

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет  
Кафедра статистики, обліку та аудиту

**«ЗАТВЕРДЖУЮ»**

Завідувач кафедри  
статистики, обліку та аудиту

Оксана НЕСТЕРЕНКО

Протокол № 11 від «26» серпня 2024 р.

## **НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС**

**Дисципліни**

**«СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ»**

рівень вищої освіти другий (магістерський) рівень

галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

спеціальність 051 «Економіка»

освітня програма «Бізнес-аналітика та міжнародна статистика»

Розроблено:

старший викладач закладу вищої освіти кафедри статистики,  
обліку та аудиту Митрофанова Лілія Вікторівна

2024 / 2025 навчальний рік

## ЗМІСТ

1. Робоча програма навчальної дисципліни
2. Навчальний контент (конспект або розширений план лекцій)
3. Плани практичних (семінарських) занять, самостійної роботи (у т. ч. індивідуальні завдання)
4. Питання, задачі, завдання або кейси для поточного та підсумкового контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти, для контрольних робіт, передбачених навчальним планом, після атестаційного моніторингу набутих знань і вмінь з навчальної дисципліни
  - 4.1 Питання, задачі, завдання або кейси для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти
  - 4.2 Контрольні роботи, передбачені навчальним планом
5. Завдання підсумкового контролю (семестрових екзаменів, письмових залікових робіт)
6. Критерії оцінювання знань студентів та розподіл балів

# **1. РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Кафедра статистики, обліку та аудиту



Робоча програма навчальної дисципліни

## **Стратегічний аналіз**

(назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти другий (магістерський) рівень

галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

спеціальність 051 «Економіка»

освітня програма «Бізнес-аналітика та міжнародна статистика»

спеціалізація \_\_\_\_\_

вид дисципліни вибіркова

факультет економічний

2024 / 2025 навчальний рік

Програму рекомендовано до затвердження Вченою радою факультету (інституту, центру)

“27” серпня 2024 року, протокол № 11

РОЗРОБНИКИ ПРОГРАМИ: Лілія МИТРОФАНОВА, старший викладач закладу вищої освіти кафедри статистики, обліку та аудиту

Програму схвалено на засіданні кафедри *Статистики, обліку та аудиту*

Протокол від “26” серпня 2024 року № 1

Завідувач кафедри статистики, обліку та аудиту

(підпис)

Оксана НЕСТЕРЕНКО  
(ім'я та прізвище)

Програму погоджено з гарантом освітньо-професійної програми (керівником проектної групи) «Бізнес-аналітика та міжнародна статистика»  
назва освітньої програми

Гарант освітньо-професійної програми  
(керівник проектної групи) «Бізнес-аналітика та міжнародна статистика»

(підпис)

Юлія ЛАЗЕБНИК  
(ім'я та прізвище)

Програму погоджено науково- методичною комісією економічного факультету \_\_\_\_\_  
назва факультету, для здобувачів вищої освіти якого викладається навчальна дисципліна

Протокол від “27” серпня 2024 року № 1

олова науково-методичної комісії \_\_\_\_\_

(підпис)

Дар'я ЗАГОРСЬКА  
(прізвище та ініціали)

## ВСТУП

Програма навчальної дисципліни «**Стратегічний аналіз**» складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки **магістр**,  
напряму 05 «Соціальні та поведінкові науки»,  
спеціальності 051 “Економіка”  
освітня програма “Бізнес-аналітика та міжнародна статистика”

### 1. Опис навчальної дисципліни

1.1. **Метою** викладення навчальної дисципліни є засвоєння студентами належних теоретичних знань та набуття практичних навичок з методики та техніки проведення аналітичних досліджень для обґрунтування стратегічних управлінських рішень, виявлення резервів підвищення ефективності виробництва.

1.2. **Основними завданнями** вивчення дисципліни є засвоєння студентами теоретичних знань та практичних навичок з стратегічного аналізу; вивчення сутності, напрямів і ролі стратегічного аналізу суб'єкта господарювання, методів аналізу виробничої програми, структури капіталу, фінансової програми та інвестицій, набуття вмінь аналізу та оцінювання потенціалу підприємства як чинника стратегії розвитку; ознайомлення студентів з аналітичними методами дослідження стратегічного середовища; опанування ними основ стратегічної оцінки виробничої діяльності; вироблення у студентів навичок прогностичної оцінки структури капіталу; набуття вмінь прогнозувати показники діяльності підприємства; оволодіння методикою стратегічного аналізу інвестиційних рішень

Після завершення курсу студент має набути такі **загальні та фахові компетентності**:

#### **Загальні:**

ЗК2.Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК8.Здатність проводити дослідження на відповідному рівні.

#### **Фахові:**

СК1. Здатність застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій для обґрунтування стратегії розвитку економічних суб'єктів та пов'язаних з цим управлінських рішень.

1.3. **Кількість кредитів** – 4

1.4. **Загальна кількість годин** – 120

| 1.5. Характеристика навчальної дисципліни |                                     |
|---|-------------------------------------|
| вибіркова                                 |                                     |
| денна форма навчання                      | Заочна (дистанційна) форма навчання |
| Рік підготовки                            |                                     |
| 1   | 1                                   |
| Семестр                                   |                                     |
| 2-й                                       | 2-й                                 |
| Лекції                                    |                                     |
| 32 год.                                   | 6 год.                              |
| Практичні, семінарські заняття            |                                     |
| 16 год.                                   | 2 год.                              |
| Лабораторні                               |                                     |
| год.                                      | год.                                |
| Самостійна робота                         |                                     |
| 72 год.                                   | 112 год.                            |
| в т.ч. індивідуальні завдання:            |                                     |
|   |                                     |

#### 1.6. Заплановані результати навчання:

Згідно з вимогами освітньо-професійної (освітньо-наукової) програми студенти повинні досягти таких **результатів навчання**:

- РН1. Формулювати, аналізувати та синтезувати рішення науково-практичних проблем.
- РН14. Розробляти сценарії і стратегії розвитку соціально-економічних систем.

В результаті вивчення дисципліни студент повинен знати:

- наукові основи стратегічного аналізу;
  - організаційне, методичне, інформаційне та ресурсне забезпечення стратегічного аналізу;
  - особливості організації та методики комплексного стратегічного аналізу діяльності підприємств у цілому, за її видами та у структурних підрозділах;
  - методики стратегічного аналізу та його принципи.
- вміти:
- вибирати і застосовувати методи і прийоми стратегічного аналізу для вирішення аналітичних завдань та їх автоматизації;
  - обґрунтовувати форми організації стратегічного аналізу, розподіляти та оптимізувати аналітичну роботу і застосовувати її результати у стратегічному менеджменті;
  - використовувати економіко-логічні та економіко-математичні методи і моделі при комплексному стратегічному аналізі операційної, фінансової та інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства будь-якої форми власності та об'єднань;
  - визначати і оцінювати резерви підвищення ефективності діяльності

## **2. Тематичний план навчальної дисципліни**

### **Розділ 1. Стратегічний аналіз операційної діяльності**

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

- 1.1. Сутність стратегічного аналізу, його місце в управлінні економікою підприємства.
- 1.2. Сутність і види стратегічних управлінських рішень. Ієрархія стратегічних рішень.
- 1.3. Методи стратегічного аналізу.
- 1.4. Система цільових орієнтирів підприємства.
- 1.5. Середовище підприємства та методи його вивчення.
- 1.6. Прогнозування у стратегічному аналізі.
- 1.7. Інформаційна база стратегічного аналізу

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

- 2.1. Принципи та підходи до проведення стратегічного аналізу.
- 2.2. Загальна характеристика позиції підприємства (організації).
- 2.3. Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства та їх значення для стратегічного аналізу.
- 2.4. Оцінка конкурентної позиції бізнесу. Конкурентоспроможність. Методи визначення конкурентоспроможності.
- 2.5. Конкурентні стратегії за М. Портером.

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

- 3.1. Нормативно-правова база стратегічного аналізу.
- 3.2. Базові (нормативні) методи стратегічного аналізу.

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

- 4.1. Поняття виробничих одиниць.
- 4.2. Сутність і призначення портфельного аналізу.
- 4.3. Інструменти портфельного аналізу.

#### **Тема 5. Аналіз розподілу виробничих ресурсів у сфері виробництва**

- 5.1. Стратегічні ресурси підприємства, їх види.
- 5.2. Стратегія забезпечення матеріально-сировинними ресурсами.
- 5.3. Технічний потенціал та організаційно-технічний рівень підприємства.
- 5.4. Методика аналізу трудових ресурсів в стратегічному аналізі.
- 5.5. Фінансові та інформаційні ресурси.
- 5.6. Фактори ресурсозбереження, їх сутність

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

- 6.1. Економічна стратегія виробничої діяльності.



6.2. Класифікація витрат та визначення оптимального обсягу виробництва на основі аналізу витрат.

6.3. Прогнозна оцінка витрат підприємства та обсяги використання стратегічних ресурсів.

6.4. Операційний (виробничий) важіль.

6.5. Стратегічний аналіз маркетингової та збутової діяльності

## Розділ 2. Стратегічний аналіз фінансової та інвестиційної діяльності

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

7.1. Стратегічний аналіз фінансових ресурсів. Джерела аналізу.

7.2. Стратегічний аналіз прибутку підприємства. Рентабельність.

7.3. Стратегічний аналіз доданої вартості.

7.4. Аналіз фінансових стратегій.

### Тема 8. Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства

8.1. Структура капіталу і ризик, їх взаємозв'язок.

8.2. Критерії оптимізації структури капіталу.

8.3. Стратегічний аналіз формування активів підприємства.

## 3. Структура навчальної дисципліни

| Назви розділів і тем  | Кількість годин |              |           |     |     |           |              |              |          |     |     |            |
|---|-----------------|--------------|-----------|-----|-----|-----------|--------------|--------------|----------|-----|-----|------------|
|   | Денна форма     |              |           |     |     |           | Заочна форма |              |          |     |     |            |
|   | Усього          | у тому числі |           |     |     |           | Усього       | у тому числі |          |     |     |            |
|   |                 | л            | п         | лаб | Інд | сам       |              | л            | п        | лаб | інд | ср         |
| 1   | 2               | 3            | 4         | 5   | 6   | 7         | 8            | 9            | 10       | 11  | 12  | 13         |
| <b>Розділ 1. Стратегічний аналіз операційної діяльності</b>                 |                 |              |           |     |     |           |              |              |          |     |     |            |
| Тема 1  | 15              | 4            | 2         |     |     | 9         | 15           | 0,75         | 0,25     |     |     | 14         |
| Тема 2  | 15              | 4            | 2         |     |     | 9         | 15           | 0,75         | 0,25     |     |     | 14         |
| Тема 3  | 15              | 4            | 2         |     |     | 9         | 15           | 0,75         | 0,25     |     |     | 14         |
| Тема 4  | 15              | 4            | 2         |     |     | 9         | 15           | 0,75         | 0,25     |     |     | 14         |
| Тема 5  | 15              | 4            | 2         |     |     | 9         | 15           | 0,75         | 0,25     |     |     | 14         |
| Тема 6  | 15              | 4            | 2         |     |     | 9         | 15           | 0,75         | 0,25     |     |     | 14         |
| Разом за розділом 1   | 90              | 24           | 12        |     |     | 54        | 90           | 4,5          | 1,5      |     |     | 84         |
| <b>Розділ 2. Стратегічний аналіз фінансової та інвестиційної діяльності</b> |                 |              |           |     |     |           |              |              |          |     |     |            |
| Тема 7  | 15              | 4            | 2         |     |     | 9         | 15           | 0,75         | 0,25     |     |     | 14         |
| Тема 8  | 15              | 4            | 2         |     |     | 9         | 15           | 0,75         | 0,25     |     |     | 14         |
| Разом за розділом 2   | 30              | 8            | 4         |     |     | 18        | 30           | 1,5          | 0,5      |     |     | 28         |
| <b>Усього годин</b>   | <b>120</b>      | <b>32</b>    | <b>16</b> |     |     | <b>72</b> | <b>120</b>   | <b>6</b>     | <b>2</b> |     |     | <b>112</b> |

#### 4. Теми семінарських, практичних занять

| № з/п    | Назва теми  | Кількість годин |        |
|----------|---|-----------------|--------|
|          |   | денна           | заочна |
| Розділ 1 |   |                 |        |
| 1        | Тема 1 Стратегічний аналіз, його місце в управлінні економікою підприємства   | 2               | 0,25   |
| 2        | Тема 2. Аналіз досягнутих результатів діяльності підприємства                 | 2               | 0,25   |
| 3        | Тема 3. Нормативи стратегічного аналізу                                       | 2               | 0,25   |
| 4        | Тема 4. Класифікація та економічне оцінювання виробничих одиниць              | 2               | 0,25   |
| 5        | Тема 5. Аналіз розподілу виробничих ресурсів у сфері виробництва              | 2               | 0,25   |
| 6        | Тема 6. Розроблення та економічне обґрунтування стратегії виробничої програми | 2               | 0,25   |
|          | Разом за розділом 1   | 12              | 1,5    |
| Розділ 2 |   |                 |        |
| 7        | Тема 7. Розроблення та економічне обґрунтування стратегії фінансової програми | 2               | 0,25   |
| 8        | Тема 8. Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства                   | 2               | 0,25   |
|          | Разом за розділом 2   | 4               | 0,5    |
|          | Разом   | 16              | 2      |

#### 5. Самостійна робота

Самостійна робота студента включає: опрацювання навчального матеріалу, підготовку до практичних занять, виконання індивідуальних завдань, підготовку до усіх видів контролю.

| № з/п | Види, зміст самостійної роботи  | Кількість годин |            |
|-------|---|-----------------|------------|
|       |   | денна           | заочна     |
| 1     | Опрацювання та підготовка огляду опублікованих у фахових та інших виданнях статей                   | 15              | 25         |
| 2     | Проробка конспекту лекції, вивчення рекомендованої літератури по темах, які викладаються на лекціях | 15              | 25         |
| 3     | Підготовка до практичних занять   | 10              | -          |
| 4     | Підготовка до поточного контролю  | 10              | 20         |
| 5     | Підготовка до контрольної роботи  | 10              | 20         |
| 6     | Підготовка до підсумкового контролю (заліку)  | 12              | 22         |
|       | <b>Разом</b>  | <b>72</b>       | <b>112</b> |

#### 6. Індивідуальні завдання

Відповідно навчальному плану спеціальності «Бізнес-аналітика та міжнародна статистика» індивідуальні (розрахунково-графічні) завдання (ІРГЗ) – не передбачені.

## 7. Методи навчання

Піч час викладанні навчальної дисципліни «Стратегічний аналіз» використовуються інформаційно-ілюстративний та проблемний методи навчання із застосуванням:

- лекцій у супроводі роздаткового матеріалу;
- розв'язування тестових задач та тестів;
- складання графічних схем;
- виконання навчально-дослідних завдань.

Основними формами вивчення дисципліни є лекції, практичні заняття, самостійна робота. Основними відмінностями активних та інтерактивних методів навчання від традиційних вважаються не лише методика й техніка викладання, але й висока ефективність навчального процесу, яка проявляється через:

- високу мотивацію студентів;
- закріплення теоретичних знань на практиці;
- підвищення самосвідомості студентів;
- вироблення здатності ухвалювати самостійні рішення;
- вироблення здатності приймати колективні рішення;
- вироблення здатності до соціальної інтеграції;
- придбання навичок вирішення конфліктів;
- розвиток здатності до компромісів.

При викладанні дисципліни «Стратегічний аналіз» для активізації навчального процесу передбачено використання таких сучасних навчальних технологій як проблемні лекції, міні-лекції, робота в малих групах та ін.

**Проблемні лекції** спрямовані на розвиток логічного мислення студентів. Коло питань теми лекції обмежується кількома ключовими моментами, й увага студентів має бути сконцентрована на матеріалі, що не знайшов відображення в підручниках. При проведенні проблемної лекції має бути розданий друкований матеріал і виділені головні висновки з питань, що розглядаються.

При викладанні лекційного матеріалу студентам пропонуються питання для самостійного розмірковування. При цьому лектор ставить питання, які спонукають студента шукати вирішення проблемної ситуації. Така ситуація змушує студентів сконцентруватися, й почати активно мислити в пошуках правильної відповіді.

На початку проведення проблемної лекції необхідно чітко сформулювати проблему, яку необхідно вирішити студентам. При викладанні лекційного матеріалу слід уникати прямої відповіді на поставлені питання, а висвітлювати матеріал, таким чином, щоб отриману інформацію студент міг використати при вирішенні проблеми.

**Міні-лекції** передбачають викладення навчального матеріалу за короткий проміжок часу й характеризуються значною ємністю, складністю логічних побудов, образів, доведень та узагальнень.

На початку проведення міні-лекції за обраними темами лектор акцентує увагу студентів на необхідності представити викладений лекційний матеріал у так званому структурно-логічному вигляді. На розгляд виносять питання, які зафіксовані в плані лекцій, але викладають їх стисло. Лекційне заняття, проведене в такий спосіб, пробуджує в студента активність та увагу до сприйняття матеріалу, а також спрямовує його на використання системного підходу при відтворенні інформації, яку він отримав під час лекції.

Проблемні лекції та міні-лекції доцільно поєднувати з такою формою активізації навчального процесу, як робота в малих групах.

**Робота в малих групах** дає змогу структурувати лекційні або практичні заняття за формою та змістом, створює можливості для участі кожного студента в роботі за

темою заняття, забезпечує формування досвіду соціального спілкування.

Після висвітлення проблеми (проблемна лекція) або стислого викладення матеріалу (міні-лекція) студентам пропонується об'єднатися в групи по 5-7 осіб та представити наприкінці заняття своє бачення та сприйняття матеріалу, тобто виступити перед аудиторією з результатами роботи групи.

**Дискусії** передбачають обмін думками та поглядами учасників щодо певної теми, а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди й переконання, виробляють уміння формулювати думки й висловлювати їх, учать оцінювати пропозиції інших людей, критично підходити до власних поглядів.

**Кейс-метод** – метод аналізу конкретних ситуацій, який дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів, і передбачає розгляд виробничих, управлінських та інших ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу.

## 8. Методи контролю

Оцінювання знань, вмінь та навичок студентів включає ті види занять, які згідно з

програмою навчальної дисципліни передбачають лекційні, практичні заняття, самостійну роботу та виконання контрольної роботи.

Перевірка та оцінювання знань студентів проводиться в наступних формах:

- поточне оцінювання роботи і знань студентів під час практичних занять;
- проміжний контроль знань (тестування за темами);
- написання і захист контрольної роботи;
- складання заліку.

Оцінювання рівня засвоєння теоретичних знань може проводитись в одній з альтернативних форм:

- за підсумками тестування ;
- під час проведення усної співбесіди зі студентом, в процесі якої студент дає відповіді на питання з різних тем дисципліни.

Оцінювання рівня набутих практичних навичок здійснюється за результатами виконання та захисту контрольної роботи.

*Проміжний контроль рівня знань (тестування)* передбачає виявлення опанування студентом лекційного матеріалу та вміння застосування його для вирішення практичної ситуації і проводиться у вигляді тестування. При цьому тестове завдання може містити як запитання, що стосуються суто теоретичного матеріалу, так і запитання, спрямовані на вирішення невеличкого практичного завдання.

