і слабкі сторони підприємства необхідно:

1. Скласти перелік параметрів, по якому ви оцінюватимете своє підприємство.
2. По кожному параметру визначити, що є сильною стороною підприємства, а що – слабкою.
3. Зі всього переліку вибрати найбільш важливі сильні і слабкі сторони підприємства і занести їх в матрицю swot-аналізу.

Зіставлення сильних і слабких сторін з ринковими можливостями і загрозами дозволить відповісти на наступні питання, що стосуються подальшого розвитку бізнесу:

1. Як можна скористатися можливостями, що відкриваються, використовуючи сильні сторони підприємства?
2. Які слабкі сторони підприємства можуть в цьому перешкодити?
3. За рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі загрози?
4. Яких загроз, посиленних слабкими сторонами підприємства, потрібно більш всього остерігатися?

Бенчмаркінг є специфічним методом порівняльного аналізу для підприємств, які працюють в умовах конкурентної боротьби.

Бенчмаркінг – це:

- процес безперервного удосконалення;
- визначення сфер, в яких удосконалення дозволить отримати найістотніші результати з ключових питань бізнесу або відносин і клієнтами;
- визначення стандартів там, де нагромаджено найкращий досвід;
- визначення кращих компаній, які дотримуються цих стандартів;
- адаптація і застосування отриманих від такого аналізу ідей з метою приведення бізнесу у відповідність зі стандартами і отримання переваги над ними;
- визначення того, що на думку споживача, відрізняє звичайний продукт від найкращого продукту.

Терміни та поняття

SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), що означає "Сила", "Слабкість", "Можливості", "Загрози".

Бенчмаркетинг є специфічним методом порівняльного аналізу для підприємств, які працюють в умовах конкурентної боротьби.

Економічні чинники – ВВП, темпи інфляції, рівень безробіття, процентні ставки, продуктивність праці, ставки оподаткування, платіжний баланс, норми накопичення і тому подібне.

Міжнародні чинники – загрози і можливості можуть виникнути в результаті легкості доступу до сировини, матеріалів, діяльності іноземних картелів (наприклад, ОПЕК), змін валютного курсу і політичних рішень в країнах, що виступають в ролі інвесторів або ринків.

Операційний бенчмаркінг - більш детальний, ніж стратегічний. Він спрямований на забезпечення переваги над конкурентами (створення конкурентних переваг) у різних функціональних напрямках діяльності фірми - собівартості виробництва, ефективності продажу, дослідженнях і розробках, тощо.

Політичні чинники – ясне уявлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства і про засоби, за допомогою яких держава має намір проводити в життя свою політику.

Правові чинники – вивчення законів та інших нормативних актів, дієвість правової системи.

Ринкові чинники – різноманітні фактори, які можуть впливати на успіхи і провали організації.

Соціальні чинники – відношення людей до роботи і якості життя, звичаї і віросповідання, демографічна структура, ріст населення, рівень освіти і так далі.

Стратегічний бенчмаркінг - процес забезпечення відповідності стратегії компанії ключовим факторам успіху в галузі і стратегіям поведінки конкурентів.

Технологічні чинники – можливості, які наука відкриває для виробництва нової продукції.

Перелік питань до самостійної роботи

1. Що таке інтенсивність конкуренції і як цей показник розраховується?
2. Які фактори дозволяють проаналізувати сильні і слабкі сторони підприємства?
3. У чому полягає зміст аналізу звичайної і абсолютної конкурентної сили підприємства?

Тести

1. Яке з перерахованих нижче тверджень можна вважати перевагою SWOT-аналізу:
 - а) об'єктивність вибору та ранжирування факторів зовнішнього і внутрішнього середовища;
 - б) добра адаптація до середовища, що постійно змінюється;
 - в) потужна підтримка прийняття конкретних управлінських рішень;
 - г) періодична діагностики ринку та ресурсів підприємства.

2. В процесі формування корпоративної стратегії фірми з допомогою SWOT-аналізу визначаються:
 - а) стратегія адаптації до середовища і стратегія формування ресурсів підприємства;
 - б) стратегія формування середовища і стратегія адаптації до ресурсів підприємства;
 - в) стратегія активного наступу і стратегія пасивної оборони;
 - г) ділова, функціональна і операційна стратегії.

3. Щоб отримати максимум користі із SWOT-аналізу необхідно:
 - а) використовувати тільки внутрішню інформацію підприємства;
 - б) бути об'єктивним і використовувати різносторонню вхідну інформацію;
 - в) порівняти сильні сторони і критичний стан;
 - г) порівняти загрози на ринку продукції і дії менеджера.

4. Показники необхідні для проведення SWOT-аналізу:
 - а) показники нормативних актів;
 - б) Показники ранжирування факторів;
 - в) показники внутрішнього середовища компанії;
 - г) показники суб'єктивності вибору.

5. Для визначення сильних і слабких сторін підприємства необхідно:
 - а) проаналізувати фінансово-інвестиційні можливості конкурентів;
 - б) врахувати особливості зовнішньої політики підприємства;
 - в) скласти перелік параметрів, по яких оцінюється підприємство;
 - г) скласти перелік параметрів, за якими буде оцінюватись ринкова ситуація.

6. Для визначення ринкових можливостей і загроз підприємства необхідно
 - а) проаналізувати фінансово-інвестиційні можливості конкурентів;
 - б) вибрати найбільш важливі можливості та загрози для матриці SWOT-аналізу;
 - в) скласти перелік параметрів, по якому оцінюється підприємство;
 - г) відмінити оцінку параметрів інвестування.

7. Бенчмаркінг здійснюється на рівнях:
- реверсивний і оперативний бенчмаркінг;
 - фінансовий і стратегічний бенчмаркінг;
 - стратегічний і оперативний бенчмаркінг;
 - стратегічний і процесний бенчмаркінг.

8. До генерацій бенчмаркінгу входять:
- операційний бенчмаркінг;
 - результативний бенчмаркінг;
 - процесний бенчмаркінг;
 - конкурентний бенчмаркінг.

Самостійні завдання

Завдання 1

Проаналізуйте звичайну і абсолютну конкурентну силу компанії «Поліграфіст», використовуючи такі дані:

N за/п	Фактор	Оцінка (0 ... 10 балів)					
		С _{к1}	С _{к2}	С _{к3}	С _{к4}	«Поліграфіст»	
						С _i	С _{i-max} С _{кij}
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Прибутковість	8	4	6	5	7	
2	Репутація (імідж)	7	5	7	5	6	
3	Продуктивність	8	5	7	6	8	
4	Продукція	4	5	5	6	7	
5	Фінансові ресурси	6	5	5	6	7	
6	Виробничі потужності, будівлі і споруди	7	6	8	6	9	
7	Дослідження і впровадження новинок	5	6	8	8	7	
8	Організація фірми	7	6	5	4	6	
9	Трудові ресурси	9	4	6	7	8	
10	Соціальна відповідальність	6	7	5	8	10	
Конкурентна сила:							

Визначте рекомендовану стратегію для компанії «Поліграфіст», використовуючи матрицю SWOT-аналізу. Сформулюйте висновки.

Підготувати тези виступу на семінарське заняття.

Літературні джерела: / 2, 3, 4, 6, 8, 10 /

ТЕМА 5. СТРАТЕГІЧНИЙ КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ

Методичні вказівки до проведення самостійної роботи

Під час самостійної роботи за темою № 5 студенти виконують наступні завдання:

- дають відповідь на теоретичні питання до теми 5 «Стратегічний конкурентний аналіз»;
- вирішують тести;
- виконують завдання.

Запропоновані М. Портером в книзі «Стратегія конкуренції» (1980 р.) загальні конкурентні стратегії мають універсальний характер, оскільки, як показав час,

підприємства, що сприйняли ці стратегії, досягли успіхів. Загальноконкурентні стратегії за М. Портером існують в таких видах:

- лідирування в зниженні витрат (цін);
- диференціація;
- фокусування.

Стратегія лідирування за рахунок зниження витрат – одна із загальних конкурентних стратегій фірми, полягає в орієнтації на заняття лідируючого положення в галузі (або на великому сегменті ринку) за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції.

