

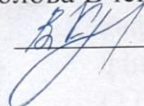
МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет податкової справи, обліку та аудиту
Кафедра аудиту, державного фінансового контролю та аналізу

Затверджено

Вченою радою факультету

протокол від «12» 10 2022 № 3

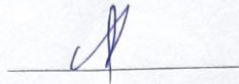
Голова Вченої ради факультету

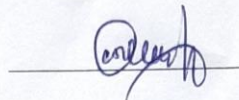
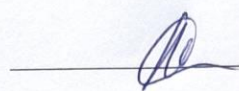
 В.М. Красівський

Методичні рекомендації
до проведення семінарських занять
з навчальної дисципліни «Стратегічний аналіз»
для підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня
денної та заочної 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»

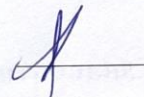
Ірпінь 2022

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» 09 2022 р. № 3/1

Завідувач кафедри  А.В. Лісовий, д.е.н., професор

ЗМІСТ

Передмова	4
Заняття № 1. Тема «Стратегічний аналіз, його місце в управлінні економікою підприємства»	6
Заняття № 2. Тема «Аналіз досягнутих результатів діяльності підприємства»	11
Заняття № 3. Тема «Методи прогнозування в стратегічному аналізі»	15
Заняття № 4. Тема «SWOT-аналіз»	20
Заняття № 5. Тема «Стратегічний конкурентний аналіз»	23
Заняття № 6. Тема «Стратегічний аналіз життєвого циклу бізнесу»	26
Заняття № 7. Тема «Розроблення та економічне обґрунтування стратегії виробничої програми»	29
Заняття № 8. Тема «Стратегічний аналіз інвестиційних проектів»	34
Заняття № 9. Тема «Стратегічний аналіз фінансових результатів і фінансових потреб»	37
Заняття № 10. Тема «Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень»	41
Рекомендована література	43

Передмова

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».

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

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

Кожне семінарське заняття розраховане на дві години аудиторної роботи.

Послідовність вивчення окремої теми:

- ознайомлення зі змістом теми згідно з програмою;
- вивчення і конспектування рекомендованої літератури;
- складання конспекту – схеми за темою, яка вивчається.

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

Ціль та мета

Мета семінарських занять – перевірити глибину знань студентів, які вони отримали на лекціях і 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.

СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ № 1

Тема «Стратегічний аналіз, його місце в управлінні економікою підприємства»

Методичні вказівки до проведення семінарського заняття № 1

Під час семінарського заняття № 1 студенти виконують наступні завдання:

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

Перелік питань до семінарського заняття

1. Концепція стратегічного управління.
2. Зміст, завдання і організація стратегічного аналізу.
3. Методологія стратегічного аналізу.
4. Стратегічний аналіз в умовах невизначеності.
5. Що таке стратегічне управління?
6. Які етапи стратегічного управління ви знаєте?
7. Опишіть структуру і процеси стратегічного управління.
8. Що таке стратегічний аналіз?
9. Яка мета стратегічного аналізу, його предмет, об'єкт?
10. Назвіть і охарактеризуйте етапи стратегічного аналізу.
11. З яких частин складається стратегічний аналіз.

Завдання

Завдання 1

Компанія «Бізнес-Студіо» є однією з провідних фірм, які забезпечують навчання і перепідготовку персоналу, проводять бізнес-тренінги і практичні семінари для менеджерів з маркетингу, реклами, логістики та новітніх інформаційних технологій.

Виконавчий директор компанії, який відповідає за складання стратегічного плану на 2015-2018 роки, створив робочу групу, в яку увійшли керівники функціональних підрозділів і провідні аналітики з відділу стратегічного планування.

Було вирішено, що у наступні п'ять років компанія буде намагатися розширити свою діяльність за рахунок залучення нових клієнтів, у тому числі з інших регіонів; введення нових навчальних планів і програм; надання нових послуг (консультування).

СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН

/ назва організації /

Контакти: _____

телефон: _____

факс: _____

e-mail: _____

адреса: _____

Зміст

[вказіть назви розділів стратегічного плану]

Резюме виконавчого директора

[опишіть загальну стратегію та її вигоди для організації]

Передмова

[поясніть мету цього документа]

Поточне становище фірми

[опишіть поточну стратегію бізнес-навчання, визнану на найвищому рівні управління організації. Якщо є необхідність навести схеми, графіки чи навчальні плани, доцільно розмістити їх у додатках]

Майбутнє становище фірми

[поясніть, чому організація отримає вигоди від зміни поточного становища згідно оновленої стратегії. Іншими словами, опишіть очікуване у майбутньому становище фірми і його переваги над поточним становищем]

a) цільова аудиторія

[вказіть, хто буде навчатися, хто буде навчати і що буде зроблено для забезпечення належного попиту на послуги з бізнес-навчання]

Цільова аудиторія	Регіон	Навчальна програма

б) проект навчання і розвитку

[опишіть, як-буде здійснюватися навчання і які заходи буде вжито для удосконалення діяльності]

в) ресурси

[складіть перелік та обґрунтуйте ресурси, необхідні для досягнення очікуваного становища]

Етапи розвитку

[включіть у перелік етапів основні досягнення, які плануються на найближчі 6-18 місяців]

Етап/досягнення	Опис	Дата (початок)	Дата (кінець)

Бюджет**Фінансове обґрунтування / Рентабельність інвестованого капіталу (ROI)**

[опишіть, яким чином новий план передбачає економити кошти і збільшувати прибутковість. Якщо це можливо, потрібно використати розрахунок ROI]

Ризики і залежності

[наведіть короткий перелік факторів, які є неконтрольованими і могли би завадити успішному виконанню стратегічного плану]

Додатки

[у додатках слід розміщувати матеріали, які можуть зацікавити користувача і доповнити положення основних розділів стратегічного плану]

- а) організаційні діаграми
- б) план навчання персоналу
- в) інші додатки.

Завдання 2

Фірма «Діалектика», заснована 15 травня 1992 р., протягом перших трьох років існування посіла одне з провідних місць серед фірм, що

випускають літературу з комп'ютерної тематики, і друге місце в Україні за ліквідністю і прибутковістю книг. Фірма видає відомі серії «Секрети ...» та «... для «чайників», створено перші власні програмні продукти, а кількість працюючих збільшилася за три роки з чотирьох до п'ятдесяти.

Необхідно звернути увагу на вдалі рішення керівників фірми щодо співпраці з продавцями комп'ютерної техніки і програмного забезпечення, які охоче продають спеціальну літературу разом з програмними та апаратними засобами, продаж книг поштою, а також правильний вибір покупців - людей, що бажають засвоїти основи комп'ютерної техніки, користуючись простим і зрозумілим посібником для початківців.

Спробуйте сформулювати місію і стратегічні завдання, поставлені у 1992 році керівництвом фірми «Діалектика». Проведіть спрощений стратегічний аналіз (без будь-яких цифрових розрахунків) життєвого циклу стратегії фірми «Діалектика».

Методи оцінювання: оцінка

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

СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ № 2

Тема «Аналіз досягнутих результатів діяльності підприємства»

Методичні вказівки до проведення семінарського заняття № 2

Під час семінарського заняття № 2 студенти виконують наступні завдання:

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

Перелік питань до семінарського заняття

1. Що таке системи стратегічного вимірювання? Які парадигми?
2. Яке місце посідає стратегічне вимірювання результативності бізнесу у системі стратегічного управління?
3. Дайте характеристику різновидів РМЧ-вимірювання.
4. Що таке збалансована система показників (BSC)? Які ідеї були покладені в її основу?

5. Чим відрізняється збалансована система показників Мейзела від класичної моделі Каплана і Нортонна?

6. Яка сфера застосування BSC? Чи може ця концепція застосовуватися підприємствами середнього і малого бізнесу?

7. Що таке модель стратегічних зв'язків?

Завдання

Завдання 1

Стратегія компанії «Вамп Джинс», яка спеціалізується на виробництві модного молодіжного одягу, полягає у забезпеченні швидкого зростання за рахунок таких чинників:

- 1) обмеження кількості виробів кожного фасону для забезпечення ексклюзивності продукції з маркою «Вамп Джинс»;
- 2) якісне пошиття одягу, використання дорогих матеріалів;
- 3) своєчасна доставка у магазини, з якими заключено дилерські угоди;
- 4) заохочення працівників, які роблять внесок в інновації;
- 5) управління запасами і контроль їх використання; б)орієнтація на максимізацію добробуту акціонерів.

