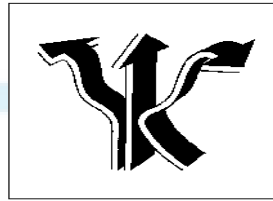


**ПрАТ «ВНЗ «МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**



**МАУП**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ**

з дисципліни

**“СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ”**

(для спеціалістів, магістрів)

**МАУП**

Київ - 2016

Підготовлено професором кафедри обліку і аудиту М.І. Ковалем та доцентом кафедри обліку і аудиту О.В. Пилипенко

Затверджено на засіданні кафедри обліку і аудиту ( протокол № 12 від «20» квітня 2016р.)

Схвалено Вченою радою Інституту міжнародної економіки і фінансів МАУП (протокол № 8 від «28» квітня 2016 р.)

Коваль М.І., Пилипенко О.В. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Стратегічний аналіз” (для спеціалістів, магістрів). –К.: МАУП, 2016. – 31 с.

Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Стратегічний аналіз” містять пояснювальну записку, тематичний план, методичні вказівки до вивчення дисципліни, список літератури.

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Стратегічний аналіз є одним із важливих ланцюгів у загальній системі управління господарською діяльністю підприємства. За своїм ареалом, інтенсивністю формування управлінських рішень і впливом на кінцеві результати процесів господарювання стратегічний аналіз є найбільш значущою системою забезпечення ефективного функціонування підприємства. У системі стратегічного аналізу беруть участь практично всі менеджери підприємства, оскільки більшість управлінських рішень пов'язані з різними аспектами фінансово-господарської діяльності.

Стратегічний аналіз – це аналіз, у якому досліджуються позитивні й негативні фактори, що впливають на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхи досягнення стратегічних цілей підприємства.

Дисципліну «Стратегічний аналіз» вивчають студенти-магістри спеціальності 8.050106 - «Облік і аудит» для придбання теоретичних знань та практичних навичок розробки і прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності навколишнього середовища.

Вивчення цієї дисципліни базується на знаннях, отриманих студентами на таких курсах, як політекономія, мікроекономіка, статистика, бухгалтерський облік, аудит, економічний аналіз і аналіз господарської діяльності, планування і прогнозування. Тому важливого значення набуває знання студентом економічних категорій, понять, методів і моделей, що вивчаються у названих курсах.

Мета вивчення курсу - змістовний опис об'єктів дослідження, виявлення тенденцій, особливостей, можливих напрямів його розвитку.

Завданнями вивчення стратегічного аналізу є:

1. Засвоєння сутності й особливостей стратегічного аналізу на підприємстві;
2. Закладення основи знань теоретико-методологічних аспектів та навичок практичного застосування прийомів і методів формулювання стратегій, розробки стратегічних планів, проектів і програм;
3. Створення системи стратегічного управління та забезпечення її ефективного функціонування у динамічному ринковому середовищі, використовуючи методи стратегічного аналізу;
4. Ознайомлення з вітчизняним і зарубіжним досвідом застосування стратегічного аналізу.

У результаті вивчення дисципліни «Стратегічний аналіз» студент повинен

знати:

- місце та роль стратегічного аналізу в системі управління;
- сфери використання стратегічного аналізу;
- основні методологічні підходи до стратегічного аналізу;
- особливості використання стратегічного аналізу на підприємствах різних форм власності;
- практичні результати застосування стратегічного аналізу в організаціях України.

уміти:

- користуватися методами стратегічного аналізу;
- визначати місії, цілі, стратегії та “стратегічні набори”;
- формувати стратегічні плани різного рівня в організаціях;
- будувати ефективно діюче організаційне, фінансово-економічне, соціально-психологічне та інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного аналізу.

Формами та методами навчання є лекції, семінарські заняття, практичні заняття в комп’ютерній лабораторії, практичні заняття в аудиторії, самостійна робота в бібліотеках, формальні та проблемні лекції, робота в малих групах, групові дискусії під час семінарів, метод комп’ютерних імітацій, евристичний пошук.

Студенти-магістри вивчають курс “Стратегічний аналіз” у 10 семестрі. Контроль за вивченням курсу здійснюється за видами контролю та методами оцінювання.

### **ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН** **дисципліни** **“СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ”**

| № з/п   | Назва змістового модуля і теми  |
|---|---|
| <b>Змістовий модуль 1. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>                 |   |
| 1   | Стратегічний аналіз, його місце в управлінні економікою підприємства  |
| 2   | Аналіз досягнутих результатів діяльності підприємства                 |
| 3   | Нормативи для стратегічного аналізу                                   |
| 4   | Класифікація та економічне оцінювання виробничих одиниць              |
| 5   | Аналіз розподілу виробничих ресурсів у галузі виробництва             |
| 6   | Розроблення та економічне обґрунтування стратегії виробничої програми |
| <b>Змістовий модуль 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b> |   |
| 7   | Розроблення та економічне обґрунтування стратегії фінансової програми |
| 8   | Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства                   |
| 9   | Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства     |
| 10  | Стратегічний аналіз інвестицій  |
| Разом годин: 180  |   |

**Зміст самостійної роботи  
з дисципліни «Стратегічний аналіз»**

**Змістовий модуль 1. Стратегічний аналіз операційної діяльності**

**Тема 1. Стратегічний аналіз, його місце в управлінні економікою підприємства:**

Визначення терміну «стратегія» в контексті управління і економіки; фундаментальні характеристики корпоративної, ділової, функціональної і операційної стратегії; види стратегій в аспекті розвитку сучасних економічних відносин, їх переваги і недоліки; стратегічний план підприємства, його мета, особливості і підходи щодо формування; стратегічне управління, етапи його розвитку і структура; сутність стратегічного аналізу, мета, предмет, об'єкти і етапи його здійснення, методологія стратегічного аналізу, особливості використання стратегічного аналізу.

Для виконання завдань, що наведені нижче, використовуються наступні етапи і поняття:

**Перший етап – формулювання місії діяльності підприємства.** **Місія підприємства** - це послання, адресоване як зовнішнім, так і внутрішнім користувачам, у якому викладається причина існування підприємства і характерні риси, що відрізняють його від інших фірм; це спосіб сприйняття, імідж підприємства, визначення напрямів його діяльності і розподілу ресурсів. Місія відіграє роль мотиватора для співробітників підприємства і формує інтерес до нього з боку навколишнього середовища. Місія повинна бути сформульована таким чином, щоб, з одного боку, однозначно вказувати причину існування підприємства, а з другого, – місія повинна мати достатньо загальний характер, щоб не було необхідності часто її змінювати.

**Другий етап – формулювання цілей діяльності підприємства.** Добре сформульована місія полегшує формулювання стратегічних цілей підприємства, які повинні деталізувати і уточнювати місію.

**Третій етап – визначення стратегії.** Цей процес є центральним у стратегічному управлінні і полягає не тільки у визначенні генерального плану дій на довгостроковий період. **Визначення стратегії як процес** - це прийняття рішення щодо того, як розвивати бізнес у цілому та його окремі сектори, як протидіяти конкурентам, яке місце займати на ринку і т.п.

**Четвертий етап – виконання стратегії.** Процес виконання стратегії є наступним у послідовності реалізації мети стратегічного управління. **Виконання стратегії** - це проведення стратегічних змін (удосконалень) на підприємстві, які приводять його до стану готовності перетворення стратегії на реальність. Процес виконання стратегії потребує виняткової уваги і контролю. Цю функцію вирішує такий процес оцінка і контроль виконання стратегії, що забезпечує:

- визначення того, що і за якими параметрами необхідно контролювати;
- оцінку стану контрольованих об'єктів відповідно до прийнятих стандартів або інших еталонних показників;

- з'ясування причин відхилень, якщо такі виявляються;
- здійснення коригування.

При проведенні стратегічних досліджень пильну увагу слід приділяти визначенню рівня невизначеності ринкового середовища. Згідно з підходом, що застосовується фахівцями консалтингової фірми *McKinsey*, існує чотири рівні невизначеності:

- 1) достатньо ясне майбутнє;
- 2) майбутнє у вигляді низки альтернатив;
- 3) майбутнє у вигляді "діапазону";
- 4) повна невизначеність майбутнього.

Згідно з цією теорією, перед тим, як проводити стратегічний аналіз з метою визначення найоптимальнішої стратегії, потрібно визначити природу невизначеності, оскільки кожен її рівень вимагає іншої стратегії.

Теоретично невизначеність у її "чистому" вигляді існує за умови, що на підприємстві немає жодної інформації про можливі в майбутньому події, тобто попередній (прогнозний) аналіз не проводиться взагалі.

На практиці завжди існує доступна для прийняття управлінських рішень стратегічно важлива (релевантна, як її часто називають за кордоном) інформація, яка може належати до однієї з двох категорій.

Перша категорія містить інформацію стосовно тенденцій, що визначаються досить просто і не вимагають складаних процедур аналізу, - це, наприклад, зміни у ринковій демографії (можуть допомогти визначити потенційний попит на продукцію чи послуги підприємства в майбутньому).

До другої категорії належать численні фактори, які стають відомими керівництву підприємства лише за умови правильного проведення складних процедур аналізу — наприклад, коефіцієнти еластичності попиту для певних категорій товарів, визначені з урахуванням взаємного впливу товарів-замінників, близьких за функціональним призначенням товарів тощо.