Стратегія диференціації – одна із загальних конкурентних стратегій, полягає в орієнтації діяльності підприємства на створення унікальних в будь-якому аспекті продуктів, з достатньою кількістю споживачів.

Стратегія фокусування – одна із загальних конкурентних стратегій, направлена на підвищення спеціалізації і концентрації діяльності підприємства, з урахуванням вимог визначеного сегменту без орієнтації на весь ринок.

Поява моделі (матриці) БКГ стала логічним завершенням однієї дослідницької роботи, проведеної свого часу фахівцями консультативної Бостонської групи (Boston Consulting Group).

В основі Бостонської матриці лежить модель життєвого циклу товару, відповідно до якої товар в своєму розвитку проходить чотири стадії: вихід на ринок (товар-«проблема»), зростання (товар-«зірка»), зрілість (товар-«дійна корова») і спад (товар-«собака»).

Для оцінки конкурентоспроможності окремих видів бізнесу використовуються два критерії:

- темп зростання галузевого ринку;
- відносна частка ринку.

Темп зростання ринку визначається як середньозважене значення темпів зростання різних сегментів ринку, в яких діє підприємство, або приймається рівним темпу зростання валового національного продукту. Темпи зростання галузі 10% і більш розглядаються як високі. Відносна частка ринку визначається діленням частки ринку даного бізнесу на долю ринку найбільшого конкурента.

Матриця Ансоффа є інструментом для класифікації продукції і ринків залежно від ступеня невизначеності перспектив продажу продукції або можливостей проникнення даної продукції на даний ринок.

Модель розвитку товару/ринку І. Ансоффа (матриця Ансоффа) дозволяє використовувати одночасно декількох стратегій. Вона ґрунтується на передумові, що найбільш відповідна стратегія для інтенсивного зростання обсягу продажу може бути визначена рішенням продавати існуючі або нові продукти на тому, що існує або на новому ринках. Дана матриця Ансоффа є схемою, призначеною для допомоги менеджерам в ухваленні рішення про вибір стратегії, а також служить діагностичним інструментом. Матриця Ігоря Ансоффа призначена для опису можливих стратегій підприємства в умовах ринку, що росте. По одній осі в матриці розглядається вид товару – старий або новий, по іншій осі – вид ринку, також старий або новий.

Терміни та поняття

В основі **Бостонської матриці** лежить модель життєвого циклу товару, відповідно до якої товар в своєму розвитку проходить чотири стадії: вихід на ринок (товар-"проблема"), зростання (товар-"зірка"), зрілість (товар-"дійна корова") і спад (товар-"собака").

Матриця Ансоффа є інструментом для класифікації продукції і ринків залежно від ступеня невизначеності перспектив продажу продукції або можливостей проникнення даної продукції на даний ринок.

Стратегія диференціації – одна із загальних конкурентних стратегій, полягає в орієнтації діяльності підприємства на створення унікальних в будь-якому аспекті продуктів, з достатньою кількістю споживачів.

Стратегія лідирування за рахунок зниження витрат - одна із загальних конкурентних стратегій фірми, полягає в орієнтації на заняття лідируючого положення в галузі (або на великому сегменті ринку) за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції

Стратегія фокусування – одна із загальних конкурентних стратегій, направлена на підвищення спеціалізації і концентрації діяльності підприємства, з урахуванням вимог визначеного сегменту без орієнтації на весь ринок.

Товарна експансія (розвиток продукту) – стратегія розробки нових або вдосконалення існуючих товарів з метою збільшення продажів. Компанія може здійснювати таку стратегію на вже відомому ринку, відшукуючи і заповнюючи ринкові ніші.

Перелік питань до самостійної роботи

1. Дайте характеристику стратегії «лідирування на основі зниження витрат (цін)»
2. Дайте характеристику стратегії лідирування в диференціації.
3. Дайте характеристику стратегії фокусування.

Тести

1. Загальноконкурентні стратегії за М. Портером існують в таких видах:
 - а) фокусування, диференціації, утримання;
 - б) фокусування, корпоративна, лідера;
 - в) лідирування на основі зниження витрат, диференціації, фокусування;
 - г) лідирування на основі зниження витрат, диференціації, фінансова.

2. Стратегія лідирування на основі зниження витрат (цін) має переваги:
 - а) за абсолютної конкурентної сили підприємства.
 - б) існує невелика кількість спроб диверсифікації;
 - в) еластична ціна за попитом;
 - г) найбільш економні покупці роблять покупку за кращою ціною;

3. Стратегія лідирування в диференціації продукції має переваги, якщо:
 - а) різноманіття продукції (послуг) сприймається небагатьма підприємствами галузі;
 - б) різноманіття продукції (послуг) сприймається споживачами як цінність;
 - в) існує рівень нестабільності внутрішнього середовища підприємства;
 - г) існує невелика кількість спроб диверсифікації.

4. Зміст стратегії фокусування полягає:
 - а) в визначенні конкурентоспроможності продукту за рахунок створення нових потужностей;
 - б) в задоволенні ринкової позиції на достатньо широкому сегменті ринку;
 - в) в отриманні (формуванні) конкурентних переваг і задоволенні ринкової позиції на достатньо вузькому сегменті ринку;
 - г) в насиченні ринку у разі зміни потреб.

5. Ризики з якими пов'язана стратегія фокусування:
 - а) фінансово-інвестиційного клімату на ринку;
 - б) велика залежність підприємства від змін потреб споживачів;
 - в) велика залежність підприємства від змін потреб конкурентів;
 - г) здобуття нового сегменту ринку за рахунок появи нових конкурентів.

6. Матриця Бостонської консалтингової групи складається з наступних секторів:

- а) „Зірка”, „Собака”, „Урожай”, „Підбірка”;
- б) „Проблема”, „Підбірка”, „Дійна корова”, „Собака”;
- в) „Проблема”, „Зірка”, „Дійна корова”, „Собака”;
- г) „Зірка”, „Собака”, „Дійна корова”, „Перевага”.

7. За матрицею І. Ансоффа рекомендовані стратегії:

- а) вдосконалення діяльності, товарна експансія, розвитку ринку, диверсифікації;
- б) вдосконалення діяльності, товарна експансія, розвитку ринку, диференціації;
- в) товарна експансія, диференціація, розвиток ринку, потреби покупців;
- г) вдосконалення діяльності, розвиток ринку, потреби покупців, технології виробництва продукції.

8. У динамічному корпоративному портфелі виділяють наступні траєкторії (сценарії) розвитку:

- а) "Траєкторія новатора", "Траєкторія послідовника", "Траєкторія невдачі", "Траєкторія посередності";
- б) "Траєкторія новатора", "Траєкторія збирання вершків", "Траєкторія невдачі", "Траєкторія посередності";
- в) "Траєкторія новатора", "Траєкторія послідовника", "Траєкторія переможця", "Траєкторія посередності";
- г) "Траєкторія новатора", "Траєкторія послідовника", "Траєкторія невдачі", "Траєкторія переможеного".

Самостійні завдання

Завдання 1

Проаналізувати позиції господарських підрозділів компанії "Авізо" за допомогою моделі VCG. Обґрунтувати висновки.

Компанія охоплює 4 сектори бізнесу: 1) підрозділ "А" (авіарейси); 2) підрозділ "Л" (ремонт літаків), 3) підрозділ "Г" (інформаційні послуги); 4) підрозділ "С" (туризм). Показники відповідних галузей економіки і частки підрозділів компанії наведені у таблиці:

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, млн грн	Річні темпи зростання ринку, %	Обсяг продажу найбільшого конкурента, млн грн	Відносна частка на ринку, разів
Підрозділ "А"	182,10	5,0	60,62	
Підрозділ "Л"	40,52	3,2	81,40	
Підрозділ "Г"	20,78	14,0	102,20	
Підрозділ "С"	50,42	18,0	120,84	

Підготувати тези виступу на семінарське заняття.