*Підсумковий контроль* за курсом – у формі заліку. До складання заліку допускають студентів, що мають задовільну кількість балів зі складених тестів з основних навчальних елементів змістовних модулів, написання та захисту контрольного завдання та інших завдань, передбачених програмою дисципліни. Залік здійснюють за заліковими завданнями, які містять три питання (одне теоретичне питання, одне практичне завдання і тести). Вони дають можливість здійснити оцінювання знань студента за дисципліною “Стратегічний аналіз” (рис. 1).

|   |  |   |                        |
|---|--|---|------------------------|
| <b>Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна</b>   |  |   |                        |
| Факультет   |  | економічний                                 |                        |
| Спеціальність (напрямок)  |  | 051 «Економіка»                             |                        |
| Освітня програма  |  | «Бізнес-аналітика та міжнародна статистика» | Семестр                |
| 2   |  |   |                        |
| Форма навчання  |  | денна / заочна                              |                        |
| Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень):  |  | другий (магістерський)                      |                        |
| Навчальна дисципліна: <b>Стратегічний аналіз</b>  |  |   |                        |
| <b>ЗАЛІКОВЕ ЗАВДАННЯ № 3*</b>   |  |   |                        |
| 1. Тести.<br>2. Аналіз фінансових стратегій.<br>3. Задача.  |  |   |                        |
| Затверджено на засіданні кафедри статистики, обліку та аудиту   |  |   |                        |
| Протокол № _____ від „_____” _____ 20____ року  |  |   |                        |
| Завідувач кафедри   |  | <b>Оксана НЕСТЕРЕНКО</b>                    |                        |
|   |  | (підпис)                                    | (прізвище та ініціали) |
| Екзаменатор   |  | <b>Лілія МИТРОФАНОВА</b>                    |                        |
|   |  | (підпис)                                    | (прізвище та ініціали) |
| _____<br>* За завдання 1 і 2 – по 5 балів, за завдання 3 – 10 балів, за завдання 4 – 20 балів. Всього – 40 балів. |  |   |                        |

Рис. 1 –Зразок залікового завдання

## 9. Схема нарахування балів та критерії оцінювання навчальних досягнень

Узагальнена схема нарахування балів (денна форма навчання)  
для підсумкового залікового контролю

| Поточний контроль, самостійна робота, індивідуальні завдання |    |    |    |    |    |          |    |  |                        |       | Залік | Сума |
|--|----|----|----|----|----|----------|----|--|------------------------|-------|-------|------|
| Поточне оцінювання<br>(проміжний контроль)                   |    |    |    |    |    |          |    | Контрольна робота, передбачена навчальним планом | Індивідуальне завдання | Разом |       |      |
| Розділ 1   |    |    |    |    |    | Розділ 2 |    |  |                        |       |       |      |
| T1   | T2 | T3 | T4 | T5 | T6 | T7       | T8 |  |                        |       |       |      |
| 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5        | 5  | 20   | -                      | 60    | 40    | 100  |

T1, T2 ... – теми розділів.

Узагальнена схема нарахування балів (заочна форма навчання)  
для підсумкового залікового контролю

| Поточний контроль, самостійна робота, індивідуальні завдання |    |    |    |    |    |          |    | Контрольна робота, передбачена навчальним планом | Індивідуальне завдання | Разом | Залік | Сума |
|--|----|----|----|----|----|----------|----|--|------------------------|-------|-------|------|
| Поточне оцінювання (проміжний контроль)                      |    |    |    |    |    |          |    |  |                        |       |       |      |
| Розділ 1   |    |    |    |    |    | Розділ 2 |    |  |                        |       |       |      |
| T1   | T2 | T3 | T4 | T5 | T6 | T7       | T8 |  |                        |       |       |      |
| 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5        | 5  | 20   | -                      | 60    | 40    | 100  |

T1, T2 ... – теми розділів.

Для допуску до складання підсумкового контролю (заліку) здобувач вищої освіти повинен набрати не менше 20 балів з навчальної дисципліни під час поточного контролю, самостійної роботи, контрольного завдання.

### Критерії оцінювання (засоби діагностики)

Порядок оцінювання знань студентів, розроблений: і впроваджений в навчальний процес у Харківському національному університеті імені В.Н. Каразіна унормовує основні принципи організації поточного, підсумкового та семестрового контролю знань студентів з усіх видів виконуваних робіт (теоретична підготовка, практична робота, самостійна робота ІНДЗ, наукова робота тощо), а також методику переведення показників академічної успішності студентів ХНУ імені В.Н. Каразіна в національну шкалу.

*Критерії оцінювання результативності роботи студентів при виконанні самостійної роботи*

Якісними критеріями оцінювання виконання індивідуальних завдань студентами є:

**1. Повнота виконання завдання:**

- Елементарна;
- Фрагментарна;
- Повна;
- Неповна.

**2. Рівень самостійності студента:**

- під керівництвом викладача;
- консультація викладача;
- самостійно.

**3. Сформованість навчально-інформаційних умінь (роботи з підручником, володіння**

різними способами читання, складання плану, рецензій, конспекту, вміння користуватися бібліотекою, спостереження, експеримент тощо)

4. *Сформованість навчально-інтелектуальних умінь* (визначення понять, аналіз, синтез, порівняння, класифікація, систематизація, узагальнення, абстрагування, вміння відповідати на

запитання, виконувати творчі завдання тощо);

5. *Рівень сформованості фахових методичних вмінь* (вміння застосовувати на практиці набуті знання):

- низький – володіння умінням здійснювати первинну обробку навчальної інформації

без подальшого її аналізу;

- середній – уміння вибирати відомі способи дій для виконання фахових завдань;
- достатній – застосовує набуті знання у стандартних практичних ситуаціях;
- високий – володіння умінням творчо-пошукової діяльності.

*Критерії оцінювання здобувачів вищої освіти за відповіді на питання поточного контролю*

Завданням поточного контролю є перевірка розуміння та засвоєння певного матеріалу, вироблених навичок проведення розрахункових робіт, умінь самостійно опрацьовувати тексти, здатності осмислити зміст теми чи розділу, умінь публічно чи письмово представити певний матеріал (презентація).

Якісними критеріями оцінювання виконання завдань поточного контролю є:

1. *Повнота відповіді або виконання завдання:*

- елементарна;
- фрагментарна;
- повна;
- неповна.

2. *Рівень сформованості логічних умінь:*

- елементарні дії;
- операція, правило, алгоритм;
- правила визначення понять;
- формулювання законів і закономірностей;
- структурування суджень, доводів, описів.

Шкала перерахунку оцінок результатів поточного контролю за розділами

| Оцінка за національною шкалою | Визначення назви за шкалою ECTS                                  | Кількість набраних балів |
|-------------------------------|--|--------------------------|
| 1                             | 2  | 4                        |
| ВІДМІННО                      | <i>Відмінно</i> – відмінне виконання лише з незначними помилками | 38 – 40                  |

|              |  |                |
|--------------|--|----------------|
| ДОБРЕ        | <i>Дуже добре</i> – вище середнього рівня з кількома помилками                                   | <b>35 – 37</b> |
|              | <i>Добре</i> – загалом правильна робота з певною кількістю грубих помилок                        | <b>31 – 34</b> |
| ЗАДОВІЛЬНО   | <i>Задовільно</i> – непогано, але зі значною кількістю недоліків                                 | <b>26 – 30</b> |
|              | <i>Достатньо</i> – виконання задовольняє мінімальні критерії                                     | <b>10 – 25</b> |
| НЕЗАДОВІЛЬНО | <i>Незадовільно*</i> – потрібно попрацювати перед тим, як перездати тест                         | <b>6 – 9</b>   |
|              | <i>Незадовільно</i> – необхідна серйозна подальша робота з повторним вивченням змістового модуля | <b>0 – 5</b>   |

### *Критерії оцінювання здобувачів вищої освіти за виконання контрольної роботи*

Контрольна робота складається з виконання практичних завдань за темами курсу. Максимальна оцінка за виконання завдань контрольної роботи – 20 балів.

Виконання завдань оцінюється за такими критеріями:

- технологічна грамотність;
- методична грамотність;
- обґрунтованість висновків;
- правильність оформлення.

### **Шкала оцінювання контрольної роботи**

| Кількість балів | Практичне завдання   |
|-----------------|--|
| 16-20           | Продemonстровано методичну й технологічну грамотність. Методичні рішення обґрунтовано. Оформлення відповідає вимогам.        |
| 11-15           | Наявність незначних методичних і технологічних помилок, а також помилок в оформленні роботи. Методичні рішення обґрунтовано. |
| 6-10            | Наявність значної кількості методичних і технологічних помилок, а також в оформленні роботи.                                 |
| 0-5             | Методична й технологічна неграмотність. Неправильне оформлення роботи.   |

### *Критерії оцінювання на заліку*

Оцінювання знань студента проводиться за дворівневою шкалою (зараховано, незараховано). За залік студент може отримати максимум 40 балів:

- Для отримання оцінки «зараховано» (35-40 балів) студент повинен:
  - укластися у встановлений строк підготовки відповіді;
  - викласти теоретичний матеріал чітко, коротко, зв'язано й обґрунтовано;
  - навести вірне рішення задачі та тестів.
- Для одержання оцінки «зараховано» (25-34 бала) студент повинен:
  - укластися у встановлений строк підготовки відповіді;
  - викласти теоретичний матеріал зв'язано й обґрунтовано;



- навести вірне рішення задачі;
  - можливі помилки у відповідях на тести.
3. Для отримання оцінки «зараховано» (15-24 бала) студент повинен:
- викладати теоретичний матеріал у доступній для розуміння формі;
  - можливі помилки при розв'язанні задачі та в тестах.
4. Оцінку «незараховано» (1-14 балів) отримують студенти, відповіді яких можуть

бути

оцінені нижче вимог, сформульованих у попередніх пунктах.

#### ***Шкала оцінювання залікової роботи:***

- за правильно виконане завдання 1 (тести) студент одержує 20 балів;
- за кожен правильну відповідь на теоретичні питання завдань 2 студент одержує по 10 балів;
- за правильно виконане завдання 3 (розрахункова задача) – 10 балів.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни визначається як загальна оцінка, яка враховує оцінки з кожного виду контролю (оцінки поточного контролю за роботу протягом семестру, за контрольне завдання та оцінка за результатами підсумкового заліку).

Залік здійснюють за заліковими білетами, які містять три завдання (одне теоретичне питання, одне практичне завдання - задача і тести). Вони дають можливість здійснити оцінювання знань студента за дисципліною.

#### **Зведена шкала оцінювання роботи студентів з дисципліни**

| Види робіт         | Максимум балів |
|--------------------|----------------|
| Поточне оцінювання | 40             |
| Контрольна робота  | 20             |
| РАЗОМ              | 60             |
| Залік              | 40             |
| ВСЬОГО             | 100            |

У відповідності до набраних студентом балів оцінка знання матеріалу проводиться за чотирирівневою або дворівневою системою оцінювання згідно з Методикою переведення показників успішності знань студентів.

#### **Шкала оцінювання**

| Сума балів за всі види навчальної діяльності протягом семестру | Оцінка за національною шкалою       |                                  |
|--|-------------------------------------|----------------------------------|
|  | для чотирирівневої шкали оцінювання | для дворівневої шкали оцінювання |
| 90 – 100   | відмінно                            | зараховано                       |
| 70-89  | добре                               |                                  |
| 50-69  | задовільно                          |                                  |
| 1-49   | незадовільно                        | не зараховано                    |

## 10. Рекомендована література

### Основна література

1. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за заг. ред. М. І. Ковалю. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. 350 с.
2. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. усіх спец. / [О. В. Кочетков, О. М. Кобилкін, С. В. Кобилкіна та ін.]; за ред. проф. О. В. Кочеткова. 3-є вид., випр. Київ: Кондор, 2017. 412 с.
3. Чебанова Н. В., Ревуцька Л. Є. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Харків: УкрДУЗТ, 2016. 294 с.
4. Шпанковська Н.Г. Аналіз господарської діяльності: теорія, методика, розбір конкретних ситуацій: Навч.посібник з грифом МОНУ / Н.Г. Шпанковська, Г.О. Король, К.Ф. Ковальчук [та ін.]; за ред. К.Ф. Ковальчука – К.: «Центр учбової літератури», 2012. – 328 с.
5. Шпанковська Н.Г. Стратегічний аналіз. Навч. посібник з грифом МОНУ / Н.Г. Шпанковська, Г.О. Король, К.Ф. Ковальчук, Н.О. Котенко.- Дніпропетровськ: НМетАУ, 2011.-224с.
6. Шпанковська Н.Г. Стратегічний аналіз: Опорний конспект лекцій / Н.Г. Шпанковська, Н.О. Котенко. - Дніпропетровськ: НМетАУ, 2006. – 132 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://nmetau.edu.ua/file/kua\\_11860.pdf](https://nmetau.edu.ua/file/kua_11860.pdf)

### Допоміжна література

1. Гринчук Ю.С. Удосконалення формування та використання виробничо – ресурсного потенціалу аграрних підприємств: монографія. Біла Церква, 2014. 390 с.
2. Гринчук Ю. С., Вихор М. В., Шемігон О. І. Програми підвищення конкурентоспроможності у системі стратегічного управління організаціями. Агросвіт. 2019. № 7. С. 3-9.
3. Гринчук Ю. С., Юхименко П. І., Вихор М. В. та ін. Конкурентоспроможність підприємства: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 320 с.
4. Кальченко С. В., Трусова Н. В., Кібенко К. А., Гринчук Ю. С., Микитюк Д. М. Напрями забезпечення економічної діяльності суб'єктів аграрного виробництва в системі кооперативних формувань на засадах беззбитковості. Агросвіт. 2021. № 5-6. С. 4-11.
5. Пуцентейло П. Р., Гуменюк О. О. Стратегічний аналіз як важливий елемент управління підприємством. Інноваційна економіка. 2016. № 3-4(62). С. 196-205.
6. Саух І. В. Стратегічний аналіз: уточнення категоріально-понятійного апарату. Вісник ЖДТУ. Економічні науки. 2014. № 4 (70). С. 31-38.
7. Сокольська Р.Б. Фінансовий аналіз: Навч. посібник. Частина І. Аналіз фінансової звітності / Р.Б. Сокольська, В.Д. Зелікман, Т.В. Акімова. – Дніпропетровськ: НМетАУ, 2015 – 92с.
8. Сокольська Р.Б. Фінансовий аналіз: Навч. посібник. Частина ІІ. Спеціальні методи фінансового аналізу / Р.Б. Сокольська, В.Д. Зелікман, Т.В. Акімова. – Дніпро: НМетАУ, 2016 – 76с.

9. Ткачова С.С., Пічугіна Т.С., Ткаченко О.П. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Х.: ХДУХТ, 2019. 240 с. 21
10. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 2014. 277 с.
11. Шуст О. А., Гринчук Ю. С., Паска І. М., Ткаченко К. В. Інвестиційна привабливість в системі менеджменту та ділової репутації сільськогосподарських підприємств. Економіка та управління АПК. 2021. №1. С. 125-139

#### **11. Посилання на інформаційні ресурси в Інтернеті**

1. Нормативно-правова база / Кабінет Міністрів України; Урядовий портал. – Офіц. веб-сайт. – URL : <http://www.kmu.gov.ua/control/npd/list>.
2. Нормативно-правові акти // Урядовий портал. Єдиний веб-портал виконавчої влади України. – URL : [http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/category/main?cat\\_id=32854](http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/category/main?cat_id=32854).
3. Статистична інформація / Офіційний сайт державної служби статистики України. – URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Загальноакадемічний портал наукової періодики. Національна академія наук України / Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського. URL : <http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/NTI/search.html>.
5. <http://www.nbuv.gov.ua> – Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. 20. <http://rep.btsau.edu.ua> – Репозитарій Білоцерківського НАУ.
6. Центр економічної стратегії. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ces.org.ua/> БІЗНЕС – колективне ділове медіа. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.business.ua/>
7. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

#### **12. Особливості навчання за денною формою в умовах дії обставин непереборної сили**

В умовах дії форс-мажорних обмежень освітній процес в університеті здійснюється відповідно до наказів/ розпоряджень ректора/ проректора або за змішаною формою навчання або повністю дистанційно в синхронному режимі.

Складання підсумкового семестрового контролю: в разі запровадження жорстких обмежень з заборонаю відвідування ЗВО студентам денної форми навчання надається можливість скласти екзамен в тестовій формі дистанційно на запропонованих викладачем платформах за відповідним посиланням.

## **2. НАВЧАЛЬНИЙ КОНТЕНТ**

# РОЗГОРНУТИЙ ПЛАН ЛЕКЦІЙ

## Розділ 1. Стратегічний аналіз операційної діяльності

### Тема 1 Стратегічний аналіз, його місце в управлінні економікою підприємства

Стратегічний аналіз є етапом попереднього обґрунтування та оцінки стратегічного управлінського рішення, а також попереднього аналізу наслідків прийняття управлінського рішення на результати діяльності підприємства.

На етапі стратегічного аналізу підприємство відстежує найважливіші для майбутнього фактори, які називаються стратегічними.

Стратегічні рішення — це управлінські рішення, які:

- 1) орієнтовані на майбутнє і закладають основу для прийняття оперативних управлінських рішень;
- 2) пов'язані із значною невизначеністю;
- 3) пов'язані із залученням значних ресурсів і можуть мати серйозні, довгострокові наслідки для підприємства.

Прикладом стратегічних рішень можуть бути:

- у технічній сфері: реконструкція підприємства, інновації — впровадження нових технологій, нової техніки, нових видів продукції тощо;
- в організаційній сфері — зміна організаційно-правової форми підприємства, зміна структури виробництва та управління, нові форми організації та оплати праці, взаємодії з постачальниками та споживачами, покупка та злиття підприємств;
- у комерційній сфері — вихід на нові ринки збуту, зміна чи розширення асортименту, нові способи збуту чи просування продукції.

На підприємстві можуть бути кілька рівнів стратегічних рішень, або стратегій:

- корпоративні (загально корпоративні, або портфельні стратегії);
- ділові (конкурентні стратегії);
- функціональні (функціональні стратегії);
- ресурсні.

Усе розмаїття методів стратегічного аналізу можна поділити на кілька груп:

I. *Традиційні*

II. *Методи економіко-математичного моделювання,*

III. *Евристичні (інтуїтивні)*

IV. *Специфічні методи*

Важливими базисними елементами побудови стратегічного плану (і стратегічного управління в цілому) є визначення цільових орієнтирів підприємства.

Цільові орієнтири підприємства умовно можна поділити на групи:

I — Ідеали — найбільш загальні цільові орієнтири, що охоплюють місію, бачення, кредо. Досягнення ідеалів у плановому періоді не передбачається, але бажано наблизитись до них.

II — Цілі — найбільш загальні орієнтири діяльності підприємства, досягнення яких передбачається в повному обсязі або в скороченому.

III — Задачі — конкретні орієнтири, що можуть бути кількісно виміряні.

Можливі два підходи до визначення цілей підприємства:

Ієрархія цілей на підприємстві складає так зване “дерево цілей”

Будь-який господарюючий суб’єкт діє у певному середовищі.

Середовище будь-якого підприємства поділяється на внутрішнє та зовнішнє.

Основними методами прогнозування, які використовуються у стратегічному аналізі, є:

- методи екстраполяції;
- експертні методи;
- методи моделювання.

Інформаційною базою аналізу є найрізноманітніші джерела:

- засоби масової інформації;
- спеціальна та наукова література;
- матеріали наукових семінарів та конференцій, спеціалізованих виставок;
- технічна документація, матеріали рекламних публікацій, прайс листи, річні звіти акціонерних товариств, інші публікації;
- довідкова література;
- “конструювання навпаки” (метод, що передбачає придбання та вивчення конструкцій виробів фірм-конкурентів з метою копіювання конкурентних переваг);
- опитування споживачів та різноманітні форми анкетування;
- інші методи, зокрема промислове шпигунство.

Зібрана інформація про середовище повинна бути оцінена на предмет її коректності, доброякісності, достовірності.