Невизначеність, яка все ж таки залишається навіть після найретельнішого аналізу, враховується у понятті залишкової невизначеності, яка притаманна, наприклад, наслідкам прийняття важливих законодавчих актів, що на поточний момент знаходяться на стадії обговорення, або впливу нової технології, яка все ще активно розвивається і вдосконалюється.

Отже, особи, які стикаються з необхідністю прийняття стратегічних рішень після проведення попереднього аналізу, повинні правильно уявляти природу саме остаточної невизначеності.

На першому рівні (достатньо ясне майбутнє) остаточної невизначеності не є важливою для прийняття стратегічних управлінських рішень, що дозволяє зосереджуватися на розробці лише одного прогнозу, який повинен бути достатньо точним для подальшого визначення стратегії. Для того, щоб отримати цей прогноз, економісти можуть з успіхом використовувати стандартний набір інструментів стратегічного аналізу: маркетингові дослідження (опитування, анкетування), аналіз діяльності конкурентів (бенчмаркінг), аналіз ланцюга вартості, модель п'яти продуктивних сил Майкла Портера тощо.

Перший рівень невизначеності існує тоді, коли не передбачаються суттєві зміни в конкурентному середовищі, законодавчій базі та

оподаткуванні, технологіях та інших факторах, що впливають на діяльність підприємства.

На другому рівні (майбутнє у вигляді низки альтернатив) остаточна невизначеність зводиться до декількох дискретних сценаріїв розвитку подій. Звичайно, за допомогою аналізу не можна однозначно визначити, який з можливих сценаріїв насправді відбудеться у майбутньому, але можна хоча визначити імовірності. Таким чином, остаточна невизначеність на другому рівні полягає у тому, що можливі результати є достатньо зрозумілими і дискретними, але важко передбачити, який саме варіант буде реалізований.

На третьому рівні невизначеності (майбутнє у вигляді "діапазону") можна тільки ідентифікувати деякий діапазон варіантів розвитку подій у майбутньому. Дискретні (визначені) сценарії розвитку подій практично відсутні. Аналіз проводиться на основі декількох базових сценаріїв із "плаваючими" змінними. Вибір робочого сценарію здійснюється на основні індикаторів раннього попередження показників, на основі яких можна зрозуміти певні тенденції, що склалися у навколишньому середовищі підприємства. Третій рівень невизначеності існує тоді, коли підприємство намагається вийти на новий географічний ринок; коли галузь, у якій знаходиться підприємство, перебуває на стадії зародження; коли мова йде про високотехнологічну (інновативну) сферу діяльності.

На четвертому рівні (повна невизначеність майбутнього) фактично немає можливості не тільки визначити хоч якісь сценарії розвитку подій, але й описати параметри, що аналізуються, хоча б у вигляді діапазонів.

Повна невизначеність зустрічається рідко, але іноді доводиться брати її до уваги. Наприклад, якщо невизначеність, властива інвестиціям у високі технології, накладається на невизначеність, пов'язану з діяльністю на нових географічних ринках, прогнози щодо доцільності таких інвестицій досить важко викласти навіть у форматі широких діапазонів. Дійсно, описати у вигляді дискретних змінних такі фактори як технології, попит, затрати, робоча сила дуже проблематично.

**Задача 1.1:** Фірма "Онiкс", заснована в березні 1995 р., протягом перших трьох років існування посіла одне з провідних місць серед фірм, які розробляють програмні продукти. Результатом діяльності фірми є стале зростання фінансових результатів, кількості робітників, виробничого потенціалу. Значна увага приділялась пошуку нових сегментів ринку програмного забезпечення. Керівництво фірми прийняло рішення стосовно випуску програмного забезпечення, орієнтованого на комплексне вирішення економічних, бухгалтерських, управлінських завдань. Для збільшення продажу своєї продукції керівництво співпрацювало з науково-дослідними та навчальними закладами, а також підприємницькими структурами.

Сформулюйте місію і стратегічні завдання, поставлені в 1995 р. керівництвом фірми «Онiкс». Проведіть стратегічний аналіз життєвого циклу стратегії фірми.

**Задача 1.2:** Установіть, який рівень невизначеності відповідає поточній ситуації, що склалася на наступних українських ринках: а) ринку нерухомості; б) будівництва; в) сільського господарства; г) транспорту.

Поясніть свою думку.

**Задача 1.3:** Забезпечте реалізацію товару на території України за рахунок коштів покупця, вказуючи, які саме документи треба оформляти для забезпечення процесу реалізації.

Умови завдання: 1. Усі учасники торговельних угод – організації України. 2. Укладається первинна разова угода на виробництво та постачання товару. 3. Купівля товару здійснюється на умовах передплати.

## **Тема 2. Аналіз досягнутих результатів діяльності підприємства**

Тема 3. Аналіз досягнутих результатів діяльності підприємства:

Характеристика систем стратегічного вимірювання виробничих одиниць; сутність збалансованої системи BSC, сфери її застосування; система показників Мейзела і класична модель Каплана і Нортон, їх сутність і відмінності; характеристика системи показників відповідальності (ASC) і моделі ділової переваги (BEM); піраміда результативності і особливості її використання.

Економічне обґрунтування виробничих одиниць здійснюється шляхом визначення сфери їх застосування і їх впливу на результати діяльності підприємства. Тому аналіз виробничих одиниць і їх вплив на результати діяльності здійснюється на основі використання однакових систем і показників.

У цілому економічне обґрунтування виробничих одиниць і аналіз результативності бізнесу здійснюється в три етапи. **На першому етапі** збирають необхідні дані, **на другому** - ці дані аналізують та оцінюють, **на третьому** отримані результати об'єднують.

Для здійснення цих напрямів аналізу використовують наступні системи показників: **BSC (Balanced Scorecard - BSC), система показників відповідальності (ASC), модель ділової переваги (Business Excellence Model - BEM), піраміда результативності МакНейра.**

**Система показників BSC** охоплює стратегічно важливі напрями компаній і виробничих одиниць. Основна сфера впровадження BSC - це переважно великі міжнародні диверсифіковані компанії. Для впровадження цієї системи з самого початку повинна бути створена проектна група, до складу якої входять відповідальні працівники підприємства і консультанти. Саме ця група спеціалістів реалізовує проект впровадження і вона ж несе відповідальність за його успіх. Перше завдання проектної групи - визначення цілей. За допомогою представлення обраних цілей і завдань у вигляді моделі стратегічних зв'язків проектна група визначає взаємозв'язки "причина - результат" між обраними цілями. Потім обрані показники аналізують і пропонують висновки для здійснення управлінських дій.

**Система показників відповідальності (ASC)**- призначена для пошуку своєрідного "балансу інтересів" між самим підприємством і різними зацікавленими сторонами (виробничими одиницями). Послідовність впровадження моделі ASC є такою:

1. Ідентифікація зацікавлених сторін.



2. Визначення внесків, отриманих від кожної зацікавленої групи осіб, і стимулів, наданих підприємством цим групам.
3. Ранжування внесків і стимулів за пріоритетом (важливістю).
4. Визначення показників для кожного внеску і стимулу.
5. Практичне застосування вибраних показників для підготовки і прийняття стратегічних управлінських рішень.

**Модель ділової переваги (Business Excellence Model - BEM)** має в цілому статичний характер; її елементами виступають виробничі одиниці і взаємозв'язки між ними, що визначаються з допомогою так званої "імовірнісної логіки". У системі стратегічного управління BEM може застосовуватися на двох рівнях:

1. На пасивному рівні – як шаблон або контрольний тест для структуризації цінностей і стратегій підприємства згідно з дев'ятьма критеріями моделі.

2. Активний рівень здійснення щорічної перевірки результативності діяльності фірми, її управління і системи планування бізнесу; визначення змін, які потрібно внести до систем планування і управління.

**Піраміда результативності МакНейра** використовується для тотального управління якістю, організації виробництва та функціонального бухгалтерського обліку виробничих одиниць. Піраміда результативності включає чотири організаційні рівні підприємства, а також двосторонню комунікаційну систему, яку використовують для впровадження корпоративної конкурентної стратегії. Завдання з впровадження стратегічного бачення вищого керівництва у практичну діяльність фірми і показники ефективності її роботи розглядають як зв'язуючі ланки між такими поняттями, як стратегія і діяльність.

Для групування даних використовують матрицю **“Важливість / Результативність”**. Цю модель використовують під час розробки стратегії функціонування виробничих одиниць для групування та ранжування факторів конкурентноздатності, таких як рівень витрат, якість, гнучкість тощо. У процесі аналізу вибирають лише ті фактори, які є суттєвими для прийняття стратегічних рішень. Кожний з цих факторів повинен мати відповідну вагу, згідно з якою оцінюється їх відповідна важливість.

**Задача 2.1:** Визначте стратегічні цілі для Академії, у якій навчаєтесь. Підберіть відповідні показники для чотирьох перспектив моделі BSC, попередньо побудувавши модель стратегічних зв'язків.

**Задача 2.2:** Фірма “Аркада”, яка володіє мережею магазинів з продажу авто-мобілів, отримала банківській кредит під заставу нерухомого майна. Визначте перелік зацікавлених сторін, внесків і стимулів, а також відповідних кількісних індикаторів, які потрібно включити до системи показників відповідальності (ASC).