Необхідно визначити 1-3 показники для кожної перспективи BSC, враховуючи необхідність дотримання стратегії зростання «Вамп Джинс».

Завдання 2

Визначте стратегічні цілі для університету чи іншого навчального закладу, у якому ви навчаєтесь або навчалися. Підберіть відповідні показники для чотирьох перспектив моделі BSC, попередньо побудувавши модель стратегічних зв'язків.

Методи оцінювання: оцінка

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

СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ № 3

Тема «Методи прогнозування в стратегічному аналізі»

Методичні вказівки до проведення семінарського заняття № 3

Під час семінарського заняття № 3 студенти виконують наступні завдання:

- дають відповідь на теоретичні питання до теми 3 «Методи прогнозування в стратегічному аналізі»;
- 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 екстраполюванні 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 ряду.

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.

Модель R 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.

Таблиця 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, оскільки розраховувалася на підставі даних про показники російських компаній, які збанкрутували. Тим не менш, навіть ця модель не може сприйматися як повноцінний метод передбачення банкрутства у юридичному розумінні цього слова.

Перелік питань до семінарського заняття

1. Перерахуйте і дайте характеристику якісним методам прогнозування.
2. Які кількісні методи прогнозування ви можете назвати?
3. Як потрібно проводити аналіз часових рядів?

4. Охарактеризуйте методи рухомого середнього та експоненційного згладжування.

5. У чому полягає зміст регресійного аналізу? Як з допомогою лінійної регресії отримати прогноз на наступний період?

6. Що таке економетричне моделювання?

7. Що таке Z-рахунок Альтмана? Які його позитивні і негативні риси?

8. Поясніть, як розраховується коефіцієнт Таффлера.

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

Завдання

Завдання 1

Необхідно проаналізувати динаміку продажу компанією «Аструм» виробів 0113 і 0122 за дванадцять місяців 200х року і розрахувати щомісячні прогнози реалізації за кожним виробом, заповнивши таблицю:

Продаж виробів 0113 і 0122 був досить нерівномірний, але сезонної компоненти виявити не вдалося. Тому для висвітлення загальної тенденції було вирішено застосувати прийом рухомого середнього з тримісячним (квартальним) інтервалом. Необхідні для розрахунків дані наведені нижче:

Часовий період	Продукція 0113, шт.		Продукція 0122, шт.	
	факт	прогноз	факт	прогноз
1	118		68	
2	126		64	
3	134		60	
4	130		62	
5	138		70	
6	130		56	
7	142		50	
8	140		64	
9	146		68	
10	150		88	
11	156		76	
12	154		80	

13	XXX		XXX	
----	-----	--	-----	--

Завдання 2

Використовуючи дані про динаміку продажу продукції компанії «Аструм», наведені у попередньому завданні, розрахувати щомісячні прогнози реалізації з допомогою методу експоненційного згладжування. Початкова (прогнозна) оцінка продажу виробу 0113 на січень 200х року становить 120 шт., а для виробу 0122-64 шт. Константа згладжування $a = 0,4$.

Методи оцінювання: оцінка

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

СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ № 4

Тема «SWOT-аналіз»

Методичні вказівки до проведення семінарського заняття № 4

Під час семінарського заняття № 4 студенти виконують наступні завдання:

- дають відповідь на теоретичні питання до теми 4 «SWOT-аналіз»;
- 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.

Питання до семінарського заняття

1. Що таке SWOT-аналіз? Назвіть переваги і недоліки цього методу.
2. Що таке сильні і слабкі сторони, можливості і загрози? Як вони визначаються?
3. Які стратегії рекомендуються для кожної клітинки матриці SWOT-аналізу?
4. У чому полягає методика аналізу зовнішніх можливостей і загроз?
5. Як визначається рівень нестабільності зовнішнього середовища?

Завдання

Завдання 1

Необхідно провести SWOT-аналіз для компанії «Поліграфіст», яка спеціалізується на виробництві комерційної друкованої продукції (плакати, буклети, рекламні листівки, календарі тощо).

Перелік зовнішніх можливостей і загроз включає п'ять пар факторів:

- 1) зростання / зниження дідової активності у країні;
- 2) зниження / зростання податкового тиску;
- 3) послаблення / посилення конкуренції;
- 4) зменшення / збільшення впливу теле- і радіореклами;
- 5) зменшення / збільшення вартості сировини і матеріалів.