## Тема 2. Аналіз досягнутих результатів діяльності підприємства

Методологічними принципами аналізу діяльності підприємства вважають такі підходи:

- 1. *системний підхід*, відповідно до якого підприємство розглядають як складну систему, що діє в середовищі відкритих систем і складається, у свою чергу, з низки систем, підсистем та окремих елементів;
- 2. *принцип комплексності аналізу* всіх складових підсистем та елементів підприємства;
- 3. *динамічний підхід і принцип порівняльного аналізу*: в цьому підході аналіз усіх показників здійснюється в динаміці, а також у порівнянні з аналогічними показниками конкуруючих фірм;
- 4. *В нормативному підході*: застосування норм та нормативів, ефективна робота підприємства з вдосконалення нормативного господарства (під час визначення ефективності використання ресурсів, планування виробничої програми, визначення відповідності якості випущеної продукції наявним нормам та нормативам, зокрема міжнародним, тощо);
- 5. *принцип врахування специфіки діяльності підприємства* (галузевої та регіональної).

Підходи до проведення стратегічного аналізу як ви бачите різноманітні; тому різні консалтингові фірми, науковці та дослідники бізнесу пропонують свої підходи до дослідження діяльності підприємства.

Відповідно до принципів системного підходу аналіз діяльності підприємства здійснюється залежно від рівня прийняття управлінських рішень і розробки стратегії.

Виділяють три рівня прийняття управлінських рішень і, відповідно, три рівні аналізу:

корпоративний,  
конкурентний  
функціональний

Вивчається основна інформація про характерні особливості, цілі діяльності, роль і основні характеристики організації: галузь (вид діяльності); основні види продукції, послуги; особливості заснування, розвитку, тобто історія організації; розміри та обсяг діяльності, структура організації, становище в країні, галузі, регіоні, тип та юридична форма володіння майном; місцезнаходження.

Також досліджується характер діяльності організації, її масштаби, місце та роль на ринку або в певному сегменті ринку; номенклатура продукції (основні товари або групи товарів, напрями спеціалізації, номенклатура експортної та імпоротної продукції); питома вага підприємства в національному (світовому, , регіональному) виробництві основних видів продукції; частка найважливіших товарів, що випускаються підприємством, в експорті країни.

Показники обсягів діяльності підприємства:

Обсяги випуску продукції

Дохід від реалізації продукції

Показники ефективності використання виробничих ресурсів

Показники забезпеченості ресурсами

Витрати та показники рівня витрат

Показники, що характеризують потенціал підприємства та стан матеріально-технічної бази

Показники, що характеризують організаційно-технічний рівень

Фінансові результати та показники рентабельності

Показники фінансового стану

**Конкурентоспроможність** — це здатність об'єкта більш повно задовольнити реальні чи потенційні потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку.

**Конкурентоспроможність організації** можна виявити лише серед групи організацій, які належать до однієї галузі або випускають товари-субститути (замінники). Це відносне поняття, тобто в межах регіональної стратегічної групи підприємство може бути конкурентоспроможним, а на світовому ринку чи його сегменті — ні. Оцінюється конкурентоспроможність в одній стратегічній зоні господарювання.

Розрізняють параметри **конкурентоспроможності продукції**

1. Кількісні характеристики властивостей товару (технічні, економічні, нормативні)
2. Показники конкурентоспроможності — сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару.

*Технічні параметри* є характеристикою технічних і фізичних властивостей товару, функції, що їх виконує товар у процесі використання.

*Технічні параметри*, у свою чергу, поділяються на

- параметри призначення,
- ергономічні
- естетичні.

*Параметри призначення* — характеризують області використання продуктів, виконуваних функції або функції, які повинна виконувати продукція, тобто свідчать про корисний ефект, що досягається за допомогою використання даної продукції. Вони теж поділяються на класифікаційні (для визначення області застосування); параметри технічної ефективності (характеризують прогресивність технічних рішень) та конструктивні (для оцінки проектно-конструкторських рішень).

*Ергономічні* — змальовують продукцію з точки зору її відповідності властивостям людського організму під час виконання трудових операцій або споживання.

*Естетичні* — характеризують інформаційну виразність (раціональність форм, цілісність композиції, стабільність товарного вигляду, досконалість виробничого виконання продукції).



**Економічні параметри** — визначають рівень витрат на виробництво та ціни споживання через витрати на придбання, обслуговування, споживання, утилізацію товару. Вони поділяються на:

- разові (це витрати на придбання, транспортування, монтаж, пробний запуск тощо);
- поточні (витрати на оплату праці обслуговуючого персоналу, інші витрати на обслуговування, ремонт, запасні частини тощо).

**Нормативні параметри** визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам, вимогам, що передбачені законами та іншими нормативними документами, міжнародними, національними стандартами і т. п.

Показники конкурентоспроможності ґрунтуються на параметрах конкурентоспроможності. Перелік таких показників залежить від об'єкта дослідження.

Наочним способом оцінки конкурентоспроможності організації та рівня конкуренції у галузі є побудова **позиційної карти стратегічних груп** конкурентів.

Встановити конкурентний статус підприємства в групі подібних можна в результаті порівняння показників виробничо господарської діяльності за допомогою методів **комплексної порівняльної оцінки**. Отриманий рейтинг відображатиме конкурентний статус (місце) підприємства у групі. До методів багатofакторних порівнянь належать метод суми, **метод суми місць** та **метод відстані до еталону**.

**Конкурентні переваги** — це будь-які фактори та заходи, що дозволяють фірмі перемагати, вистояти в конкурентній боротьбі, привертати покупців та покращувати своє становище на ринку. Конкурентні переваги дозволяють фірмі мати рентабельність вище середньої для фірм цієї галузі або цього ринкового сегменту і завойовувати міцні позиції на ринку. Вважається, що конкурентні переваги забезпечуються шляхом надання споживачам благ, що мають для них більшу цінність (нижча ціна, вища якість тощо).

**Конкурентні стратегії за М. Портером**

**1. Лідерство на основі зниження витрат (цін)** — це агресивна внутрішня стратегія, спрямована на досягнення ефективності виробництва і контролю над витратами.

**2. Стратегія диференціації** — спрямована на виробництво особливої продукції, яка є модифікацією основного виробу та призначена для споживачів, яких не задовольняє стандартна продукція і які готові платити за унікальність.

**3. Стратегія фокусування** — це стратегія вузької спеціалізації, що означає вибір обмеженої за масштабами сфери господарської діяльності з чітко окресленим колом споживачів.

### Тема 3. Нормативи стратегічного аналізу

Нормативно-правова база стратегічного аналізу містить міжнародні та національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку і аудиту України, що стосуються принципів побудови системи обліку та аудиту на підприємстві, складу та порядку складання фінансової звітності, принципів проведення та змісту аудиту діяльності підприємства.

Систему стратегічних цілей фінансового розвитку слід формулювати чітко і коротко, відображаючи кожен мету в конкретних показниках — цільових стратегічних нормативах.

**Такими цільовими стратегічними нормативами** з окремих аспектів фінансової діяльності підприємства можуть бути:

- середньорічний темп зростання власних фінансових ресурсів, які сформовані з власних джерел;
- мінімальна частка власного капіталу в загальному обсязі використаного капіталу підприємства;
- коефіцієнт рентабельності власного капіталу підприємства;
- співвідношення оборотних і необоротних активів підприємства;
- мінімальний рівень грошових активів, який забезпечує поточну платоспроможність підприємства;
- мінімальний рівень самофінансування інвестицій;
- граничний рівень фінансових ризиків у розрізі основних напрямів господарської діяльності підприємства.

Створення нормативної бази стратегічного аналізу — це основа раціональної організації і планування діяльності підприємств різних форм власності. Нормативна база стратегічного аналізу складається із системи норм і нормативів.

Система норм і нормативів містить десять основних груп:

- 1) ефективності суспільного виробництва;
- 2) витрат і запасів сировини, матеріалів, палива та енергії;
- 3) витрат трудових ресурсів і заробітної плати;
- 4) використання виробничих потужностей і тривалості їх освоєння;
- 5) капіталовкладень і капітального будівництва;
- 6) потреби показників використання, а також запасів в обладнанні;
- 7) фінансів;
- 8) витрат на виробництво;
- 9) соціально-економічні;
- 10) охорони навколишнього середовища.

Усі нормативи можна поділити на два типи. Вони відрізняються за своїм економічним змістом та сферою впливу на господарську діяльність.

Для обґрунтування стратегічних управлінських рішень та прогнозування їх наслідків застосовуються специфічні нормативні (базові) методи стратегічного аналізу:

Визначення ефекту масштабу та побудова кривої досвіду

Модель життєвого циклу

Проект PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy) — вплив маркетингової стратегії на прибуток)

Аналіз розриву

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

Визначення виробничих одиниць та їх оцінка — один із поширених інструментів аналізу та вибору напрямів розвитку та росту підприємства, напрямів капіталовкладень, визначення перспектив розвитку та вкладу кожної бізнес-одиниці в корпоративний портфель.

Залежно від структури управління, що склалася на підприємстві, виробничою або бізнес-одиницею може бути окремий підрозділ підприємства, його філія, продуктова лінія або окремий продукт. Для великих диверсифікованих підприємств бізнес-одиницею може бути навіть окрема фірма, що входить до складу підприємства.

Критерії виділення виробничих одиниць у стратегічні одиниці бізнесу (далі — СОБ) такі:

- підрозділ повинен безпосередньо працювати на ринку, а не обслуговувати інші підрозділи. Тобто не менше 60% продукції, виробленої підрозділом, цехом, повинно бути реалізовано на ринку, а не бути напівфабрикатом для виробництва продукції іншими підрозділами;

- підрозділ або продукт повинен мати власних споживачів, конкурентів; керівництво підрозділу може здійснювати власну збутову чи маркетингову стратегію на ринку;

- підрозділ повинен працювати на основі обліку витрат, доходів та фінансових результатів; рентабельність окремих видів продукції повинна бути відомою.

Набір видів діяльності, здійснюваних підприємством, а також видів продукції, що випускається, прийнято називати *портфелем* підприємства.

А інструментарій і методологію, що визначають напрями і способи оптимізації цього портфеля, — *портфельним аналізом*.

**Портфельний аналіз** — це аналіз господарської діяльності підприємства, що виконується з метою визначення найбільш прибуткових та перспективних напрямів (видів діяльності) чи проектів, їх інвестування та скорочення, або призупинення інвестицій, у неприбуткові або неперспективні види діяльності чи проекти.

Теоретичною базою портфельного аналізу є концепція життєвого циклу товару, крива “досвіду” (ефект масштабу) та база даних PIMS.

Основними прийомами здійснення портфельного аналізу є двомірні матриці, де використовуються будь-які пари стратегічно важливих показників-критеріїв.

**Інструменти портфельного аналізу:**

Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ)

Матриця GE — Мак-Кінсі

## **Тема 5. Аналіз розподілу виробничих ресурсів у сфері виробництва**

Ресурси підприємства є основою утворення конкурентних переваг підприємства. Всі стратегічні ресурси підприємства поділяються на дві групи:

- матеріальні;
- нематеріальні.

Усі ці ресурси у поєднанні із стратегічними планами створюють стратегічний потенціал підприємства.

**За роллю у виробничому процесі ресурси поділяються на:**

- фінансові (до певної міри можуть замінити усі інші);
- інформаційні;
- трудові;
- матеріально-сировинні;
- паливно-енергетичні;
- технічні та технологічні.

Ресурси на підприємстві можуть бути розподілені за такими групами:  
матеріально-сировинні,  
енергетичні (враховуючи їх важливість, вони можуть бути виділені в окрему групу),  
трудові,  
техніко-технологічні (основні засоби, технологія, нематеріальні активи),  
фінансові та інформаційні.

**Матеріальні ресурси підприємств класифікуються за такими групами:**

сировина;  
основні матеріали;  
комплектуючі вироби;  
допоміжні матеріали;  
паливо;  
запасні частини;  
купівельні напівфабрикати;  
малоцінні та швидкозношувані предмети;  
інші матеріальні цінності.

Потреба в матеріальних ресурсах може бути розрахована наступними способами:

**І спосіб** — “нормативний”:

**II спосіб** — метод динамічних коефіцієнтів, за допомогою яких корегують фактичні дані минулих років:

Залежно від важливості та ролі кожного виду матеріальних ресурсів у виробничому процесі можуть бути застосовані різні підходи до змісту стратегій ресурсного забезпечення:

- комплексні (ресурсна стратегія для всього підприємства);
- стратегія для групи матеріалів;
- окрема стратегія для кожного стратегічно важливого виду сировини або матеріалів.

Існує тісний зв'язок між технічним рівнем виробництва та виробничими стратегіями. Прогресивна технологія та високопродуктивне обладнання забезпечують реалізацію товаро продуктових стратегій, постачання ринку якісною продукцією і реалізацію конкурентних переваг, водночас технічна відсталість спричиняє обмеження подальшого розвитку підприємства. Кількість, структура, види обладнання та інших основних засобів визначаються галуззю, продукцією, передбаченою до виготовлення продуктовими стратегіями, а також технологією переробки ресурсів у готову продукцію.

Підприємства для визначення можливостей забезпечення технікою та технологією найчастіше використовують їхню вартісну форму — основні засоби (основні фонди) (і в цьому є зв'язок з інвестиційними стратегіями). У практиці обліку виробничі засоби поділяються на будівлі, споруди, передавальні пристрої, машини та механізми, устаткування (силове і робоче), транспорт і т. п. — відносно яких приймаються рішення про напрями використання коштів. Забезпеченість технікою та іншими основними засобами визначається у натуральному виразі під час прийняття рішень щодо будівництва нових, заміни та реконструкції наявних.

У системі стратегічного аналізу *трудові ресурси* підприємства розглядаються як основа утворення його конкурентних переваг. Згідно з системою 7 “S” Мак-Кінсі наявність певних характеристик людського потенціалу підприємства є обов'язковою умовою реалізації обраної підприємством стратегії.

Розрізняють наступні основні стилі управління, що залежать від особистісних рис керівника підприємства, структури органів управління та прийнятого розподілу повноважень на підприємстві — анархічний, демократичний та авторитарний (або диктаторський).

Зростання продуктивності праці забезпечують дві групи факторів: інтенсивні та екстенсивні.

Стратегія щодо трудових ресурсів існує на підприємстві у вигляді плану (програми).

*Фінансові та інформаційні ресурси* займають центральне місце у схемі взаємозв'язку ресурсів підприємства, оскільки пов'язують усі інші ресурси та до деякої міри можуть їх замінити. Джерелами формування **фінансових ресурсів** є:

- власні джерела (прибуток, амортизація, випуск нових акцій, реалізація основних засобів);
- позикові (нові боргові зобов'язання у вигляді довго та короткострокових кредитів, застав, векселів тощо)

- пряме бюджетне фінансування, безповоротна фінансова допомога (благодійність).

Стандартні фінансові цілі і стратегії:

- збільшення внутрішньої вартості капіталу;
- досягнення високих темпів росту доходів і дивідендів на одну просту акцію (для акціонерних товариств);
- скорочення зовнішньої заборгованості;
- вдосконалення структури капіталу (оптимізація співвідношення між власними і позиковими коштами, між основним і оборотним капіталом).

Стратегіями використання фінансових ресурсів можуть бути:

- капіталовкладення у “цільові ринки” та інше забезпечення маркетингових стратегій;
- інвестування у фінансовий капітал (акції) чи реальний капітал (основні засоби), створення чи придбання виробничих потужностей, тобто забезпечення виробничих стратегій;
- збільшення або зменшення оборотного капіталу;
- інвестиції, пов’язані з розвитком окремих підсистем підприємства;
- погашення дебіторської заборгованості, виплата дивідендів, формування стратегічних фондів тощо.

Стандартні фінансові цілі і стратегії:

- збільшення внутрішньої вартості капіталу;
- досягнення високих темпів росту доходів і дивідендів на одну просту акцію (для акціонерних товариств);
- скорочення зовнішньої заборгованості;
- вдосконалення структури капіталу (оптимізація співвідношення між власними і позиковими коштами, між основним і оборотним капіталом).

Стратегіями використання фінансових ресурсів можуть бути:

- капіталовкладення у “цільові ринки” та інше забезпечення маркетингових стратегій;
- інвестування у фінансовий капітал (акції) чи реальний капітал (основні засоби), створення чи придбання виробничих потужностей, тобто забезпечення виробничих стратегій;
- збільшення або зменшення оборотного капіталу;
- інвестиції, пов’язані з розвитком окремих підсистем підприємства;
- погашення дебіторської заборгованості, виплата дивідендів, формування стратегічних фондів тощо.

**Фактори ресурсозбереження дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємства. До таких факторів належать:**

- 1) впровадження енергозберігаючих технологій;
- 2) впровадження безвідходних та маловідходних технологій переробки сировини і матеріалів;
- 3) випуск супутньої продукції;
- 4) переробка відходів виробництва;



- 5) повторне використання тари та переробка пакувальних матеріалів;
- 6) впровадження технологій, що дозволяють скоротити ручну працю;
- 7) впровадження прогресивних форм організації праці.

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

Розробка ефективної виробничої стратегії є необхідною складовою системи стратегічного планування. Ефективна стратегія виробничої програми повинна передбачати максимізацію прибутку від реалізації продукції, максимально продуктивне використання виробничих ресурсів та оптимізацію витрат.

**Стратегія виробничої програми** — це система й механізм стратегічного управління виробничими активами і потенціалом підприємства в умовах конкуренції, змін на ринку, відсутності точної та детальної картини майбутнього.

**Стратегія виробничої діяльності підприємства передбачає:**

- організацію виробничої кооперації та науково-технічного співробітництва;
- забезпечення збалансованості діяльності за стадіями життєвого циклу продукції;
- створення нових механізмів інвестування в розширення і науково-технічний розвиток підприємства;
- досягнення узгодженості інтересів держави і власників підприємств щодо використання природних ресурсів;
- ефективне використання основного та оборотного капіталу.

*Виробнича стратегія є складовою системи прогнозування.*

Праця, земля, капітал та підприємницькі здібності, які використовуються у виробничому процесі, називаються **факторами виробництва**.

Основою для прогнозування обсягів виробництва є **прогноз обсягів реалізації** продукції, на основі якого розробляють виробничу програму, прогнози матеріально-технічного забезпечення і постачання ресурсами, прогнози витрат та фінансових результатів.

Витрати на виробництво відрізняються за складом, економічним призначенням, питомою вагою у виготовленні та реалізації продукції, залежністю від обсягу виробництва. Це зумовлює групування витрат за певними ознаками.

Залежно від характеру виробництва витрати поділяються за видами продукції (послуг) та етапами виробничого процесу. Витрати також класифікуються за низкою інших ознак: економічними елементами та статтями калькуляції, за цільовим призначенням, ступенем однорідності, способом включення до собівартості, часом виникнення.

**Витрати бувають:**

- 1) — прямі;
- непрямі.

2) у межах періоду:

— змінні;

— умовно-постійні;

3) всі витрати є альтернативними;

4) середні витрати (витрати на одиницю продукції);

5) граничні (пов'язані зі збільшенням обсягу випуску на одиницю продукції).

На основі аналізу витрат можна встановити:

1) точку беззбитковості (мінімальний обсяг виробництва, який потрібно випускати для покриття загальної суми витрат та забезпечення беззбитковості виробництва); Вже була розглянута

2) оптимальний обсяг виробництва.

*Оптимальний обсяг виробництва* дозволяє максимізувати прибуток або мінімізувати збиток.

Метою діяльності підприємства є максимізація прибутку.

*Закономірність, що впливає з аналізу витрат, — використання закону спадної граничної продуктивності.*

Дію закону спадної граничної продуктивності можна проілюструвати на прикладі одного з видів змінних витрат — чисельності зайнятих працівників.

Вартість використаних на виробництво продукції ресурсів становить витрати підприємства.

Витрати плануються з урахуванням планових обсягів виробництва, виходячи із норми витрат на одиницю продукції, прогнозованої ціни на матеріали, паливо, інші види ресурсів, а також з урахуванням запланованих заходів щодо зниження ресурсомісткості продукції (виробництва).