### **Тема 3. Нормативи для стратегічного аналізу**

Для визначення норм і нормативів у стратегічному аналізі, а також показників, які формують ці нормативи необхідно знати за ними принципах

їх побудовано. Рациональна організація нормативної бази підприємства будується за наступними **основними принципами**:

- комплексне охоплення нормуванням усіх сфер діяльності підприємства і відповідно всіх розділів стратегічного і поточного планів;

- методична єдність формування норм і нормативів за рівнями управління (дільниця, цех, завод), за періодами (місяць, рік) і відповідно забезпечення їх агрегування і дезагрегування;

- забезпечення обґрунтованості норм і нормативів на основі застосування належних методів їхнього обчислення, своєчасного поновлення і коригування;

- організація ефективної системи формування і використання норм і нормативів: оформлення, зберігання, пошук, оновлення тощо. Норми і нормативи класифікують за певними ознаками, що дає змогу підпорядкувати всю їх сукупність певній системі. До таких ознак передусім належать вид нормованих ресурсів, термін дії норм, ступінь їх агрегування і метод розробки.

Слід також відзначити системи показників, які використовуються в якості нормативної бази в стратегічному аналізі. До таких відносять:

1) забезпеченість виробництва основними і оборотними фондами, матеріалами, енергією, трудовими ресурсами;

2) капітальні вкладення і освоєння проектних потужностей;

3) витрата і запаси сировини і матеріалів;

4) потреба в устаткуванні (машинах) і його використання;

5) продуктивність (витрати) праці і оплата праці;

6) грошові витрати;

7) економічна оцінка;

8) терміни і періодичність;

9) надбавки (приріст), втрати, відрахування, нарахування;

10) структура (координація відносин) об'єктів або елементів;

11) якість виробів (продукції) і робіт;

12) конкурентоспроможність підприємства;

13) показники результативності бізнесу;

14) показники оцінки зовнішніх і внутрішніх сторін діяльності підприємства;

15) норми і нормативи, обумовлені діючим законодавством.

**Задача 4.1:** Визначте основні нормативні показники для підприємства, яке займається продажем автомобілів. Обґрунтуйте отримані результати.

**Задача 4.2:** Визначте основні нормативні показники для підприємства, яке займається оптовою торгівлею продуктів харчування. Обґрунтуйте отримані результати.

**Задача 4.3:** Визначте основні нормативні показники для підприємства, яке займається консалтинговою діяльністю. Обґрунтуйте отримані результати.

**Тема 4. Класифікація та економічне оцінювання виробничих одиниць**

**Тема 5. Аналіз розподілу виробничих ресурсів у галузі виробництва**

Аналіз розподілу виробничих ресурсів у галузі полягає в розробці механізмів їх групування, оцінки впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на рух й використання виробничих ресурсів. Особливу увагу приділяють прогнозуванню використання виробничих ресурсів, а також їх застосування у конкурентному середовищі.

Бенчмаркінг або порівняльний конкурентний аналіз має особливе значення при аналізі розподілу виробничих ресурсів. У цьому аспекті слід розглянути такі питання: сутність і методи бенчмаркінга; види бенчмаркінга; різниця між операційним і стратегічним бенчмаркінгом; принципи формування бенчмаркінгового проекту; особливості вибору показників та їх інтерпретації у процесі здійснення стратегічного бенчмаркінгу.

Для виконання практичних завдань необхідно визначити наступні поняття: **бенчмаркінг** являє собою постійний систематичний пошук, впровадження найкращої практики, що значно підвищує продуктивність.

Бенчмаркінг здійснюється на двох рівнях:

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

2. **Операційний бенчмаркінг** – більш детальний, ніж стратегічний. Він спрямований на забезпечення переваги над конкурентами у різних функціональних напрямках діяльності фірми – собівартості, ефективності продажу, дослідженнях і розробках тощо.

Процес бенчмаркінгу включає наступні етапи: планування, дослідження, спостереження і збирання інформації, аналіз, адаптація, удосконалення.

При аналізі розподілу виробничих ресурсів необхідно приділяти особливу увагу їх використанню у зовнішньому і внутрішньому середовищі фірми. Для цього використовують **SWOT-аналіз**. При цьому розглядають наступні питання: сутність цього методу, його переваги й недоліки; визначення сильних й слабких сторін підприємства, можливостей й загроз; принципи формування матриці SWOT-аналізу; зміст аналізу звичайної і абсолютної конкурентної сили підприємства.

Слід зазначити, що при виконанні практичних завдань необхідно знати, що **SWOT-аналіз** спрямований на виявлення можливостей, загроз, переваг і недоліків діяльності підприємства, що необхідно для вибору обґрунтованого рішення щодо перспектив розвитку підприємства. Процес SWOT-аналізу проводиться у наступній послідовності: відстеження змін факторів, аналіз стану факторів, виявлення характеру впливу факторів на підприємство, оцінка сили впливу факторів на підприємство, прогнозування можливих наслідків впливу факторів на підприємство. Для проведення SWOT-аналізу використовують матричний підхід. Сутність цього підходу полягає в тому, що переваги й недоліки, можливості й загрози позиціонуються на полях матриці SWOT-аналізу. Кожне поле цієї матриці має певні позначення: поле СіМ – поєднання переваг і позитивних можливостей; поле СлМ – поєднання недоліків і негативних можливостей; поле СіЗ – поєднання переваг і загроз; поле СлЗ – поєднання недоліків і загроз. Для оцінки можливостей (М) і загроз (З) розраховують за формулами

$$M = \sum M_i * P_i \quad \text{з} \quad \sum z_i * P_i, \quad i = 1, 2, \dots, n, \quad (5.1)$$

де  $i$  – номер фактора;

$P_i$  – ймовірність здійснення події.

Показник конкурентної сили ( $C_3$ ) може бути знайдено наступним чином:

$$C_3 = \sum (C_i - \max C_{kj}), \quad j = 1, 2, \dots, m, \quad (5.2)$$

де  $C_i$  – оцінка  $i$ -го фактора конкурентної сили (слабкості) для підприємства;

$C_{kj}$  – оцінка  $i$ -го фактора конкурентної сили (слабкості) для  $j$ -го конкурента;

$M$  – кількість конкурентів.

Розрахунок за цією методикою відбувається відповідно до визначених балів (0 до 10). Ці бали присвоюються в розрізі факторів, що розглядаються і порівнюються з дослідженим підприємством.

При аналізі розподілу виробничих ресурсів у практичному значенні широке використання отримали: **дискримінантний, кластерний, факторний та регресійний аналіз.**

**Дискримінантний аналіз** полягає в тому, щоб визначити правило або кількісну межу, яка би відділяла підприємства групи лідерів від усіх інших підприємств. На першому етапі дискримінантного аналізу встановлюють середні значення ознак кожного підприємства для вибраних вибірок. Для розрахунку середнього значення використовують формули середньої арифметичної або середньої хронологічної. Потім визначають вектори-стовпці за окремленими вибірками. Після цього розраховують коваріційні для матриць, що розраховують. На основі розрахованих векторів-стовпців визначають кількісну межу, що відділяє підприємство лідера від інших підприємств.

Методика **кластерного аналізу** базується на поняттях подібності об'єктів або їх ознак. За допомогою підбору найбільш “подібних” одиниць використовують розподіл сукупності на кластери.

**Факторний аналіз** полягає у визначенні факторів, які впливають на результативний показник. Для проведення факторного аналізу будують детерміновану модель і оцінюють міру впливу факторів на результат.

**Регресійний аналіз** проводять шляхом побудови регресійної моделі і, на цій основі, визначені міри впливу незалежних факторів моделі ( $x$ ) на залежну змінну ( $y$ ). Особливу увагу при розробці регресійних моделей приділяють оцінці її адекватності і достовірності.

Для прогнозування діяльності підприємства в стратегічному аналізі використовують наступні методи прогнозування: **естраполяційні, інтуїтивні, експертні й кількісні.**

**Естраполяційні й інтуїтивні методи** не можуть забезпечити належного ступеня ефективності прогнозування, оскільки тенденції недалекого минулого не повною мірою характеризують майбутні зміни.

**Експертні методи** є більш гнучкими відносно застосування їх для прогнозування ситуації у стратегічному управлінні. Такі методи базуються на думці спеціалістів-експертів. До експертних методів належать: **метод**

"інтерв'ю", при якому здійснюється безпосередній контакт експерта зі спеціалістом за схемою "запитання - відповідь"; **аналітичний метод**, коли виконують логічний аналіз певної ситуації, складають аналітичні доповідні записки; **метод написання сценарію**, який базується на визначенні логіки процесу або явища в часі за різних умов; **метод "комісії", "колективної генерації ідей" ("мозкова атака")**, **метод Дельфі**, **матричний метод**, базуються на принципі, що при колективному мисленні точність результату є вищою, а також є більше продуктивних ідей.

До кількісних методів прогнозування належать дві великі підгрупи методів: екстраполяції і моделювання. Методи екстраполяції – це методи найменших квадратів, рухомих середніх, експоненційного згладжування. До методів моделювання належать методи структурного, сітьового і матричного моделювання.

Серед моделей, які одночасно застосовують у фінансовому і стратегічному аналізі, виділяють моделі прогнозування банкрутства підприємства. Серед цих моделей слід виділити **Z-рахунок Альтмана**, **коефіцієнт Таффлера**, **R-модель** та деякі інші.

**Z-рахунок Альтмана** являє собою функцію від декількох показників, що характеризують економічний потенціал підприємства і результати його роботи за минулий період. У загальному вигляді Z-рахунок Альтмана має наступний вигляд:

$$Z = 1,2x_1 + 1,4x_2 + 3,3x_3 + 0,6x_4 + x_5, \quad (5.3)$$

- 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;  
 $x_5$  – виручка від реалізації / сукупні активи.

