

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства
та природокористування

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту

Кафедра обліку і аудиту

06-02-302М

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять і самостійної роботи з навчальної
дисципліни «Стратегічний управлінський облік» для
здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за
освітньо-професійною програмою «Облік і оподаткування»
спеціальності 071 «Облік і оподаткування» денної та заочної
форм навчання

Рекомендовано науково-
методичною радою з якості
ННІЕМ

Протокол № 1

від «19» вересня 2022 р.

Методичні вказівки до практичних занять і самостійної роботи з навчальної дисципліни «Стратегічний управлінський облік» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за освітньо-професійною програмою «Облік і оподаткування» спеціальності 071 «Облік і оподаткування» денної та заочної форм навчання [Електронне видання] / Міклуха О. Л. – Рівне : НУВГП, 2022. – 40 с.

Укладач: Міклуха О. Л., к.е.н, доцент кафедри обліку і аудиту.

Відповідальна за випуск: Позняковська Н. М., к.е.н., доцент, в.о. завідувача кафедри обліку і аудиту.

Гарант освітньої програми: Осадча О. О., д.е.н., професор, професор кафедри обліку і аудиту.

ЗМІСТ

	стор.
1. Загальні положення	3
2. Методичні рекомендації та завдання для проведення практичних занять і самостійної роботи	4
3. Зразки тестових питань	30
4. Термінологічний словник	36
5. Список рекомендованих джерел	39

© О. Л. Міклуха, 2022

© НУВГП, 2022

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Мета: підготовка до виконання професійних обов'язків з стратегічного управління витратами, яке базується на стратегічному позиціонуванні і аналізі витратоутворюючих чинників.

Завдання: ознайомлення з передовими методами та інструментами в області стратегічного управлінського обліку, розуміння методики реалізації стратегічних цілей за допомогою управлінського обліку, оволодіння методикою оцінки впливу фінансових і нефінансових показників на обрання стратегії розвитку підприємства та його центрів відповідальності.

Предмет: процес обґрунтування стратегічних рішень на основі управлінського обліку

Місце дисципліни в навчальному процесі підготовки магістрів.

Вивчення дисципліни ґрунтується на знаннях фінансового обліку, управлінського обліку, аудиту, організації бухгалтерського обліку, методики підготовки звітності, менеджменту, економіки підприємства, фінансів, права.

Знання та вміння, що формуються під час вивчення дисципліни.

Після вивчення дисципліни студент повинен:

знати основні категорії теорії стратегічного управлінського обліку, методичні основи оцінки стратегічного потенціалу підприємства, види стратегій підприємства та їх особливості; інструментарій оцінки альтернативних стратегічних варіантів та обґрунтування найбільш доцільної стратегії, методи стратегічного планування.

вміти оцінити зовнішнє оточення підприємства та виявити його загрози та можливості, оцінити поточний стан та перспективу розвитку підприємства та дослідити його сильні і слабкі сторони; розробити альтернативні варіанти розвитку підприємства; обґрунтувати найбільш доцільні варіанти розвитку підприємства та сформулювати його стратегію; розробити організаційне забезпечення реалізації обраної стратегії, а також створення системи стратегічного управління та забезпечення її функціонування в динамічному ринковому середовищі.

2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ І САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Тема 1. Управлінський облік у системі стратегічного управління підприємства

Сутність стратегічного управлінського обліку. Основні завдання стратегічного управлінського обліку. Принципи стратегічного управлінського обліку. Процес стратегічного управління. Основні етапи стратегічного управління.

Термін «стратегічне управління» («стратегічний менеджмент») став використовуватись на стику 60-х - 70-х років для того, щоб внести відмінності між поточним управлінням на рівні виробництва і управлінням, яке здійснюється на вищому рівні.

Становлення стратегічного менеджменту як самостійної області дослідження і управлінської практики пройшло чотири *етапи*.

1. *Бюджетування і контроль* (перша чверть 20-го сторіччя) - передбачає формування системи взаємопов'язаних бюджетів і контроль їх виконання. Вихідна передумова бюджетування – стабільність внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства: технологій, конкуренції, ступеня доступності ресурсів, кваліфікації персоналу та ін.

2. *Довгострокове планування* (1950-1960 рр.) - ґрунтується на виявленні поточних змін певних економічних показників діяльності підприємства і екстраполяції виявлених тенденцій (трендів) в майбутнє і формуванні на цій основі перспективних планів.

3. *Стратегічне планування* (кінець 1960-х – початок 1970-х рр.) - ґрунтується на виявленні трендів не лише економічного розвитку підприємства, але і середовища його існування. Планування з врахуванням існуючих тенденцій в зміні конкурентного оточення спирається на сильні і слабкі сторони організації, сприятливі можливості зовнішнього середовища.

4. *Стратегічний менеджмент* (середина 1970-х рр.) - ґрунтується на вивченні змін в зовнішньому середовищі підприємства. На відміну від стратегічного планування стратегічний менеджмент головним завданням вбачає формування сприятливого для розвитку підприємства зовнішнього середовища. Він не зводиться до сприйняття оточення як чинника, що обмежує процес організаційного планування, а передбачає встановлення певної мети і розробку шляхів її досягнення на основі

використання сильних сторін організації і сприятливих можливостей середовища, а також компенсації слабких сторін і методів запобігання загроз.

Стратегія підприємства є встановленим набором напрямів діяльності (цілей і способів їх досягнення) для забезпечення максимально ефективного функціонування і розвитку підприємства за рахунок формування і раціонального використання його конкурентних переваг.

Стратегічний управлінський облік – система обґрунтування управлінських рішень, для забезпечення необхідною інформацією відповідальних за прийняття стратегічних управлінських рішень

Основні завдання стратегічного обліку:

- 1) стратегічне планування;
- 2) визначення критичних показників стратегічних планів;
- 3) визначення вузьких і пошук слабких місць управлінських рішень;
- 3) визначення основних підконтрольних показників відповідно до стратегічних цілей;
- 4) порівняння планових і фактичних значень підконтрольних показників з метою виявлення причин і наслідків цих відхилень;
- 5) аналіз впливу відхилень на виконання стратегічних планів.

Система стратегічного обліку пов'язана з цілями стратегічного управління. Вона діє за умови дотримання нижчезазначених принципів:

1) цілеспрямованість – необхідна для забезпечення місії підприємства, яка є призначенням і головною причиною існування підприємства. Наявність та розуміння головної загальної цілі консолідує зусилля працівників підприємства для досягнення результату;

2) системність – передбачає цілісний і всебічний підхід до запровадження системи стратегічного обліку на підприємстві. Полягає в ініціативі та підтримці вищого керівництва, розробленні чіткого переліку завдань, делегуванні відповідних повноважень щодо організації стратегічного обліку і аналізу певним працівникам;

3) систематичність – довгострокова відданість цілям та завданням стратегічного обліку і аналізу, що повинно стати органічним елементом корпоративної культури підприємства;

4) своєчасність – полягає у негайному реагуванні на зміни у зовнішньому середовищі, які можуть становити небезпеку для функціонування підприємства, з метою ймовірного коригування стратегії;

5) оптимальність – передбачає, що очікуваний економічний ефект від впровадження системи стратегічного обліку і аналізу має бути позитивним.

Стратегічний облік лише відображає факти, дає необхідні дані для здійснення стратегічного аналізу, створює умови для застосування стратегічного контролю.

З точки зору одного з основоположників стратегічного управління І.Ансоффа концепція ділової або корпоративної стратегії також має чотири базові компоненти:

- 1) визначення можливостей ринку товару і його перспектив відносно можливостей диверсифікації;
- 2) розробка і деталізація вектора росту або напряму, в якому має місце зміна можливостей;
- 3) виділення унікальних можливостей як ринків товарів, так і векторів росту, які І.Ансофф назвав конкурентною перевагою;
- 4) досягнення синергетичного ефекту в результаті об'єднання компетенцій підприємства.

Питання для самоперевірки

1. У чому полягає сутність стратегічного управління? Охарактеризуйте етапи процесу еволюції стратегічного управління та відмінності між ними.
2. Що таке стратегія підприємства і в чому полягає сенс її розробки?
3. Назвіть принципи стратегічного обліку
4. В чому полягають основні завдання стратегічного обліку?

Тема 2. Сутність, принципи і вимоги до стратегічних управлінських рішень

Сутність та функціональна наповненість управлінського рішення. Принципи управління як основа управлінських рішень. Вимоги, що висуваються до управлінських рішень. Методи прийняття управлінських рішень. Моделювання при прийнятті управлінських рішень.

Управлінське рішення - це результат аналізу прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з багатьох варіантів для досягнення конкретної мети.

Принципи управління:

- організаційна відповідність – форма організації повинна бути

приспосована до безперервного здійснення зв'язків, що полегшує як процес прийняття рішень, так і контроль за їх виконанням;

- чіткість формування політики, стратегії і цілей – політика, стратегія і цілі повинні бути чітко сформовані, щоб вони дозволили приймати рішення загального характеру;

- достатність достовірної інформації – достатня кількість надійних даних про ситуацію, яка змінюється, необхідну для підтримки ефективних зв'язків між управлінцями вищого рівня і більш низькими рівнями функціонуючих підрозділів підприємства;

- гнучкість управління.

