

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ

**Методичні рекомендації
до практичних завдань
для студентів спеціальності
071 "Облік і оподаткування"
другого (магістерського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2020**

УДК К33.021(07.034)

С83

Укладач Г. А. Іващенко

Затверджено на засіданні кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу.

Протокол № 7 від 25.02.2020 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Стратегічний аналіз [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до практичних завдань для студентів спеціальності 071 "Облік і оподаткування" другого (магістерського) рівня / уклад. Г. А. Іващенко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 37 с.

Подано методичні рекомендації до виконання практичних завдань, рекомендовану літературу для використання під час їхнього виконання.

Розроблено практичні завдання, які складаються із завдань кількісного та якісного аналізу, економіко-математичного моделювання та теорії графів.

Рекомендовано для студентів 071 "Облік і оподаткування" другого (магістерського) рівня усіх форм навчання.

УДК К33.021(07.034)

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2020

Вступ

В умовах ринкових перетворень важливим завданням є розвиток економіки підприємства. Цей процес супроводжено необхідністю в розробленні управлінських рішень, орієнтованих на довгострокову перспективу. У зв'язку із цим важливого значення набуває стратегічний аналіз.

Стратегічний аналіз – це аналіз, у якому досліджують позитивні й негативні фактори, що впливають на економічний стан підприємства в перспективі, а також шляхи досягнення стратегічних цілей підприємства.

Метою практичних занять із навчальної дисципліни "Стратегічний аналіз" є закріплення теоретичних знань та набуття практичних навичок в оцінюванні стратегічного розвитку діяльності підприємства, розробленні стратегічних планів, орієнтованих на довгостроковий розвиток підприємницьких структур.

Для засвоєння теоретичного матеріалу із цієї навчальної дисципліни передбачено проведення практичних занять із застосуванням активних форм та методів навчання. Практичні заняття проводять у формі занять в аудиторії й комп'ютерному класі та будують на закріпленні матеріалів лекційного курсу й результатів самостійної роботи студентів з економічною літературою щодо проблем стратегічного аналізу.

На заняттях студентам надано можливість активної участі в обговоренні теоретичних питань та напрацювання практичних навичок шляхом вирішення типових завдань. У результаті студенти оволодіють такими компетентностями: здатність застосовувати різноманітні методи прогнозування зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; здатність аналізувати та планувати можливості розвитку підприємства; здатність готувати аналітичну інформацію для підтримання ухвалення стратегічних рішень на корпоративному рівні або на рівні окремих господарських підрозділів.

Змістовий модуль 1

Методичний інструментарій стратегічного аналізу

Практичні завдання за темами

Тема 1. Стратегічний аналіз у системі управління підприємством

Завдання 1.1. Уявіть гіпотетичне підприємство, членом вищого керівництва якого ви є. Дайте йому назву. Визначте: види продукції чи послуг, які воно надає; кінцевих споживачів продукції чи послуг; постачальників та основні види сировини, що вони постачають. Наведіть перелік факторів, що впливають на діяльність підприємства. Сформулюйте місію підприємства та його цілі.

Методичні рекомендації до виконання завдання:

місія не має залежати від поточного стану підприємства, форма та методів його роботи, її має бути спрямовано на майбутнє;

у місії не має бути вказано як мету отримання прибутку, оскільки прибуток – це внутрішня мета підприємства, а місію спрямовано назовні;

між місією підприємства та загальною системою, частиною якої може бути підприємство, не має бути суперечностей.

Основні групи осіб, інтереси яких має бути враховано під час формулювання місії: власники підприємства (акціонери), співробітники, покупці та клієнти, ділові партнери, громадськість, державні інститути.

Завдання 1.2. Сформулюйте місію та стратегічні цілі, визначені у 2018 р. керівництвом підприємства, створеного в березні 2018 року, протягом перших 3 років функціонування посіло одне із провідних місць серед підприємств, що розробляють програмне забезпечення. Результатом діяльності підприємства стало зростання фінансових результатів, кількості працівників, виробничого потенціалу. Значну увагу приділяли пошуку нових сегментів на ринку. Керівництво ухвалило рішення щодо випуску програмного забезпечення, орієнтованого на комплексне вирішення економічних, бухгалтерських, управлінських завдань. Для збільшення продажів продукції керівництво співпрацювало з науково-дослідними та закладами освіти, а також підприємницькими структурами.

Методичні рекомендації до виконання практичного завдання

Напрями встановлення стратегічних цілей: прибутковість, становище на ринку, фінансові ресурси, потужності підприємства, розроблення, виробництво та оновлення технології, людські ресурси, робота із клієнтами, надання допомоги суспільству.

Література: [2; 5; 7].

Тема 2. Стратегія підприємства: поняття, еволюція, концепція

Завдання 2.1. Проаналізуйте та порівняйте формулювання місії компаній, оцініть їхні переваги та недоліки. Запропонуйте свій варіант (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Переваги, недоліки формулювання місії компанії

Формулювання місії	Переваги	Недоліки	Пропозиції
1. Розроблення та постачання устаткування для газової промисловості, електростанцій, розроблення двигунів на замовлення			
2. Забезпечення українського ринку високовольтним устаткуванням за конкурентними цінами			
3. Надання широкого спектра туристичних послуг населенню, організація екскурсійних та пізнавальних програм, ділових поїздок та сімейного відпочинку в різних регіонах світу			
4. Бути лідером у виробництві та продажу недорогої металопродукції високої якості, задовольняти потреби вітчизняних та закордонних клієнтів, сприяти розвитку регіону			

Методичні рекомендації до виконання практичного завдання

Місія – це чітко виявлена причина функціонування організації на ринку. Під час формулювання місії компанії необхідно звернути увагу на те, що її формують комплексно для внутрішнього та зовнішнього середовища, але водночас вона має бути лаконічною.

Завдання 2.2. Сформулюйте місію уявного підприємства. Визначте цілі, що конкретизують місію. Побудуйте "дерево цілей".

Методичні рекомендації до виконання завдання

"Дерево цілей" – це ієрархічна система цілей, що зображують спрямованим графом. Основні правила побудови "дерева цілей": на кожному рівні сукупність підцілей має бути достатньою для опису цілей; розподіл цілі на підцілі на кожному рівні ведуть лише за однією ознакою декомпозиції; кожна підціль має стосуватися організаційно-відособленого суб'єкта діяльності – відділу, бюро, підрозділу, виконавця.

Під час виконання завдання доцільно виділяти такі рівні: головна ціль (місія); цілі (рівень підприємства загалом); підцілі першого рівня (відділи, підрозділи); підцілі другого рівня (групи, виконавці).

Література: [3; 5; 7; 17].

Тема 3. Методи прогнозування у стратегічному аналізі

Завдання 3.1. Необхідно проаналізувати динаміку продажу фірмою "Астра" устаткування для машинобудівної промисловості за 12 міс. 2019 р. і розрахувати щомісячні прогнози реалізації кожного виробу, заповнивши таблицю. Продаж устаткування був досить нерівномірним, але сезонної компоненти виявити не вдалося. Тому для висвітлення загальної тенденції було вирішено застосувати спосіб рухомого середнього із тримісячним (квартальним) інтервалом. Необхідні дані наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Динаміка продажу обладнання фірмою "Астра"

Часовий період	Продукція 1, шт.		Продукція 2, шт.	
	факт	прогноз	факт	прогноз
1	2	3	4	5
1	288		108	
2	223		104	
3	234		112	
4	244		107	
5	248		114	
6	230		116	

1	2	3	4	5
7	247		127	
8	256		132	
9	289		123	
10	276		158	
11	235		129	
12	212		118	
13	X		X	

Методичні рекомендації до виконання завдання

Формула рухомого середнього така:

$$P_{T+1} = (P_T + P_{T-1} + P_{T-1} + \dots + P_{T-N-1})/N, \quad (3.1)$$

де P_{T+1} – прогноз для часового періоду $T+1$;

$P_T, P_{T-1}, P_{T-1}, \dots, P_{T-N-1}$ – фактичні значення показника;

N – кількість періодів у часовому ряді.