Розрахований показник співставляють з визначеними рівнями фінансового стану підприємства.

Ще одним з відомих критеріїв передбачення банкрутства є **коефіцієнт Таффлера**. Його розраховують на основі типової моделі, яка має наступний вигляд:

$$Z = c_0 + c_1x_1 + c_2x_2 + c_3x_3 + c_4x_4 + \dots, \quad (5.4)$$

де  $x_1$  – прибуток до сплати податків / поточні зобов'язання (52%);

$x_2$  – поточні активи / загальна сума зобов'язань (13%);

$x_3$  – поточні зобов'язання / загальна сума активів (18%);

$x_4$  – відсутність інтервалу кредитування (16%);

$c_0 \dots c_4$  – коефіцієнти.

Розрахований коефіцієнт співставляють з визначеними рівнями фінансового стану підприємства.

Вчені Іркутської державної економічної академії запропонували власну модель прогнозування ризику банкрутства – **модель R**, яка має наступний вигляд:

$$R = 0,38 k_1 + k_2 + 0,054 k_3 + 0,63 k_4, \quad (5.5)$$

де  $k_1$  – оборотний капітал/активи;

- к<sub>2</sub> – чистий прибуток/власний капітал;
- к<sub>3</sub> – виручка від реалізації/активи;
- к<sub>4</sub> – чистий прибуток/інтегральні затрати.

Імовірність банкрутства підприємства згідно з моделлю R визначається за спеціально розрахованими критеріями.

Слід відзначити, що розподіл виробничих ресурсів впливає на конкурент-ні позиції фірми. Для цього використовують цілий спектр моделей і підходів. При цьому розглядають наступні питання: характеристика матриці BCG, її недоліки й обмеження; головна мета моделі GE/McKinsey, правила її побудови, фактори, які аналізують у цій моделі; зміст моделі Shell/DPM і рекомендовані нею стратегії; характеристики моделі ADL, показники і стратегії, які використо-вують у моделі ADL; використання RONA-графів для стратегічного аналізу.

Стратегічний аналіз життєвого циклу бізнесу здійснюють за допомогою *моделі ADL/LC і RONA-графів*.

*Модель ADL/LC* – це матриця розмірами 5x4, де всі види бізнесу компанії розташовані відповідно до стадії життєвого циклу галузі та їхніх конкурентних позицій. По стовбцях матриці відображені стадії розвитку галузі: зародження, розвиток, зрілість, занепад. По строках розташовані конкурентні позиції виду бізнесу: домінуюча позиція (лідер), сильна позиція, сприятлива позиція, міцна позиція, слабка позиція. Процес стратегічного аналізу і планування за допомогою моделі ADL/LC здійснюється в три етапи.

*На першому етапі*, який називається “простий (звичайний) вибір”, стратегія для певного бізнесу визначається тільки відповідно до його позиції на матриці ADL. Область “звичайного вибору” охоплює декілька клітинок.

*На другому етапі*, в межах кожного “звичайного вибору”, точечна позиція кожного з видів бізнесу підказує зміст “специфічного вибору”. Однак, “специфічний вибір” також є тільки загальним стратегічним керівництвом.

*На третьому етапі* здійснюють вибір уточненої стратегії. Вибір такої стратегії – це крок від стратегічного до оперативного планування. ADL/LC пропонує набір так званих уточнених стратегій, що відповідають кожному “специфічному вибору”. Уточнені стратегії сформульовані в термінах господарських операцій, наприклад: “розвивайте бізнес за кордоном”. ADL/LC пропонує 24 такі стратегії.

*RONA-графи* схематично відображають рентабельність чистих активів, а також рівень реінвестицій коштів всередині господарського портфеля компанії. RONA-графи використовують у моделі ADL. При цьому здійснюють внутрішній перерозподіл коштів компанії.

*Внутрішній перерозподіл* – це показник, який був спеціально розроблений ADL для використання у цій моделі. Його вимірюють відсотком фондів компанії, що реінвестується у певний вид бізнесу. Внутрішній перерозподіл виражає відношення зміни вартості активів до зміни величини оперативних фондів у відсотках, де зміна вартості активів – це різниця вартості активів (за вирахуванням амортизації) у поточному і

попередньому роках, а вартість оперативних фондів визначається як чистий прибуток плюс амортизація.

Виділяють чотири категорії перерозподілу коштів на підприємстві:

1. **Генератор коштів** – показник внутрішнього перерозподілу значно менше 100%.

2. **Споживач коштів** – показник внутрішнього перерозподілу більше 100%.

3. **Інваріант коштів** – показник внутрішнього перерозподілу приблизно дорівнює 100%.

4. **Від’ємний внутрішній перерозподіл** – сума реінвестицій від’ємна (може виникнути у випадку застосування стратегії дивестування, коли потік грошових коштів від операційної діяльності позитивний, а вартість активів зменшується).

У залежності від того, куди спрямовують кошти в результаті внутрішнього перерозподілу, буде мати такий вигляд і RONA-графи.

Для оцінки конкурентних позицій підприємства використовують декілька методик. Перша з них - оцінка конкурентних позицій за допомогою **матриці Бостонської консалтингової групи (BCG) “Зростання / Частка”**. Ця матриця дозволяє проаналізувати сектори бізнесу спеціалізованого підприємства або позиції господарських підрозділів диверсифікованої компанії на основі темпів зростання ринку і відносної частки, яку посідає підприємство або його підрозділ на ринку. BCG побудована на базі емпіричної залежності витрат і обсягу виробництва модель, що дозволяє проводити стратегічний аналіз стану і характеру розвитку конкретних видів бізнесу. Головна увага в моделі BCG зосереджується на грошових потоках підприємства, які або спрямовують на проведення операцій в окремому секторі бізнесу, або виникають внаслідок виконання таких операцій. Рішення, які передбачає модель BCG, залежать від становища конкретного виду бізнесу підприємства в стратегічному просторі, що утворюється двома осями координат. На осі ординат відкладається значення темпів зростання галузі, тобто ринку, що відповідає досліджуваному сектору бізнесу. На осі абсцис вимірюють конкурентні позиції підприємства в певному бізнесі у вигляді відношення обсягу продажу підприємства у цьому секторі бізнесу до обсягу продажу найбільшого конкурента. Модель BCG являє собою матрицю розміром 2x2, на полях якої сектори бізнесу зображуються колами з центрами на перетині координат, що утворюються відповідними темпами зростання ринку і величинами відносної частки підприємства на відповідному ринку. Кожне коло, нанесене на матрицю, відображає тільки один сектор бізнесу, а величина кола пропорційна загальному обсягу всього ринку. Поділ матриці на дві частини матриці за допомогою горизонтальної лінії не є випадковим. У верхній частині матриці опиняються сектори бізнесу, що належать до галузей з темпами зростання вище середнього, а в нижній - відповідно з більш низькими темпами. В оригінальній версії моделі BCG припускалося, що межею високих і низьких темпів зростання є 10%-не збільшення обсягу виробництва і продажу продукції за рік, а вісь абсцис має бути логарифмічною. Тому, як правило, коефіцієнт, що характеризує відносну частку ринку,

змінюється в межах від 0,1 до 10. Розбивка матриці вертикальною лінією на дві частини дозволяє виділити дві області, в одну з яких потрапляють сектори бізнесу зі слабкими конкурентними позиціями, а в другу – із сильними. Межа між двома частинами пролягає на рівні коефіцієнта 1,0. Позиції, що посідають окремі сектори бізнесу в стратегічному просторі, визначеному моделлю VCG, диктують вибір цілком конкретних напрямів дій.

Наступною моделлю, яку широко використовують для оцінки конкурентних позицій на ринку є *модель GE/McKinsey*. Вона являє собою матрицю, що складається з дев'яти клітинок для відображення і порівняльного аналізу стратегічних позицій і напрямів господарської діяльності організації. Головною особливістю цієї моделі є те, що в ній вперше для порівняння видів бізнесу розглядаються не тільки такі фактори, як обсяг продажу, прибуток, рентабельність інвестованих коштів і т.п., але й досить суб'єктивні характеристики бізнесу, такі як мінливість частки ринку, технології, стан забезпеченості кадрами тощо. У моделі GE/McKinsey всі сектори бізнесу підприємства ранжуються як кандидати з погляду отримання додаткових інвестицій як за кількісними, так і за якісними параметрами. Для того, щоб окремий сектор бізнесу, тобто господарський підрозділ, отримав значні інвестиції в майбутньому, розглядаються не тільки поточні обсяги продажу, прибуток і рентабельність інвестованих коштів, але й інші фактори, такі як технології, рівень конкуренції, суспільні потреби. Матриця GE/McKinsey має формат 3x3, тобто складається з дев'яти клітинок. По осях Y та X вказуються інтегральні оцінки привабливості ринку і відносної переваги підприємства на відповідному ринку.

Широко для оцінки конкурентних позицій підприємства використовують матрицю Shell/DPM. Вона являє собою двофакторну матрицю 3x3, що базується на множинних оцінках не тільки якісних, але й кількісних параметрів бізнесу. Модель Shell/DPM орієнтує на перерозподіл певних фінансових потоків з тих секторів бізнесу, які породжують грошову масу, у сектори бізнесу з високим рівнем рентабельності інвестицій у майбутньому. Вона являє собою двовимірну таблицю, де вісь X відображає сильні сторони привабливості (конкурентну позицію), а вісь Y – галузеву (продукт-ринок). Кожна клітинка матриці представляє собою стратегію, якій відповідає напрямок розвитку компанії.