Використовуючи прогнозні дані щодо обсягів реалізації продукції за відповідними роками і конкретними видами продукції та норми прямих матеріальних і трудових затрат, можна розрахувати вартість прямих матеріальних затрат і прямих затрат праці на кожний прогнозний рік. Крім прямих матеріальних і трудових затрат, прогнозуються й непрямі затрати, які не можуть бути віднесені до конкретних видів продукції. Їх оцінюють і прогнозують окремо від прямих. До таких витрат відносять загальновиробничі витрати, які розподіляються між видами продукції з використанням бази розподілу, найчастіше фонду оплати праці виробничих робітників.

У розробці виробничої стратегії важливою частиною є не лише прогнозування обсягу виробництва, витрат і прибутку, а й структури витрат, що складаються з постійних і змінних.

Важливо прогнозувати оптимальне співвідношення не лише між обсягами виробництва та витратами, а й між постійними та змінними витратами, оскільки структура витрат зумовлює чутливість величини отриманого прибутку до зміни ринкової ситуації. Співвідношення між постійними та змінними витратами впливає на показник операційного (або виробничого) важеля (англ. — *leverage*).



Практичний зміст операційного важеля полягає у можливості підприємства впливати на обсяг прибутку через зміну структури витрат (собівартості) виробництва та зміну обсягу випуску продукції. Вплив операційного важеля проявляється у тому, що невеликі зміни обсягу продажу продукції (після досягнення беззбитковості, тобто покриття постійних витрат) викликають значні зміни фінансового результату — прибутку.

Щоб визначити ступінь дії (ефекту) операційного левериджу, розраховується відповідний коефіцієнт сили дії або ефекту операційного левериджу.

Діагностика ефективності збутової діяльності повинна будуватись на визначенні ефективності виконання основних функцій збутової діяльності, а саме:

- транспортування від місця виробництва до місця споживання;
- розподілу, тобто забезпечення досяжності товарів у кількості і формі згідно з потребами споживачів;
- зберігання — забезпечення досяжності товарів у момент придбання або використання у місцях накопичення або реалізації зі збереженням їх кількості та якісних характеристик;
- сортування — створення наборів спеціалізованих або взаємодоповнюючих товарів, адаптованих до ситуації споживання;
- встановлення контакту — забезпечення доступу до чисельних та віддалених груп споживачів;
- інформування — діяльність, що забезпечує інформованість про потреби ринку та умови конкретного обміну.

Роль збутової діяльності для підприємства можна досліджувати в двох аспектах:

- а) вплив збутової діяльності на економічні показники діяльності організації;
- б) вплив каналів збуту на конкурентоздатність продукції та підприємства.

Під час виконання своїх функцій у каналах збуту виникають чотири види грошових потоків:

- юридичний потік — передача або врегулювання прав власності від одного учасника каналу збуту до іншого;
- фізичний — власне, фізичне переміщення певної кількості товарів від виробника до споживача;
- фінансовий потік — оплата, рахунки, кредити, комісійні, що рухаються у зворотному напрямку — від кінцевого споживача до виробника;
- інформаційний потік — двосторонній, як потік замовлень від споживача і, водночас, інформація про попит і пропозицію на ринку.

Залежно від кількості посередників розрізняють кілька рівнів каналів розподілу:

- канал нульового розподілу (прямого маркетингу) — виробник продає товар безпосередньо споживачеві. Виділяють три основних способи прямого продажу: торгівля в рознос, посилочна та через магазини виробника;
- однорівневий канал — включає одного посередника (роздрібного, агента по збуту або брокера);

- дворівневий — включає двох посередників (промислового дистриб'ютора та дилера);
- трьохрівневий — три ланки посередників: оптових, дрібно-оптових та роздрібних.

Під час прийняття рішень щодо каналів збуту виробник керується двома групами показників: ефективності та конкурентоздатності. Критерій вибору — максимізація чистого прибутку за визначеного заздалегідь рівня ризику.

## Розділ 2. Стратегічний аналіз фінансової та інвестиційної діяльності

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

Фінансові ресурси в діяльності підприємства займають перше за важливістю місце, оскільки за їх допомогою можуть бути придбані практично всі види інших ресурсів. Таке перетворення може бути здійсненим у будь-який час і практично без обмежень, тобто фінансові ресурси майже завжди можуть замінити собою усі інші види ресурсів.

**До складу фінансових ресурсів підприємства відносять** зареєстрований та резервний капітали підприємства, додатковий капітал та капітал у дооцінках, кредити, бюджетне фінансування та благодійні внески, прибуток.

**Джерелами формування фінансових ресурсів є:**

- власні джерела (прибуток від реалізації продукції, амортизаційні відрахування, випуск (емісія) нових акцій, реалізація необоротних активів тощо);
- позикові (нові боргові зобов'язання у вигляді довго- та короткострокових кредитів, застав, векселів тощо);
- цільове фінансування або безповоротна благодійна фінансова допомога.

**Основним джерелом власних коштів підприємства**, за рахунок якого може бути здійснений виробничий та соціальний розвиток, повернені боргові зобов'язання, сплачені відсотки за кредитами і дивіденди акціонерам, **є прибуток**.

Вся прогнозна інформація щодо майбутньої фінансово-господарської діяльності підприємства інтегрується в його **прогнозну фінансову звітність**.

**Прибуток у стратегічному розвитку підприємства відіграє подвійну роль** — він є одночасно джерелом фінансування інших стратегічних програм, а також є метою діяльності підприємства.

Широку гаму **показників рентабельності можна поділити на три групи:**

1. Показники, що визначаються відношенням прибутку до собівартості або до витрат.
  - рентабельність продукції
  - рентабельність виробництва продукції
  - рентабельність перевезень
2. Показники, що визначаються відношенням прибутку до суми доходу (виручки) від реалізації.
3. Показники, утворені відношенням прибутку до вартості активів або суми інвестованого капіталу.

- рентабельність підприємства
- рентабельність власного капіталу:
- фондорентабельність:

**Аналіз доданої вартості** — це шлях до знаходження оптимальної величини витрат на заробітну плату.

**Господарська діяльність підприємства** — це створення доданої вартості до вартості закуплених на стороні негрошових поточних активів. Для того щоб отримувати прибуток, потрібно створити нову вартість, яка буде визнана ринком.

**Склад доданої вартості:**

- 1) заробітна плата персоналу разом з нарахуваннями;
- 2) амортизаційні відрахування;
- 3) обов'язкові платежі до бюджету, що належать до витрати виробництва;
- 4) відсотки за кредитними зобов'язаннями;
- 5) запланована норма прибутку.

**Стандартні фінансові цілі і стратегії:**

- збільшення внутрішньої вартості капіталу (для акціонерних товариств);
- досягнення високих темпів зростання доходів і дивідендів на одну просту акцію;
- скорочення зовнішніх джерел фінансування та оптимізація співвідношення власного і позикового капіталу;
- оптимальне співвідношення між показниками прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості підприємства;
- вдосконалення структури капіталу (співвідношення між основним та оборотним капіталом).

**Приклади стратегії фінансування як функції управління фінансами:**

- 1) стратегія кредитування (вибір між короткостроковим та довгостроковим фінансуванням);
- 2) стратегія розміщення акцій: часткове або повне розміщення акцій, прості або привілейовані акції, співвідношення між ними;
- 3) стратегія рефінансування означає придбання власних акцій, ліквідацію боргів, управління грошовими потоками;
- 4) стратегія використання дивідендів: варіація рівня дивідендів — сплата підвищених або знижених дивідендів залежно від ситуації на фондовому ринку та темпів росту підприємства, призупинення виплати дивідендів.

**Фінансова стратегія визначає** найкращу спрямованість фінансової діяльності, націлює на економію усіх видів витрат, мобілізацію капіталу для підтримки виробничих, дослідницьких, маркетингових та інших стратегій, на максимальне підвищення ринкової вартості підприємства.

**Найважливіша частина фінансової стратегії** — прийняття рішення про структуру капіталу.

**Фінансова стратегія як функціональна передбачає** також визначення відносин з фінансовими, страховими, кредитними організаціями, акціонерами, з окремими підрозділами та посадовими особами всередині організації.

**Загальна фінансова стратегія охоплює:**

1. Управління готівкою та ринковими цінними паперами.
2. Управління товарно-матеріальними запасами.
3. Стратегію кредитування.
4. Дивідендну стратегію.
5. Фінансові прогнози щодо капіталовкладень, надходжень та виплат.

**Інструментом реалізації фінансових стратегій є поточні бюджети.**

## **Тема 8. Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства**

**Розрізняють два види ризиків діяльності підприємства:**

- 1) фінансовий (пов'язаний із використання залученого капіталу під час формування джерел коштів підприємства);
- 2) підприємницький — це ризикованість вкладів в активи підприємства, яке не має боргів. Сутність його — невпевненість в одержанні майбутнього прибутку в результаті дії таких чинників, як:
  - зміна ринкової ситуації (падіння цін та попиту на продукцію підприємства);
  - зміна цін на ресурси;
  - високий рівень операційного важеля (левериджу).

**Рівень підприємницького ризику залежить** від частки постійних витрат у загальній сумі витрат, тобто від рівня операційного важеля. Чим вищою є частка постійних витрат у загальних, тим чутливою є величина отриманого прибутку до зміни ринкових умов.

**Основною метою аналізу структури капіталу** є формування такого співвідношення між власним та залученим капіталом, яке дозволяє отримати вищий ступінь фінансової стійкості та ефективності використання капіталу.

**Структура капіталу залежить від:**

- 1) галузевих особливостей діяльності підприємства;
- 2) тривалості операційного циклу;
- 3) стадії життєвого циклу підприємства;
- 4) ступеня конкурентоспроможності продукції;
- 5) кон'юнктури товарних та фінансових ринків;
- 6) рівня прибутковості діяльності підприємства.

Якщо підприємство має високий рівень рентабельності (прибутковості), це забезпечує капіталізацію прибутку, а тому можна менше використовувати залучені кошти.

**У процесі оцінки і прогнозування структури капіталу приймають до уваги такі показники:**

- 1) середні темпи росту фінансових ресурсів, які формуються з власних джерел;
- 2) мінімальну частину власного капіталу в загальному обсязі капіталу;
- 3) рентабельність власного капіталу;
- 4) співвідношення оборотних та необоротних активів підприємства;
- 5) мінімальний рівень ліквідних активів, що забезпечують поточну платоспроможність підприємства.

#### **Критерії оптимізації структури капіталу:**

- 1) ефект фінансового левериджу (важеля);
- 2) максимізація рівня рентабельності власного капіталу (максимізація прибутку на одну звичайну акцію);
- 3) мінімізація вартості використання капіталу з усіх можливих джерел коштів (мінімальна плата за використання фінансових ресурсів з усіх джерел фінансування).

У зв'язку із залученням різних джерел фінансування до формування активів та співвідношення між ними розрізняють три види політики по формуванню активів підприємства: консервативну, агресивну і компромісну.

### **Рекомендована література**

#### **Основна література**

7. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за заг. ред. М. І. Ковалю. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. 350 с.
8. Сич Є. М., Стасишен М. С. Стратегічний аналіз: навч. пос.; 2-ге вид. 2019. 304 с.
9. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. усіх спец. / [О. В. Кочетков, О. М. Кобилкін, С. В. Кобилкіна та ін.]; за ред. проф. О. В. Кочеткова. 3-є вид., випр. Київ: Кондор, 2017. 412 с.
10. Чебанова Н. В., Ревуцька Л. Є. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Харків: УкрДУЗТ, 2016. 294 с.
11. Шпанковська Н.Г. Аналіз господарської діяльності: теорія, методика, розбір конкретних ситуацій: Навч. посібник з грифом МОНУ / Н.Г. Шпанковська, Г.О. Король, К.Ф. Ковальчук [та ін.]; за ред. К.Ф. Ковальчука – К.: «Центр учбової літератури», 2012. – 328 с.
12. Шпанковська Н.Г. Стратегічний аналіз. Навч. посібник з грифом МОНУ / Н.Г. Шпанковська, Г.О. Король, К.Ф. Ковальчук, Н.О. Котенко.- Дніпропетровськ: НМетАУ, 2011.-224с.
13. Шпанковська Н.Г. Стратегічний аналіз: Опорний конспект лекцій / Н.Г. Шпанковська, Н.О. Котенко. - Дніпропетровськ: НМетАУ, 2006. – 132 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://nmetau.edu.ua/file/kua\\_11860.pdf](https://nmetau.edu.ua/file/kua_11860.pdf)

- 14.Шубіна С. В., Мірошник О. Ю. Стратегічний аналіз. Практикум: навч. посібник. 2015. 218 с.

#### **Допоміжна література**

- 12.Гринчук Ю.С. Удосконалення формування та використання виробничо – ресурсного потенціалу аграрних підприємств: монографія. Біла Церква, 2014. 390 с.
- 13.Гринчук Ю. С., Вихор М. В., Шемігон О. І. Програми підвищення конкурентоспроможності у системі стратегічного управління організаціями. Агросвіт. 2019. № 7. С. 3-9.
- 14.Гринчук Ю. С., Юхименко П. І., Вихор М. В. та ін. Конкурентоспроможність підприємства: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 320 с.
- 15.Кальченко С. В., Трусова Н. В., Кібенко К. А., Гринчук Ю. С., Микитюк Д. М. Напрями забезпечення економічної діяльності суб'єктів аграрного виробництва в системі кооперативних формувань на засадах безбитковості. Агросвіт. 2021. № 5-6. С. 4-11.
- 16.Пуцентейло П. Р., Гуменюк О. О. Стратегічний аналіз як важливий елемент управління підприємством. Інноваційна економіка. 2016. № 3-4(62). С. 196-205.
- 17.Саух І. В. Стратегічний аналіз: уточнення категоріально-понятійного апарату. Вісник ЖДТУ. Економічні науки. 2014. № 4 (70). С. 31-38.
- 18.Сокольська Р.Б. Фінансовий аналіз: Навч. посібник. Частина І. Аналіз фінансової звітності / Р.Б. Сокольська, В.Д. Зелікман, Т.В. Акімова. – Дніпропетровськ: НМетАУ, 2015 – 92с.
- 19.Сокольська Р.Б. Фінансовий аналіз: Навч. посібник. Частина ІІ. Спеціальні методи фінансового аналізу / Р.Б. Сокольська, В.Д. Зелікман, Т.В. Акімова. – Дніпро: НМетАУ, 2016 – 76с.
- 20.Ткачова С.С., Пічугіна Т.С., Ткаченко О.П. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Х.: ХДУХТ, 2019. 240 с. 21
- 21.Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 2014. 277 с.
- 22.Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. Бухгалтерський облік, аналіз і аудит. 2015. Випуск 2(112). С. 96-99.
- 23.Шуст О. А., Гринчук Ю. С., Паска І. М., Ткаченко К. В. Інвестиційна привабливість в системі менеджменту та ділової репутації сільськогосподарських підприємств. Економіка та управління АПК. 2021. №1. С. 125-139

#### **Посилання на інформаційні ресурси в Інтернеті**

8. Нормативно-правова база / Кабінет Міністрів України; Урядовий портал. – Офіц. веб-сайт. – URL : <http://www.kmu.gov.ua/control/npd/list>.
9. Нормативно-правові акти // Урядовий портал. Єдиний веб-портал виконавчої влади України. – URL : [http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/category/main?cat\\_id=32854](http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/category/main?cat_id=32854).
- 10.Статистична інформація / Офіційний сайт державної служби статистики України. – URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

11. Загальноакадемічний портал наукової періодики. Національна академія наук України / Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського. URL : <http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/NTI/search.html>.
12. <http://www.nbuv.gov.ua> – Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського.  
20. <http://rep.btsau.edu.ua> – Репозитарій Білоцерківського НАУ.
13. Центр економічної стратегії. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ces.org.ua/> БІЗНЕС – колективне ділове медіа. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.business.ua/>
14. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>



### **3. ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ (СЕМІНАРСЬКИХ) ЗАНЯТЬ, САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ (у т.ч. ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ)**

Метою практичних занять є закріплення теоретичних знань з питань, що розглядались на лекціях і набуття практичних навичок при вирішенні задач.

Практичні заняття є одним із найважливіших процесів і етапів навчального процесу. Вони сприяють опануванню теоретичного матеріалу лекційного курсу та взагалі поглиблюють знання з дисципліни. Відповідно, результативність занять залежить від якості підготовки до них і викладачів, і студентів.

Приступати до практичних занять необхідно лише після лекційних занять з відповідної теми, а також після закріплення студентами знань при самостійному опрацюванні матеріалів.

Практичні заняття можуть проводитися під керівництвом викладача в аудиторії, а також як домашні заняття студентів.

Завдання для практичних занять передбачені в розрізі всіх тем, що встановлені стандартом вищої школи і, зокрема, змістом дисципліни. Завдання до кожної теми містять задачі.

У задачах надається інформація з питань конкретної теми із цифровими показниками та пояснення, які операції із цією інформацією необхідно здійснити, які показники визначити, який виконати аналіз, які зробити висновки тощо. Якщо методика вирішення задачі вимагає особливого тлумачення, то до неї надаються розширені методичні вказівки і пояснення. При вирішенні такої задачі необхідно керуватися цими методичними вказівками.

## **Тематика та зміст практичних занять**

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

- 1.8. Сутність стратегічного аналізу, його місце в управлінні економікою підприємства.
- 1.9. Сутність і види стратегічних управлінських рішень. Ієрархія стратегічних рішень.
- 1.10. Методи стратегічного аналізу.
- 1.11. Система цільових орієнтирів підприємства.
- 1.12. Середовище підприємства та методи його вивчення.
- 1.13. Прогнозування у стратегічному аналізі.
- 1.14. Інформаційна база стратегічного аналізу

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

- 2.6. Принципи та підходи до проведення стратегічного аналізу.
- 2.7. Загальна характеристика позиції підприємства (організації).
- 2.8. Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства та їх значення для стратегічного аналізу.
- 2.9. Оцінка конкурентної позиції бізнесу. Конкурентоспроможність. Методи визначення конкурентоспроможності.

2.10. Конкурентні стратегії за М. Портером.

**Тема 3. Нормативи стратегічного аналізу**

3.3. Нормативно-правова база стратегічного аналізу.

3.4. Базові (нормативні) методи стратегічного аналізу.

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

4.4. Поняття виробничих одиниць.

4.5. Сутність і призначення портфельного аналізу.

4.6. Інструменти портфельного аналізу.

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

5.1. Стратегічні ресурси підприємства, їх види.

5.2. Стратегія забезпечення матеріально-сировинними ресурсами.

5.3. Технічний потенціал та організаційно-технічний рівень підприємства.

5.4. Методика аналізу трудових ресурсів в стратегічному аналізі.

5.5. Фінансові та інформаційні ресурси.

5.6. Фактори ресурсозбереження, їх сутність

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

6.1. Економічна стратегія виробничої діяльності.

6.2. Класифікація витрат та визначення оптимального обсягу виробництва на основі аналізу витрат.

6.3. Прогнозна оцінка витрат підприємства та обсяги використання стратегічних ресурсів.

6.4. Операційний (виробничий) важіль.

6.5. Стратегічний аналіз маркетингової та збутової діяльності

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

7.5. Стратегічний аналіз фінансових ресурсів. Джерела аналізу.

7.6. Стратегічний аналіз прибутку підприємства. Рентабельність.

7.7. Стратегічний аналіз доданої вартості.

7.8. Аналіз фінансових стратегій.

**Тема 8. Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства**

8.1. Структура капіталу і ризик, їх взаємозв'язок.

8.2. Критерії оптимізації структури капіталу.

8.3. Стратегічний аналіз формування активів підприємства.