Літературні джерела: / 2, 3, 4, 5, 6, 8, 10 /

ТЕМА 6. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ БІЗНЕСУ

Методичні вказівки до проведення самостійної роботи

Під час самостійної роботи за темою № 6 студенти виконують наступні завдання:

- дають відповідь на теоретичні питання до теми 6 «Стратегічний аналіз життєвого циклу бізнесу»;
- вирішують тести;
- виконують завдання.

Хофер вперше представив цю модель в своїй роботі *Conceptual Construct for Formulating Corporate and Business Strategies* («Концептуальні ідеї для формування корпоративних і бізнес-стратегій»). Пізніше він включив її в роботу, написану в співавторстві з професором Деном Шенделем.

Вони виділяють п'ять наступних принципів стратегічного планування:

1. Відділення визначення мети від стратегічного планування;
2. Розділення процесу стратегічного планування між двома рівнями: бізнес-рівнем і корпоративним;
3. Включення соціального і політичного аналізу в процес стратегічного планування;
4. Обов'язкове планування небажаних ситуацій;
5. Виключення стадій бюджетного планування і плану розробки конкретних заходів з процесу стратегічного планування.

Матриця «Дженерал Електрик – Маккінзі» розроблена консультативною групою Маккінзі (McKinsey) спільно з корпорацією Дженерал Електрик (General Electric) і отримала назву «Екран бізнесу». Вона включає дев'ять квадратів, а аналіз в даній матриці здійснюється за наступними параметрами:

- привабливість стратегічних зон господарювання;
- позиція в конкуренції.

Матриця «Дженерал Електрик – Маккінзі» має розмірність 3x3. По осях виставляються інтегральні оцінки привабливості ринку і відносної переваги компанії на даному ринку або сильних сторін бізнесу компанії. По осі X в матриці «Дженерал Електрик – Маккінзі» розташовуються параметри, які підконтрольні компанії, відповідно, по осі Y – невідконтрольні.

Кожна з двох осей матриці умовно ділиться на три частини, таким чином сітка виявляється такою, що складається з дев'яти кліток. Стратегічні позиції бізнесу поліпшуються у міру його переміщення на матриці справа наліво від низу до верху.

Матриця АДЛ/ЛС (Артур Д. Літл) була розроблена відомою в області управління консалтинговою компанією Артур Д. Літл. Дана модель будується на двох змінних, що відображають зрілість сектора (життєвий цикл галузі) і положення по відношенню до конкурентів. Вони визначають спрямованість діяльності підприємства, форм його економічної діяльності. Саме це і є основою товарної політики підприємства.

Концепція життєвого циклу, сама по собі є невід'ємною частиною стратегічного планування. У літературі виділяють два види життєвих циклів:

1. Життєвий цикл товару;
2. Життєвий цикл технології.

Ще однією моделлю стратегічного аналізу є «матриця направленої політики» (DPM - Direct Politic Matrice), яка була розроблена британсько-голландською компанією Шелл. Модель Шелл/ДПМ (Shell/DPM) була створена в розвиток моделі Бостонської консультативної групи (БКГ). Матриця Шелл/ДПМ – двохфакторна матриця розміром 3x3. По осях матриці Шелл/ДПМ розташовуються наступні показники:

- перспективи галузі бізнесу;
- конкурентоспроможність бізнесу.

У моделі Шелл/ДПМ в порівнянні з моделлю «Дженерал Електрик – Маккінзі» зроблений більший упор на оцінку кількісних параметрів. За допомогою моделі Шелл/ДПМ оцінюється відразу і потік грошової готівки (матриця БКГ) і віддача від інвестицій (матриця «Дженерал Електрик – Маккінзі»). Також як і в моделі «Дженерал Електрик – Маккінзі», тут можуть оцінюватися види бізнесу, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу.

По осі Х в матриці направленої політики відображають сильні сторони підприємства (конкурентна позиція), а по осі Y – галузеву привабливість. Вісь Y є загальним вимірюванням стану і перспектив галузі.

Кожна з дев'яти кліток матриці відповідає специфічній стратегії.

Терміни та поняття

В основі **Бостонської матриці** лежить модель життєвого циклу товару, відповідно до якої товар в своєму розвитку проходить чотири стадії: вихід на ринок (товар-"проблема"), зростання (товар-"зірка"), зрілість (товар-"дійна корова") і спад (товар-"собака").

Матриця Ансоффа є інструментом для класифікації продукції і ринків залежно від ступеня невизначеності перспектив продажу продукції або можливостей проникнення даної продукції на даний ринок.

Стратегія диференціації – одна із загальних конкурентних стратегій, полягає в орієнтації діяльності підприємства на створення унікальних в будь-якому аспекті продуктів, з достатньою кількістю споживачів.

Стратегія лідирування за рахунок зниження витрат - одна із загальних конкурентних стратегій фірми, полягає в орієнтації на заняття лідируючого положення в галузі (або на великому сегменті ринку) за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції

Стратегія фокусування – одна із загальних конкурентних стратегій, направлена на підвищення спеціалізації і концентрації діяльності підприємства, з урахуванням вимог визначеного сегменту без орієнтації на весь ринок.

Товарна експансія (розвиток продукту) – стратегія розробки нових або вдосконалення існуючих товарів з метою збільшення продажів. Компанія може здійснювати таку стратегію на вже відомому ринку, відшуковуючи і заповнюючи ринкові ніші.

Перелік питань до самостійної роботи

1. Які показники використовуються у моделі ADL для визначення відносного становища на ринку і стадії життєвого циклу?
2. Що таке внутрішній перерозподіл коштів на підприємстві і які категорії перерозподілу ви знаєте?
3. Дайте характеристику стратегічному аналізу збалансованості грошових потоків господарського портфеля компанії?

Тести

1. Хофер і Шендель розрізняли основні типи ідеального портфеля корпоративних стратегій:

- а) набір зростання, набір прибутку, урівноважений набір;
- б) набір зростаючого прибутку, урівноважений прибуток;
- в) набір стратегій, набір зростання, набір прибутку;
- г) урівноважений набір, набір прибутку, набір стратегій.

2. Матриця моделі Хофера і Шенделя має розмір:

- а) 4 X 4;
- б) 4 X 5;
- в) 5 X 4;
- г) 3 X 4.

3. Три області стратегічних позицій матриці „Дженерал Електрик – Маккінзі”

- а) переможців, переможених, середня область;

- б) середня область, переможені, генерація прибутку;
 в) переможені, генерація прибутку, середній бізнес;
 г) висока область, середня область, середній бізнес.
4. Матриця АДЛ/ЛС містить п'ять конкурентних позицій:
 а) домінуючу, сильну, сприятливу, міцну, слабку;
 б) домінуюча, сильна, зародження, спадання, розвиток;
 в) домінуюча, сильна, сприятлива, мінлива, слабка;
 г) сильна, міцна, слабка, природна, домінуюча.
5. Який із перерахованих показників може використовуватись для оцінки стадії життєвого циклу галузі:
 а) прихильність клієнтів до торгової марки;
 б) вертикальна інтеграція;
 в) ступінь ринкового ризику;
 г) патенти на технології і продукти;
6. Матриця направленої політики компанії Шелл містить стратегії:
 а) зростання, генератора грошової готівки, часткового згортання;
 б) генеруюча, стрімкого розвитку бізнесу, згортання бізнесу;
 в) згортання бізнесу, посилення конкурентних переваг, диверсифікації;
 г) зростання, посилення конкурентних переваг, стрімкого розвитку бізнесу.
7. Матриця Шелл містить фактори:
 а) перспективи галузі бізнесу, конкурентоспроможність бізнесу;
 б) перспективи галузі бізнесу, посилення конкурентних переваг;
 в) сила позиції бізнесу, галузева перевага;
 г) привабливість галузі, сила позиції бізнесу.
8. Матриця «Дженерал Електрик – Маккінзі» має розмірність:
 а) 3x4;
 б) 4x4;
 в) 4x5;
 д) 3x3.