**Задача 5.1:** Необхідно проаналізувати динаміку продажу фірмою “Кондор” обладнання для машинобудівної промисловості за дванадцять місяців 2006 р. і розрахувати щомісячні прогнози реалізації кожного виробу, заповнивши табл. 5.1. Продаж обладнання був досить нерівномірний, але сезонного компонента виявити не вдалося. Тому для висвітлення загальної тенденції було вирішено застосувати прийом рухомого середнього з тримісячним (квартальним) інтервалом. Необхідні дані наведені в табл. 5.1.

**Таблиця 5.1- Динаміка продажу обладнання фірмою „Кондор”**

| 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 |  |
| 7  | 247 |  | 127 |  |
| 8  | 256 |  | 132 |  |
| 9  | 289 |  | 123 |  |
| 10 | 276 |  | 158 |  |
| 11 | 235 |  | 129 |  |
| 12 | 212 |  | 118 |  |
| 13 | X   |  | X   |  |

**Задача 5.2:** Використовуючи дані про динаміку продажу продукції компанії “Кондор”, наведені в передньому завданні, розрахувати щомісячні прогнози реалізації за допомогою методу експоненціального згладжування. Початкова оцінка продажу продукції 1 за січень 2006 р. становить 290 шт., а для продукції 2 – 110 шт. Константа згладжування  $a = 0,6$ .

**Задача 5.3:** Використовуючи дані показників, наведених у табл. 5.2, що характеризують діяльність ТОВ “Анкор”, визначте ймовірність його банкрутства, застосувавши Z-рахунок Альтмана. Зробіть висновок про те, чи можна покладатися на отримані результати.

**Таблиця 5.2 - Показники діяльності ТОВ “Анкор”**

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

**Задача 5.3:** Визначте ймовірність банкрутства фірми “Лод” за допомогою R-моделі Іркутської державної економічної академії. Необхідні дані про фінансове становище і фінансові результати фірми наведені у табл. 5.3. Наскільки вірогідним є отриманий результат?

**Таблиця 5.3 - Показники фінансового стану фірми “Лод”**

| Показники              | Тис. грн. |
|------------------------|-----------|
| 1                      | 2         |
| Вартість активів       | 1008,9    |
| Оборотний капітал      | 675,4     |
| Власний капітал        | 347,8     |
| Виручка від реалізації | 1123,7    |
| Чистий прибуток        | -112,4    |
| Інтегральні затрати    | 987,5     |

**Задача 5.4:** На ринку є ряд фірм, які випускають автомобілі (табл. 5.4).

**Таблиця 5.4 - Параметри автомобілів**

| Модель автомобіля              | Параметри                      |                          |                     |                        |                 |
|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------|---------------------|------------------------|-----------------|
|                                | максимальна швидкість, км/год. | престижність, умовн. од. | безпека, умовн. од. | вантажопідйомність, кг | ціна, тис. дол. |
| 1                              | 2                              | 3                        | 4                   | 5                      | 6               |
| БМВ 320-2,0i                   | 214                            | 25                       | 45                  | 470                    | 45              |
| Ауді 80-2,0i                   | 190                            | 20                       | 35                  | 460                    | 35              |
| Фольксваген “Венто” – 2,0 ГЛ   | 198                            | 15                       | 30                  | 505                    | 31              |
| Значущість показників на 100\$ | 25                             | 15                       | 20                  | 10                     | 30              |

1. На основі вказаних характеристик моделей одного класу побудуйте радаграму потреб і визначте конкурентний статус фірми з позиції споживачів продукції.

2. Які заходи необхідно вжити фірмам, щоб поліпшити свою конкурентну позицію?

**Задача 5.5:** Фірма “Арка” вирішила реалізувати бенчмаркінговий проект відповідно до нової стратегічної мети, визначеної на останніх зборах акціонерів. Вона полягає в розширенні діяльності і виході на нові ринки збуту.

Робоча група бенчмаркінгу, яка була створена із спеціалістів компанії, визначила головний критичний процес, який потрібно було дослідити – “Якість товару і пакування”. Ключовими індикаторами для досягнення успіху визначено: 1) відповідність міжнародним стандартам якості; 2) екологічна безпека товару; 3) зручність пакування.

Після проведення маркетингового дослідження ринку в групу “Бенчмарк” було включено сім компаній, серед яких виділено компанію “Онікс”, яка отримала статус “найкращої практики” в галузі виробництва і продажу будівельних матеріалів.

Треба побудувати поточний і прогнозний профіль бенчмаркінгу компанії “Арка”, використовуючи дані, наведені в табл. 5.5. Оцінка виставляється за десятибальною шкалою. Прогноз зростання наведено у відсотках до поточної оцінки відповідних індикаторів аналізу.

**Таблиця 5.5 - Індикатори аналізу**

| Індикатори аналізу | Оцінка компанії “Арка”, в % до показників “найкращої практики” | Прогноз зростання, % |                  |
|--------------------|--|----------------------|------------------|
|                    |  | Компанії “Арка”      | Компанії “Онікс” |
|                    |  |                      |                  |

|   |     |     |     |
|---|-----|-----|-----|
| Відповідність міжнародним стандартам якості | 80  | +20 | +10 |
| Екологічна безпека                          | 60  | +30 | 0   |
| Зручність упакування                        | 100 | +10 | +20 |

За результатами бенчмаркінгового дослідження сформулювати висновки і рекомендації щодо запровадження системи безперервного вдосконалення в компанії “Арка”. Описати основні принципи, що мають бути покладені в основу вдосконалення критичного процесу “Якість товару і упакування”.

**Задача 5.6:** На зборах акціонерів компанії “Орхідея” – одного з провідних виробників хімічної продукції – керівництво цієї компанії потрапило під вогонь критики з боку представника власника контрольного пакету акцій, який звинуватив директорів у недостатній пильності до вирішення проблеми прибутковості. Рентабельність інвестованого капіталу є занадто низькою, стверджував представник власника контрольного пакету. – Необхідно більше уваги приділяти вивченню кращої практики інших підприємств галузі і відкоригувати поточну стратегію компанії”.

Зважаючи на цю критику, рада директорів вирішила реалізувати проект стратегічного бенчмаркінгу. Робоча група, призначена для реалізації бенчмаркінгового проекту, визначила двох конкурентів, які мають більші значення рентабельності інвестованого капіталу, ніж компанія “Орхідея”. Такими конкурентами є компанії “Варто” і “Карсил”.

Необхідно проаналізувати показники й елементи стратегії компаній “Варто” і “Карсил” і визначити ті аспекти, які могла би запозичити у них компанія “Орхідея”. Вказати, якої стратегії варто дотримуватися керівництву фірми “Орхідея”, щоб забезпечити зростання рентабельності інвестованого капіталу – показника, який найбільше цікавить акціонерів (табл. 5.6).

Таблиця 5.6 - Показники діяльності компаній

| Показники                                 | Компанія “Орхідея”                | Компанія “Варто”                | Компанія “Карсил”                      |
|---|-----------------------------------|---------------------------------|--|
| 1   | 2                                 | 3                               | 4                                      |
| Рентабельність інвестованого капіталу, %  | 12                                | 45                              | 78                                     |
| Рентабельність продажу, %                 | 9                                 | 41                              | 51                                     |
| Оборотність інвестованого капіталу, разів | 1,1                               | 1,5                             | 9                                      |
| Частка ринку, %                           | 1                                 | 9                               | 18                                     |
| Зростання річних обсягів продажу, %       | 2                                 | 18                              | 29                                     |
| Тип зростання                             | Збільшення кількості клієнтів     | Придбання дрібних фірм          | Укладання угод                         |
| Основні напрямки інвестування             | Маркетинг, дослідження і розробки | Операції з придбання інших фірм | Реальні активи                         |
| Географічні ринки                         | Регіональний ринок                | Національний ринок              | Регіональний ринок                     |
| Ключові сегменти                          | Малі та дрібні торговці           | Індивідуальні покупці           | Дрібні торговці, індивідуальні покупці |
| Конкурентні переваги                      | Інновації, нова                   | Низькі витрати                  | Асортимент                             |

|  |           |  |  |
|--|-----------|--|--|
|  | продукція |  |  |
|--|-----------|--|--|

**Задача 5.7:** Необхідно провести SWOT-аналіз для фірми “Ток”, яка спеціалізується на виробництві обладнання для полімерної промисловості. Перелік зовнішніх можливостей і загроз включає п’ять пар факторів:

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

Визначте оцінки (за 10-бальною шкалою) та імовірності наведених факторів за зразком, наведеним у табл. 5.7. Розрахуйте загальні значення оцінок можливостей і загроз.

**Задача 5.8:** Проаналізуйте звичайну і абсолютну конкурентну силу компанії “Ток”, використовуючи дані табл. 5.7.

**Таблиця 5.7 - Оцінка показників діяльності компанії “Ток”**

| № за/п                   | Показники                               | Оцінка          |                 |                 |                 |                |   |
|--------------------------|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|---|
|                          |   | Ск <sub>1</sub> | Ск <sub>2</sub> | Ск <sub>3</sub> | Ск <sub>4</sub> | Ток            |   |
|                          |   |                 |                 |                 |                 | С <sub>i</sub> | С <sub>i</sub> - max С <sub>к<sub>j</sub></sub> |
| 1                        | 2                                       | 3               | 4               | 5               | 6               | 7              | 8   |
| 1                        | Прибутковість                           | 8               | 4               | 6               | 5               | 7              |   |
| 2                        | Репутація (імідж)                       | 7               | 5               | 7               | 5               | 6              |   |
| 3                        | Продуктивність                          | 8               | 5               | 7               | 6               | 8              |   |
| 4                        | Продукція                               | 4               | 5               | 5               | 6               | 7              |   |
| 5                        | Фінансові ресурси                       | 6               | 5               | 5               | 6               | 7              |   |
| 6                        | Виробничі потужності, будівлі й 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             |   |
| <b>Конкурентна сила:</b> |   |                 |                 |                 |                 |                |   |

Визначте рекомендовану стратегію для компанії “Ток”, використовуючи матрицю SWOT-аналізу. Сформулюйте висновки.