Самостійно визначте оцінки (за 10-бальною шкалою) та імовірності наведених факторів. Розрахуйте загальні значення оцінок можливостей (М) і загроз (З).

Методи оцінювання: оцінка

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

СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ № 5

Тема «Стратегічний конкурентний аналіз»

Методичні вказівки до проведення семінарського заняття № 5

Під час семінарського заняття № 5 студенти виконують наступні завдання:

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

Питання до семінарського заняття

1. Дайте характеристику видам загальноконкурентних стратегій за М. Портером.
2. Охарактеризуйте матрицю Бостонської консалтингової групи
3. Дайте характеристику матриці І. Ансоффа і Д. Абеля.

Завдання

Завдання 1

Запропонувати базові напрямки розробки стратегії претендента на лідерство в галузі машинобудування для ЗАТ «Машінвест», частка продукції якого на ринку продукції машинобудування становить 26 %, оцінка співвідношення «якість – ціна – собівартість» – 9 балів. Інформація про обсяги ринку та бальне співвідношення «якість – ціна – собівартість» за конкуруючими підприємствами відображена у таблиці.

Обсяги ринку та бальне співвідношення «якість – ціна – собівартість» за
конкуруючими підприємствами

Підприємство-конкурент	Обсяг ринку, %	Бальна (max 10) оцінка співвідношення «якість – ціна – собівартість»
ТОВ «Машбуд»	20	8
ВАТ «Алекс-маш»	14	6
ЗАТ «Машпроектбуд»	24	9
Інші підприємства (у тому числі ЗАТ «Машінвест»)	42	7

Методи оцінювання: оцінка

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

СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ № 6

Тема «Стратегічний аналіз життєвого циклу бізнесу»

Методичні вказівки до проведення семінарського заняття № 6

Під час семінарського заняття № 6 студенти виконують наступні завдання:

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

Хофер вперше представив цю модель в своїй роботі *Conceptual Construct for Formulating Corporate and Business Strategies* («Концептуальні ідеї для формулювання 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 – непідконтрольні.

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:

- життєвий цикл товару;
- 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 X 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.

Питання до семінарського заняття

1. Дайте характеристику моделі Hofer/Schendel. Яка її головна мета?
2. За якими правилами будується матриця «Дженерал Електрик – Маккінзі» і як характеризуються позиції різних видів бізнесу в її стратегічному просторі?
3. Які фактори аналізуються для визначення загальної оцінки сильних сторін бізнесу та його ринкової привабливості у моделі «Дженерал Електрик – Маккінзі»?
4. Охарактеризуйте зміст моделі АДЛ/ЛС. Яка її головна мета?
5. Охарактеризуйте зміст моделі направленої політики компанії Шелл. Які стратегії нею рекомендовані?
6. Дайте характеристику позитивним і негативним сторонам моделі направленої політики компанії Шелл, у чому відмінність її від інших моделей.

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 матриці ADL. Проаналізуйте і виберіть рекомендовану стратегію розвитку.

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

Визначте позиції всіх трьох СГП компанії «Мерилін» з допомогою моделі ADL і сформулюйте висновки щодо збалансованості господарського портфеля. Які стратегічні дії керівництво компанії має здійснити для оптимізації портфеля збереження конкурентного середовища у довгостроковій перспективі ?

Методи оцінювання: оцінка

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

СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ № 7

Тема «Розробка та економічне обґрунтування стратегії виробничої програми»

Методичні вказівки до проведення семінарського заняття № 7

Під час семінарського заняття № 7 студенти виконують наступні завдання:

- дають відповідь на теоретичні питання до теми 7 «Розроблення та економічне обґрунтування стратегії виробничої програми»;
- 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 випливають 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:

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

Питання до семінарського заняття

- 1 Виробнича діяльність і закон спадаючої віддачі.
- 2 Обсяг виробництва, його прогнозування.

3 Методи визначення оптимального обсягу виробництва.

4 Виробнича функція, її значення в стратегічному аналізі обсягів виробництва.

Завдання

Завдання 1

У таблиці 1 наведено дані про співвідношення між затратами праці та капіталу, необхідними для виробництва продукції «А» за певної технології.