Самостійні завдання

Завдання 1

До складу компанії «Мерилін» входить три стратегічні господарські підрозділи (СГП): «Чистота» (виробництво миючих засобів), «Фасад» (виробництво керамічної плитки) і «Крокодил» (мережа ресторанів). Користуючись наведеними нижче даними, визначте позицію кожного СГП на матрицях «Дженерал Електрик – Маккінзі» та компанії Шелл. Проаналізуйте і виберіть рекомендовану стратегію розвитку.

Показники	СГП «Чистота»	СГП «Фасад»	СГП «Крокодил»
Стадія життєвого циклу	Зростання	Зрілість	Занепад
Конкурентна позиція	Слабка	Сильна	Домінуюча

Визначте позиції всіх трьох СГП компанії «Мерилт» з допомогою моделей «Дженерал Електрик – Маккінзі» та компанії Шелл і сформулюйте висновки щодо збалансованості господарського портфеля. Які стратегічні дії керівництво компанії має здійснити для оптимізації портфеля збереження конкурентного середовища у довгостроковій перспективі?

Літературні джерела: / 1, 3, 4, 6, 7, 8, 9 /

ТЕМА 7. РОЗРОБКА ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ

Методичні вказівки до проведення самостійної роботи

Під час самостійної роботи за темою № 7 студенти виконують наступні завдання:

- дають відповідь на теоретичні питання до теми 7 «Розробка та економічне обґрунтування стратегії виробничої програми»;
- вирішують тести;
- виконують завдання.

Основні завдання стратегічного аналізу і планування виробничої діяльності підприємства:

- а) якість планування виробництва, напруженість і обґрунтованість планів діяльності як у цілому, так і щодо окремих виробничих підрозділів;
- б) визначення основних факторів, що впливають на загальні обсяги виробництва протягом останніх років і зокрема у звітному періоді;
- в) розкриття взаємозв'язку і взаємозумовленості показників обсягу виробництва, реалізації, асортименту, якості виробів тощо;
- г) визначення внутрішньогосподарських резервів зростання обсягів випуску продукції і реалізації, а також розроблення заходів щодо їх повного та ефективного використання.

Виробнича стратегія – це підсистема корпоративної стратегії, представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій по створенню і реалізації продукту організації; підсистема передбачає використання і розвиток усіх виробничих потужностей організації з метою досягнення стратегічної конкурентної переваги.

Суть виробничої стратегії полягає в пристосуванні виробництва до вимог ринку. Стратегічні задачі виробництва впливають з уявлення про участь організації в конкуренції, реальної поведінки споживача та його вимог до продукції, рівня інноваційності конкурентних переваг, пов'язаних з виробництвом, послідовності капіталовкладень, необхідних для реалізації стратегій.

Для визначення набору стратегічних напрямів та змісту виробничої стратегії слід провести:

- визначення реального та перспективного портфеля замовлень на продукцію, яку виробляє організація, та продукцію, що входить до портфельного набору;
- формування характеристик виробництва, яких достатньо для задоволення потреб ринку та перемоги в конкуренції;
- установлення обсягів та послідовності капіталовкладень, які повинні забезпечити можливості реалізації стратегій задоволення вимог ринку;
- розробку заходів щодо пристосування виробництва до вимог ринку у випадках реальних та прогнозованих його змін;
- формування компенсаційних заходів, здатних підтримати стабільне функціонування виробництва при можливих коливаннях постачання ресурсів (особливо енергетичних) або коливаннях ціни на їх придбання.

В короткостроковому періоді розглядаються постійні, змінні, загальні, середні і граничні витрати.

Постійні витрати (FC) – витрати, величина яких у короткостроковому періоді не змінюється при зміні обсягу виробництва. Їх іноді називають «накладними видатками». До постійних витрат відносяться витрати на утримання виробничих будинків, закупівлю устаткування, рентні платежі, відсоткові виплати за кредитами, зарплата управлінського

персоналу, комунальні платежі, оренда, амортизація і т.д. Ці витрати повинні фінансуватися навіть тоді, коли фірма нічого не виробляє.

Змінні витрати (VC) – витрати, величина яких змінюється залежно від зміни обсягу виробництва. Якщо продукція не виготовляється, то вони дорівнюють нулю. До змінних витрат відносяться витрати на придбання сировинних ресурсів, палива, енергії, оплата транспортних послуг, заробітної плати робітникам і службовцям.

Сукупні витрати (TC) – загальні витрати фірми, рівні сумі її постійних і змінних витрат. Загальні витрати визначаються за формулою:

$$TC = FC + VC$$

Загальні витрати збільшуються у міру збільшення обсягу виробництва. Витрати на одиницю вироблених благ мають форму середніх постійних витрат, середніх змінних витрат і середніх загальних витрат.

Середні постійні витрати (AFC) – це постійні витрати на одиницю продукції.

$$AFC = FC/Q$$

Оскільки загальні постійні витрати не змінюються, то під час розділення їх на обсяг виробництва, що збільшується, середні постійні витрати будуть падати у міру збільшення кількості випуску продукції, оскільки фіксована сума витрат розподіляється на дедалі більшу кількість одиниць продукції. І, навпаки, при скороченні обсягу виробництва середні постійні витрати будуть зростати.

Середні змінні витрати (AVC) – це змінні витрати на одиницю продукції

$$AVC = VC/Q$$

Середні змінні витрати спочатку падають, досягаючи свого мінімуму, потім починають зростати.

Середні сукупні витрати (ATC) – це загальні витрати виробництва на одиницю продукції. Вони визначаються двома способами:

а) шляхом поділу суми загальних витрат на кількість виробленої продукції:

$$ATC = TC/Q$$

б) шляхом підсумовування середніх постійних витрат і середніх змінних витрат:

$$ATC = AFC + AVC$$

При невеликих обсягах виробництва продукції, середні загальні витрати високі за рахунок постійних витрат. У міру розширення обсягів випуску середні загальні витрати знижуються і сягають мінімуму, після чого знову починають зростати.

Граничні витрати (MC) – це витрати, викликані випуском додаткової одиниці продукції.

Граничні витрати показують на скільки зміняться загальні витрати при зміні обсягу виробленої продукції на одну одиницю, тобто вони відображають зміни витрат залежно від кількості виробленої продукції:

$$MC = (TC_2 - TC_1)/(Q_2 - Q_1)$$

Терміни та поняття

Виробнича стратегія — це підсистема корпоративної стратегії, представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій по створенню і реалізації продукту організації; підсистема передбачає використання і розвиток усіх виробничих потужностей організації з метою досягнення стратегічної конкурентної переваги.

Суть виробничої стратегії полягає в пристосуванні виробництва до вимог ринку.

Стратегічні задачі виробництва впливають з уявлення про участь організації в конкуренції, реальної поведінки споживача та його вимог до продукції, рівня інноваційності конкурентних переваг, пов'язаних з виробництвом, послідовності капіталовкладень, необхідних для реалізації стратегій.

Ізокванта – це крива, що відображає альтернативні варіанти ресурсів, які використовуються для виробництва певного обсягу продукції.

Карта ізоквант – це множина ізоквант, що відображає максимальний випуск продукції за будь-яких комбінацій факторів виробництва.

Витрати з економічної точки зору — це вартість усіх видів затрат основного і оборотного капіталу на виробництво та реалізацію продукції. Кількість ресурсів ніколи не буває достатньою для забезпечення всіх виробничих потреб. У практичній діяльності рішення про виробництво певної продукції викликає необхідність відмови від використання тих самих ресурсів для виробництва інших споживчих вартостей.

Постійні витрати (FC) — витрати, величина яких у короткостроковому періоді не змінюється при зміні обсягу виробництва. Їх іноді називають «накладними видатками».

Змінні витрати (VC) — витрати, величина яких змінюється залежно від зміни обсягу виробництва.

Сукупні витрати (TC) — загальні витрати фірми, рівні сумі її постійних і змінних витрат.

Середні постійні витрати (AFC) — це постійні витрати на одиницю продукції.

Середні сукупні витрати (ATC) — це загальні витрати виробництва на одиницю продукції.

Граничні витрати (MC) – це витрати, викликані випуском додаткової одиниці продукції.