Завдання 3.2. Використовуючи дані про динаміку продажу продукції підприємства "Астра", наведені в попередньому завданні, розрахуйте щомісячні прогнози реалізації за допомогою методу експоненціального згладжування. Початкова оцінка продажу продукції 1 за січень 2018 року становить 290 шт., а для продукції 2 – 110 шт. Константа згладжування $a = 0,6$.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Базове рівняння має такий вигляд:

$$P_{T+1} = \alpha \times P_T + (1 - \alpha) \times P_T, \quad (3.2)$$

де P_{T+1} – прогноз для часового періоду $T+1$;

P_T – фактичне значення показника в момент часу T ;

P_T – прогноз, зроблений у момент часу T ;

α – константа згладжування ($0 < \alpha < 1$).

Завдання 3.3. Використовуючи дані показників, наведених у табл. 3.2, що характеризують діяльність ТОВ "Вест", визначте ймовірність його банкрутства, застосувавши Z-рахунок Альтмана та моделі Конана і Гольдера. Зробіть висновок про те, чи можна покладатися на знайдені результати.

Показники діяльності ТОВ "Вест"

Показники	Тис. грн
Вартість активів	575,0
Оборотний капітал	276,0
Поточні зобов'язання	332,0
Виторг від реалізації	576,0
Прибуток від операційної діяльності	47,0
Нерозподілений прибуток	15,0

Методичні рекомендації до виконання завдання

У загальному вигляді Z-рахунок Альтмана має такий вигляд:

$$Z = 1,2x_1 + 1,4x_2 + 3,3x_3 + 0,6x_4 + x_5, \quad (3.3)$$

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 – виторг від реалізації / сукупні активи.

Шкала значень Z (табл. 3.3) дозволяє виділити чотири категорії підприємств за імовірністю банкрутства протягом наступного року.

Таблиця 3.3

Прогнозування можливості банкрутства за допомогою Z-рахунка Альтмана

Z-рахунки	Імовірність банкрутства
1,80 і менше	дуже висока
від 1,81 до 2,70	висока
від 2,71 до 2,90	можлива
2,91 і вище	дуже низька

Модель Конана і Гольдера

$$Z = -0,16K_1 - 0,22 K_2 + 0,87K_3 + 0,10K_4 - 0,24 K_5, \quad (3.4)$$

де K_1 – Дебіторська заборгованість + Грошові кошти та їхні еквіваленти / Валюта балансу;

K_2 – Постійний капітал / Валюта балансу;

K_3 – Фінансові витрати / Виторг від реалізації;

K_4 – Витрати на персонал / Додана вартість;

K_5 – Валовий прибуток / Позиковий капітал.

Імовірність затримання платежів фірмами, що мають різні значення показника Z , можна навести у вигляді шкали: $Z = 0,210 - 100\%$, $Z = 0,068 - 50\%$, $Z = 0,164 - 10\%$.

Література: [3; 5; 17].

Тема 4. Методи групування у стратегічному аналізі

Завдання 4.1. Основним методом групування під час здійснення стратегічного аналізу є кластерний аналіз.

Необхідно провести кластеризацію підприємств галузі. Застосуйте кластерний аналіз для проведення класифікації підприємств, які входять до однієї галузі за допомогою пакета прикладних програм Statgraphics Plus 5.1. Систему показників для кластеризації підприємств галузі наведено в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Система показників для кластеризації підприємств галузі

№ підприємства	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9
1	0,804	0,196	0,243	1,421	1,096	0,000	0,251	0,002	-0,041
2	0,828	0,172	0,208	1,404	1,171	0,001	0,136	-0,096	0,112
3	0,763	0,232	0,302	1,237	1,042	0,000	0,181	-0,039	-0,078
4	0,752	0,243	0,322	1,454	1,285	0,000	0,181	-0,039	-0,078
5	0,697	0,303	0,434	1,576	1,243	0,000	-0,008	-0,196	0,244
6	0,763	0,237	0,311	1,831	1,451	0,001	0,081	0,142	0,140
7	0,683	0,317	0,464	1,701	1,402	0,003	0,115	0,060	0,059
8	0,673	0,327	0,487	1,694	1,401	0,005	0,116	0,060	0,059
9	0,908	0,092	0,101	8,745	6,964	2,023	0,419	0,325	0,245
10	0,860	0,140	0,163	5,824	4,698	1,202	0,385	0,223	0,147

Умовні позначення в таблиці 4.1:

X_1 – коефіцієнт фінансової незалежності (автономії);

X_2 – коефіцієнт фінансової залежності;

X_3 – коефіцієнт фінансового ризику;

X_4 – коефіцієнт поточної ліквідності (покриття);

X_5 – коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності;

X_6 – коефіцієнт абсолютної ліквідності;

X_7 – рентабельність за валовим прибутком;

X_8 – рентабельність за прибутком від операційної діяльності;

X_9 – рентабельність за чистим прибутком.

У кожного студента власний варіант завдання. Для цього необхідно кожне число збільшити на відсоток, що збігається з номером студента у списку академічної групи.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Для побудови моделі кластерного аналізу за допомогою ППП Statgraphics Plus 5.1 необхідно виконати такі дії:

1) під час відкриття вікна StatWizard необхідно вибрати команду Analyze Existing Data or Enter New Data;

2) після цього відкривається вікно StatWizard – Data Location, у якому вибирають команду I want to Enter New Data;

3) відкривається таблиця і на ній невелике вікно Modify Column. У цьому вікні слід вводити імена змінних;

4) відкривається таблиця, у яку необхідно ввести вихідні досліджувані дані;

5) у контекстному меню необхідно вибрати Special;

6) у Special вибирають Multivariate Methods, а потім Cluster Analysis.

Після всіх виконаних операцій в ППП видається побудована економіко-математична модель за допомогою методу кластерного аналізу. Необхідно виконати інтерпретацію результатів моделювання та зробити висновки щодо зарахування досліджуваного підприємства до визначеного класу. Запропонуйте комплекс заходів для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Література: [2; 7 – 10; 14 – 16].

Тема 5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства

Завдання 5.1. Використовуючи метод SWOT-аналізу, виявіть сильні та слабкі аспекти підприємства та запропонуйте ряд заходів щодо перетворення слабких сторін на сильні з урахуванням можливостей і загроз зовнішнього середовища підприємства.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Основним інструментом, за допомогою якого здійснюють стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства, є SWOT-аналіз.

Ініціативна група засновників спромоглася: знайти мінімум необхідних коштів для створення авіакомпанії; оформити документи, пов'язані з його реєстрацією й отримати патент на вантажно-пасажирські перевезення; знайти необхідні приміщення та площі для розміщення обладнання, техніки, персоналу авіакомпанії; сформувати компетентний штат співробітників підприємства на основі конкурсного відбору й попереднього ознайомлення із завданням майбутньої роботи; придбати необхідне обладнання, повністю підготувати його до експлуатації; детально розробити організаційний процес перевезення пасажирів та вантажів; здійснити рекламні заходи силами маркетингових служб, із метою збільшення попиту на послуги авіакомпанії; виявити ряд напрямів роботи підприємства, спрямованих на підвищення ефективності роботи основних підрозділів.

Головною стратегічною метою авіакомпанії в умовах обмеженого стартового капіталу підприємства є створення невеликого, але чітко й злагоджено діючого підприємства. Підприємство починає роботу в певному секторі ринку транспортних послуг, що буде найбільш оптимальним з урахуванням трьох основних факторів: вартості витрат, величини попиту й ступеня конкуренції. Основним фактором у роботі підприємства є забезпечення вимог безпеки польотів (на ці потреби будуть витрачені кошти насамперед). Наступним важливим принципом роботи є поліпшення обслуговування за збереження цін на мінімально досяжному рівні, тобто отримання мінімально необхідного прибутку для покриття основних витрат. Підприємство має три невеликі літаки, які працюють на ближніх рейсах. Поблизу аеропорту й на його території орендують усі необхідні приміщення. У центрі міста планують відкрити представництво підприємства. Відділ реклами співпрацює з міськими засобами інформації.