Таблиця 1

№	Затрати праці на місяць, тис.люд.-год.	Кількість машино-годин на місяць, тис.			
		10	20	30	40
		Обсяг виробництва (тис.одиниць)			
1	10	2,0	3,0	3,4	3,8
2	20	3,0	8,4	15	21
3	30	5,4	15	21	27
4	40	6,4	18	25	31,4
5	50	7,2	21	27	32
6	60	8,0	23	28,8	32,4
7	70	8,4	24,4	30,4	32,8
8	80	8,6	24,9	31,4	33,6
9	90	9,0	26	32	34
10	100	9,6	26,6	32,4	35

Затрати постійного капіталу визначаються часом роботи обладнання протягом місяця, а затрати праці вимірюються в людино-годинах праці за місяць. Вкажіть які можливі варіанти комбінації факторів для виробництва у короткостроковому плані 21 тис.одиниць продукції за місяць.

Визначити граничну корисність (таблиця 2) кожного наступного вкладання праці при постійному капіталі (30 тис.машино-годин роботи обладнання на місяць і затратах праці що змінюються від 10 до 50 тис.год.)

Таблиця 2

№	Затрати праці на місяць, тис.люд.-год.	Обсяг виробництва (тис.одиниць)	Алгоритм розрахунку граничної корисності (одиниць продукції на годину)
1	10	3,4	
2	20	15	
3	30	21	
4	40	25	
5	50	27	

Методи оцінювання: оцінка

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

СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ № 8

Тема «Стратегічний аналіз інвестиційних проектів»

Методичні вказівки до проведення семінарського заняття № 8

Під час семінарського заняття № 8 студенти виконують наступні завдання:

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

Питання до семінарського заняття

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?

Завдання

Завдання 1

Газотранспортна компанія «Газтранс» уклала контракт з підприємством «Бескиди» на поставку певної кількості газу протягом 10 років. Компанія, проаналізувавши свої можливості, дійшла висновку, що без реконструкції газопроводу вона не зможе виконати контрактні зобов'язання у повному обсязі.

Аналітику компанії доручено розглянути два варіанти реконструкції газопроводу. Жоден з них не вплине на щорічну пропускну здатність газопроводу, яка дорівнює 1000 тис. м³. Дохід, який отримує компанія від

експлуатації газопроводу, у перший рік дорівнює 9 тис. грн. за кожен тис. м³. Ця сума буде щорічно збільшуватися на 3%.

Обидва проекти мають середній ступінь ризику. Ставка дисконтування дорівнює 15%. Всі затрати відносяться на кінець року.

Перший варіант достатньо добре вивчений технічно і характеризується такими показниками:

1. Витрати на техніко-економічні дослідження, проведені протягом попереднього року, становили 3 млн. грн.

2. Витрати на реконструкцію, млн. грн.;

1-й рік	2-й рік	3-й рік
8,0	10,0	12,0

3. Експлуатаційні витрати, млн. грн.:

1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік	6-й рік	7-й рік	8-й рік	9-й рік	10 рік
2,0	2,2	2,4	2,7	2,9	3,2	3,6	3,9	4,3	4,7

Другий варіант також можна здійснити технічно, але вимагає додаткових досліджень. Він характеризується такими показниками:

1. Техніко-економічні дослідження. Частина робіт на суму 2,4 млн. грн. проведена протягом минулого року, а частина вартістю 0,6 млн. грн. повинна бути виконана протягом поточного року.

2. Витрати на реконструкцію, млн. грн.:

1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік
7,0	8,0	9,0	6,0

3. Експлуатаційні витрати, млн. грн.:

1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік	6-й рік	7-й рік	8-й рік	9-й рік	10 рік
2,0	2,2	2,4	2,7	2,9	3,2	3,6	3,9	4,3	4,7

Необхідно підрахувати витрати, які потрібно здійснити при реалізації кожного з варіантів реконструкції, визначити їхню приведену вартість і чисту приведену вартість. Який з проектів є кращим з погляду чистої приведеної вартості?

Методи оцінювання: оцінка

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

СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ № 9

Тема «Стратегічний аналіз фінансових результатів і фінансових потреб»

Методичні вказівки до проведення семінарського заняття № 9

Під час семінарського заняття № 9 студенти виконують наступні завдання:

- дають відповідь на теоретичні питання до теми 9 «Стратегічний аналіз фінансових результатів і фінансових потреб»;

- 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.