**Задача 5.9:** До складу компанії “Перехрестя” входять три стратегічні господарські підрозділи: “Кераміка” (виробництво цегли і плитки), “Фарба” (виробництво фарб для зовнішніх і внутрішніх робіт), “Анкор” (виробництво будівельних сумішей). Користуючись даними табл. 5.8, визначте позицію кожного підрозділу на матриці ADL. Проаналізуйте і виберіть рекомендовану стратегію розвитку.

**Таблиця 5.8 - Показники підрозділів**

| Показники               | “Кераміка” | “Фарба”  | “Анкор”   |
|-------------------------|------------|----------|-----------|
| Стадія життєвого циклу  | Зростання  | Зрілість | Занепад   |
| Конкурентна позиція     | Слабка     | Сильна   | Домінуюча |
| Внутрішній перерозподіл | 220%       | 95%      | 30%       |

|      |    |     |    |
|------|----|-----|----|
| RONA | 3% | 13% | 8% |
|------|----|-----|----|

Визначте позиції всіх трьох підрозділів компанії “Перехрестя” за допомогою RONA-графа, сформулюйте висновки щодо збалансованості господарського портфеля. Які стратегічні дії керівництво компанії має здійснити для оптимізації портфеля і збереження конкурентного становища в довгостроковій перспективі?

**Задача 5.10:** Компанія “Шлях” володіє господарським портфелем з чотирьох секторів бізнесу, що належать до різних галузей:

- 1) підрозділ «М» (машинобудування);
- 2) підрозділ «Е» (електротехнічне обладнання);
- 3) підрозділ «К» (комплектуючі до комп’ютерів);
- 4) підрозділ «З» (послуги зв’язку).

Показники, що характеризують темпи зростання ринків у відповідних галузях і частки підрозділів компанії наведені в табл. 5.9.

Таблиця 5.9 - Темпи зростання ринків галузей

| Сектор бізнесу | Обсяг продажу, тис. грн. | Річні темпи зростання ринку, % | Найбільші конкуренти | Обсяг продажу галузі, тис. грн. | Відносна частка на відповідному ринку |
|----------------|--------------------------|--------------------------------|----------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| Підрозділ «М»  | 400                      | 4                              | АТ «Тяжмаш»          | 800                             | ?                                     |
| Підрозділ «Е»  | 50                       | 18                             | АТ «Прилад»          | 550                             | ?                                     |
| Підрозділ «К»  | 600                      | 6                              | СП «Інфотек»         | 400                             | ?                                     |
| Підрозділ «З»  | 200                      | 12                             | АТ «МТФ»             | 180                             | ?                                     |

Треба з допомогою матриці BSG визначити позиції секторів бізнесу компанії “Шлях” і розробити оптимальну стратегію розвитку компанії, враховуючи як перспективи кожного підрозділу, так і необхідність оптимізації господарського портфеля. За допомогою моделі GE/McKinsey визначити максимальний бал для кожного з факторів кожного з підрозділів. Відповідно до позиції компанії у моделі GE/McKinsey визначити рекомендовану стратегію за Нейлором і Деєм.

## Тема 6. Розроблення та економічне обґрунтування стратегії виробничої програми

Визначення стратегії виробничої програми; етапи розробки стратегії виробничої програми; стратегічний аналіз основних засобів; стратегічний аналіз оборотних активів; стратегічний аналіз управління робочою силою; стратегія маркетингу.

Для вивчення цієї теми і практичного застосування знань необхідно вказати на те, що розробка та економічне обґрунтування виробничої програми базується на формуванні виробничої стратегії, яка дуже тісно переплітається із виробничою функцією.

**Виробнича функція** — це економіко-математичний метод аналізу господарської діяльності як на макро-, так і на мікрорівні, який дає змогу прогнозувати економіку, виявляти шляхи підвищення ефективності виробництва.

Для розробки стратегії виробничої програми необхідно розробити й обґрунтувати стратегії управління основними засобами, оборотними активами, в тому числі запасами товарно-матеріальних цінностей, стратегією управління робочою силою, а також стратегією маркетингу та продажу.

Процес розробки стратегії управління використанням основних засобів будується на підприємстві з урахуванням особливостей обороту капіталу підприємства.

Етапами формування стратегії управління капіталом є:

1. Оцінка обсягу використання основного капіталу підприємства.
2. Аналіз використання основного капіталу в минулому періоді.
3. Оптимізація обсягу і складу основного капіталу.
4. Забезпечення високої ефективності використання основних активів.
5. Забезпечення своєчасного відтворення основних активів.

Важливого значення також набувають показники, які характеризують рух, ефективність і результативність використання основних засобів.

Розробка стратегії управління оборотними активами полягає формуванні довгострокової політики на основі показників ефективності, їх використання і особливостей фінансування. До таких відносять коефіцієнт оборотності обігових активів, рентабельності та інш.

Стратегія управління робочою силою включає функції, орієнтовані на задоволення визначених потреб підприємства. Існує декілька методів визначення функцій управління персоналом, їхньої значимості і питомої ваги в управлінні. При визначенні функцій і задач у галузі управління персоналом важливе значення має фіксація їхнього переліку і витраченого часу за допомогою спостереження за роботою менеджерів. Цей метод припускає наявність спеціально підготовлених професіоналів-спостерігачів і вивчення діяльності багатьох менеджерів; він потребує великих фінансових і часових витрат.

Стратегічне управління персоналом як специфічна діяльність здійснюється за допомогою різноманітних методів (засобів) впливу на співробітників. До таких, наприклад, можна віднести:

– методи стимулювання, пов'язані із задоволенням визначених потреб співробітника;

– методи інформування, що припускають передачу співробітнику інфор-мації, що дозволять йому самостійно будувати свою організаційну поведінку;

– методи переконання, тобто безпосереднього цілеспрямованого впливу на внутрішній світ, систему цінностей людини;

– методи (адміністративного) примусового тиску, які побудовані на погрозі або застосуванні санкцій.

У стратегічному аналізі важливе значення має і визначення показників руху й використання персоналу. У цій системі виділяють наступні показники:

1. Показник надходження робочої сили – це відношення кількості прибулих робітників до середньорічної кількості робочої сили.

2. Показник вибуття робочої сили – це відношення кількості вибулих робітників до середньорічної кількості робітників.

3. Показник плинності кадрів показує скільки робітників вибули за досліджений період за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни від загальної кількості робітників підприємства.

4. Показник загального обігу – це відношення чисельності працівників, що надійшли і вибули, до середньооблікової чисельності.

До показників ефективності використання робочої сили можна віднести:

1. Рентабельність персоналу – це відношення чистого прибутку до середньорічної чисельності персоналу.

2. Продуктивність використання персоналу показує наскільки ефективно робоча сила бере участь у виробництві продукції.

3. Фондоозброєність показує скільки основних засобів припадає на одного робітника підприємства.

Ефективну маркетингову стратегію забезпечують наступні елементи: підсилення маркетингової орієнтації підприємства; систематичне виявлення збутових ризиків та маркетингових можливостей підприємства в галузі збуту; забезпечення ефективної довгострокової маркетингової взаємодії підприємства з покупцями і контрагентами; встановлення та коригування стратегічних цілей в галузі збуту; розробка оптимальних збутових стратегій підприємства.

**Задача 6.1:** Розробити та економічно обґрунтувати стратегію виробничої програми ТОВ «Корта», якщо відомі наступні показники (табл. 6.1):

Таблиця 6.1 – Статистичні показники діяльності дослідженого підприємства

| Показники   | 1 рік | 2 рік | 3 рік |
|---|-------|-------|-------|
| 1. Балансова вартість основних засобів, тис. грн.           | 2000  | 2100  | 2150  |
| 2. Балансова вартість оборотних активів, тис. грн., в т.ч.: | 1950  | 2690  | 3270  |
| 2.1. Балансова вартість виробничих запасів, тис. грн.       | 550   | 610   | 720   |
| 2.2. Дебіторська заборгованість, тис. грн.                  | 1200  | 1780  | 2200  |
| 2.3. Грошові кошти, тис. грн.                               | 200   | 300   | 350   |
| 3. Середньооблікова чисельність робітників, чол., в т.ч.    | 300   | 340   | 380   |
| 3.1. Вибуло, чол.   | 50    | 55    | 60    |
| 3.2. Надійшло, чол.   | 75    | 95    | 100   |
| 3.3. Виробіток, тис. грн. / чол.                            | 11,9  | 10,9  | 10,02 |
| 4. Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.                  | 3560  | 3720  | 3810  |
| 5. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.                      | 55    | 78    | 90    |

Визначте оптимізаційні методи оцінки й використання основних елементів виробничої програми. Які заходи слід запропонувати на

наступний період для нарощування виробничого й трудового потенціалу підприємства.