У міру зростання оборотного капіталу планують розширити діяльність із виходом на міжнародні авіалінії (парк новітнього обладнання, наземної техніки, власний навчальний центр).

Попередню роботу будуть виконувати у двох напрямках, а саме: періодичні пасажирські й вантажні рейси до певних пунктів, індивідуальна робота з окремими клієнтами.

Завдання 5.2. Спираючись на завдання 5.1, складіть профіль середовища підприємства.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Метод передбачає вписування окремих факторів середовища в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Профіль середовища

Фактори середовища	Важливість для галузі А	Вплив на підприємство В	Спрямованість впливу С	Ступінь важливості $D = A \cdot B \cdot C$
1				
2				
3				
...				

Кожному факторові експертним шляхом дано оцінку: важливості для галузі за школою (велика – 3; помірна – 2; низька – 1); впливу на підприємство за шкалою (великий – 3; помірний – 2; низький – 1; відсутність впливу – 0); спрямованості впливу за шкалою (позитивна – (+1); негативна – (-1)). Потім усі три експертні оцінки перемножують і в такий спосіб визначають інтегровану оцінку, яка показує ступінь важливості фактора для підприємства. За допомогою такого оцінювання керівництво підприємства з'ясує, які з факторів середовища мають більш важливе значення для підприємства й тому заслуговують на особливу увагу.

Завдання 5.3. Використовуючи умови завдання 5.1, проаналізуйте фактори, що характеризують вплив зовнішнього середовища на підприємство за допомогою PEST-аналізу.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Цим інструментом стратегічного аналізу досліджують політичні, економічні, соціокультурні та технологічні аспекти зовнішнього середовища підприємства (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

PEST-аналіз тенденцій, що мають суттєве значення для стратегії підприємства

Політика		P	Економіка		E
1	Вибори Президента		1	Загальна характеристика економічної ситуації (зростання, стабілізація, спад)	
2	Вибори Верховної Ради України		2	Інфляція	
3	Зміни законодавства		3	Динаміка курсу гривні до долара США	
4	Державний вплив у галузі, включно з часткою державної власності		4	Експортно-імпортна політика щодо продукції підприємства	
5	Державне регулювання конкуренції в галузі		5	Основні зовнішні витрати, зокрема	
...			5.1	Витрати на енергоносії	
...			...		
n ₁			m ₁		
n+1	Сценарій № 1: Політика		m+1	Сценарій № 1: економіка	
n+2	Сценарій № 2: політика		m+2	Сценарій № 2: економіка	
Соціум		S	Технологія		T
1	Зміни в базових цінностях		1	Державна технологічна політика	
2	Зміни в рівні та стилі життя		2	Значущі тенденції в НДДКР	
3	Екологічний фактор		3	Нові патенти	
4	Ставлення до роботи та відпочинку		4	Оцінювання швидкості змін та адаптації нових технологій	
5	Ставлення до освіти		5	Нові продукти	
6	Демографічні зміни		6	Технологічні зміни, що є суттєвими для продукції підприємства	
7	Зміни структури прибутків				
...			...		
p ₁			k ₁		
p+1	Сценарій № 1: соціум		k+1	Сценарій № 1: технологія	
p+2	Сценарій № 2: соціум		k+2	Сценарій № 2: технологія	

Завдання 5.4. Проаналізуйте звичайну й абсолютну конкурентну силу фірми "Аст", використовуючи дані табл. 5.3.

Таблиця 5.3

Оцінювання показників діяльності фірми "Аст"

№ п/п	Показники	Оцінка					
		Ск ₁	Ск ₂	Ск ₃	Ск ₄	С _i	С _i – max С _{kj}
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 та 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							

Література: [1; 4; 6 – 8; 11 – 13].

Змістовий модуль 2
Особливості здійснення стратегічного аналізу
в різних сферах діяльності

Тема 6. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства

Завдання 6.1. Необхідно дати рейтингову оцінку фінансового стану підприємства за методикою В. В. Бочарова (табл. 6.1).

**Значення показників для здійснення рейтингового оцінювання
фінансового стану підприємства**

№ п/п	Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1	Коефіцієнт автономії	0,832	0,793	0,759 5	0,758 8
2	Коефіцієнт покриття	0,918 415	0,856 345	0,834	0,812
3	Коефіцієнт термінової ліквідності	0,527 114	0,492 063	0,491 6	0,499
4	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,120 257	0,221 477	0,269	0,217
5	Рентабельність активів	-3,107 16	-101,731	-197,915	-217,502
6	Рентабельність власного капіталу	-3,736 33	-128,356	-260,58	-286,634
7	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,832	0,793	0,759 5	0,758 8
8	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,065 78	-0,147 29	-0,199 61	-0,231 67
9	Коефіцієнт поточних зобов'язань	1	1	1	1
10	Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0	0	0	0

Методичні рекомендації до виконання завдання

Динамічні зміни показників, які характеризують фінансовий стан підприємства, подано на рис. 6.1.

За 2016 р. на підприємстві виявлено 5 показників із кризовим рівнем, 3 показники із середнім рівнем та 2 показники з високим рівнем фінансового стану.

Протягом 2017 р. в результаті здійснення рейтингового оцінювання фінансового стану визначено 5 показників із кризовим рівнем (незмінно), 2 показники із середнім рівнем та 3 показники з високим рівнем. Отже, зросла кількість показників із високим рівнем за рахунок зменшення кількості показників із середнім рівнем фінансового стану підприємства. Можна засвідчити про незначне зростання такого рівня на підприємстві щодо рівня 2016 р. Зміна рівня відбулася за рахунок підвищення рівня показника абсолютної ліквідності на досліджуваному підприємстві.

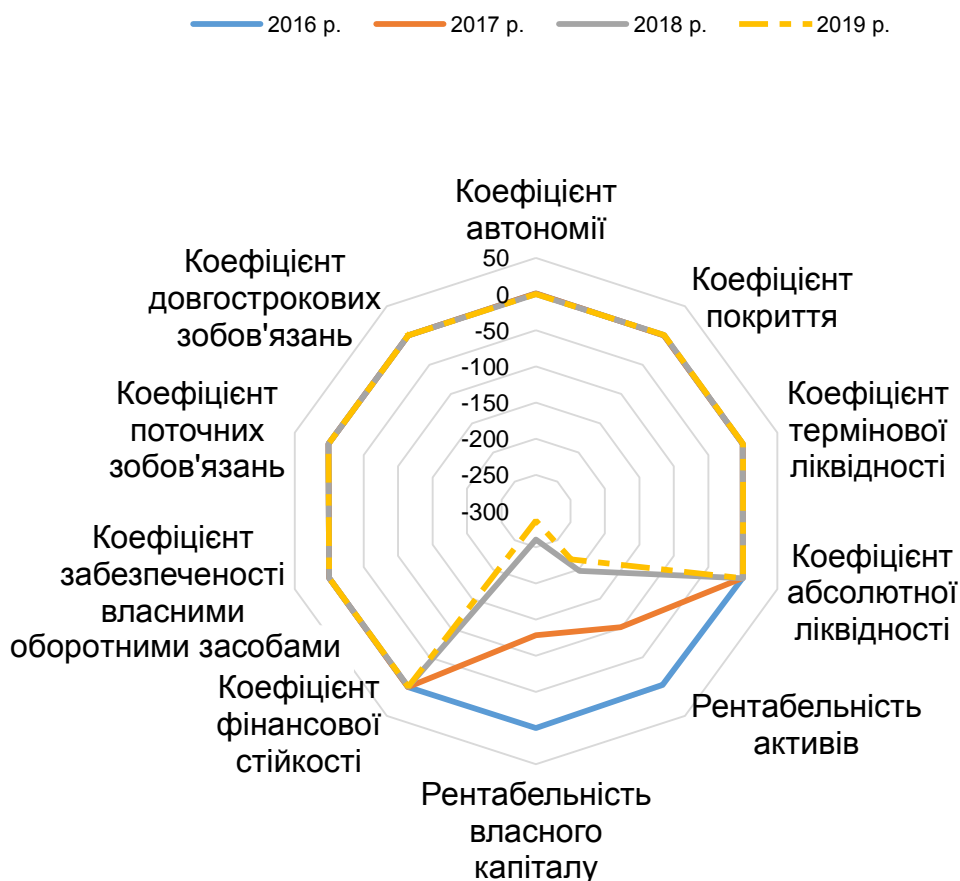


Рис. 6.1. Динамічні зміни показників, які характеризують фінансовий стан підприємства