Рішення можна класифікувати в такий спосіб:

- за терміном дії -- оперативні (прийняті рішення реалізуються годинами, цілодобово, тижнями), стратегічні (реалізуються протягом декількох років відповідно до прийнятого стратегічного плану) і тактичні (реалізуються протягом року);

- за способом прийняття – індивідуальні, колективні, консультативні;

- за ступенем невизначеності (повноти інформації) -- рішення, прийняті в умовах визначеності, в умовах ризику і в умовах невизначеності;

- за характером впливу – директивні, нормативні, дорадчі, методичні, рекомендуючі;

Основними класами методів прогнозування, що використовуються у стратегічному плануванні, є *методи екстраполяції; експертні методи; методи моделювання* з різноманітними класифікаційними групуваннями моделей.

Методи екстраполяції полягають у виявленні тенденцій розвитку об'єкта у минулому та їх подовженні на майбутнє, базуються на припущенні про незмінність або відносну стабільність наявних тенденцій розвитку.

Експертні методи базуються на знаннях та досвіді спеціалістів різної кваліфікації. Найпоширенішим експертним методом є метод Дельфі, який набув різних інтерпретацій та сфер застосування, зокрема, й для розробки прогнозів.

Методи моделювання являють собою досить широкий спектр економіко-математичних, економетричних та інших моделей, що характеризуються спільною особливістю — мають на меті побудову моделі об'єктів реальної дійсності, особливо (у межах можливості) їхньої динаміки, щоб на цій основі створити підвалини для

відпрацювання оптимальних управлінських рішень.

Питання для самоперевірки

1. Які методи прогнозування використовуються у стратегічному плануванні?
2. Класифікація управлінських рішень
3. Визначте роль прогнозування у стратегічному управлінні. Які передумови необхідні для його впровадження?

Задача 1

Побудувати «дерево рішень» для вибору стратегії щодо випуску нової продукції, якщо імовірність сприятливої ситуації на ринку 50%.

(Стратегія 1 – побудувати новий завод; Стратегія 2 – придбати старе підприємство; Стратегія 3 – продати патент. Вихідні дані для задачі 1 представлені у таблиці.

Стратегія	Значення NPV (тис.грн)	
	Сприятлива ситуація	Несприятлива ситуація
1	5200	-2800
2	2200	-987
3	500	500

Задача 2

Застосувати метод Дельфі для визначення рівня ризику інвестиційного проєкта.

Експерти	Оцінка ризику, %
А	20
В	30
С	25
Д	25

Тема 3. Основи розробки стратегій підприємства

Основні етапи розробки й реалізації стратегії підприємства.

Поняття місії підприємства. Зміст і структура стратегічного плану підприємства. Стратегічні плани і стратегічні проєкти. Ключові показники ефективності в системі стратегічного планування. Моделі та методи стратегічного планування.

Сутність *стратегічного планування* полягає в визначенні цілей функціонування підприємства, шляхів та засобів їх досягнення з урахуванням перспектив розвитку зовнішнього середовища, а також наявності на підприємстві необхідних ресурсів (трудових, фінансових,

матеріально-технічних та інформаційних).

Процес стратегічного планування полягає в послідовному виконанні наступних етапів: визначення місії підприємства; формулювання генеральної цілі; розробка системи стратегічних цілей; формування стратегії (стратегій) підприємства; розробка відповідних проєктів та програм як інструменту реалізації стратегії, організація її виконання; розробка системи ключових показників діяльності підприємства та стратегічних карт; формування та затвердження стратегічного плану як єдиного документу.

Місія визначає призначення підприємства, основні принципи його функціонування та розвитку. **Генеральна ціль** представляє собою чіткі кількісні та якісні характеристики в вигляді найважливіших показників діяльності підприємства, які повинні бути досягнені за період стратегічного планування. **Стратегічні цілі** – це конкретизація у вигляді кількісних показників основних результатів діяльності. **Ключові показники** – кількісні індикатори, що деталізують стратегічні цілі, в тому числі і по окремих складових, часових періодах, підрозділах.

Процес стратегічного управління повинен відповідати наступним *принципам*: цілеполягання, багатоваріантність та альтернативність, глобальність, системність, збалансованість, послідовність, безперервність, реалістичність (досяжність), гнучкість (динамічність), ефективність, соціальна спрямованість.

У практичній діяльності розрізняють два основні підходи до стратегічного планування – традиційний та партисипативний. *Традиційний* підхід передбачає створення структурного підрозділу (відділу стратегічного планування), який безпосередньо займається розробкою стратегічних планів. *Партисипативний* підхід передбачає залучення до процесу стратегічного планування керівників і спеціалістів підприємства, функціональними обов'язками яких передбачена діяльність з планування.

Рекомендована *структура стратегічного плану* передбачає наявність наступних розділів.

Розділ 1. Стратегічна позиція підприємства.

Розділ 2. Характеристика зовнішнього середовища підприємства. Визначення тенденцій розвитку галузі, ринку, регіону.

Розділ 3. Місія, генеральна ціль та система стратегічних цілей підприємства.

Розділ 4. Зміст стратегії підприємства.

Розділ 5. Цільові програми та проекти.

Розділ 6. План стратегічних заходів.

Розділ 7. Ключові показники підприємства.

Розділ 8. Оцінка ефективності стратегічного плану.

Інструментом реалізації стратегічного плану є поточні і оперативні плани, які повинні деталізувати та забезпечувати його виконання.

Питання для самоперевірки

1. У чому полягає сутність стратегічного планування?
2. З яких етапів складається процес стратегічного планування?
3. Які методи можуть застосовуватись в процесі стратегічного планування?
4. У чому полягає відмінність місії від генеральної цілі?
5. Яка структура стратегічного плану як документа?
6. Які підходи до організації стратегічного планування існують і чим визначається вибір найбільш прийняттого в конкретних умовах?

Тема 4. Стратегічні альтернативи діяльності підприємства

Історична зміна стратегій. Характеристика видів базової та альтернативних стратегій. Функціональні і ресурсні стратегії. Способи здійснення стратегій. Чинники, що впливають на вибір стратегії.

Відомі декілька стратегій, що історично змінювались. Найбільш рання з таких стратегій - виробнича. Вона полягає в тому, що виробляється і викидається на ринок той товар, який цей виробник може і хоче виробляти, не сумніваючись при цьому, що товар буде куплений. У міру того як ринок розвивається, посилюється конкуренція, ускладнюється товарний асортимент, диференціюється попит і з'являється потреба робити спеціальні зусилля для збуту товарів. Така стратегія називається збутовою. При збутовій стратегії зусилля (реклама, пошук покупців та ін.) приймаються для збуту того товару, який вироблений або, можливо, ще буде вироблений, але вже запланований до виробництва, - але у будь-якому випадку незалежно від результатів збутової діяльності.

Відправним моментом у стратегічному плануванні є вибір базової стратегії. Вихідними даними для вибору базової стратегії служать як макроекономічні чинники, так і внутрішні можливості підприємства, що визначаються циклом його розвитку, а основне завдання, що вирішується при цьому, полягає у забезпеченні узгодженості між цілями і ресурсами.

Реалізація базової та альтернативних стратегій забезпечується наступною їхньою конкретизацією та розробкою функціональних і ресурсних субстратегій.

До функціональних стратегій (субстратегій) відносять:

- стратегію науково-дослідних та експериментально-впроваджувальних робіт – техніко-технологічна стратегія;
- виробничу стратегію;
- маркетингову стратегію.

Стратегічна альтернатива “техніко-технологічний розвиток” є обов’язковою умовою реалізації стратегії зростання і передбачає інноваційну діяльність по розробці і впровадженню нових видів продукції, послуг, технологій, організаційних форм тощо.

Виробнича стратегія – формується з урахуванням таких основних чинників (вони нерідко відіграють роль обмежень):

- обсяги капітальних вкладень, потрібних для здійснення перетворень у виробничому процесі;
- час, необхідний для своєчасного переходу до випуску нової продукції;
- оцінка відносної споживчої вартості існуючої та нової продукції;
- цінові стратегії, сформовані для різних продуктово-товарних стратегій;
- техніко-організаційний рівень виробництва та рівень конкурентоспроможності виробничого потенціалу (у розрізі окремих ресурсів, їхніх структурних характеристик і цільової оцінки);
- інноваційна здатність управлінського персоналу;
- рівень впливу складових середовища прямого впливу (конкуренти, партнери, постачальники та ін.) на витратно-часові параметри виробничих стратегій.

Маркетингова стратегія - докладний план досягнення маркетингових цілей підприємства. Стратегію маркетингу можна розробляти за кожним окремим ринком (сегментом ринку) і кожним товаром на певний період часу (довгострокові, середньострокові) для здійснення виробничої і комерційної діяльності відповідно до ринкової ситуації і можливостей.

