

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова

О. В. ПОГОРСЬЛОВА, К. С. БУРУНСУЗ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до виконання практичних і самостійних робіт
з дисципліни «Стратегічний аналіз і планування»
магістрантами спеціальності
071 «Облік і оподаткування»

Рекомендовано Методичною радою НУК



ВИДАВНИЦТВО
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ІМ. АДМІРАЛА МАКАРОВА

2021

УДК 657:336.221(076)

П43

Автори: О. В. Погорєлова, канд. екон. наук, професор;
К. С. Бурунсуз, канд. техн. наук, старш. викладач

Рецензент Л. Б. Прокопович, канд. екон. наук, доцент

Рекомендовано Методичною радою НУК

Погорєлова О. В.

П43 Методичні вказівки для виконання практичних і самостійних робіт з дисципліни «Стратегічний аналіз і планування» магістрантами спеціальності 071 «Облік і оподаткування» / О. В. Погорєлова, К. С. Бурунсуз. – Миколаїв : НУК, 2021. – 92 с.

Дані методичні вказівки складені відповідно до програми нормативної навчальної дисципліни підготовки магістрів «Стратегічний аналіз і планування» для спеціальності «Облік і оподаткування» і рекомендовані для закріплення знань, набуття умінь та навиків майбутніми фахівцями з обліку, аналізу, оподаткування та аудиту щодо вмілого використання прийомів і методів стратегічного аналізу в ході дослідження та прогнозування фінансово-економічних процесів, які відбуваються на сучасному підприємстві у всій багатогранності та взаємозалежності.

Призначено для магістрантів.

УДК 657:336.221(076)

© Погорєлова О. В., Бурунсуз К. С., 2021
© Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова, 2021

ВСТУП

Нині практично всі підприємства усвідомили, що неодмінною умовою довготермінового та успішного функціонування є не орієнтація на негайний прибуток і успіх, а побудова ефективної стратегії діяльності на перспективу.

Єдиної стратегії для всіх організацій немає. Кожна організація унікальна по-своєму, тому і процес розроблення стратегії для кожної організації свій. Це залежить від її позиції на ринку, динаміки розвитку, потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виробленого товару чи наданих послуг, стану економіки, культурного середовища і т. д.

Суть стратегічного аналізу в тому, що в організації наявне чітко організоване комплексне стратегічне планування для забезпечення розроблення довготермінової стратегії з метою досягнення цілей фірми і створення управлінських механізмів реалізації цієї стратегії через систему планів.

Мета стратегічного аналізу – змістовний та більш-менш формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямків його розвитку. Отримані дані про об'єкт управління є базою для визначення загальної концепції та способів управління ним.

Стратегічний аналіз за правильного його застосування виконує описову, роз'яснювальну, прогностичну та інші функції.

Стратегічний аналіз відіграє важливу роль у процесі підготовки і прийняття управлінських рішень та є невід'ємною частиною системи прогнозування й планування фінансово-економічної діяльності суб'єктів господарювання. Як дисципліна, він має на меті забезпечення поглибленого вивчення методів аналізу та прогнозування, а також набуття практичних навичок, які необхідні для становлення студента як майбутнього висококваліфікованого фахівця.

Методичні вказівки до практичних і самостійних робіт з дисципліни «Стратегічний аналіз і планування» складені відповідно до програми нормативної навчальної дисципліни підготовки магістрів «Стратегічний аналіз і планування» для спеціальності «Облік і оподаткування». Вони розроблені для практичної підтримки сучасного навчального процесу у вищих навчальних закладах.

Метою даних методичних вказівок є закріплення знань, набуття умінь та навиків майбутніми фахівцями з обліку, аналізу, оподаткування та аудиту щодо вмілого використання прийомів і методів стратегічного аналізу в ході дослідження та прогнозування фінансово-економічних процесів, що відбуваються на сучасному підприємстві у всій багатогранності та взаємозалежності.

Навчальна дисципліна «Стратегічний аналіз і планування» ґрунтується на знаннях з теорії та практики економіки підприємства, статистики, аналізу господарської діяльності, економічного аналізу, фінансового та управлінського обліку.