Рентабельність активів та рентабельність власного капіталу виявлено на рівні від'ємних значень показників у зв'язку зі значними збитками на досліджуваному підприємстві. Рейтингове оцінювання фінансового стану підприємства наведено в табл. 6.2.

Таблиця 6.2

Рейтингове оцінювання фінансового стану підприємства

№ п/п	Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1	2	3	4	5	6
1	Коефіцієнт автономії	високий	високий	високий	високий
2	Коефіцієнт покриття	кризовий	кризовий	кризовий	кризовий

1	2	3	4	5	6
3	Коефіцієнт термінової ліквідності	середній	середній	середній	середній
4	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	середній	високий	високий	високий
5	Рентабельність активів	кризовий	кризовий	кризовий	кризовий
6	Рентабельність власного капіталу	кризовий	кризовий	кризовий	кризовий
7	Коефіцієнт фінансової стійкості	середній	середній	середній	середній
8	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	кризовий	кризовий	кризовий	кризовий
9	Коефіцієнт поточних зобов'язань	високий	високий	високий	високий
10	Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	кризовий	кризовий	кризовий	кризовий

Протягом 2018 та 2019-го рр. ситуація щодо рейтингового оцінювання фінансового стану на підприємстві не змінилась відносно рівня 2018 р.

Протягом чотирьох років виявлено кризовий рівень фінансового стану на основі показників: довгострокових зобов'язань; забезпеченості власними оборотними засобами; рентабельності власного капіталу та активів; покриття. Основними причинами такої ситуації є відсутність на підприємстві довгострокових зобов'язань; значний чистий збиток; величина власного капіталу є нижчою за величину необоротних активів. На досліджуваному підприємстві виявлено середній рівень фінансово-економічної безпеки протягом усіх періодів, починаючи із 2017 і до 2019-го рр. включно.

Література: [1; 4; 6; 11].

Тема 7. Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства

Завдання 7.1. Загальну характеристику значень коефіцієнта перехресної (взаємної) еластичності попиту наведено в табл. 7.1. Оцінити перехресну еластичність можна, використовуючи спеціальну матрицю (див. табл. 7.1). Необхідно зробити аналіз коефіцієнта перехресної еластичності попиту.

**Матриця перехресної еластичності попиту
за товарами двох підприємств-конкурентів**

Конкурент $i \rightarrow$		Товарний асортимент						
		A_1	A_2	A_3	A_4	A_5	...	A_n
Конкурент $j \downarrow$								
Товарний асортимент	B_1	1,1	0,1	1,8	0,4	0,5		$E_{ц(1n)}$
	B_2	5,1	0,3	-0,1	0,4	0,6		$E_{ц(2n)}$
	B_3	5,3	0,1	0,0	0,0	0,1		$E_{ц(3n)}$
	B_4	2,6	0,3	-2,5	-3,1	1,3		$E_{ц(4n)}$
	B_5	1,8	0,1	-2,3	-2,6	0,0		$E_{ц(5n)}$

	B_m	$E_{ц(m1)}$	$E_{ц(m2)}$	$E_{ц(m3)}$	$E_{ц(m4)}$	$E_{ц(m5)}$...	$E_{ц(mn)}$

Методичні рекомендації до виконання завдання

Кількість реалізованої продукції B_1 перебуває у прямій залежності від змін цін товарної групи $A_1 \dots A_5$. Таким чином, дані товари є взаємозамінними. Для товарної групи $B_1 \dots B_5$ конкурента j та продукції A_1 конкурента i взаємозамінність максимальна. Якщо припустити, що ця номенклатурна група становить більшу частку в обсязі реалізованої продукції, то конкуренту j не вигідно підвищувати ціни на такі товари, тому що в цьому разі в нього різко зменшуються обсяги реалізації за рахунок того, що попит зміщується на товар A_1 . І, навпаки, із погляду витиснення i -го конкурента з аналізованого товарного ринку j -му підприємству дуже вигідно знижувати ціни, тоді товар A_1 буде повністю замінено товарами $B_1 \dots B_5$. Найбільш жорстку конкуренцію спостерігають за товарами $B_2 - A_1$ і $B_3 - A_1$.

Від'ємне значення коефіцієнта перехресної еластичності свідчить, що зміна цін на товари $A_3 - A_4$ вплине на зміну обсягів реалізації товару B_4 у зворотному напрямі. Тобто вони є взаємодоповнювальними товарами. Особливо чітко взаємодоповнюваність виявляють в асортиментних групах $B_4 - B_5$ і $A_3 - A_4$.

Таким чином, конкуренту j вигідно знижувати ціни на продукцію $A_3 - A_4$, оскільки це дозволить збільшити збут товарів $B_4 - B_5$. І, навпаки, конкурент i буде дотримуватися стратегії стабілізації й підвищення цін на свою продукцію, із метою зменшення попиту на товари конкурента.

Товарні пари $B_3 - A_2$, $B_2 - A_3$, $B_3 - A_3$, $B_3 - A_4$, $B_5 - A_5$ – нейтральні товари – за цими групами товарів конкуренти не суперничають й інтенсивність протиборства між ними мізерно мала. Таким чином, під час розроблення стратегії ціноутворення ці товарні групи можуть не братися до уваги.

Найбільш часто цінову дискримінацію спостерігають на ринку взаємозамінної продукції ($E_{c(ij)} > 0$) на високомонополізованих ринках, де встановлюють монополюсно високі (низькі), а також монопсонічно низькі ціни. Монопсонічно низькі ціни встановлюють домінуючим споживачем продукції цього ринку нижчу за рівень сформованих ринкових цін, із метою отримання надприбутку й/або компенсації необґрунтованих витрат шляхом зниження власних витрат коштом постачальника.

Завдання 7.2. Обсяг продажу продукції № 1 становив 1,6 млн грн; продукції № 2 – 5,0 млн грн. Експорт цих товарів дорівнює 700 тис. дол. США, а імпорт – 3 800 тис. дол. США. Середній курс долара – 7,98 грн/дол. США. Останнього року компанія реалізувала 340 т продукції № 1 за середньою ціною 1 180 грн/т та 60 т продукції № 2 за середньою ціною 1 105 грн/т. Визначте фактичну ринкову частку компанії.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Необхідно розрахувати місткість ринку як суму обсягу продажу продукції № 1 та 2, але з урахуванням експорту та імпорту цих продуктів. Для цього необхідно привести грошові одиниці до одного виміру за курсом долара США.

$$M_p = V_1 + V_2 + (V_i - V_e) \times K_d, \quad (7.1)$$

де M_p – місткість ринку;

V_1 та V_2 – обсяги продажу продукції № 1 та 2;

V_i – обсяг імпорту;

V_e – обсяг експорту;

K_d – курс долара США.