Перелік питань до самостійної роботи

1. Витрати виробництва, їх оптимізація.
2. Оцінка обсягів виробництва, орієнтованих на стратегію максимізації прибутку, мінімізацію витрат або припинення діяльності
3. Поняття та детермінанти банкрутства підприємства.

Тести

1. Постановка цілей виробничої стратегії здійснюється відповідно до критеріїв:
 - а) якість виробничих постачань, якість виробництва, витрати на виробництво продукту, відповідність виробництва попиту;
 - б) виробництво продукту, якість виробництва, кількість виробничих постачань, відповідність виробництва попиту;
 - в) визначення факторів, якість обсягу виробництва, розкриття взаємозв'язку виробництва, реалізація попиту;
 - г) якість виробничих постачань, попит виробництва, витрати на виробництво в галузі, відповідність виробництва попиту;
2. Суть виробничої стратегії полягає...
 - а) в пристосуванні виробництва до вимог ринку;
 - б) визначенні реального та перспективного портфеля замовлень;
 - в) визначенні сучасності та динамічності ринків;
 - г) в виробництві ринкового попиту продукції.
3. Кінцева ефективність виробничої стратегії зумовлена...
 - а) не тільки власним змістом, але й тим наскільки комплексно й органічно вона взаємозалежна зі всіма іншими спеціалізованими стратегіями організації;
 - б) зі всіма іншими основними видами діяльності організації;
 - в) визначенням внутрішньогосподарських резервів зростання обсягів випуску продукції організації;
 - г) наскільки вона взаємозалежна зі всіма іншими стратегіями та окремими виробничими підрозділами

4. Гнучкість виробництва за попитом на його кінцевий продукт може оцінюватися:
- а) за широтою асортиментного ряду конкретних товарів, абсолютних і відносних показників оновленості асортименту, за швидкістю відновлення продукту;
 - б) абсолютних і відносних показниках росту підприємства, за широтою асортиментного ряду конкретних товарів, за швидкістю відновлення продукту;
 - в) за широтою конкретних товарів, показниках оновленості асортименту, за швидкістю відновлення продукту;
 - г) за показниками фінансових витрат за порушення термінів й інших умов постачання продукту
5. Для побудови стратегії поведінки виробника використовують:
- а) сукупний аналіз, граничний аналіз;
 - б) сукупний аналіз витрат, граничний аналіз факторів;
 - в) аналіз сукупних факторів, граничний факторний аналіз;
 - г) факторний сукупний аналіз, витратний граничний аналіз
6. Сукупний аналіз порівнює:
- а) сукупну виручку і сукупні витрати;
 - б) сукупні збитки і сукупні витрати;
 - в) сукупну виручку і сукупні доходи;
 - г) сукупні збитки і сукупні доходи.
7. Граничний аналіз порівнює:
- а) граничну виручку і граничні витрати
 - б) граничні збитки і граничні витрати;
 - в) граничні обсяги і граничні продукти;
 - г) граничну виручку і граничні доходи.

Самостійні завдання

Завдання 1

Проаналізувати витрати на основі даних таблиці 1 та додаткових даних, які відображають вартісні оцінки використання основних засобів, праці та матеріалів (таблиця 3). Величина постійних витрат для всіх обсягів виробництва 90 тис. грн. (підприємство орендує обладнання, розраховане на 30 тис. год роботи на місяць за ціною 3 грн за годину ($30 \cdot 3 = 90$ тис. грн)). Кожна людино-година праці оцінюється в 2 грн, матеріальні витрати на кожну одиницю продукції становлять 4 грн. Розрахувати змінні витрати та загальні витрати.

Таблиця 3

№	Обсяг виробництва (тис.одиниць)	Затрати праці на місяць, тис.люд.-год.	Змінні витрати			Постійні витрати, тис.грн	Загальні витрати, тис.грн
			Витрати праці, тис.грн.	Матеріальні витрати, тис.грн.	Разом змінних витрат, тис.грн		
1	2	3	4	5	6	7	8
0							
1	3,4	10					
2	15	20					
3	21	30					
4	25	40					
5	27	50					
6	28,8	60					
7	30,4	70					

8	31,4	80					
9	32	90					
10	32,4	100					

За даними таблиці 3 розрахувати середні та граничні витрати і результати занести в таблицю 4.

Таблиця 4

№	Обсяг виробництва (тис.одиниць)	Середні загальні витрати на одиницю продукції, грн	Середні змінні витрати на одиницю продукції, грн	Середні постійні витрати на одиницю продукції, грн	Додаткові витрати, тис.грн	Додатковий обсяг випуску продукції, тис.од.	Граничні витрати
1	2	3	4	5	6	7	8
1	3,4					3,4	
2	15					12	
3	21					6	
4	25					4	
5	27					2	
6	28,8					1,8	
7	30,4					1,6	
8	31,4					1,0	
9	32					0,6	
10	32,4					0,4	

Літературні джерела: / 1, 2, 3, 5, 8, 9 /

ТЕМА 8. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ

Методичні вказівки до проведення самостійної роботи

Під час самостійної роботи за темою № 8 студенти виконують наступні завдання:

- дають відповідь на теоретичні питання до теми 8 «Стратегічний аналіз інвестиційних проектів»;
- вирішують тести;
- виконують завдання.

Стратегічний аналіз будь-якого інвестиційного проекту в першу чергу здійснюється за тими грошовими потоками, які цей проект породжує. Грошовий потік – це будь-який платіж, здійснений або отриманий.

У процесі аналізу звертають увагу на три найважливіші характеристики грошових потоків – величину, напрям і час. Головне завдання, яке вирішується при цьому, – це порівняння грошових потоків альтернативних інвестиційних проектів і вибір серед них оптимального.

Для співставлення очікуваних грошових потоків у довгостроковому періоді використовується концепція вартості грошей у часі і метод дисконтування грошових потоків.

Приведена (поточна) вартість цього грошового потоку (має позначення PV) розраховується за допомогою рівняння:

$$PV = FV / (1 + r)^t$$

Для різних грошових потоків не обов'язково застосовується однакова ставка дисконтування.

Сума приведених вартостей n грошових потоків розраховується за формулою:

$$\Sigma PV = \Sigma (FV / (1 + r)^t)$$

Різниця між сумою приведених вартостей грошових потоків, породжених певною інвестицією, і початковими затратами (I_0) називається чистою поточною (приведеною) вартістю, яка позначається аббревіатурою NPV і розраховується за формулою:

$$NPV = \sum(FV/(1+r)^t) - I_0$$

Майбутня вартість (FV) – це сума, яка дорівнює сукупній величині інвестованих коштів з урахуванням нарахованих складних відсотків, визначеній на певну дату у майбутньому. Формула розрахунку досить проста:

$$FV = PV(1+r)^t$$

Інвестиційна стратегія – це процес формування системи довгострокових цілей інвестиційної діяльності та вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення на базі прогнозування умов здійснення цієї діяльності, кон'юнктури інвестиційного ринку як у цілому, так і на окремих його сегментах.

Терміни та поняття

Грошовий потік – це будь-який платіж, здійснений або отриманий

Інвестиційна стратегія – це процес формування системи довгострокових цілей інвестиційної діяльності та вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення на базі прогнозування умов здійснення цієї діяльності, кон'юнктури інвестиційного ринку як у цілому, так і на окремих його сегментах.

Інвестиційний портфель – це визначена сукупність об'єктів фінансового та реального інвестування, яка формується відповідно до попередньо розробленої інвестиційної стратегії залежно від інвестиційних цілей.

Майбутня вартість (FV) – це сума, яка дорівнює сукупній величині інвестованих коштів з урахуванням нарахованих складних відсотків, визначеній на певну дату у майбутньому.

Під **інвестиційними ресурсами** розуміється капітал у матеріалізованій формі та втілений у засобах виробництва і капітал не матеріалізований, але той, що вкладається у засоби виробництва – в інвестиціях.

Приведена (поточна) вартість – це вартість грошових потоків, які належать до різних часових періодів, у єдиному часовому еквіваленті, тобто вартість на поточний момент.

Складні відсотки – це відсотки, нараховані на реінвестовані відсотки.

Ставка дисконтування – це можлива вартість грошей при їх альтернативному використанні в більш гарантованих інвестиціях.