## **Змістовий модуль 2. Стратегічний аналіз фінансової та інвестиційної діяльності**

### **Тема 7. Розроблення та економічне обґрунтування стратегії фінансової програми**

Визначення фінансової стратегії; формування стратегії фінансової програми; формування стратегічних цілей; формування фінансової політики; оцінка фінансової стратегії.

При вивченні цієї теми необхідно визначити **фінансову стратегію** – це формування системи довгострокових цілей фінансово-господарської діяльності і вибір найефективніших шляхів їх досягнення, зважаючи на тенденції розвитку фінансового ринку.

Формування стратегії фінансової програми здійснюється за наступними етапами:

1. Встановлення загального періоду формування фінансової стратегії.
2. Формування стратегічних цілей фінансової діяльності.
3. Розробка фінансової політики з окремих аспектів діяльності.
4. Конкретизація показників фінансової стратегії за періодами її реалізації.
5. Оцінка та реалізація розробленої фінансової стратегії.

При цьому слід враховувати, що при формуванні стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства основна увага акцентується на підвищенні рівня добробуту власників капіталу (підприємства) та максимізації його ринкової вартості. Водночас така головна ціль потребує певної конкретизації з урахуванням завдань та особливостей майбутнього фінансового розвитку підприємства. Система стратегічних цілей повинна забезпечити формування належних обсяжних фінансових ресурсів та високорентабельне використання власного капіталу; оптимізацію структури активів і капіталу; допустимий рівень фінансового ризику у процесі реалізації майбутньої фінансової діяльності підприємства й таке інше.

Найвідповідальнішим чинником у формуванні стратегії фінансової програми підприємства є розробка фінансової політики, яка є формою реалізації фінансової ідеології і фінансової стратегії підприємства в розрізі найважливіших аспектів фінансової діяльності на окремих етапах її реалізації. На відміну від фінансової стратегії у цілому, фінансова політика формується лише за окремими напрямками фінансової діяльності підприємства, що потребують найефективнішого управління для досягнення головної стратегічної мети такої діяльності.

Оцінка напрацьованої фінансової стратегії проводиться за наступними елементами:



- узгодження фінансової стратегії підприємства із загальною стратегією розвитку;
- узгодження фінансової стратегії підприємства з прогнозними змінами зовнішнього фінансового середовища;
- внутрішня фінансова збалансованість стратегії;
- можливість реалізації фінансової стратегії;
- допустимий рівень ризиків при реалізації фінансової стратегії;
- результативність розробленої фінансової стратегії.

**Задача 7.1:** Розробіть стратегію фінансової програми, якщо є інформація стосовно інноваційного характеру діяльності підприємства у сфері комп'ютерних технологій і стосовно наступних показників діяльності (табл. 7.1):

Таблиця 7.1 – Основні показники діяльності підприємства

| Показники  | 1 рік | 2 рік | 3 рік |
|--|-------|-------|-------|
| 1. Балансова вартість основних засобів, тис. грн.  | 2000  | 2100  | 2150  |
| 2. Балансова вартість оборотних активів, тис. грн. | 1950  | 2690  | 3270  |
| 4. Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.         | 3560  | 3720  | 3810  |
| 5. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.             | 55    | 78    | 90    |
| 6. Чистий грошовий потік, тис. грн.                | 25    | 100   | 50    |

Обґрунтуйте отримані висновки і запропонуйте шляхи вдосконалення стратегії фінансової програми дослідженого підприємства.

## Тема 8. Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства

Система управління структурою капіталу; принципи управління капіталом; функції управління капіталом; показники ефективності й результативності руху капіталу.

При вивченні цієї теми особливу увагу слід приділити тому, що управління структурою капіталу являє собою систему принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням ефективного використання капіталу в різних сферах діяльності підприємства і організацією його обороту.

Стратегія управління капіталом включає наступні принципи: інтегрованість до загальної системи управління підприємством; комплексний характер формування управлінських рішень; високий динамізм управління; варіативність підходів до розробки окремих управлінських рішень; орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства.

До функцій стратегічного управління капіталом відносять: функції управління капіталом підприємства як управляючої системи; функції управління капіталом як спеціальної сфери управління підприємством.

Слід вказати, що практична реалізація стратегії управління капіталом також базується на кількісних показниках результативності, ефективності й оборотності капіталу.

**Задача 8.1:** На основі даних про діяльність підприємства (табл. 8.1) і формули «Дюпон» оцінити вплив факторів на результативність розміщення й використання капіталу й розробити систему стратегічних дій управління капіталом.

Таблиця 8.1 - Статистичні дані про діяльність підприємства

| Показники  | 1 рік | 2 рік | 3 рік |
|--|-------|-------|-------|
| 1. Коефіцієнт рентабельності обсягів реалізації продукції, грн./грн. | 0,12  | 0,10  | 0,09  |
| 2. Коефіцієнт оборотності капіталу, об./рік                          | 4,6   | 4,3   | 4,1   |
| 3. Коефіцієнт рентабельності капіталу, грн./грн.                     | 0,552 | 0,43  | 0,369 |

Обґрунтувати отримані результати.

## **Тема 9. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства**

### **Тема 10. Стратегічний аналіз інвестицій.**

Визначення проєктованих фінансових звітів; класифікація і прогнозування статей проєктованого звіту; система фінансових показників, які використовують у стратегічному аналізі; методи доцільності інвестування.

Для проведення стратегічного аналізу інвестицій необхідно визначити обсяги грошових потоків, які направляються у виробничо-господарську діяльність. Для зіставлення очікуваних грошових потоків у довгостроковому періоді використовують концепція вартості грошей у часі і метод дисконтування грошових потоків.

Для вирішення завдань, пов'язаних з оцінкою ефективності використання інвестицій, необхідно використовувати формули для оцінки приведеної вартості грошового потоку.

Приведена вартість грошового потоку може бути розрахована наступним чином:

$$PV = CF_t / (1 + k_t)^t, \quad (10.1)$$

де  $PV$  – приведена вартість грошового потоку;

$CF_t$  – отримані грошові кошти в момент часу  $t$ ;

$t$  – момент часу;

$k_t$  – ставка дисконтування, що застосовують до грошового потоку.

Можна вважати, що всі грошові потоки мають деяку приведену вартість. Оскільки ці приведені вартості віднесені до одного і того ж моменту часу, тобто до поточного моменту, вони можуть бути співставлені за величиною і додані. Суму приведених вартостей  $n$  грошових потоків розраховують за формулою

$$PV = \sum CF_t / (1 + k_t)^t. \quad (10.2)$$

При аналізі інвестиційних проєктів, крім грошових потоків,

приведених до поточної вартості, враховують також початкові затрати (вкладення). Різницю між сумою приведених вартостей грошових потоків, породжених певною інвестицією, і початковими затратами називають чистою поточною (приведеною) вартістю. Вона визначається за формулою

$$NVP = \sum CF_t / (1 + k_t)^t - I_0, \quad (10.3)$$

де  $NVP$  – чиста поточна (приведена) вартість;  
 $I_0$  – початкові витрати.

Для аналізу інвестицій у стратегічному аналізі використовують майбутню вартість грошового потоку, яка може бути визначена за формулою

$$FV = PV (1+r)^t, \quad (10.4)$$

де  $r$  – процентна ставка;  
 $t$  – кількість майбутніх періодів.

Для оцінки ефективності інвестицій використовують показник **економічної доданої вартості (EVA)**, який визначається наступним чином:

$$EVA = NOPAT - K_w * C, \quad (10.5)$$

де  $NOPAT$  – чистий операційний прибуток після сплати податків, але до сплати відсотків;

$K_w$  – середньозважена вартість капіталу;

$C$  – вартісна оцінка капіталу, що визначається як різниця між сукупною вартістю активів і короткотерміновими зобов'язаннями.

Для оцінки доцільності інвестицій, використовують наступну формулу:

$$P(A_1 + A_2 + \dots + A_n) = P(A_1) + P(A_2) + \dots + P(A_n), \quad (10.6)$$

де  $P(A_1 + A_2 + \dots + A_n)$  – імовірність появи однієї з несумісних подій (досягнення однієї з альтернативних позицій в моделі BCG)  $A_1, A_2$ , або  $A_n$ ;

$P(A_1), P(A_2), P(A_n)$  – імовірності виникнення подій  $A_1, A_2$ , або  $A_n$ .

Аналітичний вигляд наведеної формули можна трансформувати в матричний (ланцюги Маркова). Ланцюги Маркова дозволяють розглядати зміну структури сукупності як імовірнісний процес: імовірність знаходження одиниці в тому чи іншому стані у певний час визначають характером розподілу ймовірностей знаходження її в окремих станах протягом минулих періодів та ймовірностей зміни цих станів до теперішнього моменту часу або етапу розвитку. Ланцюгом Маркова називають послідовність випробувань, у кожному з яких система приймає тільки одне з  $k$ -станів певної групи, причому умовна імовірність  $p_{ij}(s)$  того, що в  $s$ -му випробуванні система буде знаходитися у стані  $j$  за умови, що після  $(s-1)$ -го випробування вона знаходиться у стані  $i$  не залежить від результатів інших, раніше проведених випробувань.

Тривимірний матриця ланцюгів Маркова може мати вигляд

$$P = \begin{pmatrix} P_{11} & P_{12} & P_{13} \\ P_{21} & P_{22} & P_{23} \\ P_{31} & P_{32} & P_{33} \end{pmatrix}. \quad (10.7)$$

**Задача 9.1:** Результати діяльності і фінансовий стан компанії “Омега” подані у звіті про фінансові результати за 2006 р. та балансі станом на 1.01.07 р. Дані представлені в табл. 9.1 і 9.2.