Потім необхідно розрахувати ринкову частку підприємства за такою формулою:

$$PC_{\Pi} = \frac{O_3}{E_p} \times 100 \%, \quad (7.2)$$

де $РЧ_{п}$ – ринкова частка підприємства;

O_3 – обсяг збуту товарів компанії на цьому ринку.

Завдання 7.3. Під час виконання практичного завдання студент має розрахувати одиничні та групові параметричні індекси. У кінці виконання завдання необхідно розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства; виконати інтерпретацію визначених результатів та зробити висновки.

Систему показників для здійснення аналізу конкурентоспроможності підприємства за складовими подано в табл. 7.2.

Таблиця 7.2

Система показників для здійснення аналізу конкурентоспроможності підприємства за складовими

Показники діяльності підприємства	Еталони	2019 р.	Відхилення
1	2	3	4
1. Ефективність виробничої діяльності			
Фондовіддача	1,97	3,22	?
Рентабельність продукції	0,60	0,50	?
Показник виходу придатної продукції з використаної сировини	0,13	0,03	?
2. Ефективність фінансової діяльності			
Питома вага в активі балансу необоротних активів	0,67	0,60	?
Питома вага в активі балансу витрат майбутніх періодів	0,02	0,01	?
Питома вага в пасиві балансу власного капіталу	0,44	0,63	?
Питома вага в пасиві балансу поточних зобов'язань	0,56	0,37	?
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,009	0,01	?
Коефіцієнт маневреності	-0,51	0,05	?
Коефіцієнт забезпечення виробничих запасів власними коштами	-5,53	0,41	?
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,02	?
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,59	1,08	?
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,34	2,44	?
Коефіцієнт фінансового ризику	0,56	0,34	?

1	2	3	4
Рентабельність власного капіталу	0,99	1,57	?
Рентабельність за чистим прибутком	-0,09	0,03	?
3. Стан технічних ресурсів підприємства			
Коефіцієнт зношеності основних засобів	0,72	0,72	?
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,28	0,28	?
4. Ефективність управління персоналом			
Частка адміністративних витрат у виторгу, %	0,14	0,12	?
Обсяг реалізованої продукції на 1 грн заробітної плати	5,65	7,44	?
Прибуток на 1 грн заробітної плати	4,70	6,40	?

Кожне число в таблиці студент має збільшити на відсоток, який збігається з його номером у списку академічної групи.

Методичні рекомендації до виконання практичного завдання

Індикаторами рівня конкурентоспроможності підприємства можуть бути значення показників, які нормують на основі фактичних і нормативних значень:

$$x_i = (P_{iф} / P_{iн})^b, \quad (7.3)$$

де $P_{iф}$, $P_{iн}$ – відповідно, фактичні та нормативні значення досліджуваного показника;

b – показник ступеня (для показників типу "мінімум" дорівнює 1, для показників ступеня "максимум" дорівнює 1).

Водночас показники, що відповідають максимальному значенню найкращих показників, називають стимуляторами, а показники, що відповідають мінімальному значенню, – дестимуляторами. Нормативними показниками можуть бути показники підприємств, розташованих у певному промисловому регіоні; показники кращих підприємств галузі; показники кращих підприємств країни та показники аналогічних успішних підприємств, потужності яких розташовано за кордоном.

Завдання 7.4. Здійсніть портфельний аналіз стратегічних господарських одиниць (СГО) (табл. 7.3). Зробіть висновки.

Вихідні дані й розрахунки для побудови матриці БКГ

Номер СГО	Обсяг продажів організації, тис. од.	Обсяг продажів провідного конкурента, тис. од.	Місткість (розмір) ринку, тис. од.	Темп зростання ринку, %	Відносна частка ринку СГО	Частка ринку СГО, %
1	280	785	5 000	113,2	0,36	5,60
2	740	2 590	5 800	101,8	0,29	12,76
3	760	1 180	7 500	97,5	0,64	10,13
4	370	375	7 400	108,6	0,99	5,00
5	210	175	2 600	109,8	1,20	8,08
6	1 128	1 280	4 900	105,2	0,88	23,02
7	2 410	1 045	10 500	108,2	2,31	22,95
8	1 593	595	6 100	105,0	2,68	26,11
9	2 275	1 083	7 600	100,7	2,10	29,93
10	3 116	2 722	9 800	98,6	1,14	31,80

Методичні рекомендації до виконання завдання

На підставі вихідних даних необхідно розрахувати відносну частку ринку СГО:

$$ВЧР_{СГО} = \frac{ОП_{СГО}}{ОП_{пр. конкур.}}, \quad (7.4)$$

де $ВЧР_{СГО}$ – відносна частка ринку стратегічної господарської одиниці;

$ОП_{СГО}$ – обсяг продажів стратегічної господарської одиниці;

$ОП_{пр. конкур.}$ – обсяг продажів провідного конкурента.

Для визначення частки СГО на колі, діаметр якого пропорційний місткості ринку, необхідно розрахувати частку ринку СГО:

$$ЧР_{СГО} = \frac{ОП_{СГО}}{МР}, \quad (7.5)$$

де $ОП_{СГО}$ – обсяг продажів стратегічної господарської одиниці;

$МР$ – ємність ринку.

Завдання 7.5. Використовуючи умови завдання 7.4, зробіть вибір стратегічної господарської одиниці (СГО) на основі матриці McKinsey.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Оцініть привабливість галузі (ринку): виберіть найважливіші критерії для характеристики привабливості (табл. 7.4).

Таблиця 7.4

Основні критерії розроблення матриці McKinsey

Критерії	Привабливість галузі (ринку)	Конкурентоспроможність підприємства
Ринкові фактори	Розмір, доступність, темпи зростання ринку, різноманітність ринкових сегментів, чутливість ринку до ціни та промоушн-активності, схильність до циклічності та сезонності	Частка ринку підприємства, темпи зростання підприємства, його участь у різноманітних ринкових сегментах, вплив на ринок, характер взаємовідносин із постачальниками та споживачами
Фактори конкуренції	Типи, кількість конкурентів, гострота конкуренції, можливості цінової та нецінової конкуренції, конкуренція постачальників, споживачів, товарів-замінників, рівні та типи інтеграції підприємств у галузі	Прийоми успішної боротьби підприємствами з конкурентами (його сильні аспекти), рівень інтеграції підприємства з іншими підприємствами в галузі
Фінансово-економічні фактори	Межі капіталовкладень у галузь, галузевий рівень прибутковості, ліквідності, бар'єри для входу (виходу) у галузь	Межі капіталовкладень для підприємства, рівень прибутковості та показники платоспроможності підприємства, бар'єри для входу (виходу) підприємства в галузь
Технологічні фактори	Зрілість та мінливість, патенти та авторські права, необхідна технологія, ноу-хау в технології, якість продукту	Здатність підприємства управляти змінами, патенти та авторські права, рівень технології підприємства
Соціально-психологічні фактори	Соціальне середовище, юридичні обмеження	Корпоративна культура та етика, імідж підприємства

Кожному критерію слід надати вагу з погляду відносності, важливості цього критерію для підприємства (сума вагових коефіцієнтів дорівнює 1); зробити ранжування критеріїв привабливості галузі (ринку), використовуючи шкалу від 1 до 5, де "1" – неприваблива, а "5" – дуже приваблива галузь ("привабливі" критерії мають потенційні можливості,

а "непривабливі" – загрози для господарської політики підприємства); визначити сумарний зважений бал по кожній галузі в портфелі підприємства ("вагу" помножити на "рейтинг", а обчислені значення сумують. Максимальна оцінка становить 5,0; мінімальна – 1,0 (приклад у табл. 7.5).

Таблиця 7.5

Оцінювання привабливості галузі (ринку)

Критерії	Вага	Рейтинг	Зважений бал
Розмір ринку	0,10	4	0,40
Темпи зростання	0,20	3	0,60
Конкурентна структура	0,15	3	0,45
Цінова політика	0,10	4	0,40
Рентабельність	0,30	5	1,50
Технологія	0,10	4	0,40
Соціальні фактори	0,05	3	0,15
Разом	1,00		3,90

У цьому разі бал 3,90 говорить про привабливість галузі (ринку) вищу за середню.