**4. ПИТАННЯ, ЗАДАЧІ, ЗАВДАННЯ АБО  
КЕЙСИ ДЛЯ ПОТОЧНОГО КОНТРОЛЮ  
ЗНАНЬ І ВМІНЬ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ,  
ДЛЯ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ, ПЕРЕДБАЧЕНИХ  
НАВЧАЛЬНИМ ПЛАНОМ,  
ПІСЛЯТЕСТАЦІЙНОГО МОНІТОРИНГУ  
НАБУТИХ ЗНАНЬ І ВМІНЬ З НАВЧАЛЬНОЇ  
ДИСЦИПЛІНИ**

#### **4.1. ПИТАННЯ, ЗАДАЧІ, ЗАВДАННЯ АБО КЕЙСИ ДЛЯ ПОТОЧНОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ І ВМІНЬ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЗА ТЕМАМИ**

##### **КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ**

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

1. Яке місце стратегічного аналізу в системі управління економікою підприємства?
2. Розкрийте сутність стратегічного аналізу.
3. Що таке стратегія підприємства та які види стратегій ви знаєте?
4. Розкрийте сутність та особливості стратегічних рішень на підприємстві. Наведіть приклади стратегічних рішень в управлінні діяльністю підприємства.
5. Які етапи стратегічного планування характерні для підприємства? Дайте характеристику етапів розробки стратегічних планів підприємства.
6. Що таке середовище діяльності підприємства? Які його складові? Наведіть приклади.
7. Які методи аналізу середовища ви знаєте? Розкажіть про їх характерні особливості.
8. Сутність та етапи SWOT-аналізу як методу вивчення середовища.
9. Які методи прогнозування у стратегічному аналізі ви знаєте? Дайте характеристику методів екстраполяції та експертних оцінок.
10. Що таке методи побудови сценаріїв? Які види побудови сценаріїв ви знаєте?
11. Що таке інформаційна база стратегічного аналізу та які проблеми в її формуванні мають місце на українських підприємствах?  
Які системи збору інформації про середовище ви знаєте?

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

1. Що таке системний підхід в аналізі діяльності підприємства?
2. Що таке діагностичний підхід та які методи діагностики ви знаєте?
3. Що розуміють під проблемою підприємства? Які існують типи проблем підприємства?
4. У чому сутність підходу М. Портера до діагностики діяльності підприємства?
5. Які ви знаєте підходи до аналізу діяльності підприємства, розроблені фірмою Мак-Кінсі?
6. Які основні показники характеризують досягнутий рівень розвитку підприємства?

7. Що розуміють під конкурентоспроможністю? Які аспекти вивчення конкурентоспроможності ви знаєте? Що таке показники і параметри конкурентоспроможності?
8. Які методи визначення конкурентоспроможності вам відомі?
9. Які джерела утворення конкурентних переваг виділені М. Портером? Дайте характеристику основних конкурентних стратегій за М. Портером.
10. Які висновки можна зробити на основі аналізу частки ринку підприємства?
11. Які види діяльності підприємства можна виділити за НП(С)БО 1? Які, на вашу думку, особливості формування системного підходу на основі національного законодавства в сфері бухгалтерського обліку?

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

1. Яка роль положень (стандартів) бухгалтерського обліку і аудиту фінансової звітності у виконанні стратегічного аналізу підприємства?
2. Для чого на підприємствах використовуються норми та нормативи?
3. Які напрями вдосконалення нормативного господарства на підприємстві ви можете запропонувати?
4. Які ви знаєте цільові орієнтири в діяльності підприємства? Що таке місія і навіщо слід визначати місію підприємства?
5. Наведіть приклади формування кредо, місії та корпоративної культури в діяльності українських підприємств.
6. Яка існує класифікація цілей діяльності підприємства?
7. Чим стратегічні цілі відрізняються від довгострокових?
8. Які методи проведення аналізу діяльності підприємства ви знаєте?
9. Охарактеризуйте традиційні методи виконання стратегічного аналізу.
10. Що таке функціонально-вартісний аналіз? Які особливості його застосування? За яких умов доцільно застосовувати функціонально-вартісний аналіз?
11. У чому полягає сутність “ефекту масштабу”? Що є джерелом “ефекту масштабу”? Яка роль “кривої досвіду” у прийнятті управлінських рішень?
12. Які ви знаєте варіанти застосування моделі життєвого циклу? Які особливості стратегій підприємств, що знаходяться на різних етапах життєвого циклу? Наведіть приклади стратегій, типових для підприємств перших або останніх етапів розвитку.
13. Які основні фактори успіху підприємств, визначені за моделлю PIMS? Яка роль цієї моделі, на вашу думку, в обґрунтуванні стратегій українських підприємств?
14. Що таке “стратегічна прогалина” та яка роль “стратегічної прогалини” в плануванні діяльності українських підприємств?
15. Які етапи аналізу “розриву” ви знаєте? Що є метою застосування аналізу “розриву”? Які варіанти застосування аналізу “розриву” вам відомі? Наведіть приклади застосування аналізу “розриву” (“стратегічної прогалини”).

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

1. Що розуміють під бізнес-одиницею? Скільки бізнес одиниць може бути на підприємстві? Які критерії виділення бізнес-одиниць?
2. У чому сутність портфельного аналізу? Що таке портфель підприємства? Які його складові?
3. Як портфельний аналіз пов'язаний з інвестиційною політикою підприємства?
4. Що є основою портфельного аналізу? Чи впливає обсяг реалізації продукції бізнес-одиниці на її оцінку та вибір стратегії розвитку?
5. Які інструменти портфельного аналізу вам відомі?
6. Як класифікуються бізнес-одиниці за методом Бостонської консалтингової групи (БКГ)? Які етапи розвитку (життєвого циклу) проходять підрозділи чи продукти згідно з підходом БКГ?
7. Які з особливостей оцінки бізнес-одиниць за методом Бостонської консалтингової групи ви вважаєте перевагами, а які — недоліками?
8. За яких умов портфель підприємства вважається збалансованим (за підходом БКГ)?
9. Чи є методика оцінки бізнес-одиниць, розроблена групою Мак-Кінсі, просто вдосконаленим підходом Бостонської консалтингової групи?
10. Які рекомендації до розвитку стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) та характеру капіталовкладень визначені методом Мак-Кінсі?
11. Що таке багатофакторні критерії за методом Мак-Кінсі?
12. У чому особливості моделі оцінки бізнес-одиниць за методом ADL/LC? У чому унікальність цієї методики? Які особливості рекомендацій, запропонованих групою ADL/LC?
13. Які особливості застосування матриці І. Ансоффа? Які можливі стратегії розвитку пропонуються за цією матрицею? Від чого залежить вибір стратегій за матрицею Ансоффа?
14. У чому сутність підходу Абеля? Що розуміють під ефектом синергізму (ефектом синергії)?
15. Який зв'язок між конкурентними стратегіями і портфельним аналізом?
16. Які особливості та складнощі у використанні методів портфельного аналізу, на вашу думку, існують у практиці діяльності українських підприємств?

#### **Тема 5. Аналіз розподілу виробничих ресурсів у сфері виробництва**

1. Які види стратегічних ресурсів ви знаєте?
2. Які стратегії щодо забезпечення ресурсами можуть розробляти підприємства?
3. Що таке зона стратегічних ресурсів (ЗСР)?
4. Яким чином підприємства можуть планувати необхідний рівень ресурсного забезпечення та визначати ступінь забезпечення ресурсами?
5. Які існують стратегічні підходи до планування та утворення запасів?

6. Які основні напрямки та заходи ресурсозбереження ви знаєте? На вашу думку, які види ресурсів (активів) підприємства варто економити, а які слід використовувати найбільш інтенсивно?
  7. Чи має вплив ресурсне забезпечення на ступінь конкурентоспроможності?
  8. Від яких факторів залежить організаційно-технічний рівень підприємства? Як визначити ступінь організаційно-технічного розвитку підприємства?
  9. Як визначити рівень організації праці? Як визначити рівень механізації та автоматизації виробництва та праці?
  10. Які фактори забезпечують підвищення якості управління виробничим процесом?
  11. Який вплив здійснює застосування основних засобів на ефективність використання трудових ресурсів? Які умови економічної доцільності модернізації основних засобів?
  12. Які основні складові системи 7 “S” Мак-Кінсі? Яке значення цього підходу для стратегічного аналізу трудових ресурсів підприємства?
  13. Що таке корпоративна культура? Наведіть приклади впровадження елементів корпоративної культури в діяльність українських підприємств.
  14. Як впливає розвиток корпоративної культури на реалізацію стратегічних рішень?
  15. Які складові стратегії відносно трудових ресурсів?
  16. Від яких факторів залежить рівень продуктивності праці?
  17. Досягнення яких цілей передбачають фінансові стратегії? У чому полягає зміст цих стратегій?
  18. В чому полягає зміст моделі фірми “Дюпон”? Які можливі наслідки прискорення (уповільнення) оборотності обігових коштів вам відомі?
- Яка роль належить інформаційним ресурсам у формуванні стратегічного потенціалу підприємства в сучасних умовах?

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

1. Для чого розробляють виробничу стратегію?
2. Що являє собою виробництво та виробнича функція? Який зв'язок виробничих систем та конкурентних стратегій?
3. Які підходи застосовують у прогнозуванні обсягів виробництва? Які економічні закони застосовують у стратегічному аналізі обсягів виробництва?
4. Що таке витрати? Які види витрат ви знаєте? Який зв'язок між витратами, обсягом виробництва та прибутком? Як обрати оптимальні обсяги виробництва на основі аналізу витрат?
5. Які способи прогнозування обсягів виробництва ви знаєте?
6. Чи потрібно уникати дії закону спадної граничної продуктивності? Яким чином?



7. Що таке точка беззбитковості та яке її значення для розробки стратегії виробництва підприємства? Які способи визначення точки беззбитковості ви знаєте?

8. В чому полягає правило максимізації прибутку на основі аналізу витрат? Які методи, на вашу думку, доцільно застосовувати для оптимізації обсягів виробництва на практиці? Які фактори слід враховувати з метою оптимізації?

9. Що таке операційний (виробничий) важіль? За яких умов проявляється дія цього важеля?

10. Що таке маркетингова діяльність? Які цілі цієї діяльності на підприємстві?

11. У чому зміст збутової діяльності? Які аспекти цієї діяльності?

12. Що таке канали збуту? Яка роль каналів збуту на підприємстві? Як оцінити ефективність діяльності каналу збуту (розподілу)?

13. Як оцінити ефективність збутової діяльності підприємства?

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

1. Визначте роль фінансових ресурсів у діяльності підприємства та формуванні стратегій його розвитку.

2. Які джерела отримання фінансових ресурсів підприємства ви знаєте?

3. Що таке прогнозний кошторис підприємства? Навіщо він потрібен?

4. Яка роль прибутку у формуванні фінансових ресурсів та виконанні стратегічних завдань підприємства? Які види прибутків ви знаєте?

5. Які фактори впливають на величину чистого прибутку підприємства?

6. Від яких факторів залежить величина валового прибутку? Операційного прибутку?

7. У чому сутність показника рентабельності? Які види показників рентабельності ви знаєте?

8. Що таке додана вартість? Як вона утворюється? Чим викликано вивчення доданої вартості у стратегічному аналізі? Яка роль доданої вартості у формуванні витрат на оплату праці? Чому?

9. Який зміст фінансових стратегій як стратегій управління фінансовими ресурсами? Які складові загальної фінансової стратегії?

10. Які ви знаєте приклади дивідендної стратегії? Стратегії щодо боргів підприємства?

11. Які фактори зумовлюють ріст рентабельності (прибутковості)?

12. У чому особливість підходу до аналізу та формування прибутку шведської консультаційної фірми “Май Сігма”?

13. Що ви знаєте про бюджетування? Що таке бюджети? Охарактеризуйте бюджетування як метод управління компанією.

14. Які ви бачите напрямки та резерви зростання прибутку підприємства?

15. У чому особливість регулювання витрат на оплату праці через показник доданої вартості?

16. Як вивчення динаміки показників рентабельності дозволяє оцінити ефективність різних видів діяльності підприємства? Які фактори впливають на зміну рентабельності?

17. У чому зміст залежності показників рентабельності від ефективності використання оборотних коштів?

### **Тема 8. Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства**

1. Що таке ризик? Які джерела ризику? Чому ризик притаманний підприємницькій діяльності?

2. Які види ризику підприємницької діяльності ви знаєте?

3. Яким чином ризику пов'язані із структурою капіталу підприємства?

4. Які критерії оптимізації структури капіталу ви знаєте? Які з них найчастіше використовуються в діяльності українських підприємств? Чому?

5. У чому сутність ефекту фінансового важеля? За яких умов, на вашу думку, доцільно визначати вплив фінансового важеля?

6. Що таке середньозважена вартість капіталу? Як її визначити?

7. Яким є рівень плати за користування власним капіталом приватного підприємця, пайового товариства, підприємства у формі товариства з обмеженою відповідальністю тощо?

8. Які ви знаєте види політики формування активів підприємства? Який з них видається вам найбільш прийнятним?

## ТЕСТИ ЗА ТЕМАМИ

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

1. Яка з зазначених функцій не є функцією прогнозування в системі стратегічного планування:

- А) визначення можливих цілей і напрямів розвитку об'єкта прогнозування;
- В) розробка цілей та альтернативних стратегій їхнього досягнення;
- С) оцінка соціально-економічних, наукових, технічних та екологічних наслідків реалізації кожного з можливих варіантів розвитку об'єкту прогнозу;
- Д) визначення змісту заходів щодо забезпечення реалізації можливостей та послаблення загроз кожного з можливих варіантів розвитку прогнозованих подій.

2. Функціональна стратегія — це:

- А) стратегія, яка відображає загальний напрямок росту підприємства, розвитку його виробничо-збутової діяльності;
- В) стратегія здобуття та утримання (забезпечення) довгострокових конкурентних переваг господарського підрозділу або підприємства в цілому;
- С) стратегія, яка розробляється функціональними підрозділами і службами підприємства на основі корпоративної і ділової стратегії;
- Д) функціональні характеристики, що їх має продукція підприємства.

3. Конкурентна стратегія — це:

- А) стратегія, яка відображає загальний напрямок росту підприємства, розвитку його виробничо-збутової діяльності;
- В) стратегія здобуття та утримання (забезпечення) довгострокових конкурентних переваг господарського підрозділу або підприємства в цілому;
- С) стратегія, яка розробляється функціональними підрозділами і службами підприємства на основі корпоративної і ділової стратегії;
- Д) функціональні характеристики, що їх має продукція підприємства.

4. Контроль реалізації стратегії — це:

- А) спостереження та аналіз діяльності підприємства;
- В) необхідний елемент забезпечення досягнення організацією поставленої мети;
- С) планування діяльності підприємства шляхом зіставлення планів з даними минулих періодів;
- Д) етап, що пов'язує практичну діяльність по реалізації стратегії із стратегічним плануванням.

5. Яке з визначень розкриває поняття «Стратегічний аналіз»

А) спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства;

В) Аналіз означає розчленування, розкладання вивчаємого об'єкта на частини, елементи, на внутрішньо властиві даному об'єкту складові;

С) план управління підприємством, спрямованого на зміцнення його позицій та досягнення передбачених цілей;

Д) Аналіз діяльності підприємства, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів.

6. Аналіз яких факторів макросередовища має назву PEST-аналіз

А) політичні, макроекономічні, соціальні, технічні фактори;

В) політичні, економічні, соціальні, технічні фактори;

С) політичні, економічні, технічні, природні фактори;

Д) політичні, макроекономічні, соціальні, природні фактори.

7. Середовище будь-якого підприємства поділяється на:

А) внутрішнє та зовнішнє середовище;

В) внутрішнє середовище та мікросередовище;

С) макросередовище та мікросередовище;

Д) макросередовище та зовнішнє середовище.

8. Які системи та елементи відносяться до внутрішнього середовища підприємства:

А) виробництво, маркетинг, персонал та система управління персоналом, постачальники ресурсів, споживачі продукції підприємства, рівень безробіття (зайнятості), віковий склад населення;

В) політичні, макроекономічні, соціально-демографічні, техніко-технологічні, природно-кліматичні фактори;

С) постачальники ресурсів, споживачі продукції підприємства (клієнти чи покупці), посередники різних типів (фінансові, інформаційні та ін.), органи місцевої влади та засоби масової інформації, так звані контактні аудиторії;

Д) виробництво, маркетинг, персонал та система управління персоналом, дослідження і розробки, управління фінансами, система збуту і матеріально-технічного забезпечення та ін.

9. Які системи та елементи відносяться до мікросередовища підприємства:

А) виробництво, маркетинг, персонал та система управління персоналом, постачальники ресурсів, споживачі продукції підприємства, рівень безробіття (зайнятості), віковий склад населення;

В) політичні, макроекономічні, соціально-демографічні, техніко-технологічні, природно-кліматичні фактори;

С) постачальники ресурсів, споживачі продукції підприємства (клієнти чи покупці), посередники різних типів (фінансові, інформаційні та ін.), органи місцевої влади та засоби масової інформації, так звані контактні аудиторії;

Д) виробництво, маркетинг, персонал та система управління персоналом, дослідження і розробки, управління фінансами, система збуту і матеріально-технічного забезпечення та ін.

10. Які системи та елементи відносяться до макросередовища підприємства:

А) виробництво, маркетинг, персонал та система управління персоналом, постачальники ресурсів, споживачі продукції підприємства, рівень безробіття (зайнятості), віковий склад населення;

В) політичні, макроекономічні, соціально-демографічні, техніко-технологічні, природно-кліматичні фактори;

С) постачальники ресурсів, споживачі продукції підприємства (клієнти чи покупці), посередники різних типів (фінансові, інформаційні та ін.), органи місцевої влади та засоби масової інформації, так звані контактні аудиторії;

Д) виробництво, маркетинг, персонал та система управління персоналом, дослідження і розробки, управління фінансами, система збуту і матеріально-технічного забезпечення та ін.

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

1. Що не відноситься до методологічних принципів аналізу діяльності підприємства:

- А) Системний підхід
- В) динамічний підхід
- С) ненормативний підхід
- Д) діагностичний підхід

2. Який підхід проведення стратегічного аналізу передбачає визначення сутності відхилень від нормального ходу економічних процесів на основі визначення типових ознак, характерних лише для даного виду відхилень:

- А) системний підхід
- В) динамічний підхід
- С) ненормативний підхід
- Д) діагностичний підхід

3. Який підхід проведення стратегічного аналізу означає, що підприємство розглядається як система підсистем та елементів, що взаємодіють один з одним і зазнають взаємного впливу:

- A) системний підхід
- B) динамічний підхід
- C) ненормативний підхід
- D) діагностичний підхід

4. Які методи аналізу не відносяться до діагностичного підходу проведення стратегічного аналізу:

- A) спостереження (наприклад, фотографії робочого дня)
- B) опитування, анкетування
- C) документальне дослідження
- D) системний аналіз
- E) функціонально-цільовий аналіз
- Ж) метод аналогій та порівнянь
- З) математичне моделювання
- К) факторний аналіз
- Л) графічний
- М) функціонально-вартісний аналіз

5. Невідповідність між бажаним станом об'єкта управління та його поточним станом, що склався на певний період часу, а також труднощі, невирішені завдання, "вузькі місця", що спостерігаються у функціонуванні підприємства, називають у стратегічному аналізі:

- A) Задачами
- B) Функціями
- C) Проблемами
- D) Підходами

6. В стратегічному аналізі виділяють три типи основних проблем підприємства:

- A) Внутрішньої сутності, соціокультурні, ситуаційні проблеми
- B) Зовнішньої сутності, соціокультурні, ситуаційні проблеми
- C) Внутрішньої та зовнішньої сутності, соціокультурні, ситуаційні проблеми
- D) Внутрішньої сутності, соціокультурні, специфічні проблеми

7. В стратегічному аналізі виділяють три рівня прийняття управлінських рішень і, відповідно, три рівні аналізу:

- A) Корпоративний, конкурентний, функціональний
- B) Корпоративний, діловий, ресурсний

- C) Корпоративний, ресурсний, функціональний
- D) Корпоративний, конкурентний, діловий

8. Ланцюг цінностей М. Портера, побудований на основі аналізу:

- A) Допоміжної діяльності підприємства
- B) Основної діяльності підприємства
- C) Багатосторонньої діяльності підприємства
- D) Зовнішньої діяльності підприємства

9. У ланцюгу цінностей М. Портера первинна діяльність підприємства охоплює:

- A) Матеріально-технічне забезпечення, виробництво, маркетинг, збут
- B) Розвиток технологій, управління персоналом, управління інфраструктурою підприємства
- C) Матеріально-технічне забезпечення, маркетинг, управління інфраструктурою підприємства
- D) Розвиток технологій, управління інфраструктурою підприємства, виробництво, збут.