Методичні вказівки до практичних і самостійних робіт з дисципліни «Стратегічний аналіз і планування» перш за все акцентують увагу на опануванні ключових питань дисципліни, полегшують засвоєння головних моментів за допомогою представлення матеріалу для практичних занять, самостійної та індивідуальної роботи у вигляді чітко структурованих блоків, поданих у логічній послідовності, що спонукає студента опановувати матеріал комплексно, у його взаємозв'язку та взаємозалежності. Крім того, чіткі методичні рекомендації до засвоєння кожної теми, запропоновані запитання та завдання творчого характеру допоможуть студенту якісно опанувати матеріал дисципліни і перевірити отримані знання як на практичних заняттях під наглядом викладача, так і самостійно та в процесі виконання індивідуальної роботи.

Методичні вказівки до практичних і самостійних робіт з дисципліни «Стратегічний аналіз і планування» охоплюють 10 тем, а саме:

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

Тема 2. Аналіз досягнутих результатів діяльності підприємства.

Тема 3. Нормативи для стратегічного аналізу.

Тема 4. Класифікація та економічне оцінювання виробничих одиниць.

Тема 5. Аналіз розподілу виробничих ресурсів у галузі виробництва.

Тема 6. Розроблення та економічне обґрунтування стратегії виробничої програми.

Тема 7. Розроблення та економічне обґрунтування стратегії фінансової програми.

Тема 8. Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства.

Тема 9. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства.

Тема 10. Стратегічний аналіз інвестицій.

Для зосередження уваги студентів на вивченні головних аспектів дисципліни в розрізі окремих тем, полегшення засвоєння ключових питань та виконання практичних, самостійних завдань та індивідуальної роботи, дані методичні вказівки містять по кожній темі дисципліни перелік питань до практичних занять, самостійного вивчення, короткі методичні рекомендації до опанування матеріалу, посилання на рекомендовану літературу, що представлена в повному обсязі наприкінці методичних вказівок, комплекс дискусійних питань та завдань творчого характеру для практичних занять і самостійного опрацювання матеріалу.

Таким чином, «Методичні вказівки до практичних і самостійних робіт з дисципліни «Стратегічний аналіз і планування» гармонійно поєднують теоретичний і практичний матеріал, закріплюють та поглиблюють знання студентів у процесі виконання самостійної та індивідуальної роботи.

Практичні завдання з методичними рекомендаціями до їх виконання призначені для магістрантів спеціальності 071 «Облік і оподаткування» денної та заочної форм навчання. Але вони будуть корисними також для аспірантів, молодих викладачів і практичних працівників, що займаються стратегічним аналізом операційної, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності підприємства.

Загальні методичні рекомендації

З метою активізації розумової діяльності студентів на практичних заняттях, створення умов максимальної зайнятості кожного члена академічної групи в процесі вирішення комплексних ситуаційних задач для формування необхідних фахових вмінь та навичок, практичні заняття з дисципліни проводяться за наступною схемою:

1 частина (дискусійно-теоретична) – 20 хв,

мета: колективне визначення проблемних теоретичних та практичних питань теми, аналіз концептуальних підходів до їх вирішення, визначення та обґрунтування структурно-логічної схеми вирішення комплексної ситуаційної задачі (алгоритму) зі стратегічного аналізу;

2 частина (практично-аналітична) – 40 хв,

мета: самостійне вирішення комплексної ситуаційної задачі за визначеною структурно-логічною схемою під наглядом викладача;

3 частина (дискусійно-узагальнююча) – 20 хв,

мета: колективне узагальнення результатів вирішення комплексної ситуаційної задачі; виявлення резервів підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

Таким чином, якісна участь студента в практичному занятті даної дисципліни, а саме в 3-х його частинах, повинна забезпечуватись не тільки ґрунтовними фаховими знаннями лекційного матеріалу, а й відповідними знаннями додаткової літератури, що повинна опрацьовуватись у процесі самостійної та індивідуальної роботи студента, а також у сукупності з лекційним матеріалом формувати необхідні фахові вміння та навички вирішення реальних задач сучасною підприємства (організації, установи), а також узагальнення результатів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо подальшого розвитку.