Аналітики компанії під час підготовки проєктованих фінансових звітів вирішили застосувати метод відсотка 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 від реалізації. Для розподілу ДНФ можуть використовуватися такі статті: статутний капітал, довгострокові кредити банку, кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги у пропорції 50, 30, 20% відповідно.

Треба скласти проєктований звіт про фінансові результати на 2007 р. і проєктований баланс станом на 01.01.2008 р., використовуючи вищезгадані вище припущення. Визначити додатково необхідні фонди, розподілити їх між балансуєчими статтями. Проаналізувати можливі зміни фінансового результату та структури балансу відповідно до розробленого прогнозу.

**Таблиця 9.1 - Звіт про фінансові результати компанії “Омега” 2006р., млн. грн.**

| Статті                                       | 2006 р. |
|--|---------|
| 1  | 2       |
| Доход від реалізації продукції               | 300     |
| (-) ПДВ                                      | 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 (25%)                | 7,5     |
| Чистий прибуток (збиток)                     | 22,5    |
| (-) Оголошені дивіденди                      | 8       |
| Доповнення до нерозподіленого прибутку       | 14,5    |

**Таблиця 9.2 - Баланс компанії “Омега” на 1.01.2007 р., млн. грн.**

| Статті  | 1.01.2007 р. |
|---|--------------|
| 1   | 2            |
| Основні засоби  | 100          |
| Довгострокові фінансові інвестиції                    | 25           |
| Запаси  | 43           |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 63           |
| Грошові кошти в національній валюті                   | 19           |
| Усього активів  | 250          |
| Статутний капітал                                     | 80           |
| Резервний капітал                                     | 25           |
| Нерозподілений прибуток                               | 15           |
| Довгострокові кредити банків                          | 55           |

|  |     |
|--|-----|
| Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 69  |
| Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці    | 6   |
| Усього пасивів   | 250 |

**Задача 9.2:** Проаналізуйте, які зміни відбудуться у проєктованих фінансових звітах компанії “Омега” за умови, що процент зростання продажу представлений не у вигляді детермінованого числа (9%), а у вигляді діапазону 8-10%.

**Задача 10.1:** Компанія “Дорс” збирається відкрити підрозділ з виробництва віконних блоків з металопластика. Доцільність інвестицій, які керівництво планує здійснювати протягом 2007 р., вирішено перевірити за допомогою показника EVA. Менеджерам нового підрозділу було повідомлено, що результати їх роботи будуть оцінюватися за величиною EVA. Якщо у 2007 р. EVA становитиме не менше 1 млн. грн., менеджери отримують премію в розмірі 10% від величини EVA; якщо значення EVA буде більше 500 млн. грн. – менеджери отримують 5%, а якщо менше 500 млн. грн. – жодна винагорода виплачена не буде і декого з них буде звільнено.

Згідно з прогнозами фінансової служби компанії, підготовленими разом з менеджерами нового підрозділу, в 2007 р. очікуються такі значення показників, необхідних для розрахунку EVA: витрати на маркетингові дослідження у 2005 р. склали 0,6 млн. грн., в 2006 р. – 1,2 млн. грн. Для розрахунку EVA ці витрати повинні бути капіталізовані й амортизовані, виходячи з 3-річного терміну життєвого циклу.

Необхідно:

- 1) розрахувати прогноз EVA на 2007 р.;
- 2) з'ясувати, яку винагороду отримують менеджери (або не отримують взагалі);
- 3) відповісти на запитання, чи зацікавлені менеджери нарощувати інвестиції в маркетингові та інші дослідження і розробки, коли результати їх роботи оцінюються залежно від величини EVA.

Вихідні дані подані в табл. 10.1.

Таблиця 10.1 - Вихідні дані для аналізу

| Показники   | Млн. грн. |
|---|-----------|
| Вартість активів підрозділів                                      | 54,0      |
| Поточні зобов'язання, за якими не передбачається сплата відсотків | 20,0      |
| Чистий дохід від реалізації продукції                             | 98,0      |
| Чистий прибуток   | 5,0       |
| Проценти за користування кредитом                                 | 1,0       |
| Витрати на маркетингові дослідження                               | 2,1       |
| Процент оподаткування, %  | 25        |
| Середньозважена вартість капіталу, %                              | 14        |

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

### Основна

1. Господарський кодекс України. 2003.
2. Закон України “Про господарські товариства” від 19.09.91: № 1577 — ХП (зі змінами і доповненнями).
3. Закон України “Про інвестиційну діяльність” від 18.09.91 № 1561 — ХП (зі змінами і доповненнями).
4. Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» від 16.07.99. № 996-XIV.
5. *Василенко В.О., Ткаченко Т.І.* Стратегічне управління: Навч. посіб./ 2-ге вид., перероб. і доп.- К.: ЦУЛ, 2003.- 400 с.
6. *Виханский О.С.* Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 1998. –296 с.
7. *Головка Т.В., Сагова С.В.* Стратегічний аналіз. Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. - К.: КНЕУ, 2002.- 198 с.
8. *Гордієнко П.Л.* Стратегічний аналіз: Навчальний посібник. – К.: Алерта, 2006. – 404 с.
9. *Ефремов В. С.* Стратегия бизнеса: концепция й метода планирования: Учеб. пособие. — М.: Динпресс, 1998.
10. *Забелин П.В., Моисеева Н.К.* Основы стратегического управления: Учеб. пособие. – М.: ИВЦ “Маркетинг”, 1998. – 195 с.
11. *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М: “Инфра – М”, Новосибирск: “Сибирское соглашение”, 2000. – 288 с.
12. *Миддлтон Д.* Бухгалтерский учет й принятие финансовых решений / Пер. с англ. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997.- 408 с.
13. *Немцов В.Д., Довгань Л.Є.* Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник.. – К.: НТУУ «КПІ», 2001. – 560 с.
14. *Оберемчук В.Ф.* Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. – К.: МАУП, 2000. – 128 с.
15. *Райан Б.* Стратегический учет для руководителя / Пер. с англ. под ред. В.А. Микрюкова. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.
16. *Редченко К.І.* Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене. – Львів: «Новий світ – 2000», «Альтаір – 2002», 2003. – 272 с.
17. *Стратегическое планирование: Учебник / Под ред. Э.А. Уткина.* – М.: Экмос, 1999. – 440 с.
18. *Шайкан А.В.* Стратегічний аналіз як необхідний інструментарій стратегічного управління вітчизняними підприємствами в сучасних умовах господарювання./ Стратегія розвитку України (економіка,

- соціологія, право): Наук. журнал. – Вип.1-2 /Гол. ред. О.П. Степанов.- К.: НАУ, 2004. – с. 133 – 137.
19. *Шершньова З.Є., Оборська С.В.* Стратегічне управління: Навч. посібник – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
20. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический менеджмент: Учебник для вузов, 3-е изд.– М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1999. – 416 с.
21. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический менеджмент: Учебник для вузов, 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2001. – 448 с.

Додаткова

22. *Ансофф Й., Макдоннел Здвард Дж.* Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. — СПб.: ПитерКом, 1999.
23. *Бланк И.А.* Управление прибылью. – К.: Ника-Центр, 1998. – 544 с.
24. *Бланк И.А.* Финансовый менеджмент: Учеб. курс. – К.: Ника-Центр, 1999. – 528 с.
25. *Ван Хорн Дж.* Основы управления финансами / Пер. с англ. — М.: Финансы и статистика, 1997.- 800 с.
26. *Волков И.М. Грачева М.В.* Проектный анализ: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.
27. *Долан Э. Дж., Линдсей Д.* Микроэкономика / Пер. с англ. – СПб.: АО “Санкт-Петербург оркестр”, 1994. – 448 с.
28. *Єлецьких С.Я., Тельнова Г.В.* Фінансова санація і банкрутство підприємств – К.: ЦУЛ, 2007 – 176 с.
29. *Колісник М.К., Ільчук П.Г., Віблій П.І.* Фінансова санація і антикризове управління підприємством. – К.: Кондор, 2007. – 272 с.
30. *Кондрашихін А.Б.* Фінансова санація і банкрутство підприємств: Навч. посіб. /А.Б. Кондрашихін, Т.В. Пепа, В.О. Федорова. – К.: ЦУЛ, 2007. – 208 с.
31. *Копилюк О.І., Штангрет А.М.* Фінансова санація і банкрутство підприємств – К.: ЦНЛ, 2005. – 168 с.
32. *Круглов М.И.* Стратегическое управление компанией: Учебник для вузов. – М.: Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с.
33. *Проектний аналіз* / За ред. С.О.Москвіна. – К.: Лібра, 1999. – 368 с.
34. *Савчук В.П., Прилипко С.И., Величко Е.Г.* Анализ и разработка инвестиционных проектов. – Уч. пособие.- К.: Абсолют –В, Эльга, 1999. – 304с.
35. *Терещенко О.О.* Фінансова санація і банкрутство підприємств: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2000. – 412 с.
36. *Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.- 576 с.
37. *Череп А.В.* Фінансова санація і банкрутство суб’єктів господарювання: Навчальний посібник – К.: Кондор, 2006 – 380 с.
38. *Экономическая стратегия фирмы* / Под. ред. А.П. Градова. — СПб.: Спец, литература, 1999. – 372 с.



**MAYU**