10. У ланцюгу цінностей М. Портера вторинна діяльність підприємства охоплює:

- A) Матеріально-технічне забезпечення, виробництво, маркетинг, збут
- B) Розвиток технологій, управління персоналом, управління інфраструктурою підприємства
- C) Матеріально-технічне забезпечення, маркетинг, управління інфраструктурою підприємства
- D) Розвиток технологій, управління інфраструктурою підприємства, виробництво, збут

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

1. Цільовими стратегічними нормативами з окремих аспектів фінансової діяльності підприємства можуть бути (декілька варіантів):

- A) Коефіцієнт рентабельності власного капіталу підприємства
- B) Витрати грошових ресурсів порівняно з планом використання трудових і матеріально-технічних ресурсів
- C) Мінімальний рівень грошових активів
- D) Середньорічний темп зростання власних фінансових ресурсів
- E) Коригування витрат
- Ж) Співвідношення оборотних і необоротних активів підприємства
- З) Витрати на виконання робіт у всіх співвиконавців

2. Цільовими стратегічними нормативами з окремих аспектів фінансової діяльності підприємства не можуть бути (декілька варіантів):

- А) Коефіцієнт рентабельності власного капіталу підприємства
  - В) Витрати грошових ресурсів порівняно з планом
  - С) Використання трудових і матеріально-технічних ресурсів
  - Д) Мінімальний рівень грошових активів середньорічний темп зростання власних фінансових ресурсів
  - Е) Коригування витрат
  - Ж) співвідношення оборотних і необоротних активів підприємства
- 3) Витрати на виконання робіт у всіх співвиконавців

3. До економічних нормативів стратегічного аналізу першого типу, що характеризують вимоги суспільства до ефективності використання ресурсів відносяться:

- А) Норматив ефективності капіталовкладень, нормативи оплати праці, валютні курси
- В) Норматив ефективності капіталовкладень, нормативи виплат у бюджет, валютні курси
- С) Нормативи розподілу прибутку, нормативи оплати праці та формування засобів економічного стимулювання
- Д) Нормативи розподілу прибутку, нормативи виплат у бюджет та формування засобів економічного стимулювання

4. До економічних нормативів стратегічного аналізу другого типу, що регламентують взаємовідносини між державою та підприємствами, а також між учасниками виробничого процесу відносяться:

- А) Норматив ефективності капіталовкладень, нормативи оплати праці, валютні курси
- В) Норматив ефективності капіталовкладень, нормативи виплат у бюджет, валютні курси
- С) Нормативи розподілу прибутку, нормативи оплати праці та формування засобів економічного стимулювання
- Д) Нормативи розподілу прибутку, нормативи виплат у бюджет та формування засобів економічного стимулювання

5. Метод планування стратегічного аналізу, суть якого полягає у тому, що планові показники розраховуються на основі прогресивних норм використання ресурсів із врахуванням їх змін у результаті впровадження організаційно-технічних заходів у плановому періоді це:

- А) Базовий нормативний метод планування
- В) Базовий ненормативний метод планування



- C) Економічний базовий метод планування
- D) Специфічний нормативний метод планування

6. Яка модель планування стратегічного аналізу ґрунтується на вивченні динаміки витрат на виробництво продукції:

- A) Ефект масштабу та крива досвіду
- B) Модель життєвого циклу
- C) Проект PIMS
- D) Аналіз розриву

7. Яка модель планування стратегічного аналізу ґрунтується на вивченні динаміки темпів росту ринку або галузі, іншого об'єкту аналізу:

- A) Ефект масштабу та крива досвіду
- B) Модель життєвого циклу
- C) Проект PIMS
- D) Аналіз розриву

8. Яка модель планування стратегічного аналізу ґрунтується на визначенні факторів, які забезпечують успіх діяльності підприємства незалежно від його галузевої приналежності:

- A) Ефект масштабу та крива досвіду
- B) Модель життєвого циклу
- C) Проект PIMS
- D) Аналіз розриву

9. Яка модель планування стратегічного аналізу ґрунтується на визначенні існування розриву між цілями фірми та її можливостями:

- A) Ефект масштабу та крива досвіду
- B) Модель життєвого циклу
- C) Проект PIMS
- D) Аналіз розриву

10. Яка модель планування стратегічного аналізу головним недоліком має врахування лише однієї із внутрішніх проблем (рівень витрат):

- A) Ефект масштабу та крива досвіду
- B) Модель життєвого циклу
- C) Проект PIMS
- D) Аналіз розриву

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

1. Критерії визначення стратегічної одиниці бізнесу наступні:
  - А) бізнес-планування діяльності підрозділу;
  - В) підрозділ, що реалізовує власну маркетингову політику;
  - С) має власне коло споживачів і конкурентів;
  - Д) реалізує власну стратегію, працює на окремому сегменті ринку, здійснює облік витрат та прибутків.
  
2. Функцією стратегічних господарських центрів на рівні окремого підрозділу є:
  - А) бізнес-планування діяльності підрозділу;
  - В) підрозділ, що реалізовує власну маркетингову політику;
  - С) має власне коло споживачів і конкурентів;
  - Д) реалізує власну стратегію, працює на окремому сегменті ринку, здійснює облік витрат та прибутків.
  
3. Що не є теоретичною базою портфельного аналізу?
  - А) концепція життєвого циклу товару
  - В) Матриця Мак-Кінсі
  - С) крива “досвіду”
  - Д) база даних PIMS
  
4. Метод PIMS є:
  - А) теоретичною моделлю розвитку підприємства, що засновується на концепції життєвого циклу;
  - В) системним підходом до аналізу діяльності підприємства як “відкритої системи”;
  - С) матрицею “привабливість ринку/ конкурентоздатність підприємства”;
  - Д) емпіричною базою даних про діяльність реально існуючих підприємств.
  
5. Теоретичною передумовою створення бази PIMS є:
  - А) модель життєвого циклу;
  - С) модель ефекту масштабу;
  - С) гіпотеза про загальні закономірності, що визначають ефективність господарювання незалежно від галузевої приналежності та розміру підприємства;
  - г) кореляційні та регресійні моделі у вигляді двовірних матриць.
  
6. Матриця Бостонської консалтингової групи має такі відмінні характеристики:

А) використовує комплексні критерії “привабливість ринку/конкурентна позиція СОБ”;

В) використовує одиничні критерії “темп росту” і “доля ринку”, ґрунтується на визначенні СОБ;

С) враховує особливості етапів життєвого циклу СОБ;

Д) готує рекомендації щодо інвестування одних підрозділів та скорочення інвестицій в інші; розподілу фінансових ресурсів між підрозділами.

7. Переваги портфельної моделі Бостонської консалтингової групи полягають у наступному:

А) у матриці передбачені два виміри — ріст ринку і відносна частка на ринку.

В) стимулює вище керівництво окремо оцінювати кожний вид бізнесу підприємства, встановлювати для нього цілі і перерозподіляти ресурси;

С) дає просту і наочну картину порівняльної “сили” кожної бізнес-одиниці в корпоративному портфелі;

Д) показує як здатність кожної бізнес-одиниці генерувати потік доходів, так і визначення потреби у фінансуванні.

8. Недоліки моделі портфельного аналізу БКГ:

А) на практиці не завжди відомо, як ріст ринку/частки ринку впливає на прибутковість бізнесу;

В) не показує здатність кожної бізнес-одиниці генерувати потік доходів.

С) стимулює використання даних про зовнішнє середовище;

Д) позиція стратегічної одиниці бізнесу істотно залежить від визначення меж і масштабів ринку.

9. Які критерії покладено в основу матриці Мак-Кінсі — General Electric?

А) розміри конкурентних переваг та число способів реалізації конкурентних переваг;

В) фондоозброєність та фондозабезпеченість;

С) платоспроможність населення та рівень оподаткування;

Д) фінансово-кредитна система та амортизаційна політика;

Е) інвестиційна привабливість ринку та стан зовнішнього оточення бізнесу.

10. Матриця консультаційної фірми Мак-Кінсі має такі відмінні характеристики:

А) використовує комплексні критерії “привабливість ринку/конкурентна позиція СОБ”;

В) використовує одиничні критерії “темп росту” і “доля ринку”, ґрунтується на визначенні СОБ;

С) матриця допомагає формувати стратегії, але не розкриває специфіки конкурентної поведінки на ринку;

Д) готує рекомендації по інвестуванню одних підрозділів та скороченні інвестицій в інші; розподілу фінансових ресурсів між підрозділами.

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

1. Всі стратегічні ресурси підприємства поділяються на дві групи:

А) матеріальні і нематеріальні;

В) трудові і фінансові;

С) нематеріальні і трудові;

Д) фінансові і матеріальні;

2. За роллю у виробничому процесі ресурси підприємства поділяються на:

А) фінансові, фізичні, трудові, матеріально-сировинні, паливно-енергетичні, технічні та технологічні;

В) фінансові, інформаційні, трудові, матеріально-сировинні, паливно-енергетичні, технічні та технологічні;

С) фінансові, інформаційні, фізичні, матеріально-сировинні, паливно-енергетичні, технічні та технологічні;

Д) фінансові, інформаційні, кваліфікаційні, матеріально-сировинні, паливно-енергетичні, технічні та технологічні;

3. Аналіз системи матеріального забезпечення передбачає:

А) оцінку ефективності механізму управління запасами;

С) відображення фізичного розподілу та руху матеріальних потоків між виробничими підрозділами;

С) оцінку величини залишків нереалізованої продукції на складах та ефективності маркетингової діяльності;

г) підпорядкованість ресурсних стратегій загальнокорпоративним.

4. Ресурси на підприємстві не можуть бути розподілені за такою групою:

А) матеріально-сировинні

В) фізично-трудова

С) фінансові та інформаційні

Д) техніко-технологічні

5. Матеріальні ресурси підприємств класифікуються за такими групами:

А) сировина, основні матеріали, комплектуючі вироби, допоміжні матеріали, паливо, запасні частини, купівельні напівфабрикати, малоцінні та швидкозношувані предмети, інші матеріальні цінності.

В) сировина, основні матеріали, комплектуючі вироби, допоміжні матеріали, паливо, запасні частини, інтелектуальна власність, малоцінні та швидкозношувані предмети, інші матеріальні цінності.

С) сировина, основні матеріали, комплектуючі вироби, програмні продукти для ЕОМ, паливо, запасні частини, купівельні напівфабрикати, малоцінні та швидкозношувані предмети, інші матеріальні цінності.

Д) сировина, основні матеріали, комплектуючі вироби, допоміжні матеріали, селекційні досягнення, запасні частини, купівельні напівфабрикати, малоцінні та швидкозношувані предмети, інші матеріальні цінності.

6. Поточну та перспективну потребу в матеріально-сировинних ресурсах підприємство визначає на основі:

А) портфельних та функціональних стратегій, необхідного рівня запасів, невпровадження раціонального використання ресурсів та заходів їх економії;

В) аналізу створення та впровадження досліджень, портфельних та функціональних стратегій, необхідного рівня резервів, впровадження раціонального використання ресурсів та заходів їх економії;

С) портфельних та економічних стратегій, використання резервів запасів, впровадження нераціонального використання ресурсів та заходів їх економії;

Д) портфельного та стратегічного аналізу, обґрунтування використання та впровадження нематеріальних активів, портфельних та функціональних стратегій, необхідного рівня запасів, невпровадження раціонального використання ресурсів та заходів їх економії;

7. Потреба в матеріальних ресурсах може бути розрахована наступними способами:

А) нормативний;

В) базовий;

С) метод динамічних коефіцієнтів;

Д) метод математичних коефіцієнтів

8. Залежно від важливості та ролі кожного виду матеріальних ресурсів у виробничому процесі цей підход не може бути застосований до змісту стратегій ресурсного забезпечення:

А) ресурсна стратегія для кожного підприємства;

В) стратегія для групи матеріалів;

С) портфельна стратегія своєчасного і повного забезпечення матеріальними ресурсами;

D) стратегія для кожного стратегічно важливого виду сировини або матеріалів.

9. Ефективність використання матеріальних ресурсів визначається показником:

- A) матеріаловіддачі
- B) матеріаломісткості
- C) коефіцієнту безпеки праці
- D) інтегральним показником
- E) продуктивності праці

10. Характеристику виробленої продукції визначається показником:

- A) Матеріаловіддачі
- B) Матеріаломісткості
- C) коефіцієнту безпеки праці
- D) інтегральним показником
- E) продуктивності праці

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

1. Стратегія виробничої діяльності підприємства не передбачає:

- A) організацію виробничої кооперації
- B) забезпечення незбалансованості діяльності за життєвим циклом продукції
- C) науково-технічний розвиток підприємства;
- D) ефективне використання основного та оборотного капіталу

2. Стратегія підприємства полягає у мінімізації збитків або припиненні випуску продукції.

- A) в умовах погіршення ринкової кон'юнктури
- B) залежно від попиту на продукцію, а також ціни можливої реалізації
- C) доки ціна на продукцію не падає нижче рівня середніх змінних витрат
- D) збитки підприємства зростуть і перевищуватимуть величину постійних витрат

3. Прогнозуючи обсяги виробництва продукції, обов'язково слід врахувати ситуацію, що складається на ринку даного продукту, та не брати до уваги:

- A) перспективи та тенденції розвитку на світовому ринку цієї продукції
- B) не звертати увагу на появу нових конкурентів на даному ринку
- C) конкурентні пропозиції
- D) життєвий цикл продукції

4. Граничні (маржинальні) витрати визначаються таким чином:  
А) відношення зміни суми загальних витрат до зміни обсягу виробництва  
В) відношення постійних витрат до різниці цін продукції та змінних витрат  
С) відношення загального маржинального доходу до загальної кількості продукції  
D) добуток обсягу продукції на норму витрат ресурсів та коефіцієнту норм витрат ресурсів.

5. Точка беззбитковості визначається таким чином:  
А) відношення зміни суми загальних витрат до зміни обсягу виробництва  
В) відношення постійних витрат до різниці цін продукції та змінних витрат  
С) відношення загального маржинального доходу до загальної кількості продукції  
D) добуток обсягу продукції на норму витрат ресурсів та коефіцієнту норм витрат ресурсів.

6. Середньозважений маржинальний дохід на одиницю продукції визначається таким чином:  
А) відношення зміни суми загальних витрат до зміни обсягу виробництва  
В) відношення постійних витрат до різниці цін продукції та змінних витрат  
С) відношення загального маржинального доходу до загальної кількості продукції  
D) добуток обсягу продукції на норму витрат ресурсів та коефіцієнту норм витрат ресурсів.

7. Суму змінних витрат у плановому періоді визначають таким чином:  
А) відношення зміни суми загальних витрат до зміни обсягу виробництва  
В) відношення постійних витрат до різниці цін продукції та змінних витрат  
С) відношення загального маржинального доходу до загальної кількості продукції  
D) добуток обсягу продукції на норму витрат ресурсів та коефіцієнту норм витрат ресурсів.

8. Умовою оптимізації обсягу виробництва при сприятливої кон'юнктури ринку є:  
А) рівність граничного доходу граничним витратам  
В) рівність ціни і середніх змінних витрат.  
С) обсяг, за якого ціна перевищує середні змінні витрати  
D) перевищення граничних витрат над рівнем граничного доходу або навпаки

9. Умовою скорочення загального прибутку при сприятливій кон'юнктури ринку є:

- A) рівність граничного доходу граничним витратам
- B) рівність ціни і середніх змінних витрат.
- C) обсяг, за якого ціна перевищує середні змінні витрати
- D) перевищення граничних витрат над рівнем граничного доходу або навпаки

10. Умовою оптимізації обсягу виробництва при несприятливій кон'юнктури ринку є:

- A) рівність граничного доходу граничним витратам
- B) рівність ціни і середніх змінних витрат.
- C) обсяг, за якого ціна перевищує середні змінні витрати
- D) перевищення граничних витрат над рівнем граничного доходу або навпаки

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

1. Багатофакторна модель рентабельності активів підприємства, що називається "формулою Дюпон", встановлює залежність між:

- A) структурою оборотних коштів та ефективністю їх використання
- B) оборотністю оборотних коштів та рентабельністю активів
- C) оборотністю обігових коштів, рентабельністю продаж та рентабельністю підприємства
- D) рентабельністю продукції та структурою активів підприємства

2. Фінансова стратегія як функціональна включає:

- A) стратегію щодо боргів та прийняття рішення щодо короткострокової та довгострокової прибутковості капіталу
- B) розрахунок показника WACC
- C) рішення про рекапіталізацію
- D) рішення щодо структури капіталу та фінансового важеля

3. При розрахунку валового прибутку використовуються показники:

- A) собівартість реалізованої продукції
- B) доходи або втрати від участі в капіталі
- C) прибуток (збиток) від операційної діяльності
- D) фінансові та інші витрати
- E) інші операційні доходи та витрати
- Ж) фінансові та інші доходи
- З) чистий дохід від реалізації продукції



К) адміністративні витрати та витрати на збут

4. При розрахунку фінансового результату від операційної діяльності використовуються показники:

- А) собівартість реалізованої продукції
- В) доходи або втрати від участі в капіталі
- С) прибуток (збиток) від операційної діяльності
- Д) чистий фінансовий результат
- Е) інші операційні доходи та витрати
- Ж) фінансові та інші доходи
- З) чистий дохід від реалізації продукції
- К) адміністративні витрати та витрати на збут

5. При розрахунку сукупного доходу використовуються показники:

- А) собівартість реалізованої продукції
- В) доходи або втрати від участі в капіталі
- С) прибуток (збиток) від операційної діяльності
- Д) чистий фінансовий результат
- Е) інші операційні доходи та витрати
- Ж) фінансові та інші доходи
- З) чистий дохід від реалізації продукції
- К) інший сукупний дохід після оподаткування

6. При розрахунку фінансового результату від оподаткування використовуються показники:

- А) собівартість реалізованої продукції
- В) доходи або втрати від участі в капіталі
- С) прибуток (збиток) від операційної діяльності
- Д) фінансові та інші витрати
- Е) інші операційні доходи та витрати
- Ж) фінансові та інші доходи
- З) чистий дохід від реалізації продукції
- К) інший сукупний дохід після оподаткування

7. До грошових потоків від операційної діяльності не належать:

- А) надходження коштів від реалізації продукції
- В) виплата дивідендів
- С) сплата штрафів та інших економічних санкцій
- Д) надходження від реалізації основних фондів
- Е) виплата заробітної платні
- Ж) одержання відсотків за депозитами

3) виплата процентів за кредитом

8. Показники рентабельності бувають такими:

- A) відношення доходу до суми витрат чи вартості активів
- B) відношення прибутку до суми доходу від реалізації або до витрат на виробництво чи собівартість продукції
- C) відношення чистого прибутку до суми необоротних активів (основних фондів) та оборотних коштів
- D) відношення прибутку до вартості усіх ресурсів, використаних на виробництво продукції

9. Обсяг валового прибутку підприємства не залежить від дії таких факторів:

- A) обсягу реалізації
- B) змін у структурі випуску продукції
- C) зміни обсягу витрат
- D) рівня собівартості виробництва та цін на продукцію
- E) оподаткування

10. Обсяг валового прибутку підприємства залежить від дії таких факторів:

- A) обсягу реалізації
- B) змін у структурі випуску продукції
- C) зміни обсягу витрат
- D) рівня собівартості виробництва та цін на продукцію
- E) оподаткування

## **Тема 8. Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства**

1. Метою стратегічного аналізу структури капіталу є формування:

- A) оптимального співвідношення між власним та залученим капіталом;
- B) оптимального співвідношення між рентабельністю та платоспроможністю підприємства;
- C) оптимального співвідношення між фінансовою стійкістю та ризикованістю розміщення капіталовкладень;
- D) оптимального співвідношення між фінансовою стійкістю підприємства та ліквідністю балансу;

2. В стратегічному аналізі структура капіталу залежить від дії таких факторів:

- A) галузевих особливостей, операційного та життєвого циклу, ступеня конкурентоспроможності та кон'юнктури ринків, рівня прибутковості

В) галузевих особливостей, операційного та життєвого циклу, ступеня конкурентоспроможності та кон'юнктури ринків, обсягу реалізації та рівня цін на продукцію

С) галузевих особливостей, операційного та життєвого циклу, рівня прибутковості, обсягу реалізації та рівня цін на продукцію

Д) галузевих особливостей, операційного та життєвого циклу, ступеня конкурентоспроможності та кон'юнктури ринків, обсягу реалізації та рівня цін на продукцію, рівня прибутковості

3. В стратегічному аналізі структура капіталу не залежить від дії такого фактору:

А) галузевих особливостей, операційного та життєвого циклу

В) ступеня конкурентоспроможності та кон'юнктури ринків

С) обсягу реалізації та рівня цін на продукцію

Д) рівня прибутковості

4. У процесі оцінки і прогнозування структури капіталу приймають до уваги такі показники:

А) середні темпи росту фінансових ресурсів, мінімальна частина та рентабельність власного капіталу, рівень ліквідних активів та співвідношення оборотних та необоротних активів

В) мінімальна частина та рентабельність власного капіталу, рівень ліквідних активів та співвідношення оборотних та необоротних активів показники оборотності та рентабельності структури капіталу

С) середні темпи росту фінансових ресурсів, рівень ліквідних активів та співвідношення оборотних та необоротних активів показники оборотності та рентабельності структури капіталу

Д) середні темпи росту фінансових ресурсів, мінімальна частина та рентабельність власного капіталу, показники оборотності та рентабельності структури капіталу

5. У процесі оцінки і прогнозування структури капіталу не приймають до уваги такий показник:

А) середні темпи росту фінансових ресурсів

В) мінімальна частина та рентабельність власного капіталу

С) рівень ліквідних активів та співвідношення оборотних та необоротних активів

Д) показники оборотності та рентабельності структури капіталу

6. Стратегічний аналіз структури капіталу повинен встановити:

А) найдешевший варіант фінансування підприємства з усіх можливих джерел фінансування;

В) оптимальне співвідношення між рентабельністю та платоспроможністю підприємства;

С) оптимальне співвідношення між фінансовою стійкістю та ефективності використання капіталу;

Д) оптимальне співвідношення між фінансовою стійкістю підприємства та ліквідністю балансу;

Е) усі відповіді вірні.