Аналогічно слід оцінити конкурентоспроможність підприємства.

Побудуйте матрицю (позицію підприємства позначено колом) (рис. 7.1): координати центра кола відповідає балам, набраним підприємством за двома параметрами (привабливість галузі та конкурентоспроможність підприємства); розмір кола відповідає обсягу продажів галузі, до якої належить СГО; сектор у колі показує частку ринку, що припадає на СГО підприємства в цій галузі.

Привабливість ринку	"Переможець" (1)	"Переможець" (2)	Сумнівний бізнес ("?")
	"Переможець" (3)	Середній бізнес	"Переможений" (1)
	Генератор прибутків	"Переможений" (2)	"Переможений" (3)
	Конкурентоспроможність підприємства		

Рис. 7.1. Структура матриці McKinsey

Більш детальні стратегічні рекомендації щодо кожного квадрата матриці "Дженерал Електрик" наведено в табл. 7.6.

Таблиця 7.6

Види стратегій за матрицею McKinsey

Привабливість ринку	Конкурентоспроможність СГП		
	Висока	Середня	Низька
Висока	Стратегія захисту позицій: концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг; великі інвестиції; розширення виробництва	Стратегія розвитку: посилення слабких позицій; пошук сфери, де можливо знайти лідируючі позиції; визначення конкурентних переваг	Стратегія вибіркового розвитку: спеціалізація на обмежених перевагах; пошук засобів подолання слабких позицій; елімінація
Середня	Стратегія розвитку: інвестування найприбутковіших сегментів; підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва	Стратегія вибіркового розвитку: пошук шляхів досягнення конкурентних переваг; інвестування в ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик малий	Стратегія збирання урожаю: пошук можливостей збільшення ринкової частки без великого ризику; зменшення інвестування
Низька	Стратегія вибіркового розвитку: захист ринкової частки; концентрація на привабливих сегментах; короткострокові перспективи	Стратегія збирання урожаю: короткострокові перспективи; мінімальні вкладення	Стратегія елімінації: припинення інвестування; вилучення з виробництва в разі потрапляння до зони збитків

Завдання 7.6. Визначте стратегічні, тактичні та оперативні цілі університету, у якому навчаєтеся. Підберіть відповідні показники для чотирьох перспектив моделі BSC, попередньо побудувавши модель стратегічних зв'язків.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Перше завдання – визначення цілей. За допомогою подання вибраних цілей і завдань у вигляді моделі стратегічних зв'язків визначити взаємозв'язки "причина – результат" між обраними цілями. Потім вибрані показники проаналізувати й запропонувати висновки для здійснення управлінських дій.

Література: [7; 10 – 14].

Тема 8. Стратегічний аналіз фінансових результатів та інвестиційних проєктів підприємства

Завдання 8.1. Стратегічний аналіз фінансових результатів та інвестиційних проєктів підприємства здійснюють на основі побудови мультиплікативної моделі декомпозиції динамічного ряду результативного показника.

Визначте циклічну складову мультиплікативної моделі декомпозиції динамічного ряду валового прибутку підприємства, яке займається пошивом зимового одягу. Надайте прогнозні значення валового прибутку з урахуванням трендової складової на 2020 – 2021 рр., побудуйте графіки та зробіть висновки (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Вихідні дані

Рік	Квартал	Валовий прибуток
2016	I	149,5
	II	156,0
	III	163,6
	IV	185,6
2017	I	154,7
	II	159,9
	III	165,0
	IV	189,3
2018	I	157,1
	II	163,8
	III	168,6
	IV	194,2
2019	I	158,7
	II	167,1
	III	174,3
	IV	201,8

Методичні рекомендації до виконання завдання

Динамічний ряд результативного показника підприємства подати у вигляді мультиплікативної моделі декомпозиції динамічного ряду:

$$Y = T \cdot C \cdot S \cdot R, \quad (8.1)$$

де Y – результативний показник (тис. грн);

T – трендова складова;

C – циклічна складова;

S – сезонна складова;

R – випадкова складова.

Алгоритм оцінювання кожної складової динамічного ряду на прикладі динаміки результативного показника становлять такі етапи:

1) розрахунок ковзної середньої величини (лаг 4 періоди) за такою формулою:

$$\bar{y}_i = \frac{y_{i-2} + y_{i-1} + y_i + y_{i+1}}{n}, \quad (8.2)$$

де n – кількість аналізованих кварталів;

2) визначення центрованої ковзної середньої (СМА) величини (лаг 2 періоди), яка містить еволюторну тенденцію (або тренд). Тренд визначають лінійною залежністю:

$$T = a + bx, \quad (8.3)$$

де a, b – параметри лінійної залежності;

x – порядковий номер відповідного кварталу;

3) виділення тренда та розрахунок параметрів лінійної залежності за допомогою методу найменших квадратів на основі системи нормальних рівнянь:

$$\begin{cases} \sum_{i=1}^n y = an + b \sum_{i=1}^n x_i \\ \sum_{i=1}^n yx_i = a \sum_{i=1}^n x_i + b \sum_{i=1}^n x_i^2 \end{cases}. \quad (8.4)$$

Оскільки центроване ковзне середнє містить тренд, то саме ці дані будемо вважати фактичними залежними змінними (y).

Для визначення трендової складової необхідно побудувати просту регресійну економіко-математичну модель за допомогою ППП Statgraphics plus;

4) оцінювання значень циклічної складової:

$$C = \frac{CMA}{T}. \quad (8.5)$$

Подати графічно значення циклічної складової, що буде вказувати на тенденцію зниження (зростання) результативного показника за аналізований часовий період, які пов'язані із впливом економічних циклів (спад або зростання економічних показників);

5) визначення сукупного впливу сезонної та випадкової складових на динаміку досліджуваного показника.

Позначимо цей вплив через змінну, яку називають коефіцієнтом зміни результативного показника підприємства (K), який дорівнює добутку ($S \cdot R$).

$$K = S \cdot R = \frac{T \cdot C \cdot S \cdot R}{TC} = \frac{Y_H}{CMA}, \quad (8.6)$$

де Y_H – початкове значення результативного показника;

6) розрахунок модифікованого середнього значення (M):

$$M = \frac{\sum K_i - (K_{MIN} + K_{MAX})}{n}, \quad (8.7)$$

де n – кількість елементів в кожній колонці, за винятком мінімального та максимального елементів.

Визначити випадкову складову R можливо за допомогою такої формули:

$$R = \frac{S \cdot R}{S}, \quad (8.8)$$

де $S \cdot R$ – коефіцієнт зміни результативного показника;

S – сезонна складова (модифіковане середнє).

Завдання 8.2. Розрахуйте фінансові результати. Визначте зміну валового, операційного і чистого прибутку на 1 грн отриманих кредитів (табл. 8.2).

Фінансові результати діяльності підприємства

№ п/п	Показники	Період після отримання кредитів, тис. грн	Період до отримання кредитів, тис. грн	Відхилення
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	6 500	6 400	
2	Собівартість реалізованої продукції	5 600	5 550	
3	Валовий прибуток			
4	Адміністративні витрати	90	85	
5	Витрати на збут	110	90	
6	Фінансовий результат від операційної діяльності			
7	Інші фінансові доходи	45	30	
8	Фінансовий результат звичайної діяльності до оподаткування			
9	Податок на прибуток від звичайної діяльності	223	211	
10	Чистий прибуток			

Величина кредитів 975 тис. грн.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Зміна валового, операційного і чистого прибутку (ЗПП) на 1 грн отриманих кредитів [7]:

$$\text{ЗПП} = \frac{\text{ОГ}(\Pi_1 - \Pi_0)}{\text{ОК}}, \quad (8.9)$$

де Π_0 , Π_1 – відповідно, валовий, операційний або чистий прибуток на одиницю об'єктів діяльності до та після отримання кредитних коштів підприємством;

$$\Pi_1 = \text{ЦР}_1 - \text{ВО}_1, \quad (8.10)$$

$$\Pi_0 = \text{ЦР}_0 - \text{ВО}_0, \quad (8.11)$$

де ЦР_0 і ЦР_1 – ціна реалізації за одиницю об'єктів діяльності, відповідно, до і після отримання кредиту;

BO_0 і BO_1 – витрати на одиницю реалізованих об'єктів діяльності щодо формування валового, операційного і чистого прибутку, відповідно, до і після отримання кредиту.