Залежно від того, на якій стадії життєвого циклу перебуває підприємство у даний час, її керівництво може вибрати одну з наведених нижче **базових стратегій** :

– стратегію виживання - вона є, по суті, захисною стратегією і використовується за кризового стану економічної діяльності підприємства;

– стратегію стабілізації - стратегію діяльності підприємства з урахуванням нестабільності (коливання) обсягу продажу своєї продукції і отримуваної величини доходів;

– стратегію зростання, яка намагається використати можливості зовнішнього середовища і власні сильні сторони для збільшення підприємства, тобто нарощування обсягів продаж, переважно шляхом проникнення на нові ринки і їх захоплення та підвищення показників ефективності виробництва.

Способи здійснення стратегії зростання:

- поглинання конкуруючих (і не тільки) фірм через придбання контрольного пакету акцій;

- злиття – об'єднання на приблизно рівних засадах в одне підприємство;

- створення спільного підприємства – об'єднання частини капіталів підприємств з метою реалізації спільного взаємовигідного проекту.

Стратегія зростання реалізується за допомогою трьох типів під стратегій, так званих альтернатив базисної стратегії:

- інтенсифікація передбачає реалізацію системи заходів по розширенню виробництва і підвищенню його ефективності за рахунок кращого використання наявних ресурсів, а не за рахунок їх додаткового залучення, що характерно для екстенсивного шляху розвитку;

- диверсифікація передбачає вихід діяльності підприємства за рамки існуючого основного бізнесу (нові товари і нові ринки), а також розширення асортименту товару за рахунок освоєння його нових модифікацій;

- інтеграція передбачає розширення діяльності підприємства в сторону постачальників, конкурентів, різних посередників, продавців тощо, шляхом поглинання, злиття, створення спільного бізнесу.

Кожна з наведених нижче альтернатив має свої характерні заходи по реалізації.

Чинники, що впливають на вибір стратегії:

- Розмір підприємства як один з головних чинників вибору його стратегії. (Наприклад, стратегії малих підприємств направлені на мінімізацію конкурентної боротьби з великими і середніми

підприємствами та на максимальне використання переваг малого бізнесу, особливо в плані гнучкості).

- Стан галузі і позиція на ній підприємства. Сильні підприємства мають прагнути закріпити свої лідируючі позиції і обирати різні стратегії зростання: якщо галузь занепадає, варто приймати стратегію диференціації; якщо ж галузь розвивається - обирати стратегію концентрованого чи інтегрованого зростання. - Привабливість ринку.

-Стратегії конкурентів. Стратегія, що обирається підприємством, має протистояти стратегії конкурентів.

-Конкурентні переваги підприємства.

-Цілі і місія підприємства.

- Потенціал підприємства. Якщо ресурсам підприємства не під силу якась із привабливих альтернативних стратегій, вона і не обирається.

-Особливості продукції.

- Врахування стадії життєвого циклу підприємства і товару.

- Витрати на виробництво та збут. Підприємство з високими затратами на виробництво та реалізацію продукції аж ніяк не може обирати стратегії лідерства за витратами.

- Інтереси вищого керівництва, власників, колективу.

- Кваліфікація і якісний склад персоналу.

- Ступінь залежності від зовнішнього середовища.

Тема 5. Організаційне забезпечення реалізації стратегії: системи, структура, співробітники.

Взаємозв'язок стратегії та оргструктури. Переваги та недоліки різних типів організаційних структур. Сучасні організаційні структури управління: горизонтальні, сітьові та віртуальні, їх переваги та недоліки. Типи профілів організаційної культури. Методи оцінки профілю організаційної культури.

Для розгляду послідовності впровадження стратегії на підприємстві використовують модель McKensey «7S», концептуальна схема якої передбачає послідовну перевірку готовності підприємства до впровадження стратегії за наявністю та відповідністю наступних факторів: *цілей, стратегії, систем, структури, співробітників, здатностей, стилю культури.*

За характером взаємодії із зовнішнім середовищем виділяють *бюрократичні й адаптивні* організаційні структури, які представляють

собою дві крайні точки даного виміру. Реальні структури організацій лежать між ними, маючи ознаки як бюрократичних, так і адаптивних структур у різних співвідношеннях.

Функціональна департаменталізація (функціональні, лінійно-функціональні структури) характерна для підприємств, які вибрали напрямок розвитку, пов'язаний з одним видом діяльності, тобто *стратегію спеціалізації*. При такому підході структурні блоки формуються у найбільш важливих областях діяльності всієї організації, утворюючи функціональні відділи з чітко визначеними й конкретними завданнями. Склад функцій залежить від характеру продукції, споживача, технології.

Виробнича департаменталізація доцільна для підприємств, *що дотримуються стратегії вертикальної інтеграції*. При побудові такої структури як основні блоки виділяють підрозділи, кожний з яких здійснює одну й більше основних операцій ланцюга цінностей.

Департаменталізація за видом продукції, групами покупців або географічними регіонами (дивізійна структура) необхідна для вирішення проблем обумовлених масштабністю діяльності, диверсифікованістю продукції, поширенням діяльності на великі географічні регіони. Вибір на користь того чи іншого різновиду дивізійної структури визначається важливістю елемента (продукт, покупець, регіон) у стратегічних планах організації, а результатом виявляється децентралізована структура управління, орієнтована на бізнес-одиниці, які діють як самостійні «центри прибутку».

Матрична форма організації відноситься до основних типів адаптивних структур. Передумовою до створення таких структур служить зростання інтересу з боку підприємств до стратегій, реалізація яких пов'язана з *одночасним розвитком, декількох однаково пріоритетних стратегічних напрямків*. При цьому система підпорядкування носить двоїстий характер: члени цільових груп підкоряються як керівникові тимчасової проектної групи, так і керівникам функціональних відділів, тим самим порушується класичний принцип єдності розпорядництва.

Матрична структура має стратегічні переваги: гнучкість; узгодженість стратегічних та поточних пріоритетів; розподіл ресурсів на підставі принципу «краще для всіх». Основний недолік матричної форми організації полягає в тому, що це складнокерована структура.

Множинна організаційна структура характерна для підприємств,

які орієнтуються на *стратегію диверсифікованості*. Така структура може являти собою велику кількість децентралізованих бізнес-одиниць, що діють як «центри прибутку», які можуть обирати різні організаційні форми, найбільш відповідні їх діяльності, зовнішньому оточенню й потребам різних СЗГ.

У сучасних умовах розвиток одержують нові організаційні структури управління: горизонтальні, сітьові та віртуальні. Особливістю *горизонтальної корпорації* є організація робіт в автономних міжфункціональних самокерованих робочих групах (командах), кожна з яких має певну мету, здійснює чіткий контроль досягнення цієї мети. Подібні групи здатні охопити весь спектр вимог замовників і самостійно вирішити основні проблеми взаємовідносин з ними. Основний критерій ефективності діяльності компанії - не її прибутковість, а ступінь задоволення потреб конкретних споживачів.

Сітьові організації засновані на стратегії звуження власної виробничої діяльності, коли компанія передає якийсь напрям зовнішнім виконавцям. При використанні такого підходу підприємство розбивається для гнучкішого виконання виробничих програм на самостійні в господарському, а іноді і в правовому відношенні центри (господарські одиниці, відділення, виробничі сегменти, центри прибутку).

Перевагами сітьових структур є їх адаптивність до умов, що змінюються, концентрація компанії на унікальних процесах, раціоналізація витрат, залучення до спільної діяльності кращих виконавців.

Віртуальні корпорації відрізняються використанням сучасних інформаційних і телекомунікаційних технологій, об'єднанням компетенцій партнерів, територіальною незалежністю, відвертістю і гнучкістю.

У залежності від специфічних рис організаційних культур прийнято розрізняти їх профілі. Існує чотири «класичних» типи профілю корпоративної культури: сімейний, органічний, ринковий та бюрократичний, що відрізняються принципами об'єднання персоналу в організаціях, методами мотивації персоналу, вимогами до лідерів.

Питання для самоперевірки

1. Що характеризує профіль організаційної культури, які профілі можна виокремити?
2. Охарактеризуйте основні типи організаційних структур

підприємства. Які переваги та недоліки характерні для них?

3. За умови дотримання якої стратегії підприємству доцільно впроваджувати матричну організаційну структуру? Які різновиди матричної структури виокремлюють?

4. Які тенденції до управління підприємствами намітилися в даний момент? У чому переваги та недоліки горизонтальних, сіткових та віртуальних підприємств?

Тема 6. Програмно-цільове управління та управлінські рішення

Зміст та умови застосування програмно-цільового управління.

Поняття програми у програмно-цільовому методі. Паспорт програми.

Показники оцінки ефективності програми.

Програмно-цільове управління передбачає прийняття рішень на основі раніше підготовлених комплексних програм, які спрямовані на досягнення певних цілей. Програма має ряд особливостей: по-перше, у програмі чітко формулюються цілі в кількісному вираженні так, що можна зафіксувати факт їх досягнення;

по-друге, у програмі зіставляються цілі і ресурси, причому передбачається збалансованість ресурсів з поставленими задачами на нормативній основі;

по-третє, програма поєднує всі заходи, які потрібно виконати для досягнення кінцевих результатів, починаючи від науково-дослідних або проектних робіт і закінчуючи удосконаленням організаційних форм або створенням спеціальної системи стимулювання учасників проекту;

по-четверте, у програмі встановлюються строки виконання етапів робіт і завершення всієї програми із зазначенням критеріїв, за якими оцінюється одержаний результат. Це пов'язане з тимчасовим характером процедур планування на основі програм.