7. Ефект фінансового важеля означає, що в результаті залучених коштів у структурі капіталу підприємства:

А) падає ліквідність та фінансова незалежність підприємства;

В) можливе “розпилення капіталу” між акціонерами;

С) можливе зростання рентабельності власного капіталу;

Д) можливе збільшення чистого прибутку порівняно з ростом валового.

8. Оптимізацію структури капіталу підприємства здійснюють на основі таких критеріїв:

А) середньозваженої вартості капіталу, рівня прибутку на одну звичайну акцію, рівня операційного та фінансового важелів;

В) WACC, рентабельності акціонерного капіталу на одну звичайну акцію, ефекту фінансового важеля;

С) WACC, коефіцієнта оборотності обігових активів;

Д) WACC, оптимізації фінансування оборотних активів.

9. Який критерій оптимізації структури капіталу показує оптимальне співвідношення між власним, залученим капіталом:

А) ефект фінансового важеля

В) максимізація прибутку на одну звичайну акцію

С) середньозважена вартість капіталу WACC

Д) коефіцієнт оборотності обігових активів

10. Який критерій оптимізації структури капіталу передбачає оптимізацію структури джерел коштів підприємства за умови найнижчої середньозваженої вартості використання фінансових ресурсів

А) Ефект фінансового важеля

В) Максимізація прибутку на одну звичайну акцію.

С) Середньозважена вартість капіталу WACC

Д) коефіцієнт оборотності обігових активів

# ЗАДАЧІ ТА ЗАВДАННЯ

## Тема 1 Стратегічний аналіз, його місце в управлінні економікою підприємства

### Завдання 1

Проаналізуйте вплив факторів зовнішньої та внутрішньої середовища на діяльність підприємства, що реалізує дитячі товари, за SWOT-аналізом. З найбільш ймовірних можливостей зростання та загрози для роздрібною торгівлі визначити готові загрози та можливості, що відповідають середі підприємства. Визначте сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози довкілля. Сформулюйте стратегію підприємства. Аналіз виконайте з допомогою таблиць 1, 2, 3, 4, 5.

У середовищі підприємства відбуваються такі явища:

- Найширший вибір дитячих товарів. Представленість усіх категорій дитячих товарів від харчування до одягу. Найширший віковий розбіг товарів
- Низький рівень роботи з асортиментом призвело до тимчасової відсутності топових категорій продуктів.
- Конкуренти мають ширшу представленість відомих брендів.
- Не тримаються низькі ціни на рівні дитячих магазинів на аналогічні товари
- Не проводяться акції для споживачів на тлі активної акційної активності конкурентів
- Наявні торгові точки у всіх ключових торгових центрах міста. Наявність окремої торгової точки у місці торговельного трафіку
- Відсутня можливість замовлень через інтернет та магазинів в інших містах
- Важко знайти потрібний товар
- найвигідніші пропозиції щодо карт лояльності постійного покупця
- наявність всіх форм оплати, в тому числі і можливість купівлі у кредит.
- Діє пропозиція безкоштовних великих фірмових пакетів
- Є можливість повернення будь-якого купленого товару
- Відсутня рекламна підтримка
- Найвідоміший магазин у місті

### Завдання 2

Спираючись на завдання 1, сформулюйте місію підприємства та його цілі. Побудуйте дерево цілей.

## Тема 2. Аналіз досягнутих результатів діяльності підприємства

### Задача 1

Проаналізуйте звичайну й абсолютну конкурентну силу підприємства, використовуючи дані таблиці та зробить висновки.

Оцінювання показників діяльності підприємства

| №<br>п | Показники         | i               |   |   |   |                |
|--------|-------------------|-----------------|---|---|---|----------------|
|        |                   | Ск <sub>1</sub> |   |   |   | С <sub>i</sub> |
|        | Прибутковість     | 8               | 4 | 6 | 5 | 7              |
|        | Репутація (імідж) | 7               | 5 | 7 | 5 | 6              |
|        | Продуктивність    | 8               | 5 | 7 | 6 | 8              |
|        | Продукція         | 4               | 5 | 5 | 6 | 7              |
|        | Фінансові ресурси | 6               | 5 | 5 | 6 | 7              |

|   |  |   |   |   |   |    |
|---|--|---|---|---|---|----|
|   | Виробничі потужності, будівлі та споруди | 7 | 6 | 8 | 6 | 9  |
|   | Дослідження і впровадження новинок       | 5 | 6 | 8 | 8 | 7  |
|   | Організація фірми                        | 7 | 6 | 5 | 4 | 6  |
|   | Трудові ресурси                          | 9 | 4 | 6 | 7 | 8  |
| 1 | Соціальна відповідальність               | 6 | 7 | 5 | 8 | 10 |

### Задача 2.

До банку з проханням надання довгострокових кредитів звернулось чотири підприємств. При наданні кредиту банк проводить оцінку їх фінансового стану відповідно до вимог НБУ. За наведеними даними визначте, кому з підприємств-позичальників банк надав би перевагу, провівши рейтингову оцінку їх фінансового стану.

#### Вихідні дані

|  | Показники ( <i>i</i> )                           | Підприємства ( <i>j</i> ) |      |      |      |
|--|--|---------------------------|------|------|------|
|  |  | №1                        | №2   | №3   | №4   |
|  | Рентабельність виробничих засобів, %             | 20                        | 25   | 24   | 18   |
|  | Чистий прибуток на 1 грн. реалізованої продукції | 0,15                      | 0,12 | 0,17 | 0,18 |
|  | Фондовіддача                                     | 2,5                       | 3,5  | 3,2  | 2,8  |
|  | Оборотні активи на 1 грн. поточних зобов'язань   | 1,3                       | 1,8  | 1,5  | 1,2  |

## Тема 3. Нормативи стратегічного аналізу

### Задача 1

Оцініть, чи існує в галузі крива досвіду (або “ефект масштабу”), і запропонуйте стратегію для підприємства в цій галузі.

Загальні витрати (*ТС*) підприємства описуються такою аналітичною залежністю:

$$TC = 180 + 8,8x,$$

де *x* — обсяг виробництва, одиниць. Для розв'язання заповніть таблицю:

|  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  |  | 3 |
|  |  |  |  |  |   |
|  |  |  |  |  |   |

де *АС* — витрати на одиницю продукції.

Визначте точку беззбитковості за умови, що ціна одиниці продукції становить 14,8 грн; 12,8 грн.

Яке значення має “ефект масштабу” для вибору певної стратегії? Як “точка беззбитковості” впливає на формування стратегії підприємства?

### Задача 2

Визначте стратегічний “розрив” між стратегічними планами підприємства та його реальними можливостями. Рішення подайте в графічній формі, використовуючи такі дані:

| Показник              | Роки планування |     |      |      |      |
|-----------------------|-----------------|-----|------|------|------|
|                       | 1-й             | 2-й | 3-й  | 4-й  | 5-й  |
| Інвестиційний план, т | 550             | 700 | 1000 | 1200 | 1300 |
| Прибуток, тис. грн    |                 |     |      |      |      |

|  |      |      |      |      |      |
|--|------|------|------|------|------|
| Обсяг реалізації прод<br>грн   |      |      |      |      |      |
| Рентабельність, %  | 10   | 12   | 15   | 15   | 15   |
| Виробнича потужність   | 11,0 | 12,0 | 12,0 | 14,0 | 14,0 |
| Коефіцієнт використа<br>виробничої потужності                              | 0,85 | 0,80 | 0,85 | 0,75 | 0,80 |
| Кількість днів роботи  | 270  | 270  | 270  | 280  | 282  |
| Ціна, грн/т  | 1900 | 1900 | 2000 | 2000 | 2100 |
| Розрив (між стратегіч<br>інвестицій та їх джерелом<br>прибутком), тис. грн |      |      |      |      |      |

## Тема 4. Класифікація та економічне оцінювання виробничих одиниць

### Задача 1

До складу портфеля бізнесу підприємства входять три стратегічних господарських підрозділи (СГП) - А, В, С. На підставі даних, представлених у табл.1:

- побудувати матрицю Бостонської Консультаційної Групи (БКГ), обґрунтувавши всі умовні позначки;
- охарактеризувати ринкові позиції кожного СГП і портфель підприємства в цілому;
- на підставі рекомендацій матриці БКГ розробити збалансовані стратегічні набори для підприємств у цілому.
- Рішення подайте у графічній формі. Складіть висновки.

| СОБ<br>(підрозділ) | Обсяг<br>продаж,<br>тис. грн | Кількість<br>конкурентів | Обсяги<br>продаж трьох<br>головних<br>конкурентів,<br>тис. грн | Темп<br>росту<br>ринку,<br>% |
|--------------------|------------------------------|--------------------------|--|------------------------------|
| I                  | 6,6                          | 2                        | 8,2/7,4/ -   | 4                            |
| II                 | 18,1                         | 5                        | 17,1/16,6/9,3  | 13                           |
| III                | 22,6                         | 10                       | 21,8/19,7/19,1   | 5                            |
| IV                 | 7,9                          | 6                        | 12,6/11,0/9,7  | 21                           |
| V (ніша)           | 7,4                          | 4                        | 3,3/3,0/2,7  | 17                           |

## Тема 5. Аналіз розподілу виробничих ресурсів у сфері виробництва

### Задача 1

Проаналізувати запаси матеріальних ресурсів, фактичну наявність та відповідність запасів нормативам і потребам виробництва.

| Найменування | Планова<br>потреба на<br>день | Фактичний<br>запас | Норматив запасу | Відхилення<br>від нормативу |
|--------------|-------------------------------|--------------------|-----------------|-----------------------------|
|--------------|-------------------------------|--------------------|-----------------|-----------------------------|

|                 | т   | ціна,<br>грн/т | тис.<br>грн | дні | тис.<br>грн | дні | тис.<br>грн/<br>день | тис.<br>грн | днів |
|-----------------|-----|----------------|-------------|-----|-------------|-----|----------------------|-------------|------|
| Паливо          | 3   | 4500           | 44          |     |             | 8   |                      |             |      |
| Кріплення       | 0,5 | 1800           | 100         |     |             | 3   |                      |             |      |
| Мастило         | 0,2 | 2700           | 16,2        |     |             | 5   |                      |             |      |
| Запасні частини | 1,2 | 7500           | 25          |     |             | 7   |                      |             |      |
| Баласт          | 2   | 1300           | 16,5        |     |             | 2   |                      |             |      |
| <b>Разом</b>    |     |                |             |     |             |     |                      |             |      |

## Задача 2

Проаналізувати і дати оцінку рівню технічного оснащення виробництва та праці на основі даних таблиці та за допомогою визначення таких показників: питома вага активної частини основних фондів; коефіцієнт прогресивного обладнання; рівень автоматизації праці; загальна фондоозброєність праці; енергоозброєність праці; ступінь охоплення робітників механізованою працею.

| Показники   | Мину<br>ий<br>рік | Звітний<br>рік | Відхилен<br>ня<br>(+, -) |
|---|-------------------|----------------|--------------------------|
| Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн,<br>• в т. ч. активна частина, тис. грн | 30069<br>14800    | 33237<br>16132 |                          |
| Вартість прогресивного обладнання, тис. грн   | 7211              | 8560           |                          |
| Вартість автоматизованих ліній, тис. грн  | 1486              | 1592           |                          |
| Середньооблікова чисельність персоналу, осіб,<br>• в т. ч. робітничих професій, осіб                | 5062<br>3545      | 5087<br>3586   |                          |
| Чисельність робітників у найбільшу зміну, осіб  | 2123              | 2021           |                          |
| Чисельність робітників, зайнятих механізованою працею, осіб   | 2280              | 2386           |                          |
| Енергетична потужність, що обслуговує виробничий процес, тис.                                       | 22160             | 21218          |                          |
| Споживання електроенергії, тис. кВт   | 24663             | 28640          |                          |
| Трудомісткість продукції загальна, тис.<br>людино-годин   | 11482             | 12680          |                          |
| Трудомісткість механізованих, автоматизованих робіт, тис. люд                                       | 7344              | 9157           |                          |
| Витрати на управління, тис. грн   | 1364              | 1335           |                          |
| Знос основних виробничих фондів, тис. грн   | 1228              | 1431           |                          |

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



### Задача 1

Визначте рівень підприємницького ризику, якщо постійні витрати підприємства становлять 160 тис. грн, рівень змінних витрат до обсягу реалізації — 25 %. Обсяг реалізації становить:

а) 8400 грн; б) 1600 грн; в) 880 грн.

На основі розрахунку якого показника робимо висновки? Як зміниться рівень ризику у кожному варіанті? Який обсяг випуску безпечніший для підприємства? Поясніть.

### Задача 2

Підприємство передбачає наступного року випускати чотири види продукції. Прогнозовані показники обсягів виробництва на наступний рік наведено в таблиці:

| Вид продукції | Обсяг реалізації  |           |           | Сукупні постійні витрати, грн | Сукупні змінні витрати, грн |
|---------------|-------------------|-----------|-----------|-------------------------------|-----------------------------|
|               | Кількість одиниць | Ціна, грн | Сума, грн |                               |                             |
| А             | 500               | 120       |           |                               | 35000                       |
| Б             | 700               | 100       |           |                               | 42000                       |
| В             | 600               | 110       |           |                               | 39000                       |
| Г             | 400               | 130       |           |                               | 30000                       |
| <b>Разом</b>  |                   |           |           | <b>96000</b>                  |                             |

Весь обсяг продукції передбачається повністю реалізувати у наступному році.

Сукупні постійні витрати розподіляються між видами продукції пропорційно обсягу її реалізації.

Визначити критичний обсяг виробництва за кожним видом продукції і всією продукцією. Обчислити прибутки (збитки) по кожному виробу і випуску в цілому.

## Тема 7 Розроблення та економічне обґрунтування стратегії фінансової програми

### Задача 1

Визначте оптимальні темпи росту ФОП (фонду оплати праці), якщо діяльність підприємства у звітному та базовому роках характеризувалася такими даними:

| Показники                                      | Минулий рік | Звітний рік | Темп зростання |
|--|-------------|-------------|----------------|
| Фонд оплати праці (ФОП), тис. грн              | 13 543      | 15 063      |                |
| Нарахування на ФОП, тис. грн                   | ?           | ?           |                |
| Амортизаційні відрахування, тис. грн           | 19 350      | 21 720      |                |
| Прибуток, тис. грн                             | 21 756      | 24 832      |                |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 380         | 395         |                |
| Додана вартість, тис. грн                      | ?           | ?           |                |
| Продуктивність праці, тис. грн/особу           | ?           | ?           |                |
| Середня заробітна плата персоналу, грн         |             |             |                |

Проаналізуйте співвідношення між темпом росту продуктивності праці та ростом середньої заробітної плати. Чи є це співвідношення оптимальним (економічно обґрунтованим) на цьому підприємстві?

### Задача 2

Спрогнозуйте вплив фінансового левериджу (важеля), якщо підприємство, власний капітал якого дорівнює 40 тис. грн, залучило довгострокових кредитів на суму 9 600 грн, при цьому прогнозований прибуток до вирахування відсотків за кредит за період складає 14 400 грн, рівень відсотків за кредит — 20 %, податку на прибуток — 19 %.

Як зміниться ефект фінансового важеля, якщо ставка відсотків за кредит зросте до рівня 25 % за інших рівних умов? Якщо рентабельність активів знизиться до рівня 20 % за інших рівних умов?

## Тема 8. Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства

### Задача 1

Проаналізуйте структуру капіталу. Визначте оптимальну структуру капіталу підприємства за показником ефекту фінансового левериджу.

| Показники  | Варіанти структури капіталу |  |  |
|--|-----------------------------|--|--|
|  |                             |  |  |
| Функціонуючий капітал у прогнозованому періоді             |                             |  |  |
| Власний капітал  |                             |  |  |
| Залучений капітал  |                             |  |  |
| Прогнозований прибуток за період                           |                             |  |  |
| Рентабельність активів, %                                  |                             |  |  |
| Рівень відсотків за кредит, %                              |                             |  |  |
| Сума відсотків за кредит (р. 3 · р. 6)                     |                             |  |  |
| Прибуток за вирахуванням суми відсотків (р. 4 — р. 7)      |                             |  |  |
| Рівень податку на прибуток                                 |                             |  |  |
| Сума податку на прибуток (р. 8 · р. 9)                     |                             |  |  |
| Сума чистого прибутку (р. 8 — р. 10)                       |                             |  |  |
| Рентабельність власного капіталу, % (р. 11 / р. 3 · 100 %) |                             |  |  |
| Ефект фінансового левериджу (важеля), %                    |                             |  |  |

Розрахуйте ефективність застосування залучених коштів у кожному випадку за формулою, що відображає ефект фінансового важеля. Зробіть висновки.

### Задача 2

Визначте середньозважену вартість капіталу (WACC) акціонерного товариства залежно від таких умов:

| Джерела капіталу       | Вартість капіталу | Сума |
|------------------------|-------------------|------|
| Звичайні акції         | 14                |      |
| Привілейовані акції    | 22                |      |
| Облігації підприємства | 11                |      |
| Довгострокові кредити  | 18                |      |

|                         |    |  |
|-------------------------|----|--|
| Короткострокові кредити | 25 |  |
| <b>Разом</b>            | x  |  |

Як оцінюється рівень показника WACC? Які напрямки оптимізації рівня показника ви можете запропонувати для даного підприємства? Для чого застосовують показник WACC?