Відношення величини кредитів (ОК) до суми збільшення прибутку $OG(P_1 - P_0)$ свідчить про термін окупності позики, розміщеної в об'єкти, які забезпечили приріст фінансового результату.

Література: [1; 4; 6; 7; 10; 12].

Тема 9. Стратегічний аналіз як основа ухвалення стратегічних управлінських рішень

Завдання 9.1. Підприємство "Нива" може ухвалити рішення про альтернативний вибір виду вирощування озимих сортів м'якої пшениці ("Дончанка 48" чи "Юна") чи ярої твердої пшениці ("Алый парус" чи "Корал одеський"). Вартість вирощування озимих сортів м'якої пшениці (1-й спосіб) 50 тис. грн. Вартість вирощування ярої твердої пшениці (2-й спосіб) 20 тис. грн. Зміна вартості розроблення 3 тис. грн.

У результаті складної економічної ситуації в Україні (підвищення валютного курсу, зростання рівня інфляції, зниження купівельної спроможності населення) імовірність того, що на першому етапі виробничого циклу сільськогосподарської продукції буде високий рівень цін становить 0,9, а ймовірність того, що буде низький рівень цін – 0,1. Імовірність того, що на другому етапі виробничого циклу сільськогосподарської продукції буде високий рівень цін становить 0,8, а ймовірність того, що на другому етапі буде низький рівень цін – 0,2. Необхідна інформація, яку буде використано для оптимізації вибору управлінського рішення, наведено в табл. 9.1.

Таблиця 9.1

Вихідні дані для побудови "дерева рішень" щодо вирощування альтернативних сортів пшениці

I етап = 4 місяці				II етап = 6 місяців			
"Дончанка 48"		"Юна"		"Алый парус"		"Корал одеський"	
Високі ціни (ВРЦ)	Низькі ціни (НРЦ)	Високі ціни (ВРЦ)	Низькі ціни (НРЦ)	Високі ціни (ВРЦ)	Низькі ціни (НРЦ)	Високі ціни (ВРЦ)	Низькі ціни (НРЦ)
2,6	2,3	2,0	1,9	2,2	2,0	1,8	1,5

На рис. 9.1 подано "дерево рішень" для вибору альтернативного варіанта вирощування пшениці на СТОВ "Нива". Передбачають, що попит на сільськогосподарську продукцію СТОВ "Нива" 2020 р. може виявитися високим або низьким. "Дерево рішень" має два типи вершин: "вирішальні" вершини і "випадкові" вершини.

Методичні рекомендації до виконання завдання

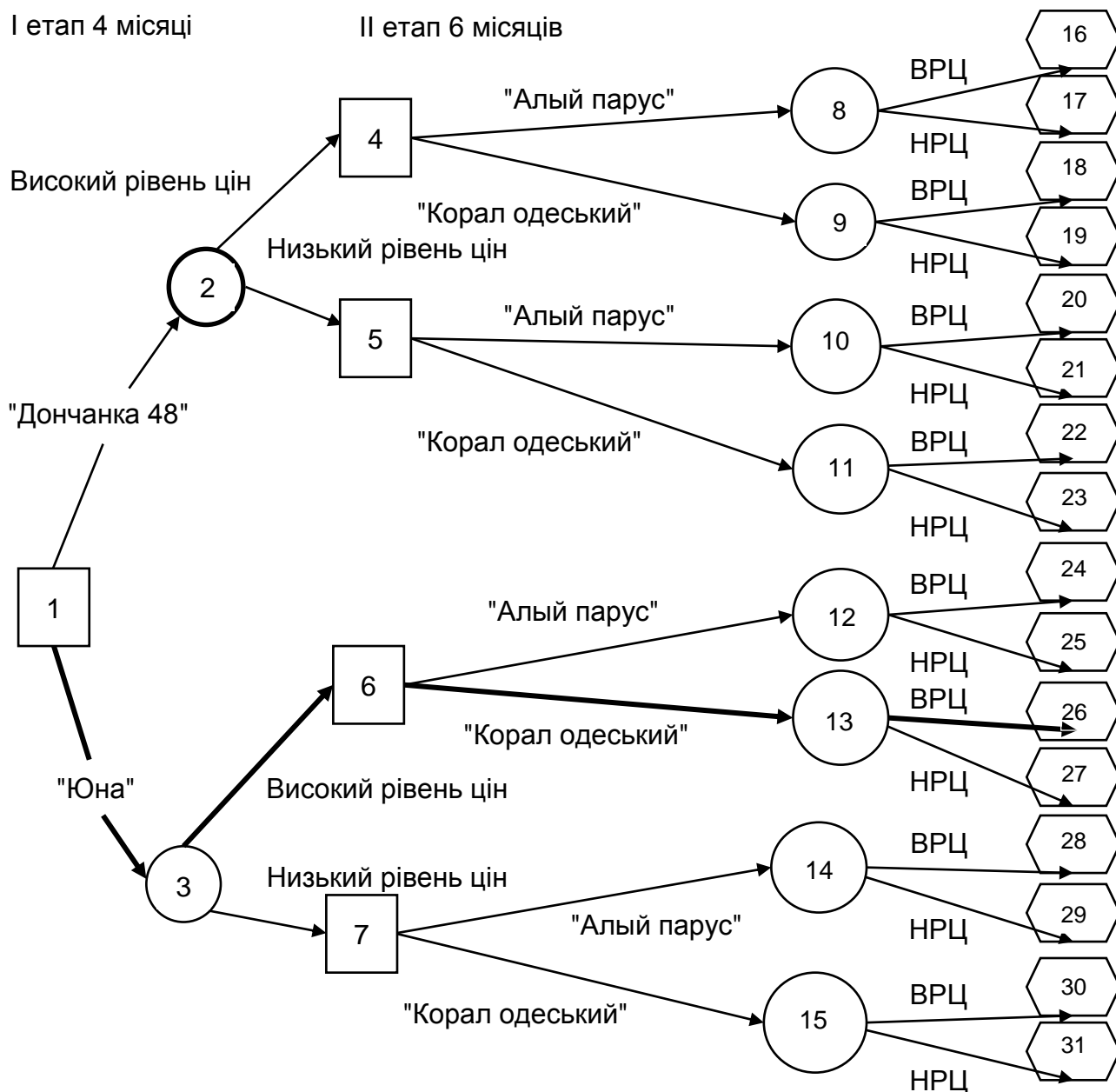


Рис. 9.1. "Дерево рішень" для вибору альтернативного варіанта вирощування пшениці на СТОВ "Нива"

Таким чином, починаючи з вершини 1 (вирішальної вершини), необхідно ухвалити рішення щодо способу виробництва. Вершина 2 є випадковою, із неї виходять два види вирощування сільськогосподарських культур, які відповідають низькому та високому рівням цін, залежно від ситуації, що складеться на ринку, а також подальшої економічної та політичної ситуації у країні.

Кожну із цих ситуацій подано відповідним значенням імовірності реалізації сільськогосподарської продукції. Вершина 3 також є випадковою, із неї виходять дві гілки, що позначають різні рівні цін, які може бути визначено в Україні 2020 р.

Фінансовий результат від вирощування пшениці сільськогосподарським підприємством за альтернативними варіантами наведено в табл. 9.2.