Питання до семінарського заняття

1. Що таке проектовані фінансові звіти?
2. Які підходи до підготовки проектованих фінансових звітів ви знаєте?
3. Як визначається величина додатково необхідних фондів?
4. Назвіть методи підготовки статей проектованої фінансової звітності.

5. Як класифікуються і прогножуються статті прогнозованого звіту про фінансові результати з допомогою метода процента від продажу?

6. Як визначаються статті проєктованого звіту про фінансові результати з допомогою методу лінійної регресії?

7. Які припущення використовуються під час підготовки проєктованого балансу і як класифікуються його статті?

Завдання

Завдання 1

Результати діяльності і фінансовий стан компанії «Зета» подані у звіті при фінансові результати за 200x рік та балансу станом на 1.01.200(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 200(x+1) рік та проєктований баланс станом на 1.01.200(x+2) року, використовуючи перераховані вище припущення. Визначити додатково необхідні фонди (ДНФ), розподілити їх між балансуючими статтями. Проаналізувати можливі зміни фінансового результату та структури балансу відповідно до розробленого прогнозу.

Звіт про фінансові результати компанії «Зета» за 200x 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
= Пасив	250

Методи оцінювання: оцінка

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

СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ № 10

Тема «Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень»

Методичні вказівки до проведення семінарського заняття № 10

Під час семінарського заняття № 10 студенти виконують наступні завдання:

– дають відповідь на теоретичні питання до теми 10 «Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень»;

– 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).

Питання до семінарського заняття

1. Охарактеризуйте види стратегічних управлінських рішень.
2. Що таке якість управлінського рішення? Які фактори впливають на неї?
3. Яким чином приймаються управлінські рішення в умовах визначеності зовнішнього середовища, якщо в процесі стратегічного аналізу поставлено одну головну мету?
4. Якщо існує декілька ідей, яким чином вони мають узгоджуватися в процесі прийняття рішення? Опишіть метод аналізу затрат і результатів.

Завдання

Завдання 1

Інвестиційна компанія «Великі гроші» розглядає різні проекти будівництва головного офісу. Рішення приймається з урахуванням таких цільових критеріїв:

- 1) вартість (ваговий коефіцієнт 0,5);
- 2) територіальне розташування, тобто середня відстань від філій і представництв компанії (ваговий коефіцієнт 0,3) ;
- 3) корисна площа (ваговий коефіцієнт 0,2).

Дані про варіанти капітального будівництва наведені нижче.

Варіанти	Прогнозовані показники		
	Вартість, млн грн.	Розташування, км	Корисна площа, м ²
Варіант 1	16	8	1000
Варіант 2	12	4	300
Варіант 3	20	10	1200
Варіант 4	18	6	1200

Необхідно з допомогою методу затрат і результатів визначити оптимальний варіант будівництва. Результати аналізу оформити у вигляді таблиці, написати висновки.

Методи оцінювання: оцінка

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. Чернелевський Л. М. Аналіз діяльності підприємств та банківських установ: економічний, фінансово-інвестиційний, стратегічний : підручник / Л. М. Чернелевський, 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. Третякова, 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 семінарських занять
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 семінарських занять з навчальної дисципліни «Стратегічний аналіз» включають в себе: передмову, в якій описується актуальність і зміст дисципліни, її мета і завдання, вимоги до знань і вмінь студентів, методи і форми викладання. В методичні рекомендації включено також опис навчальної дисципліни та її структура, зміст навчальної дисципліни за змістовними модулями та окремими темами.

Методичні рекомендації до проведення семінарських занять з навчальної дисципліни «Стратегічний аналіз» складена на належному науковому рівні, може бути рекомендована 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 семінарських занять
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 семінарських занять з навчальної дисципліни «Стратегічний аналіз» складені на основі робочої навчальної програми, затвердженої в 2022 р. Вони включають в себе: передмову, в якій описується актуальність і зміст дисципліни, її мета і завдання, вимоги до знань і вмінь студентів. Включено також опис навчальної дисципліни та її структура, зміст навчальної дисципліни за змістовними модулями та темами.

Методичні рекомендації до проведення семінарських занять з навчальної дисципліни «Стратегічний аналіз» складена на належному науковому рівні, відповідає освітній програмі підготовки магістра і може бути рекомендована до використання у навчальному процесі.

Рецензент

О. Г. Рябчук, к.е.н, доцент