Елементами процесу ефективного управління за програмно-цільовим методом є моніторинг і оцінка програм.

Оцінка програм - це процес розгляду результатів програмної діяльності і визначення, наскільки ефективною була програма в досягненні своїх цілей.

Моніторинг - безупинне комплексне спостереження за об'єктами, вимірювання параметрів і аналіз їх функціонування.

Оцінка ефективності бюджетних програм – це комплексний аналіз використання бюджетних коштів та досягнутих результатів

розпорядниками коштів в процесі реалізації бюджетних програм, що здійснюється по результатам виконання бюджетних програм за рік.

Моніторинг виконання бюджетних програм здійснюють виконавці програм/розпорядники коштів щоквартально та надають результати моніторингу робочій групі до 1 травня, 1 серпня, 1 листопада.

Оцінка ефективності бюджетних програм здійснюється головним розпорядником коштів за результатами виконання бюджетної програми на ключових етапах, але не раніше одного разу в рік, згідно методики рейтингової оцінки ефективності бюджетних програм на основі фінансової та статистичної звітності, з використанням результатів моніторингу.

Паспорт програми - документ, що містить повну інформацію про програму та застосовується для здійснення моніторингу, оцінки реалізації і контролю ефективності виконання програми й цільового використання коштів.

Паспорт бюджетної програми визначає мету, відповідальних виконавців, завдання, результативні показники й інші характеристики бюджетної програми згідно з бюджетними призначеннями, встановленими рішенням про місцевий бюджет на відповідний бюджетний період, на основі яких здійснюються контроль за цільовим та ефективним використанням бюджетних коштів і аналіз виконання бюджетної програми.

Результативні показники - показники, на підставі яких здійснюється оцінка ефективності використання коштів, передбачених на виконання програми, для досягнення її мети та реалізації завдань.

Результативні показники бюджетної програми поділяються на такі групи:

-показники затрат, що визначають обсяги та структуру ресурсів, які забезпечують виконання бюджетної програми та характеризують структуру витрат бюджетної програми (за підсумками півріччя);

-показники продукту, що використовуються для оцінки досягнення поставленої мети (за підсумками півріччя). Показниками продукту є, зокрема, обсяг виробленої продукції, наданих послуг чи виконаних робіт на виконання бюджетної програми, кількість користувачів товарами (роботами, послугами)

-показники ефективності (за підсумками півріччя) залежно від завдань, виконання яких забезпечує реалізацію бюджетної програми, можуть визначатися як:

- 1) витрати ресурсів на одиницю показника продукту (економність);
 - 2) відношення максимальної кількості вироблених товарів (виконаних робіт, наданих послуг) до визначеного обсягу фінансових ресурсів (продуктивність);
 - 3) досягнення визначеного результату (результативність);
- показники якості, що є сукупністю властивостей, які характеризують досягнуті результати якості створеного продукту, що задовольняють споживача відповідно до їх призначення та відображають послаблення негативних чи посилення позитивних тенденцій у наданні послуг (виробленні товарів, виконанні робіт) споживачам за рахунок коштів бюджетної програми (річні).

Питання для самоперевірки

1. Що таке програмно-цільове управління. Назвіть особливості програми в порівнянні з планом.
2. Стисло охарактеризуйте поняття «моніторинг» та «оцінка програми».
3. На підставі яких показників здійснюється оцінка ефективності використання бюджетних коштів?
4. Який документ застосовується для здійснення моніторингу, оцінки реалізації і контролю ефективності виконання бюджетної програми? Що повинен включати паспорт бюджетної програми?

Задача 1

Оцінити виконання результативних показників бюджетної програми «Бібліотека»

Показники	Попередній період			Звітний період		
	затверджено	виконано	виконання плану	затверджено	виконано	виконання плану
Показники ефективності						
Кількість книговидач на одного працівника, од.	10500	11000	1,048	11500	12100	1,052
Середні затрати на обслуговування одного читача, грн.*	71,6	74,9	0,956	75,8	75,6	1,003
Показники якості						
Динаміка збільшення кількості книговидач в плановому періоді по відношенню до фактичного показника попереднього періоду, %	4,4	4,8	1,091	4,6	4,5	0,978

Тема 7. Конкурентна стратегія: сутність та основні принципи.
Різновиди конкурентних стратегій. Стратегія наступу. Стратегія оборони. Характерні ознаки конкурентних стратегій (згідно з підходом М. Портера)

Різновиди маркетингових конкурентних стратегій:

- стратегія наступу – передбачає активну, агресивну позицію фірми на ринку і переслідує мету завоювання і розширення ринкової частки;
- стратегія оборони – передбачає збереження фірмою наявної ринкової частки та утримання своїх позицій на ринку.

Оскільки стратегії наступу та оборони є за своєю суттю протилежними стратегіями, то відповідно вони мають протилежні цілі. Стратегічною метою наступу є агресивний зріст збуту та досягнення домінуючих позицій за рахунок захоплення ринкової частки конкурентів і розширення ринку.

Характерні риси наступальної стратегії такі: наступальність, маркетингова орієнтація діяльності фірми, стратегічність, збалансованість, ефективна реалізація.

Стратегічною метою стратегії оборони є захист від спаду або запобігання йому за рахунок зниження витрат і підвищення продуктивності.

Перевагами стратегії оборони є: менший ринковий ризик, менший фінансовий ризик, менші кошти на реалізацію.

Проте стратегія оборони має й недоліки. Основною вадою стратегії оборони є пасивність ринкових дій. Якщо стратегія оборони стає нормою стратегічної діяльності фірми, тобто якщо характер стратегічної діяльності фірми стає винятково захисним, то рано чи пізно загальний ринковий і економічний стан фірми погіршиться.

Загальноконкурентні стратегії існують у таких видах:

- лідерства у зниженні витрат (цін);
- диференціація;
- фокусування.

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

Стратегія диференціації — одна із загальних конкурентних стратегій, що полягає в орієнтації діяльності підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, який визначається важливим достатньою кількістю споживачів.

Стратегія фокусування — одна із загальних конкурентних стратегій, спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства, з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок.

Питання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте цілі стратегії наступу і оборони
2. Які переваги і недоліки стратегії оборони?
3. Які є види загально конкурентних стратегій? В чому їх особливості?

Змістовий модуль 2. Стратегічний управлінський облік показників підприємства

Тема 8. Оцінка вигід і витрат в стратегічному управлінському обліку

Модель аналізу вигід і витрат. Поняття альтернативної вартості. Визначення варіантів вибору. Аналіз чутливості.

Ключовою концепцією, що лежить в основі аналізу вигід і витрат є ефективність за Парето.

Основними етапами аналізу вигід і витрат того чи іншого рішення стосовно розподілу та напрямів використання суспільних ресурсів є наступні:

- 1) Визначення рівня аналізу - локального, регіонального, національного чи глобального (міжнародного), тобто - чиї саме вигоди і витрати необхідно брати до уваги.
- 2) Визначення наявних альтернатив.
- 3) Визначення переліку наслідків прийняття рішення та вибір способу кількісного вимірювання кожного з наслідків. До наслідків відносяться як обсяги ресурсів, які необхідно витратити для реалізації рішення, так і результати проекту, які можуть виражатись у збільшенні доступних до використання у суспільстві благ (товарів та послуг, натуральних ресурсів, часу), підвищення якості та доступності суспільних благ, збереженні людських життів.

4) Кількісне оцінювання кожного з наслідків. На етапі кількісного оцінювання важливо не просто адекватно і реалістично визначити кількісні показники по кожному з наслідків, але й здійснити підрахунок окремо для кожного ін-тервалу часу на протязі строку реалізації рішення.

5) Присвоєння вартісних оцінок для кожного з очікуваних наслідків. Йдеться про необхідність привести всі наслідки до єдиного - вартісного - виміру.

6) Визначення поточної (сьогоднішньої) вартості вигід і витрат.

7) Підсумовування сьогоднішніх вартостей вигід і витрат - визначення чистої приведенної цінності рішення. Чиста приведена цінність у аналізі вигід і витрат є мірою чистих суспільних вигід проекту. Обиратись повинна та альтернатива, яка забезпечує найбільшу чисту приведену цінність.

8) Здійснення аналізу чутливості. Аналіз чутливості передбачає обчислення впливу різноманітних випадкових факторів на чисту приведену цінність проекту.

9) Здійснення аналізу розподілу вигід проекту між різними соціальними групами і підрахунок (при необхідності) зважених оцінок суспільної ефективності.

10) Вибір рішення з найбільшими чистими суспільними вигодами.

При аналізі вигід та витрат необхідно дотримуватися наступних дій:

- при розгляді всіх інвестиційних проектів має бути визначено всю множину найперспективніших варіантів вибору для їх порівняння;
- коли розглядається один проект, слід провести його порівняння з базисною ситуацією, і ця базисна ситуація має бути оптимізованою;
- варіант відкладання проекту, щоб дочекатись кращої інформації або кращих стартових умов, може мати значну цінність;
- кожен варіант має бути стандартизований за масштабом, вибором часу та компонентами, які вже перебувають у користуванні, що дасть можливість зробити коректні порівняння.