Питання для самостійної роботи

1. У чому полягає концепція вартості грошей у часі?
2. Як розраховується приведена вартість грошових потоків?
3. Що таке чиста приведена вартість і як цей показник використовується у порівняльному аналізі грошових проектів?
4. Як розраховується майбутня вартість грошових коштів?

Тести

1. Стратегічний аналіз будь-якого інвестиційного проекту здійснюється за
 - а) тими грошовими потоками, які цей проект породжує;
 - б) тими грошовими витратами, які несе підприємство;
 - в) співставленням неочікуваних грошових потоків у довгострокових періодах;
 - г) тими грошовими потоками у довгостроковій концепції вартості грошей.
2. Стратегічні інвестиційні ресурси – це:
 - а) кошти, які підприємство може мобілізувати окрім тих коштів, які витрачаються на забезпечення короткотермінової рентабельності

- б) кошти, які підприємство вкладає в розробку нових стратегій та на мобілізування короткотермінової рентабельності
- в) кошти, які компанія вкладає у нові стратегічні господарські підрозділи;
- г) отримані від стратегічних інвестицій доходи для господарських підрозділів.

3. Приведена (теперішня) вартість – це:

- а) вартість грошових потоків, які належать до різних часових періодів, у єдиному часовому еквіваленті;
- б) вартість грошових потоків, які виражені у різних валютах, в основній валюті;
- в) вартість активів приведена до єдиної вартості на поточну дату;
- г) вартість грошових активів, які належать до часових періодів, у єдиному часовому еквіваленті;

4. Різниця між сумою приведених вартостей грошових потоків, породжених певною інвестицією, і початковими затратами називається:

- а) чистою приведеною вартістю;
- б) чистим приведеним доходом;
- в) ставкою дисконтування;
- г) чистою реалізаційною вартістю.

5. Якщо у певний проект терміном на 3 роки інвестовано кошти під 15% річних, їхня майбутня вартість буде найбільшою за умови:

- а) щомісячного нарахування складних відсотків;
- б) щорічного нарахування складних відсотків;
- в) щомісячного нарахування простих відсотків;
- г) у будь-якому випадку за ставки 15 % річних майбутня вартість буде однаковою.

6. Головним критерієм під час проведення стратегічного аналізу інвестиційних проектів є:

- а) досягнення ринкової стратегічної мети;
- б) отримання найменшої чистої приведеної вартості;
- в) отримання найбільшої майбутньої вартості;
- г) мінімальний обсяг початкових інвестицій

7. Стратегія формування інвестиційних ресурсів покликана забезпечити

- а) стабільну інвестиційну діяльність у передбачених обсягах, найбільш ефективно використання власних фінансових ресурсів, а також фінансову стійкість компанії в довгостроковій перспективі;
- б) стабільну інвестиційну діяльність, а також фінансову залежність компанії від інвестицій в довгостроковій перспективі;
- в) найбільш ефективно використання фінансової стійкості компанії в довгостроковій перспективі;
- г) оптимізацію структури джерел формування інвестиційних ресурсів.

8. До складу власних джерел належать:

- а) амортизаційні відрахування;
- б) емісії облігацій компанії;
- г) податковий інвестиційний кредит;
- д) інвестиційний лізинг.

Самостійні завдання

Завдання 1

Компанія "Дар" збирається вкласти частину коштів, отриманих від операційної

діяльності, у сумі 200 тис. грн у ліквідні цінні папери і розглядає два варіанти:

- 1) облігації з терміном погашення 3 роки і відсотковою ставкою 13% (нарахування відсотків здійснюється в кінці року);
- 2) депозитний рахунок у банку з відсотковою ставкою 12% (нарахування відсотків здійснюється щомісячно).

Необхідно зробити вибір і прийняти стратегічне рішення на основі аналізу майбутньої вартості кожної з інвестицій.

Завдання 2

Порівняйте альтернативні інвестиційні проекти за ставок дисконтування 10% і 15%, заповніть таблицю та зробіть висновки. Початкові інвестиції є однаковими (1,2 млн грн).

Інвестиція А, тис. грн				Інвестиція В, тис. грн			
Рік	Обсяг	PV(10%)	PV(15%)	Рік	Обсяг	PV(10%)	PV(15%)
1	600			1	1000		
2	700			2	700		
3	800			3	600		
4	900			4	500		
Разом	x			Разом	x		
	NPV				NPV		

Літературні джерела: / 2, 4, 5, 6, 7, 9, 10 /

ТЕМА 9. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ І ФІНАНСОВИХ ПОТРЕБ

Методичні вказівки до проведення самостійної роботи

Під час самостійної роботи за темою № 9 студенти виконують наступні завдання:

- дають відповідь на теоретичні питання до теми 9 «Стратегічний аналіз фінансових результатів і фінансових потреб»;
- вирішують тести;
- виконують завдання.

Фінансова стратегія підприємства забезпечує:

- формування та ефективне використання фінансових ресурсів;
- виявлення найефективніших напрямів інвестування та зосередження фінансових ресурсів на цих напрямках;
- відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства;
- визначення головної загрози з боку конкурентів, правильний вибір напрямків фінансових дій та маневрування для досягнення вирішальної переваги над конкурентами.

Завданнями фінансової стратегії є:

- визначення способів проведення успішної фінансової стратегії та використання фінансових можливостей;
- визначення перспективних фінансових взаємовідносин із суб'єктами господарювання, бюджетом, банками та іншими фінансовими інститутами;
- фінансове забезпечення операційної та інвестиційної діяльності на перспективу;

– вивчення економічних та фінансових можливостей імовірних конкурентів, розробка та здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості;

– розробка способів виходу із кризового стану та методів управління за умов кризового стану підприємств.

На підставі фінансової стратегії визначається фінансова політика підприємства за основними напрямками фінансової діяльності: податкова, цінова, амортизаційна, дивідендна, інвестиційна.

У процесі розробки фінансової стратегії особлива увага приділяється виробництву конкурентоспроможної продукції, повноті виявлення грошових доходів, мобілізації внутрішніх ресурсів, максимальному зниженню собівартості продукції, формуванню та розподілу прибутку, визначенню оптимальної потреби в оборотних коштах, раціональному використанню залучених коштів, ефективному використанню капіталу підприємства.

Фінансове прогнозування полягає у вивченні можливого фінансового стану підприємства на перспективу. На відміну від планування, прогнозування передбачає розробку альтернативних фінансових показників та параметрів, використання яких відповідно до тенденцій зміни ситуації на ринку дає змогу визначити один із варіантів розвитку фінансового стану підприємства. Розробка усіх видів управлінських рішень неможлива без використання системи показників, за допомогою яких можуть бути реалізовані логіка, принципи та методичні підходи стратегічного аналізу і подальшого довгострокового і короткострокового планування.

Результатом фінансового прогнозування є розробка трьох основних документів:

- прогноз звіту про прибутки та збитки;
- прогноз руху грошових коштів (баланс грошових потоків);
- прогноз балансу активів та пасивів підприємства.

Терміни та поняття

1. **Грошовий потік** – це будь-який платіж, здійснений або отриманий

2. **Інвестиційна стратегія** – це процес формування системи довгострокових цілей інвестиційної діяльності та вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення на базі прогнозування умов здійснення цієї діяльності, кон'юнктури інвестиційного ринку як у цілому, так і на окремих його сегментах.

3. **Інвестиційний портфель** — це визначена сукупність об'єктів фінансового та реального інвестування, яка формується відповідно до попередньо розробленої інвестиційної стратегії залежно від інвестиційних цілей.

4. **Майбутня вартість (FV)** – це сума, яка дорівнює сукупній величині інвестованих коштів з урахуванням нарахованих складних відсотків, визначеній на певну дату у майбутньому.

5. Під **інвестиційними ресурсами** розуміється капітал у матеріалізованій формі та втілений у засобах виробництва і капітал не матеріалізований, але той, що вкладається у засоби виробництва – в інвестиціях.

6. **Приведена (поточна) вартість** – це вартість грошових потоків, які належать до різних часових періодів, у єдиному часовому еквіваленті, тобто вартість на поточний момент.