## **4.2. КОНТРОЛЬНІ РОБОТИ, ПЕРЕДБАЧЕНІ НАВЧАЛЬНИМ ПЛАНОМ**

Відповідно навчальному плану студенти денної та заочної форм навчання виконують контрольну роботу з дисципліни «Стратегічний аналіз».

**Контрольна робота** є обов'язковою частиною самостійної роботи студента.

Мета виконання контрольної роботи — закріпити теоретичні знання, оволодіти методикою й окремими прийомами виконання стратегічного аналізу, методикою здійснення діагностики стратегічного потенціалу підприємства, прийняття рішення стосовно напрямків розвитку підприємства, структури його капіталу та оцінки середовища організації.

**Студент повинен знати:**

- місце і роль стратегічного аналізу у системі управління підприємством;
- основи методології стратегічного аналізу;
- методику проведення SWOT- аналізу;
- призначення, сутність, основні методи аналізу діяльності підприємства в умовах диверсифікації діяльності (портфельний аналіз);
- критерії оптимізації структури капіталу підприємства та фінансування його активів.

**Студент повинен оволодіти навичками:**

- стратегічного аналізу як основи прийняття стратегічних управлінських рішень;
- стратегічного аналізу конкурентних позицій підприємства на ринку та перспектив його розвитку;
- стратегічного аналізу фінансових результатів і фінансових потреб;
- стратегічного аналізу інвестиційних проектів.

Виконання контрольної роботи сприятиме досягненню поставлених цілей та завдань, розвитку і поглибленню названих знань, умінь та навичок. Контрольна робота складається з практичної частини та містить п'ять завдань.

Варіант контрольної роботи студент обирає за останньою цифрою залікової книжки. Остання цифра номера визначають номер варіанта.

## **5. ЗАВДАННЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ – ПИСЬМОВИХ ЗАЛІКОВИХ РОБІТ**

**(дворівнева шкала оцінювання)**

## ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУЗ ДИСЦИПЛІНИ

### «СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ»

1. Сутність стратегічного аналізу, його місце в управлінні економікою підприємства.
2. Сутність і види стратегічних управлінських рішень. Ієрархія стратегічних рішень.
3. Методи стратегічного аналізу.
4. Система цільових орієнтирів підприємства.
5. Середовище підприємства та методи його вивчення.
6. Прогнозування у стратегічному аналізі.
7. Інформаційна база стратегічного аналізу
8. Принципи та підходи до проведення стратегічного аналізу.
9. Загальна характеристика позиції підприємства (організації).
10. Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства та їх значення для стратегічного аналізу.
11. Оцінка конкурентної позиції бізнесу. Конкурентоспроможність. Методи визначення конкурентоспроможності.
12. Конкурентні стратегії за М. Портером.
13. Нормативно-правова база стратегічного аналізу.
14. Базові (нормативні) методи стратегічного аналізу.
15. Поняття виробничих одиниць.
16. Сутність і призначення портфельного аналізу.
17. Інструменти портфельного аналізу.
18. Стратегічні ресурси підприємства, їх види.
19. Стратегія забезпечення матеріально-сировинними ресурсами.
20. Технічний потенціал та організаційно-технічний рівень підприємства.
21. Методика аналізу трудових ресурсів в стратегічному аналізі.
22. Фінансові та інформаційні ресурси.
23. Фактори ресурсозбереження, їх сутність
24. Економічна стратегія виробничої діяльності.
25. Класифікація витрат та визначення оптимального обсягу виробництва на основі аналізу витрат.
26. Прогнозна оцінка витрат підприємства та обсяги використання стратегічних ресурсів.
27. Операційний (виробничий) важіль.
- 28.** Стратегічний аналіз маркетингової та збутової діяльності
29. Стратегічний аналіз фінансових ресурсів. Джерела аналізу.
30. Стратегічний аналіз прибутку підприємства. Рентабельність.
31. Стратегічний аналіз доданої вартості.
32. Аналіз фінансових стратегій.
33. Структура капіталу і ризик, їх взаємозв'язок.
34. Критерії оптимізації структури капіталу.
35. Стратегічний аналіз формування активів підприємства.

## Приклад залікового завдання

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Бізнес-аналітика та міжнародна статистика

Економічна аналітика та статистика

Семестр 2

Форма навчання денна, заочна

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень): магістр

Навчальна дисципліна: Стратегічний аналіз

### БІЛЕТ ДО ЗАЛІКУ № 10\*

#### 1. Тести.

1. Конкурента стратегія — це:

А) стратегія, яка відображає загальний напрямок росту підприємства, розвитку його виробничо-збутової діяльності;

В) стратегія здобуття та утримання (забезпечення) довгострокових конкурентних переваг господарського підрозділу або підприємства в цілому;

С) стратегія, яка розробляється функціональними підрозділами і службами підприємства на основі корпоративної і ділової стратегії;

Д) функціональні характеристики, що їх має продукція підприємства.

2. Які системи та елементи відносяться до мікросередовища підприємства:

А) виробництво, маркетинг, персонал та система управління персоналом, постачальники ресурсів, споживачі продукції підприємства, рівень безробіття (зайнятості), віковий склад населення;

В) політичні, макроекономічні, соціально-демографічні, техніко-технологічні, природно-кліматичні фактори;

С) постачальники ресурсів, споживачі продукції підприємства (клієнти чи покупці), посередники різних типів (фінансові, інформаційні та ін.), органи місцевої влади та засоби масової інформації, так звані контактні аудиторії;

Д) виробництво, маркетинг, персонал та система управління персоналом, дослідження і розробки, управління фінансами, система збуту і матеріально-технічного забезпечення та ін.

3. До економіко-математичних методів стратегічного аналізу можна віднести:

А) Статистичне спостереження, групування, балансовий та графічний метод, індексний та графічний методи;

В) Класичний математичний аналіз, математичне програмування, дослідження операцій, теорія масового обслуговування;

С) Портфельний та порівняльний аналізи, R-аналіз, аналіз по моделі Дюпон, SWOT-аналіз, PEST-аналіз;

Д) Дослідження операцій, статистичне спостереження, теорія масового обслуговування, балансовий та графічний методи, портфельний аналіз.

4. Який підхід проведення стратегічного аналізу передбачає визначення сутності відхилень від нормального ходу економічних процесів на основі визначення типових ознак, характерних лише для даного виду відхилень:

А) системний підхід

В) динамічний підхід

С) ненормативний підхід

Д) діагностичний підхід

5. У ланцюгу цінностей М. Портера вторинна діяльність підприємства охоплює:

А) Матеріально-технічне забезпечення, виробництво, маркетинг, збут

В) Розвиток технологій, управління персоналом, управління інфраструктурою підприємства

С) Матеріально-технічне забезпечення, маркетинг, управління інфраструктурою підприємства

- D) Розвиток технологій, управління інфраструктурою підприємства, виробництво, збут
6. Показник фінансово-господарської діяльності, який безпосередньо впливає на формування фінансових результатів діяльності підприємства це:
- A) Обсяг випуску продукції
  - B) Дохід від реалізації продукції
  - C) Витрати та показники рівня витрат
  - D) Показники фінансового стану
7. Параметри конкурентоспроможності продукції які визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам, вимогам, що передбачені законами та іншими нормативними документами, міжнародними, національними стандартами це:
- A) Технічні
  - B) Економічні
  - C) Нормативні
  - D) Естетичні
8. Цільовими стратегічними нормативами з окремих аспектів фінансової діяльності підприємства можуть бути (декілька варіантів):
- A) Коефіцієнт рентабельності власного капіталу підприємства
  - B) Витрати грошових ресурсів порівняно з планом використання трудових і матеріально-технічних ресурсів
  - C) Мінімальний рівень грошових активів
  - D) Середньорічний темп зростання власних фінансових ресурсів
  - E) Коригування витрат
  - F) Співвідношення оборотних і необоротних активів підприємства
  - G) Витрати на виконання робіт у всіх співвиконавців
9. До економічних нормативів стратегічного аналізу другого типу, що регламентують взаємовідносини між державою та підприємствами, а також між учасниками виробничого процесу відносяться:
- A) Норматив ефективності капіталовкладень, нормативи оплати праці, валютні курси
  - B) Норматив ефективності капіталовкладень, нормативи виплат у бюджет, валютні курси
  - C) Нормативи розподілу прибутку, нормативи оплати праці та формування засобів економічного стимулювання
  - D) Нормативи розподілу прибутку, нормативи виплат у бюджет та формування засобів економічного стимулювання
10. Яка модель планування стратегічного аналізу ґрунтується на вивченні динаміки витрат на виробництво продукції:
- A) Ефект масштабу та крива досвіду
  - B) Модель життєвого циклу
  - C) Проект PIMS
  - D) Аналіз розриву

## 2. Інформаційна база стратегічного аналізу

### 3. Задача.

Визначте найбільш конкурентоспроможне підприємство у групі підприємств, діяльність яких відо наступними показниками:

| № з/п | Показники  | Підприємства |      |      |      |
|-------|--|--------------|------|------|------|
|       |  | №1           | №2   | №3   | №4   |
| 1     | Рентабельність виробничих засобів, %             | 20           | 25   | 24   | 18   |
| 2     | Чистий прибуток на 1 грн. реалізованої продукції | 0,15         | 0,12 | 0,17 | 0,18 |
| 3     | Фондовіддача, грн                                | 2,5          | 3,5  | 3,2  | 2,8  |
| 4     | Оборотні активи на 1 грн. поточних зобов'язань   | 1,3          | 1,8  | 1,5  | 1,2  |

Розрахуйте показник комплексної оцінки підприємств, проранжуйте підприємства та оберіть не Використайте метод відстані до еталону. Складіть висновки.

Затверджено на засіданні кафедри статистики, обліку та аудиту

Протокол № 1 від «30» серпня 2023 року.

Зав. кафедрою \_\_\_\_\_ (Нестеренко О.О.)

Екзаменатор \_\_\_\_\_ (Митрофанова Л.В.)

\* 1 завдання – 20 балів, 2 завдання – 10 балів, 3 завдання – 10 балів



**6. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ  
СТУДЕНТІВ  
ТА РОЗПОДІЛ БАЛІВ**

## Схема нарахування балів та критерії оцінювання навчальних досягнень

Узагальнена схема нарахування балів (денна форма навчання)  
для підсумкового залікового контролю

| Поточний контроль, самостійна робота, індивідуальні завдання |    |    |    |    |    |          |    |   |                                       |       | Залік | Сума |
|--|----|----|----|----|----|----------|----|---|---------------------------------------|-------|-------|------|
| Поточне оцінювання<br>(проміжний контроль)                   |    |    |    |    |    |          |    | Контро<br>льна<br>робота,<br>перед-<br>бачена<br><br>навчал<br>ьним<br>планом | Індив<br>ідуал<br>ьне<br>завда<br>ння | Разом |       |      |
| Розділ 1   |    |    |    |    |    | Розділ 2 |    |   |                                       |       |       |      |
| T1   | T2 | T3 | T4 | T5 | T6 | T7       | T8 |   |                                       |       |       |      |
| 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5        | 5  | 20  | -                                     | 60    | 40    | 100  |

T1, T2 ... – теми розділів.

Узагальнена схема нарахування балів (заочна форма навчання)  
для підсумкового залікового контролю

| Поточний контроль, самостійна робота, індивідуальні завдання |    |    |    |    |    |          |    |  |                        |       | Залік | Сума |
|--|----|----|----|----|----|----------|----|--|------------------------|-------|-------|------|
| Поточне оцінювання<br>(проміжний контроль)                   |    |    |    |    |    |          |    | Контрольна робота, передбачена навчальним планом | Індивідуальне завдання | Разом |       |      |
| Розділ 1   |    |    |    |    |    | Розділ 2 |    |  |                        |       |       |      |
| T1   | T2 | T3 | T4 | T5 | T6 | T7       | T8 |  |                        |       |       |      |
| 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5        | 5  | 20   | -                      | 60    | 40    | 100  |

T1, T2 ... – теми розділів.

Для допуску до складання підсумкового контролю (заліку) здобувач вищої освіти повинен набрати не менше 20 балів з навчальної дисципліни під час поточного контролю, самостійної роботи, контрольного завдання.

### Критерії оцінювання (засоби діагностики)

Порядок оцінювання знань студентів, розроблений: і впроваджений в навчальний процес у Харківському національному університеті імені В.Н. Каразіна

унормовує основні принципи організації поточного, підсумкового та семестрового контролю знань студентів з усіх видів виконуваних робіт (теоретична підготовка, практична робота, самостійна робота ІНДЗ, наукова робота тощо), а також методику переведення показників академічної успішності студентів ХНУ імені В.Н. Каразіна в національну шкалу.

*Критерії оцінювання результативності роботи студентів при виконанні самостійної роботи*

Якісними критеріями оцінювання виконання індивідуальних завдань студентами є:

1. *Повнота виконання завдання:*

- Елементарна;
- Фрагментарна;
- Повна;
- Неповна.

2. *Рівень самостійності студента:*

- під керівництвом викладача;
- консультація викладача;
- самостійно.

3. *Сформованість навчально-інформаційних умінь* (роботи з підручником, володіння

різними способами читання, складання плану, рецензій, конспекту, вміння користуватися

бібліотекою, спостереження, експеримент тощо)

4. *Сформованість навчально-інтелектуальних умінь* (визначення понять, аналіз, синтез,

порівняння, класифікація, систематизація, узагальнення, абстрагування, вміння відповідати на

запитання, виконувати творчі завдання тощо);

5. *Рівень сформованості фахових методичних вмінь* (вміння застосовувати на практиці

набуті знання):

- низький – володіння умінням здійснювати первинну обробку навчальної інформації

без подальшого її аналізу;

- середній – уміння вибирати відомі способи дій для виконання фахових завдань;
- достатній – застосовує набуті знання у стандартних практичних ситуаціях;
- високий – володіння умінням творчо-пошукової діяльності.

*Критерії оцінювання здобувачів вищої освіти за відповіді на питання поточного контролю*

Завданням поточного контролю є перевірка розуміння та засвоєння певного матеріалу, вироблених навичок проведення розрахункових робіт, умінь самостійно опрацьовувати тексти, здатності осмислити зміст теми чи розділу, умінь публічно чи письмово представити певний матеріал (презентація).

Якісними критеріями оцінювання виконання завдань поточного контролю є:

1. *Повнота відповіді або виконання завдання:*

- елементарна;
- фрагментарна;
- повна;
- неповна.

2. *Рівень сформованості логічних умінь:*

- елементарні дії;
- операція, правило, алгоритм;
- правила визначення понять;
- формулювання законів і закономірностей;
- структурування суджень, доводів, описів.

Шкала перерахунку оцінок результатів поточного контролю за розділами

| Оцінка за національною шкалою | Визначення назви за шкалою ECTS   | Кількість набраних балів |
|-------------------------------|---|--------------------------|
| 1                             | 2   | 4                        |
| ВІДМІННО                      | <i><b>Відмінно</b></i> – відмінне виконання лише з незначними помилками                                 | <b>38 – 40</b>           |
| ДОБРЕ                         | <i><b>Дуже добре</b></i> – вище середнього рівня з кількома помилками                                   | <b>35 – 37</b>           |
|                               | <i><b>Добре</b></i> – загалом правильна робота з певною кількістю грубих помилок                        | <b>31 – 34</b>           |
| ЗАДОВІЛЬНО                    | <i><b>Задовільно</b></i> – непогано, але зі значною кількістю недоліків                                 | <b>26 – 30</b>           |
|                               | <i><b>Достатньо</b></i> – виконання задовольняє мінімальні критерії                                     | <b>10 – 25</b>           |
| НЕЗАДОВІЛЬНО                  | <i><b>Незадовільно*</b></i> – потрібно попрацювати перед тим, як перездати тест                         | <b>6 – 9</b>             |
|                               | <i><b>Незадовільно</b></i> – необхідна серйозна подальша робота з повторним вивченням змістового модуля | <b>0 – 5</b>             |

### *Критерії оцінювання здобувачів вищої освіти за виконання контрольної роботи*

Контрольна робота складається з виконання практичних завдань за темами курсу. Максимальна оцінка за виконання контрольної роботи – 20 балів.

Виконання завдань оцінюється за такими критеріями:

- технологічна грамотність;
- методична грамотність;
- обґрунтованість висновків;
- правильність оформлення.

### **Шкала оцінювання контрольної роботи**

| Кількість балів | Практичне завдання   |
|-----------------|--|
| 16-20           | Продemonстровано методичну й технологічну грамотність. Методичні рішення обґрунтовано. Оформлення відповідає вимогам.        |
| 11-15           | Наявність незначних методичних і технологічних помилок, а також помилок в оформленні роботи. Методичні рішення обґрунтовано. |
| 6-10            | Наявність значної кількості методичних і технологічних помилок, а також в оформленні роботи.                                 |
| 0-5             | Методична й технологічна неграмотність. Неправильне оформлення роботи.   |

### *Критерії оцінювання заліку*

Оцінювання знань студента проводиться за дворівневою шкалою (зараховано, незараховано). За залік студент може отримати максимум 40 балів:

1. Для отримання оцінки «зараховано» (35-40 балів) студент повинен:
  - укластися у встановлений строк підготовки відповіді;
  - викласти теоретичний матеріал чітко, коротко, зв'язано й обґрунтовано;
  - навести вірне рішення задачі та тестів.
2. Для одержання оцінки «зараховано» (25-34 бала) студент повинен:
  - укластися у встановлений строк підготовки відповіді;
  - викласти теоретичний матеріал зв'язано й обґрунтовано;
  - навести вірне рішення задачі;
  - можливі помилки у відповідях на тести.
3. Для отримання оцінки «зараховано» (15-24 бала) студент повинен:
  - викладати теоретичний матеріал у доступній для розуміння формі;
  - можливі помилки при розв'язанні задачі та в тестах.

4. Оцінку «незараховано» (1-14 балів) отримують студенти, відповіді яких можуть бути оцінені нижче вимог, сформульованих у попередніх пунктах.

***Шкала оцінювання залікової роботи:***

- за правильну відповідь на теоретичне питання завдання 2 студент одержує 10 балів;
- за правильно виконане завдання 3 (розрахункова задача) – 10 балів;
- за правильно виконане завдання 1 (тести) студент одержує 20 балів.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни визначається як загальна оцінка, яка враховує оцінки з кожного виду контролю (оцінки поточного контролю за роботу протягом семестру, за контрольне завдання та оцінка за результатами підсумкового екзамєну).

Залік здійснюють за заліковими білетами, які містять три завдання (одне теоретичне питання, одне практичне завдання - задача і тести). Вони дають можливість здійснити оцінювання знань студента за дисципліною.

**Зведена шкала оцінювання роботи студентів з дисципліни**

| Види робіт         | Максимум балів |
|--------------------|----------------|
| Поточне оцінювання | 40             |
| Контрольна робота  | 20             |
| РАЗОМ              | 60             |
| Екзамєн            | 40             |
| ВСЬОГО             | 100            |

У відповідності до набраних студентом балів оцінка знання матеріалу проводиться за чотирьорівневою або дворівневою системою оцінювання згідно з Методикою переведення показників успішності знань студентів.

**Шкала оцінювання**

| Сума балів за всі види навчальної діяльності протягом семестру | Оцінка за національною шкалою       |                                  |
|--|-------------------------------------|----------------------------------|
|  | для чотирирівневої шкали оцінювання | для дворівневої шкали оцінювання |
| 90 – 100   | відмінно                            | зараховано                       |
| 70-89  | добре                               |                                  |
| 50-69  | задовільно                          |                                  |
| 1-49   | незадовільно                        | не зараховано                    |