Поняття альтернативної вартості є основоположним для проведення аналізу витрат і вигід. Більше того, визначальною рисою різних економічних систем є те, яким чином враховується альтернативна вартість при прийнятті рішень. Ефективнішою є система, що забезпечує найповніше врахування альтернативної вартості.

Альтернативна вартість використовуваного певним чином ресурсу визначається цінністю, яку він міг би мати при використанні найкращим з можливих альтернативних способів.

Аналіз чутливості передбачає дослідження залежності результативного показника (найчастіше чистої теперішньої вартості та внутрішньої норми дохідності) від варіації значень показників, що беруть участь у його визначенні (ключових перемінних).

В основу аналізу чутливості покладено поетапну зміну вихідного показника за незмінності інших показників.

Аналіз чутливості здійснюється у кілька етапів:

1) встановлення формального зв'язку у вигляді математичного рівняння або нерівності між результативним та формуючими його вихідними показниками;

2) визначення найбільш ймовірних значень для вихідних показників та можливий розмах їх змін (варіацій);

3) дослідження впливу зміни значень вихідних показників на кінцевий результат.

Проект із меншою чутливістю результативного показника вважається менш ризиковим.

Питання для самоперевірки

1. Назвіть етапи аналізу чутливості
2. Які основні етапи аналізу вигід і витрат
3. В чому полягає аналіз чутливості?
4. Що таке альтернативна вартість?

Тема 9. Стратегічний управлінський облік грошових коштів

Сутність фінансового управління, його мета і завдання. Дескриптивні, предикативні й нормативні моделі фінансового управління. Моделювання грошових потоків. Методи оцінки поточної та майбутньої вартості коштів.

Існують три основні типи моделей діагностики фінансового стану підприємства:

- 1) дескриптивні;
- 2) предикативні;
- 3) нормативні.

Дескриптивні моделі (описового характеру) - є основними, до них відносяться такі: побудова системи звітних балансів, подання фінансових

звітів у різноманітних аналітичних розрізах, вертикальний та горизонтальний аналіз звітності, трендовий аналіз результативних показників, аналіз відносних показників та коефіцієнтів, порівняльний або просторовий аналіз, факторний аналіз, система аналітичних коефіцієнтів.

Предикативні моделі - це моделі прогностичного характеру. Вони використовуються для прогнозування доходів та витрат підприємства, його майбутнього фінансового стану. Найпоширеніші з них:

- 1) розрахунки точки критичного обсягу продажу (аналіз безбитковості);
- 2) побудова прогностичних фінансових звітів;
- 3) моделі динамічного аналізу;
- 4) моделі ситуаційного аналізу.

Нормативні моделі - це моделі, які уможливають порівняння фактичних результатів діяльності підприємства з нормативними. Ці моделі використовуються, як правило, у внутрішньому фінансовому аналізі. Їх сутність полягає у встановленні нормативів на кожен статтю витрат для відповідних технологічних процесів, видів виробів та з'ясування причин відхилень фактичних даних від цих нормативів.

Майбутня вартість грошей – це та сума, в яку повинні перетворитись через визначений час, вкладені сьогодні під процент гроші.

Розрахунок майбутньої вартості грошей пов'язаний з процесом нарощування (компаундування) початкової суми.

Нарощування – це збільшення початкової суми грошей шляхом приєднання до неї суми процентних платежів.

Для розрахунку майбутньої вартості грошей використовується формула складних процентів:

$$FV = P(1+r)^n ,$$

де: FV (Future value) – майбутня вартість грошей ;

P (present value) – початкова інвестована сума; r- ставка %, або ставка доходності; n – кількість періодів, за якими нараховуються проценти;

$(1+r)^n$ - множник нарощування (компаундування).

Складний процент – це сума доходу, яку отримає інвестор в результаті інвестування певної суми грошей за умов, що простий процент не сплачується наприкінці кожного періоду, а додається до суми основного вкладу і в наступному періоді також приносить дохід.

Процентна ставка використовується не тільки як інструмент нарощування вартості грошових коштів, але і як норма дохідності інвестиційних операцій.

Множник нарощування (компаундування) - майбутня вартість однієї грошової одиниці на даний час, інвестованої на певний період під відсоткову ставку.

Теперішня (сучасна) вартість грошей – це сума майбутніх грошових надходжень, приведених до сучасного моменту з врахуванням процентної ставки, або норми дохідності.

Теперішня вартість грошей розраховується за формулою:

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

де: PV (present value)- теперішня вартість грошей.

Питання для самоперевірки

1. Які існують типи моделей діагностики фінансового стану підприємства?
2. Охарактеризуйте поняття майбутня та теперішня вартість грошей
3. Як розрахувати майбутню вартість грошей?
4. Як розрахувати суму коштів для здійснення інвестиції якщо відомо, який дохід планує інвестор?

Задача 1

Визначити чисту теперішню вартість інвестиційного проекту, якщо відсоткова ставка за користування інвестиційними коштами 20 %.

Грошовий потік інвестиційного проекту має вигляд:

1 рік	2 рік	3 рік
-200 тис.грн	90 тис.грн	180 тис.грн

Заповнити таблицю:

Показники	1 рік	2 рік	3 рік	NPV
Коефіцієнти дисконтування				-
Дисконтований грошовий потік				

Задача 2

Визначити, в яких межах будуть знаходитись значення проекту.

Оцінка	Запроєктований дохід (E)	Імовірність (pi)	Можливий дохід	Сподіваний дохід (E)
Песимістична	150	0,20		
Стримана	420	0,50		
Оптимістична	550	0,30		

Завдання 4:

Визначити доцільність стратегії реконструкції теплової електростанції.

Ставка дисконту 25%.

Показники(тис.грн.)	0 рік	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Інвестиції	-3800	-2200	-800			
Поточні витрати				-350	-350	-350
Доходи				1800	2900	2900

Тема 10. Стратегічний управлінський облік інвестиційних проєктів

Методи оцінки економічної ефективності інвестиційних проєктів.

Метод приведеної величини доходу; метод внутрішньої норми прибутковості; метод аннуїтету; метод динамічного терміну окупності. Сценарії і математичні моделі.

На даному етапі господарювання існує дві основні групи методів оцінки економічної ефективності інвестиційних проєктів: статичні та динамічні. Статичні методи передбачають розрахунок показників на основі недисконтованих грошових потоків, тобто вони не враховують зміну вартості грошей в часі. Динамічні ж методи, навпаки, враховують зміну вартості грошей в часі і передбачають приведення вартостей усіх грошових потоків до одного й того ж самого періоду шляхом їх дисконтування чи компаундингу (нарощування).

До динамічних методів, оцінки ефективності інвестиційних проєктів слід віднести такі основні методи, як чиста теперішня вартість грошових потоків (ЧТВ), внутрішня ставка доходності (ВСД), період окупності інвестицій (ПО) та індекс прибутковості проєкту (ІП).

Використання методу чистої теперішньої вартості передбачає визначення чистих грошових потоків за кожним періодом, визначення теперішньої вартості кожного чистого грошового потоку відповідного

періоду, розрахунок чистої теперішньої вартості проекту шляхом сумування всіх дисконтованих чистих грошових потоків.

Внутрішня ставка доходності - це таке значення норми дисконту, при якому теперішня вартість грошових потоків від реалізації проекту дорівнює теперішній вартості інвестиційних витрат. Іншими словами, це значення норми дисконту, при якому чиста теперішня вартість проекту дорівнює нулю.

Одним із найпростіших методів оцінки ефективності інвестицій, який досить часто використовується на практиці, є період окупності інвестицій. Він визначається як час, необхідний для того, щоб дисконтовані грошові потоки від інвестиційного проекту зрівнялись з початковими інвестиціями в даний проект. Проект вважається ефективним, якщо термін його окупності є меншим за період його реалізації, тобто життєвий цикл.

Індекс прибутковості показує, у скільки разів сума дисконтованих грошових потоків проекту за весь період його реалізації перевищить теперішню вартість інвестиційних витрат.

Питання для самоперевірки

1. Назвіть методи оцінки економічної ефективності інвестиційних проектів
2. Що визначає період окупності інвестицій?
3. Як розраховується внутрішня ставка доходності?
4. В чому полягає метод чистої теперішньої вартості?

Задача

На основі нижченаведених даних по інвестиційним проектам за 4 роки визначити очікувані притоки готівки та коефіцієнти варіації. Зробити висновки.

Імовірність	0,2	0,3	0,4	0,1	Середнє квадратичне відхилення Σ
Приток готівки (грн.)					
Проект А	500	200	300	400	107,7
Проект В	100	150	250	850	208,57

Тема 11. Стратегічний управлінський облік запасів(1 год)

Класифікація моделей управління запасами. Модель оптимальної партії замовлення (модель Уілсона). Модель ABC. Модель XYZ.