7. **Складні відсотки** – це відсотки, нараховані на реінвестовані відсотки.

8. **Ставка дисконтування** – це можлива вартість грошей при їх альтернативному використанні в більш гарантованих інвестиціях.

Перелік питань до самостійної роботи

1. Дайте характеристику методиці підготовки проектного балансу з допомогою метода процента від продажу.

2. У чому полягає зміст методики уточнення показників проектного балансу в процесі проведення стратегічного аналізу фінансових потреб?

Тести

1. Якщо стратегічне управлінське рішення обґрунтовується з допомогою об'єктивного аналітичного процесу і не залежить від минулого досвіду, воно називається:
 - а) раціональне рішення;
 - б) організаційне рішення;
 - в) компромісне рішення;
 - г) рішення, побудоване на судженнях.

2. Сукупність параметрів рішення, які відповідають визначеній меті управління і забезпечують реальність її досягнення є:
 - а) якість управлінського рішення;
 - б) ступінь управлінського рішення;
 - в) ступінь ризику вкладених інвестицій;
 - г) якість раціонального рішення.

3. Якість стратегічного управлінського рішення залежить від фактору:
 - а) проблеми, яка визначається стратегією підприємства;
 - б) конкурентноздатності продукції підприємства;
 - в) стандартності рішення керівництва;
 - г) інноваційного рішення менеджера.

4. Гіпотеза про однозначні очікування майбутнього стану зовнішнього середовища характеризується:
 - а) станом визначеності;
 - б) станом невизначеності;
 - в) станом множинного визначення;
 - г) станом визначеності загроз.

5. Сценарії при яких може здійснюватися аналіз ризику пов'язаного зі стратегічними управлінськими рішеннями :
 - а) за аналогією, за допомогою структурного аналізу;
 - б) за оцінюванням ризиків, за допомогою структурного аналізу;
 - в) за аналогією, за допомогою стратегічних рішень;
 - г) аналіз впливу виявлених факторів, економічна доцільність.

6. В теорії ігор ситуація, коли один гравець виграє рівно стільки ж, скільки програє інший, називається:
 - а) грою з нульовою сумою;
 - б) нескінченною грою;
 - в) грою рівних можливостей;
 - г) грою абсолютних вигащів.

7. Для прийняття рішення в умовах невизначеності з допомогою дисперсії і стандартного відхилення необхідно знати:
 - а) розподіл імовірностей для всіх альтернатив;
 - б) відхилення прогнозних значень від фактичних по всіх аналізованих показниках;
 - в) варіант з найбільшими доходами в найгірших умовах;
 - г) імовірнісний рівень ентропії.

Самостійні завдання

Завдання 1

Результати діяльності і фінансовий стан компанії «Зета» подані у звіті при фінансові результати за 201x рік та балансу станом на 1.01.201(x+1) року (наведені нижче).

Аналітики компанії під час підготовки проєктованих фінансових чийми вирішили застосовувати метод процента від продажу (9%). Регульованими статтями визначено: статутний капітал, резервний капітал, нерозподілений прибуток. Розмір оголошених дивідендів приймається на рівні 10 млн. грн. Інші статті змінюються пропорційно зміні доходу (виручки) від реалізації. Для розподілу ДНФ (якщо значення буде позитивним) можуть використовуватися такі статті: статутний капітал, довгострокові кредити банку, кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги у пропорції 50%, 30%, 20% відповідно.

Необхідно скласти проєктований звіт про фінансові результати на 201(x+1) рік та проєктований баланс станом на 1.01.201(x+2) року, використовуючи перераховані вище припущення. Визначити додатково необхідні фонди (ДНФ), розподілити їх між балансуєчими статтями. Проаналізувати можливі зміни фінансового результату та структури балансу відповідно до розробленого прогнозу.

Звіт про фінансові результати компанії «Зета» за 201x рік, млн грн

Статті	200X рік
Доход (виручка) від реалізації продукції	300
(-) ПДВ (20%)	50
Чистий дохід від реалізації продукції	250
(-) Собівартість реалізованої продукції	175
Валовий прибуток (збиток)	75
(-) Адміністративні витрати	25
(-) Витрати на збут	13
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	37
(+) Фінансові доходи	4
(-) Фінансові витрати	11
Прибуток (збиток) до оподаткування	30
(-) Податок на прибуток (30%)	9
Чистий прибуток (збиток)	21
(-) Оголошені дивіденди	8
Доповнення до нерозподіленого прибутку	13

Баланс компанії «Зета» на 1.01.200(x+1) року, млн. грн.

Статті	1.01.200(x+1) року
Основні засоби	100
Довгострокові фінансові інвестиції	25
Запаси	43
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	63
Грошові кошти у національній валюті	19
= АКТИВ	250
Статутний капітал	80
Резервний капітал	25
Нерозподілений прибуток	15
Довгострокові кредити банку	55
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	69
Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці	6

Літературні джерела: / 2, 3, 4, 6, 7, 9, 10 /

ТЕМА 10. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ОСНОВА ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Методичні вказівки до проведення самостійної роботи

Під час самостійної роботи за темою № 10 студенти виконують наступні завдання:

- дають відповідь на теоретичні питання до теми 10 «Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень»;
- вирішують тести;
- виконують завдання.

Всі управлінські рішення, які приймаються менеджерами, можуть бути умовно поділені на декілька видів:

- організаційні (запрограмовані або незапрограмовані),
- компромісні,
- інтуїтивні,
- рішення, що базуються на судженнях,
- раціональні рішення.

Найвищий пріоритет з погляду ефективності мають **раціональні рішення**, які обґрунтовуються з допомогою об'єктивного аналітичного процесу і не залежать від минулого досвіду, як рішення, що побудовані на судженнях.

Якщо узагальнити вимоги, які висуваються до стратегічних управлінських рішень, їх можна сформулювати так: найважливішим критерієм є якість управлінського рішення.

Якість управлінського рішення – це сукупність параметрів рішення, які відповідають визначеній меті управління і забезпечують реальність її досягнення.

Стратегічний аналіз факторів зовнішнього середовища, які можуть розглядатися як можливості чи загрози для підприємства у майбутньому, може здійснюватися на основі певних гіпотез (припущень), які можна поділити на дві категорії:

1. Гіпотези про однозначні очікування майбутнього стану зовнішнього середовища (стан визначеності).
2. Гіпотези про множинні очікування майбутнього стану зовнішнього середовища (стан невизначеності).

3. Терміни та поняття

1. **Якісний аналіз ризику** – визначити чинники ризику, сфери ризику, після чого ідентифікувати усі можливі ризики.

2. **Кількісний аналіз ризику** – це кількісне визначення ступеня впливу окремих ризиків на певний стратегічний проект, а також визначення загальної ризикованості проекту.

3. **Ризик** – це невід'ємна частина процесу управління; його неможливо уникнути, але можна і потрібно враховувати.

4. **Якість управлінського рішення** – це сукупність параметрів рішення, які відповідають визначеній меті управління і забезпечують реальність її досягнення.

5. **Раціональні рішення**, які обґрунтовуються з допомогою об'єктивного аналітичного процесу і не залежать від минулого досвіду, як рішення, що побудовані на судженнях.

6. **Рішення, побудоване на судженнях** – вибір, обумовлений знаннями або нагромадженим досвідом.

7. **Інтуїтивні рішення** – тобто вибір, зроблений лише на підставі відчуття того, що він правильний.

8. **Компромісним рішенням** – тобто вибором такої альтернативи, яка мінімізує потенційні ризики (негативні наслідки)

Перелік питань до самотійної роботи

1. Як аналізується ризик стратегічного управлінського рішення?
2. Що таке теорія ігор? Які її основні терміни і правила?
3. Охарактеризуйте критерії прийняття стратегічних управлінських рішень.
4. Як здійснюється прийняття рішень з допомогою дисперсії і стандартного відхилення?