Таблиця 9.2

**Фінансовий результат від вирощування пшениці СТОВ "Нива"
за альтернативними варіантами**

Номери альтернатив	Розрахунки	Результати (прибуток/збиток), млн грн
16	$2,6 \times 8 \times 0,9 + 2,2 \times 4 \times 0,8 - 20$	5,76
17	$2,6 \times 8 \times 0,9 + 2 \times 4 \times 0,2 - 20$	0,32
18	$2,6 \times 8 \times 0,9 + 1,8 \times 4 \times 0,8 - 20 - (10 \times 4 / 12)$	-1,85
19	$2,6 \times 8 \times 0,9 + 1,5 \times 4 \times 0,2 - 20 - (10 \times 4 / 12)$	-6,41
20	$2,3 \times 8 \times 0,1 + 2,2 \times 4 \times 0,8 - 20$	-11,12
21	$2,3 \times 8 \times 0,1 + 2 \times 4 \times 0,2 - 20$	-16,56
22	$2,3 \times 8 \times 0,1 + 1,8 \times 4 \times 0,8 - 20 - (10 \times 4 / 12) - 3$	-15,73
23	$2,3 \times 8 \times 0,1 + 1,5 \times 4 \times 0,2 - 20 - (10 \times 4 / 12) - 3$	-23,29
24	$2 \times 8 \times 0,9 + 2,2 \times 4 \times 0,8 - 10 - (20 \times 4 / 12) - 3$	1,77
25	$2 \times 8 \times 0,9 + 2 \times 4 \times 0,2 - 10 - (20 \times 4 / 12)$	-3,67
26	$2 \times 8 \times 0,9 + 1,8 \times 4 \times 0,8 - 10$	10,16
27	$2 \times 8 \times 0,9 + 1,5 \times 4 \times 0,2 - 10$	5,60
28	$1,9 \times 8 \times 0,1 + 2,2 \times 4 \times 0,8 - 10 - (20 \times 4 / 12) - 3$	-11,11
29	$1,9 \times 8 \times 0,1 + 2 \times 4 \times 0,2 - 10 - (20 \times 4 / 12) - 3$	-16,55
30	$1,9 \times 8 \times 0,1 + 1,8 \times 4 \times 0,8 - 10$	-2,72
31	$1,9 \times 8 \times 0,1 + 1,5 \times 4 \times 0,2 - 10$	-7,28

Таким чином, оптимальним є рішення про посів озимої пшениці сорту "Юна" (восени 2019 року) за високого рівня цін на першому етапі виробничого циклу сільськогосподарської продукції підприємства СТОВ "Нива", а на другому етапі (навесні 2020 року) вирощування ярої пшениці сорту "Корал одеський" за високого рівня цін. До того ж сільськогосподарське підприємство отримає максимальний розмір прибутку (близько 10 млн грн), що, своєю чергою, буде сприяти підвищенню майнової безпеки СТОВ "Нива". У разі використання комбінацій інших сортів пшениці підприємство отримає менший розмір прибутку або ж взагалі зазнає збитків.

Література: [1; 4; 6; 7; 10 – 14].

Рекомендована література

Основна

1. Пономаренко В. С. Стратегія підприємства розвитком підприємства / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків : Вид. ХДЕУ, 2002. – 640 с.
2. Попов С. А. Стратегическое управление : 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации" Модуль 4 / С. А. Попов. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 344 с.
3. Путятин Ю. А. Финансовые механизмы стратегического управления развитием предприятия / Ю. А. Путятин, А. И. Пушкар, А. Н. Тридид. – Харьков : Основа, 2009. – 488 с.
4. Стратегічний аналіз : навчальний посібник для студентів спеціальності 8.050106 "Облік і аудит" вищих навчальних закладів / Г. М. Давидов, В. М. Малахова, О. А. Магопечь та ін. – Київ : Вид-во "Ранок". – 2012. – 520 с.
5. Тищенко А. Н. Стратегия управления развитием предприятия / А. Н. Тищенко, О. С. Головки. – Харьков : ЭДЭНА, 2003. – 198 с.
6. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства / О. М. Тридід. – Харків : ХДЕУ, 2002. – 364 с.

Додаткова

7. Аакер А. Д. Стратегическое рыночное управление. Бизнес-стратегии для успешного менеджмента / А. Д. Аакер. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 54 с.
8. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – Москва : ОАО "Новости", 2000. – 252 с.
9. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – Санкт-Петербург : Питер КОМ, 1999. – 416 с.
10. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва : Экономика, 2000. – 519 с.
11. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с.
12. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – Москва : Гардарика, 2002. – 296 с.
13. Володькина М. В. Стратегический менеджмент : учеб. пособ. / М. В. Володькина. – Киев : Знання-Прес, 2002. – 149 с.
14. Головки Т. В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посіб. / Т. В. Головки, С. В. Салов. – Київ : КНЕУ, 2011. – 198 с.
15. Зуб А. Т. Системный стратегический менеджмент : методология и практика / А. Т. Зуб, М. В. Локтионов. – Москва : Генезис, 2011. – 752 с.
16. Карлоф Б. Деловая стратегия. Концепция, содержание, символы / Б. Карлоф. – Москва : Экономика, 1991. – 239 с.
17. Кныш М. И. Конкурентные стратегии : учеб. пособ. / М. И. Кныш. – Санкт-Петербург : Любавич, 2002. – 284 с.
18. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией / М. И. Круглов. – Москва : Русская деловая л-ра, 1998. – 768 с.
19. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент / А. Н. Люкшинов. – Москва : ЮНИТИ, ДАНА, 2000. – 375 с.
20. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лэмпел. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 336 с.
21. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку / А. П. Наливайко. – Київ : КНЕУ, 2001. – 227 с.
22. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – Київ : ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2001. – 258 с.

23. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Е. Портер. – Київ : Основи, 1998. – 392 с.
24. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. – Москва : Международные отношения, 2000. – 896 с.
25. Портер М. Э. Конкуренция / М. Э. Портер. – Москва : Изд. дом "Вильямс", 2001. – 495 с.
26. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2002. – 576 с.
27. Тренев Н. Н. Стратегическое управление / Н. Н. Тренев. – Москва : Изд-во "Приор", 2000. – 288 с.

Інформаційні ресурси

28. Вебсервер Верховної Ради України. – Режим доступу : www.zakon.rada.gov.ua.
29. Офіційний сайт Державної служби статистики. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua.

Зміст

Вступ	3
Змістовий модуль 1. Методичний інструментарій	
стратегічного аналізу	4
Практичні завдання за темами	4
Тема 1. Стратегічний аналіз у системі управління	
підприємством	4
Тема 2. Стратегія підприємства: поняття, еволюція,	
концепція	5
Тема 3. Методи прогнозування у стратегічному аналізі	6
Тема 4. Методи групування у стратегічному аналізі	9
Тема 5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища	
підприємства	11
Змістовий модуль 2. Особливості здійснення стратегічного аналізу	
в різних сферах діяльності	14
Тема 6. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища	
підприємства	14
Тема 7. Стратегічний аналіз конкурентних позицій	
підприємства	17
Тема 8. Стратегічний аналіз фінансових результатів	
та інвестиційних проєктів підприємства	26
Тема 9. Стратегічний аналіз як основа ухвалення	
стратегічних управлінських рішень	30
Рекомендована література	33
Основна	33
Додаткова	34
Інформаційні ресурси	35

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ

**Методичні рекомендації
до практичних завдань
для студентів спеціальності
071 "Облік і оподаткування"
другого (магістерського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладач **Іващенко** Ганна Анатоліївна

Відповідальний за видання *І. П. Отенко*

Редактор *О. Г. Доценко*

Коректор *Н. В. Грінченко*

План 2020 р. Поз. № 17 ЕВ. Обсяг 37 с.

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

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