Існують дві основні моделі систем керування товарно-матеріальними запасами:

-- модель із фіксованим обсягом (модель економічного розміру замовлення);

--і модель із фіксованим періодом (модель періодичного контролю).

У моделі з фіксованим обсягом провадиться чергове замовлення на поставку, коли запас матеріалу знижується до певного рівня. Ця подія може відбутися в будь-який момент, залежно від швидкості споживання матеріалу. Що ж стосується моделі з фіксованим періодом, то в ній здійснюється розміщення чергового замовлення через заздалегідь визначений (контрольний) період часу.

Основна модель управління запасами (модель Уілсона) дозволяє визначити оптимальний розмір закупки з врахуванням двох видів витрат:

1. витрати, пов'язані з замовленням та доставкою кожної партії
2. витрати на зберігання одиниці запасу (1т, 1шт.) за період.

По відношенню до управління матеріальними запасами метод ABC можна визначити як спосіб нормування і контролю за станом запасів, сутність якого полягає в розбивці номенклатури реалізованих товарно-матеріальних цінностей на три частини А, В і С на основі формального алгоритму.

Залежно від витрат товарні запаси поділяються на три групи - А, В, С за їх питомою вагою в загальних витратах на придбання. Число груп та їх межі вибираються довільно. Найбільш поширеною є наступна класифікація:

Група «А»: найбільш дорогі та цінні товари, на частку яких припадає приблизно 75-80% загальної вартості запасів, але вони складають лише 10-20% загальної кількості товарів, які знаходяться на зберіганні.

Група «В»: середні за вартістю товари. Їх частка в загальній сумі запасів становить приблизно 10-15%, але в кількісному відношенні ці запаси складають 30-40% продукції, що зберігається.

Група «С»: найдешевші. Вони складають 5-10% від загальної вартості виробів, і 40-50% від загального обсягу зберігання.

Аналіз ABC дозволяє класифікувати асортиментні одиниці за їх вартістю. Принцип диференціації асортименту в процесі аналізу XYZ інший - весь асортимент поділяють на три групи залежно від рівномірності попиту і точності прогнозування.

До групи «X» включають товари, попит на які рівномірний, або може незначно коливатися. Обсяг реалізації по товарах, включеним у дану групу, добре прогнозується.

До групи «Y» включають товари, обсяг споживання яких коливається. Зокрема, в цю групу можуть бути включені товари із сезонним характером попиту. Можливості прогнозування попиту по товарах даної групи - середні.

До групи «Z» включають товари, попит на які виникає лише епізодично, які-небудь тенденції відсутні. Прогнозувати обсяги реалізації товарів групи «Z» складно.

Ознакою, на основі якої конкретну позицію асортименту зараховують до групи X, Y або Z, виступає коефіцієнт варіації попиту.

Питання для самоперевірки

1. В чому полягає принцип диференціації асортименту в процесі аналізу XYZ
2. Які сновні моделі систем керування товарно-матеріальними запасами?
3. Як класифікувати асортиментні одиниці за їх вартістю в аналізі ABC?

Тема 12. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності

Суть та значення ситуаційного аналізу. Види ситуацій, у яких необхідно приймати управлінські рішення (в умовах визначеності, невизначеності та ризику). Аналіз ситуації господарюючого суб'єкта. Методи портфельного аналізу. Моделювання ризиків при прийнятті рішень. Розподіл ризиків. Методи оцінки ризику.

Ситуаційний аналіз - аналіз сильних і слабких сторін організації, а також зовнішніх можливостей і загроз, які впливають на її діяльність.

Ситуаційний аналіз є важливою складовою стратегічного планування. До рішень, що приймаються в умовах ризику, відносяться такі рішення, результати яких не є визначеними, але імовірність кожного можливого результату можна визначити.

В економіці розрізняють кілька типів ризику: страховий, валютний, кредитний і т.д. Залежно від типу ризику, ймовірність його можна визначити математичними та статистичними методами.

Рішення приймається в умовах невизначеності, коли неможливо оцінити імовірність потенційних результатів. Це має місце, коли фактори настільки нові і складні, що неможливо отримати досить релевантної інформації, здатної допомогти об'єктивно визначити ймовірність, або наявна ситуація не підкоряється відомим закономірностям. Тому імовірність певного наслідку неможливо передбачити з достатньою мірою достовірності. Невизначеність характерна для деяких рішень, прийнятих у швидко мінливих умовах.

Одним із найбільш поширених інструментів вибору позиції фірми у конкуренції є портфельний аналіз. **Портфель підприємства** або корпоративний портфель - це сукупність відносно самостійних господарюючих підрозділів підприємств або стратегічних зон господарювання, які належать одній підприємству або в яких ця підприємство працює. Портфельний аналіз представляє собою інструмент за допомогою якого керівництво підприємства оцінює господарюючу діяльність з метою вкладання коштів в найбільш прибуткові напрямки та скорочення інвестування в неефективні проекти.

Серед найбільш відомих методів портфельного аналізу є матриця Бостонської консультативної групи (БКГ).

Відповідно до позицій у матриці визначають чотири типи товарів, за кожним з яких можуть бути визначені маркетингові стратегії.

1. "Знаки запитання" - це товари, які перебувають на початковому етапі життєвого циклу і потребують значних коштів для їх підтримки. Високі показники темпу зростання ринку і низька відносна частка ринку потребують значних фінансових витрат, спрямованих на збільшення частки ринку. Можливі стратегії: інтенсифікація зусиль і вкладання коштів або елімінація (виключення з портфелю).

2. "Зірки" - це товари, які перебувають на етапі зростання життєвого циклу, є лідерами на даному ринку і потребують значних коштів для підтримання. Можлива стратегія - стратегія підтримання конкурентних переваг. З часом "зірки" перетворюються на "дійних корів".

3. "Дійні корови" - це товари, які перебувають на етапі зрілості, приносять високі прибутки, які використовуються для фінансування інших товарів (висока частка ринку і низькі темпи зростання). Маркетингова стратегія для цих товарів - стратегія "збирання врожаю" і підтримання конкурентних переваг.

4. "Собаки" - це товари, які перебувають на етапі спаду життєвого циклу і позиція яких є найменш привабливою (низькі темпи зростання ринку і низька частка ринку). Пріоритетною для таких товарів вважається стратегія елімінації.

Аналіз за матрицею БКГ дозволяє зробити такі висновки:

- визначити можливу стратегію для окремих бізнес одиниць або товарів;

- оцінити їх потреби у фінансуванні та потенціал рентабельності;

- оцінити рівновагу корпоративного портфелю.

Переваги моделі БКГ - простота використання, незначні витрати для збирання інформації.

Основними недоліками матриці є те, що в ній передбачається урахування тільки двох вимірів - зростання ринку та частки ринку і не розглядається багато інших факторів. Крім того, її використання є доцільним виключно в галузях з масовим виробництвом, де проявляється ефект досвіду.

Питання для самоперевірки

1. З якою метою використовують модель Бостонської консультативної групи?

2. Які переваги та недоліки має модель БКГ?

3. Дайте визначення поняття «портфельний аналіз».

4. Дайте визначення поняття «ситуаційний аналіз»

3. ЗРАЗКИ ТЕСТОВИХ ПИТАНЬ

1. Стратегія визначає:

А. завдання виробничої програми підприємства;

Б. напрями діяльності та розвитку підприємства;

В. потребу в ресурсах для підприємства;

Г. склад поточного інвестиційного портфелю підприємства;

Д. номенклатуру і асортимент продукції підприємства.

2. До стратегічних рішень відносяться:

А. рішення щодо розширення частки ринку;

Б. рішення щодо вдосконалення організації виробництва певного продукту;

В. рішення щодо преміювання працівників;

Г. рішення щодо розширення масштабів бізнесу;

Д. рішення щодо зміни ціни на продукт.

3. Система управління, що базується на розробці стратегій для окремих видів бізнесу це:

А. поточне управління за відхиленнями;

- Б. управління за цілями з орієнтацією на зовнішнє середовище;
- В. управління від досягнутого економічного рівня;
- Г. управління операційне;
- Д. стратегічне управління.

4. Генеральна ціль представляє собою

А. чіткі кількісні та якісні характеристики в вигляді найважливіших показників діяльності підприємства, які повинні бути досягнені за період стратегічного планування.

Б. кількісні індикатори, що деталізують стратегічні цілі, в тому числі і по окремих складових, часових періодах, підрозділах.

В. призначення підприємства, основні принципи його функціонування та розвитку.

Г. показники, на підставі яких здійснюється оцінка ефективності використання коштів

5. «За своєю суттю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується у своїй діяльності». Таке трактування стратегії наводить:

А. І. Ансоф;

Б. М. Мескон;

В. М. Альберт;

Г. А. Томпсон.

6. Стратегія – це:

А. генеральний напрямок дії організації, слідування якому повинне привести її до поставленої мети;

Б. план дій організації на короткострокову та довгострокову перспективу;

В. сукупність методів управління, що забезпечують досягнення цілей;

Г. модель дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку організацій;

7. Загальна стратегія – це:

А. стратегія, яка гнучко й адекватно змінюється під впливом змін зовнішнього середовища організації;

Б. стратегія, яка передбачає взаємодію всіх своїх підсистем для отримання загального кінцевого результату з урахуванням змін внутрішнього потенціалу організації та зовнішнього середовища;

В. стратегія, яка передбачає узгодження всіх своїх підсистем для досягнення загального кінцевого результату.