Тести

1. Одним із завдань фінансової стратегії є:
 - а) фінансове забезпечення організаційної та інвестиційної діяльності на перспективу;
 - б) механізм державного, правового і інформативного регулювання;
 - в) організація фінансової операційної, інвестиційної діяльності;
 - г) фінансова політика, державні акти, фінансова стратегія.
2. Процес розроблення і реалізації фінансової стратегії включає такі етапи:
 - а) оцінювання фінансових потоків, формування механізмів фінансової стратегії;
 - б) аналіз бізнес-планів минулих періодів, огляд та оцінювання фінансових потоків;
 - в) прогноз параметрів ринкового середовища, огляд нормативних актів;
 - г) аналіз інноваційних ситуацій, сукупність фінансових важелів.
3. Система прогнозних показників відповідає вимогам:
 - а) єдність і обов'язковість показників для даного рівня прогнозування; здатність до агрегування і дезагрегування;
 - б) соціально-економічні явища та процеси; гнучкість агрегування;
 - в) здатність до агрегування і дезагрегування; логічні принципи та ринкові явища;
 - г) гнучкість змін стану об'єкта; довгострокове планування.
4. Результати фінансового прогнозування є розробка прогнозних документів таких як:
 - а) звіт про прибутки і збитки, баланс грошових потоків, баланс активів і пасивів;
 - б) звіт про фінансові результати, звіт про затрати капіталу, баланс активів і пасивів;
 - в) звіт про прибутки, звіт про рух грошових коштів, баланс збитків і прибутків;
 - г) звіт про доходи і витрати, баланс активів і пасивів, баланс грошових одиниць.
5. Додатково необхідні фонди це:
 - а) потреба у додатковому фінансуванні за рахунок збільшення власного капіталу або за рахунок збільшення зобов'язань;
 - б) непокрита частина власного капіталу – неоплачений капітал;
 - в) частина основних фондів, яка має бути поповнена для забезпечення прогнозованого зростання продажу;
 - г) фонди, які необхідно залучити для посилення ліквідності.
6. У проектованому звіті про фінансові результати до автоматично утворених статей належать:
 - а) дохід від реалізації, собівартість реалізованої продукції;
 - б) фінансові доходи і витрати, інші доходи і витрати;
 - в) дохід від реалізації, інші доходи і витрати;
 - г) операційні доходи і витрати, інші доходи і витрати.

7. До регульованих статей проектового балансу належать:

- а) довгострокові зобов'язання, довгострокові фінансові інвестиції;
- б) довгострокові зобов'язання, поточні зобов'язання;
- в) довгострокові фінансові інвестиції, доходи майбутніх періодів;
- г) довгострокові зобов'язання, доходи майбутніх періодів.

Самостійні завдання

Завдання 1

Компанія «Шалений успіх» розглядає два можливих варіанта інвестування коштів. Кожен з варіантів характеризується такими значеннями чистого прибутку, розрахованого на основі приведеної вартості, та ймовірностей:

Чистий прибуток, млн грн.	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Імовірності :								
Варіант 1	0,1	0,2	0,3	0,4	0	0	0	0
Варіант 2	0	0	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1

Визначити оптимальний варіант інвестування з погляду очікуваного прибутку та ризику за допомогою розрахунку дисперсії і стандартного відхилення.

Розрахунки оформити у вигляді таблиць, сформулювати висновки.

Літературні джерела: / 2, 3, 4, 5, 7, 9, 10 /

Рекомендована література

Базова:

1. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : навчальний посібник / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна. – К. : Алерта, 2008. – 478 с.
2. Лісовий А. В. Стратегічний аналіз : навчальний посібник / А. В. Лісовий. – Ірпінь : УДФСУ, 2021. – 234 с.
3. Стратегічний аналіз : навчальний посібник / В. М. Яценко, В. В. Демиденко, С. Л. Демиденко. – Черкаси : ЧДТУ, 2010. – 247 с.
4. Стратегічний аналіз : навчальний посібник / Г. М. Давидов, В. М. Малахова, О. А. Магопець та ін. – К. : Знання, 2011. – 389 с.
5. Стратегічний аналіз : навчальний посібник / Є. М. Сич, О. В. Пилипенко, М. С. Стасишин та ін. – К. : Каравелла, 2015. – 304 с.
6. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз : навчальний посібник для студентів і аспірантів / І. Д. Фаріон. – Тернопіль : ТНЕУ, 2009. – 635 с.
7. Чернелєвський Л. М. Аналіз діяльності підприємств та банківських установ: економічний, фінансово-інвестиційний, стратегічний : підручник / Л. М. Чернелєвський, Н. Г. Слободян, О. В. Михайленко. – К. : “Хай-Тек Прес”, 2009. – 640 с.

Додаткова:

8. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України (SMIDA) : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Джерело доступу : <https://smida.gov.ua/about>
9. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз : навч. посібник / Б. Є. Грабовецький – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 256 с.
10. Державна служба статистики України : офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Джерело доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
11. Мармуль Л. О. Роль стратегічного аналізу в управлінні виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств / Л. О. Мармуль [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/01/152.pdf>
12. Парасій-Вергуненко І. М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика : монографія / І. М. Парасій-Вергуненко. – К. : КНЕУ, 2007. – 360 с.

13. Стратегічний маркетинг : навч. посібник / Є. В. Крикавський, Л. І. Третьякова, Н. С. Косар. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 255 с.
14. Урядовий портал : єдиний веб-портал органів виконавчої влади [Електронний ресурс]. – Джерело доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
15. Черниш С. С. Економічний аналіз : навчальний посібник / С. С. Черниш. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 312 с.

Рецензія

на методичні рекомендації
до проведення самостійної роботи
з навчальної дисципліни «Стратегічний аналіз»
для підготовки магістрів галузі знань 07 "Управління та адміністрування"
спеціальності 071 „Облік і оподаткування”

Традиційний економічний аналіз має ретроспективний характер і не дозволяє отримати інформацію, необхідну для управління в режимі реального часу. Стратегічний аналіз ліквідує цю проблему – він спрямований на вирішення довгострокових глобальних проблем з метою посилення конкурентоспроможності продукції підприємства та її ринкової привабливості. В нових умовах господарювання істотно зростає роль аналізу, в тому числі і стратегічного, як науки про економічну стратегію підприємства, яка відображає господарську систему, спрямовану на підвищення ефективності виробництва, збільшення обсягів продукції, зниження її собівартості та підвищення рентабельності господарювання.

Методичні рекомендації до проведення самостійної роботи з навчальної дисципліни «Стратегічний аналіз» включають в себе: вступ, в якому описується актуальність і зміст дисципліни, її мета і завдання, вимоги до знань і вмінь студентів, методи і форми викладання. В методичні рекомендації включено також, зміст навчальної дисципліни за змістовними модулями та окремими темами, тести і самостійні завдання.

Методичні рекомендації до проведення самостійної роботи з навчальної дисципліни «Стратегічний аналіз» складені на належному науковому рівні, можуть бути рекомендовані до використання у навчальному процесі.

Рецензент

О. П. Колісник, к.е.н., доцент в.о. завідувача
кафедри обліку та консалтингу

Рецензія

на методичні рекомендації
до проведення самостійної роботи
з навчальної дисципліни «Стратегічний аналіз»
для підготовки магістрів галузі знань 07 "Управління та адміністрування"
спеціальності 071 „Облік і оподаткування”

В умовах ринкової економіки підвищується роль аналізу, в тому числі і стратегічного, як науки про економічну стратегію підприємства.

Методичні рекомендації до проведення самостійної роботи з навчальної дисципліни «Стратегічний аналіз» складені на основі робочої навчальної програми, затвердженої в 2022 р. Вони включають в себе: вступ, в якому описується актуальність і зміст дисципліни, її мета і завдання, вимоги до знань і вмінь студентів. Включено також зміст навчальної дисципліни за змістовними модулями та темами, тести та самостійні завдання.

Методичні рекомендації до проведення самостійної роботи з навчальної дисципліни «Стратегічний аналіз» складені на належному науковому рівні, відповідають робочій програмі підготовки магістра і можуть бути рекомендовані до використання у навчальному процесі.

Рецензент

О. Г. Рябчук, к.е.н, доцент