8. Вимогами до стратегії є:

А. ієрархічність;

Б. статичність;

В. збалансованість;

Г. довгостроковість.

Д. системність;

9. До загальних стратегічних альтернатив розвитку підприємства належать:
- А. скорочення;
 - Б. виживання;
 - В. синергізм;
 - Г. зростання;
 - Д. ліквідація.
10. Сучасна концепція стратегії виходить з умов:
- А. детермінізму і стабільності зовнішнього оточення підприємства;
 - Б. невизначеності і нестабільності зовнішнього оточення підприємства;
 - В. стабільності внутрішньої структури підприємства;
 - Г. нестабільності внутрішньої структури підприємства;
 - Д. аналізу та екстраполяції минулого та поточного розвитку підприємства на довгострокову перспективу.
11. При формулюванні місії організації повинні бути враховані наступні елементи:
- А. коротке повідомлення про походження і розвиток організації;
 - Б. стиль поведінки власників і управлінського персоналу;
 - В. визначення сфери діяльності у термінах ринку;
 - Г. основні особливості і конкурентні переваги організації;
 - Д. цілі діяльності організації.
12. Метою встановлення місії організації є:
- А. внесення цільової направленості діяльності;
 - Б. окреслення довгострокового напрямку розвитку;
 - В. надання організації індивідуальності;
 - Г. прагнення усвідомити: де ми знаходимося зараз, що ми робимо і куди прямуємо?
13. Місією організації розглядають у таких варіантах:
- А. місія-призначення, тобто конкретне уявлення про причину виникнення та зміст існування організації;
 - Б. місія-орієнтація – широке розгорнуте уявлення про поведінку організації;
 - В. місія-політика – концентрований вираз головних цілей на найближчий період і на перспективу.
14. За якими критеріями можна класифікувати цілі організації?
- А. рівень ієрархії;
 - Б. часовий період;
 - В. сфера діяльності
 - Г. зміст діяльності.
15. За характером діяльності організації цілі поділяють на такі види:
- А. зростання;
 - Б. стабільності;
 - В. маркетингові;
 - Г. скорочення;

фінансові.

16. Встановлення цілей передбачає проходження таких стадій:

- А. встановлення індивідуальних цілей та задач як інструменту
- Б. забезпечення їх виконання;
- В. проведення SWOT-аналізу;
- Г. побудова ієрархії цілей;
- Д. встановлення загальної мети організації;

17. Сформульовані цілі управління повинні відповідати таким вимогам:

- А. конкретність та вимірюваність;
- Б. жорсткість щодо шляхів їх досягнення;
- В. реальність, досяжність;
- Г. гнучкість;
- Д. орієнтація на високий результат, успіх.

18. За характером і специфікою проблем цільові комплексні програми класифікують на:

- А. Соціально-економічні, науково-технічні, екологічні, регіональні
- Б. Довгострокові, середньострокові;
- В. Міждержавні, міжгалузеві, міжрегіональні;
- Г. Регіональні та локальні.

19. Показники продукту для навчального закладу це

- А. Кількість підготовлених спеціалістів
- Б. Затверджене кошторисом фінансування із загального фонду
- В. Кількість студентів на одного викладача
- Г. Вартість підготовки одного студента

20. Метою контролю за виконанням цільової комплексної програми є:

- А. Сприяння тому щоб фактичні результати відповідали цілям програми;
- Б. Складання звіту за результатами реалізації програми;
- В. Оцінка альтернатив;
- Г. Формування єдиної стратегії вирішення проблеми.

21. Формулювання місії – це...

- А) завершаюча стадія розробки стратегії;
- Б) перша стадія розробки стратегії;
- В) процес, який не входить у розробку стратегії;
- Г) друга стадія розробки стратегії.

22. Утворенню цільного образу підприємства сприяє...

- А) стратегічне бачення;
- Б) стратегія;
- В) місія;
- Г) стратегічна ціль.

23. Стратегії, що використовують за позитивної ринкової кон'юнктури, освоєння нових сегментів ринку тощо – це...

- А) стратегії зростання;

- Б) стратегії підтримки;
В) стратегії реструктуризації;
Г) стратегії скорочення.
24. Стратегії, що спрямовані на підтримку основної діяльності, виробничого потенціалу підприємства, частки ринку, модифікації продукції тощо – це...
- А) стратегії зростання;
Б) стратегії підтримки;
В) стратегії реструктуризації;
Г) стратегії скорочення.
25. Стратегії, які застосовують для зміцнення підприємства і пристосування його до динамічних умов ринку; передбачають скорочення витрат, освоєння нових видів діяльності і ринків – це...
- А) стратегії зростання;
Б) стратегії підтримки;
В) стратегії реструктуризації;
Г) стратегії скорочення.
26. Стратегії, що використовують у зв'язку з погіршенням фінансового стану, втратою пропозицій на ринку з метою організації «відступу» реструктуризації діяльності, активів – це...
- А) стратегії зростання;
Б) стратегії підтримки;
В) стратегії реструктуризації;
Г) стратегії скорочення.
27. Стратегії, що передбачають ліквідацію окремих підрозділів підприємства з метою перегрупування сил для підвищення ефективності своєї діяльності; реалізуються шляхом санації, банкрутства або навіть закриття підприємства – це...
- А) стратегії ліквідації;
Б) стратегії зростання;
В) стратегії підтримки;
Г) стратегії реструктуризації
28. Показники ефективності програми визначають:
- А. Обсяг виробленої продукції(наданих послуг);
Б. Покращення якості послуг;
В. Обсяги ресурсів, що забезпечують виконання програми;
Г. Витрати ресурсів на одиницю показника продукту.
29. Процес спостереження за програмною діяльністю це:
- А. Планування;
Б. Оцінка програм;
В. Моніторинг програм;
Г. Затвердження програм.
30. Показники, за якими оцінюють ефективність програми:

А. Показники -дестимулятори;

Б. Показники-стимулятори;

В. Результативні показники;

Г. Показники продукту.

31. Документ, що містить повну інформацію про мету, відповідальних виконавців, завдання, результативні показники й інші характеристики бюджетної програми:

А. Паспорт бюджетної програми;

Б. Аналітичний звіт;

В. План заходів щодо покращення реалізації бюджетної програми;

Г. Звіт про оцінку виконання програми.

32. Визначити, яку суму необхідно вкласти в інвестиційний проект, якщо за умовою кредитного договору складна ставка відсотків 15% річних, термін кредиту 4 роки. Інвестор очікує отримати 200 000 грн.:

А. 114100;

Б. 114500;

В. 114351;

Г. власний варіант.

33. Підприємство одержало кредит від банку для реалізації інвестиційного проекту під 15 % річних (прості відсотки) терміном на 1 рік. Розрахувати суму, взяту підприємством позичальником, якщо банк за умовою кредитного договору отримає 35000 грн.

А. 30435;

Б. 28689;

В. 38522;

Г. власний варіант.

34. Функції управлінських рішень:

А. Стимулююча, координуюча, мобілізуюча;

Б. Стратегічні та тактичні;

В. Загальні та спеціальні;

Г. Стимулююча та координуюча.

35. Визначити еластичність зміни NPV, якщо темп приросту NPV 2,86%, а відсоток зміни фактора 5%:

С. 0,57%;

Б. 14,3%;

Д. 1,75%;

Г. власний варіант.

36. Проект вважається збитковим тоді, коли NPV:

А. Більше 0;

Б. Менше 0;

В. Дорівнює 0;

Г. Більше 1.

37. Функції управлінських рішень:
- A. Стимулююча, координуюча, мобілізуюча;
 - B. Стратегічні та тактичні;
 - C. Загальні та спеціальні;
 - D. Стимулююча та координуюча.
38. Технологія управління це:
- A. Сукупність основних правил, якими повинні керуватись органи управління;
 - B. Сукупність практичних прийомів впливу на керований об'єкт;
 - C. Сукупність взаємопов'язаних операцій;
 - D. Сукупність засобів.
39. Статистичні методи дослідження проблем використовують при наявності:
- A. Комплексу взаємопов'язаних операцій;
 - B. Складної ієрархічної структури;
 - C. Фінансового прогнозу;
 - D. Великої сукупності спостережень.
40. Принципи управління це:
- A. Сукупність взаємопов'язаних операцій;
 - B. Сукупність основних правил, якими повинні керуватись органи управління;
 - C. Сукупність практичних прийомів;
 - D. Сукупність засобів впливу на керований об'єкт.

4. ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Аналіз зовнішнього середовища - процес стратегічного планування, призначений для контролю зовнішніх факторів стосовно організації з метою визначення можливостей і загроз.

Аналіз стратегічної позиції підприємства - виявлення стратегічних зон господарювання, їхнього взаємозв'язку, оточення й інших важливих характеристик.

Аналіз чутливості передбачає дослідження залежності результативного показника (найчастіше чистої теперішньої вартості та внутрішньої норми дохідності) від варіації значень показників, що беруть участь у його визначенні (ключових перемінних).

Відкрита система - система, що взаємодіє із зовнішнім середовищем.

Впровадження стратегії - етап стратегічного менеджменту, що передбачає використання управлінських і організаційних інструментів і ресурсів для одержання стратегічних результатів.

Генеральна ціль - представляє собою чіткі кількісні та якісні характеристики в вигляді найважливіших показників діяльності підприємства, які повинні бути досягнені за період стратегічного планування.

Диверсифікація - 1) одночасний розвиток багатьох не пов'язаних один з одним видів виробництва, розширення асортименту виробів; 2) вид стратегії

маркетингу, спрямованої на розширення кількості сфер діяльності фірми на ринках нових продуктів, виробництво яких не пов'язане з основним виробництвом фірми.

Динамічні методи - враховують зміну вартості грошей в часі і передбачають приведення вартостей усіх грошових потоків до одного й того ж самого періоду шляхом їх дисконтування чи компаундингу (нарощування).

Диференціація як конкурентна перевага - здатність забезпечити покупця унікальною і великою цінністю у вигляді нової якості продукту-товару, його особливих споживчих властивостей або особливого після продажного обслуговування.

Ієрархічна структура - організаційна структура, що характеризується багаторівневим управлінням і незначним обсягом управління на кожному рівні.

Ключові показники – кількісні індикатори, що деталізують стратегічні цілі, в тому числі і по окремих складових, часових періодах, підрозділах.

Матрична організація - тип адаптивної структури, в якій члени сформованої групи несуть відповідальність за свою діяльність перед керівником конкретного проекту, де вони працюють постійно.

Метод Дельфі - форма групового прийняття рішень, коли фахівці викладають ставлення до проблеми в письмовому вигляді, керуючись опитувальними листами, а керівник групи узагальнює їх у спеціальному резюме, після чого експерти одержують новий опитувальний лист з проблеми, і так до того часу, поки не буде досягнуто консенсусу.

Метод експертних оцінок - метод прогнозування, що базується на досягненні згоди групою експертів.

Місія - найбільш загальна мета організації як конкурентоспроможної структури, подана в найбільш загальній формі, яка чітко виражає основну причину існування організації.

Метод ABC - спосіб нормування і контролю за станом запасів, сутність якого полягає в розбивці номенклатури реалізованих товарно-матеріальних цінностей на три частини А, В і С на основі формального алгоритму.

Метод XYZ - спосіб нормування і контролю за станом запасів, коли весь асортимент поділяють на три групи залежно від рівномірності попиту і точності прогнозування.

Модель - уявлення предмета, системи чи ідеї у формі, яка відрізняється від форми цілого, тобто самого предмета. Моделі відіграють корисну роль, тому що вони спрощують реальність і тим самим полегшують можливість побачити внутрішні відносини.

Моделі систем керування товарно-матеріальними запасами – це -- модель із фіксованим обсягом і модель із фіксованим періодом.

Моніторинг - безупинне комплексне спостереження за об'єктами, вимірювання параметрів і аналіз їх функціонування.

Оцінка програм - це процес розгляду результатів програмної діяльності і

визначення, наскільки ефективною була програма в досягненні своїх цілей.

Оцінка ефективності бюджетних програм – це комплексний аналіз використання бюджетних коштів та досягнутих результатів розпорядниками коштів в процесі реалізації бюджетних програм, що здійснюється по результатам виконання бюджетних програм за рік.

Операційна стратегія - це стратегія, яка визначає, як керувати ключовими структурними підрозділами і забезпечити виконання стратегічно важливих операційних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспорт, реклама).

Паспорт програми - документ, що містить повну інформацію про програму та застосовується для здійснення моніторингу, оцінки реалізації і контролю ефективності виконання програми й цільового використання коштів.

Портфель підприємства або корпоративний портфель - це сукупність відносно самостійних господарюючих підрозділів підприємств або стратегічних зон господарювання, які належать одній підприємству або в яких ця підприємство працює.

Портфельний аналіз - інструмент за допомогою якого керівництво підприємства оцінює господарюючу діяльність з метою вкладання коштів в найбільш прибуткові напрямки та скорочення інвестування в неефективні проекти.

Програмно-цільове управління - передбачає прийняття рішень на основі раніше підготовлених комплексних програм, які спрямовані на досягнення певних цілей.

Партисипативний підхід - передбачає залучення до процесу стратегічного планування керівників і спеціалістів підприємства, функціональними обов'язками яких передбачена діяльність з планування.

Результативні показники - показники, на підставі яких здійснюється оцінка ефективності використання коштів, передбачених на виконання програми, для досягнення її мети та реалізації завдань.

Ситуаційний аналіз - аналіз сильних і слабких сторін організації, а також зовнішніх можливостей і загроз, які впливають на її діяльність.

Стратегічний управлінський облік – система обґрунтування управлінських рішень, для забезпечення необхідною інформацією відповідальних за прийняття стратегічних управлінських рішень

Стратегічне планування - полягає в визначенні цілей функціонування підприємства, шляхів та засобів їх досягнення з урахуванням перспектив розвитку зовнішнього середовища, а також наявності на підприємстві необхідних ресурсів (трудових, фінансових, матеріально-технічних та інформаційних).

Стратегічний потенціал підприємства - взаємопов'язана сукупність ресурсів, які знаходяться в його розпорядженні та мають вирішальне значення

для досягнення стратегічних цілей, оцінки можливих меж функціонування у майбутньому, виходячи з прогнозованих умов зовнішнього середовища.

Стратегічні цілі – це конкретизація у вигляді кількісних показників основних результатів діяльності.

Статичні методи - передбачають розрахунок показників на основі недисконтованих грошових потоків, тобто вони не враховують зміну вартості грошей в часі.

SWOT - аналіз - дослідження, спрямовані на визначення й оцінку сильних і слабких сторін підприємства, оцінку можливостей і загроз, що виходять із зовнішнього середовища.

Тактика - короткострокова стратегія для досягнення мети, розроблювана звичайно на рівні керівників середньої ланки.

Тренд — майбутні тенденції розвитку (галузі, організації тощо).

Управлінське рішення - це результат аналізу прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з багатьох варіантів для досягнення конкретної мети.

Формулювання стратегії - етап стратегічного менеджменту, що передбачає здійснення процесів планування і прийняття рішень, у результаті яких установлюються цілі організації і розробляється стратегічний план.

Функціональна стратегія - управлінський план дій окремого підрозділу, зайнятого конкретною сферою бізнесу. Організація має потребу в такій стратегії для кожної основної виробничої одиниці: НДДКР, виробництво, маркетинг, фінанси, кадри і т. д.

5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Голов С. Ф. Управлінський облік : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 534 с.
2. Головацька С. І., Куцик П. О. Теоретико-методичні засади обліково-інформаційного забезпечення стратегічного управління витратами. Підприємництво і торгівля : збірник наукових праць / редакц. кол.: П. О. Куцик, В. В. Апопій, Б. Б. Семак та ін. Вип. 25. Львів : вид-во ЛТЕУ, 2019. С. 25–33.
3. Шматковська Т. О., Дзямулич М. І. Стратегічний управлінський облік в умовах цифрової економіки. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2022. Том 74. № 1. С. 61–67.
4. Матюха М. Постановка управлінського обліку в умовах аутсорсингу. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка, (11), 2022. С. 102–107. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.11.14>
5. Обліково-аналітичне забезпечення суб'єктів господарювання в умовах євроінтеграції : монографія / Н. М. Позняковська, С. Я. Зубілевич, О. Л. Міклуха та ін. Рівне : НУВГП, 2019. 423 с. URL: <http://ep3.nuwm.edu.ua/14323/>(дата звернення: 30.08.2022 р.).

6. Căpuneanu S., Topor D. I., Constantin D. M. O., Marin-Pantelescu A. Management accounting in the digital economy: evolution and perspectives. *In Improving business performance through innovation in the digital economy*. P. 156–176. 2020. IGI Global. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-1005-6.ch011>
7. Dahal R. K. Changing role of management accounting in 21st Century. *Review Pub Administration Manag*, 2019. Vol. 7 (3). P. 203–222.
8. Lagovska O., Ilin V., Kotsupatriy M., Ishchenko M., Verbivska L. Priority directions of tax policy change in the information sphere. *Scientific Bulletin of National Mining University*. 2020. Vol. 3. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-3/183>
9. Zybareva O., Kravchuk I., Pushak Y., Verbivska L., Makeieva O. Economic and Legal Aspects of the Network Readiness of the Enterprises in Ukraine in the Context of Business Improving. *Studies of Applied Economics*. 2021. Vol. 39 (5). DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.4972>
10. Zybareva O., Verbivska L., Lopashchuk I., Kalaman O., Derkach T., & Smentyna N. Strategically-oriented enterprise management through information systems. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019. Vol. 8 (2). P. 3014–3017. DOI: <https://doi.org/10.35940/ijrte.B2900.078219>
11. База «Законодавство України» на сайті ВРУ. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
12. Наукова бібліотека НУВГП. URL: <http://nuwm.edu.ua/naukova-biblioteka>.