*Методи контролю при кредитно-модульній оцінці
знань та вмінь студентів*

Основні методи контролю знань студентів зі стратегічного аналізу:

– усна перевірка (опитування, розв’язання проблемних ситуаційних завдань аналітичного характеру тощо) на практичних заняттях, враховуючи, що рівень підготовки студента відображає систематичність його самостійної роботи над курсом;

- тестова перевірка за темами дисципліни;
- практична перевірка;
- розв’язання ситуаційних комплексних задач, виконання ділових та рольових ігор;
- виступи та доповіді-презентації за питаннями та завданнями самостійної роботи;
- виконання змістовних модульних контрольних робіт за матеріалом.

Поточний контроль: загальна сума балів – 80.

Підсумковий контроль: письмовий екзамен – загальна сума балів – 20.

Критерії оцінки модульного контролю знань

Усне (письмове) опитування.

Опитування є одним із способів обліку знань. Критерії оцінювання відповідей:

- повнота і правильність відповіді;
- ступінь усвідомлення та розуміння вивченого;
- повне і правильне викладення (оформлення) відповіді.

Оцінка «5» (відмінно), 90–100 балів – ставиться, коли вивчений матеріал засвоєний у повному обсязі, студент володіє необхідними знаннями й уміннями.

Відповіді студента демонструють глибоке розуміння матеріалу, правильне застосування знань і умінь, необхідних для відповіді, не містять істотних помилок. Студент точно формулює думки й обґрунтовує їх послідовно, логічно викладає матеріал, виявляє вміння ілюструвати теоретичні знання, аналізує, наводить приклади і розв'язує проблемно-практичні ситуації, робить висновки.

Оцінка «4» (добре), 74–89 балів – ставиться, коли студент володіє необхідними знаннями і вміннями (вимоги, що й на оцінку «відмінно»), проте у засвоєнні навчального матеріалу мають місце незначні прогалини й окремі неточності. Відповіді студента виявляють розуміння матеріалу, правильне застосування знань і умінь, необхідних для відповіді, але містять окремі помилки і невеликі неточності. При викладенні матеріалу допускається деяка непослідовність, незначні неточності у формуванні думок.

Оцінка «3» (задовільно), 60–73 балів – ставиться, якщо студент володіє знаннями й уміннями з дисципліни, але вони носять розрізнений характер, знання недостатньо глибокі, а уміння проявляється слабо. У засвоєнні навчального матеріалу мають місце суттєві неточності. Відповіді не глибокі,

містять істотні помилки, у тому числі у висновках, аргументація слабка.

Оцінка «2» (незадовільно), 59 і менше балів – ставиться, коли студент виявляє незнання більшої частини відповідного розділу вивченого матеріалу, допускає помилки у формуванні визначень, спотворює їх зміст, невпевнено викладає матеріал або відмовляється від відповіді.

Модульний контроль є проміжним видом контролю і виставляється у терміни, визначені програмою курсу. Оцінка за модуль є підсумковою і складається з оцінок поточного контролю, результатів виконання модульної контрольної роботи і виставляється при умові, що за попередній період студентом відпрацьовано пропущений матеріал, виправлено незадовільні оцінки, а саме:

«5» виставляється, якщо за визначений період студент має більшість відмінних оцінок, а також при виконанні модульної контрольної роботи на оцінку «відмінно»;

«4» виставляється, якщо за визначений період студент має більшість добрих оцінок, а також при виконанні модульної контрольної роботи на оцінку «добре» або «відмінно»;

«3» виставляється, якщо за визначений період студент має більшість задовільних оцінок, а також при виконанні модульної контрольної роботи на оцінку «задовільно» або «добре»;

«2» виставляється, якщо за визначений період студент має невиправлені двійки, має невідпрацьований пропущений матеріал, модульна контрольна робота виконана на незадовільну оцінку.

Розподіл балів, які отримують студенти

Поточне оцінювання та самостійна робота							Екзамен (балів)	Сума балів
Модулі								
Змістовий модуль 1			Змістовий модуль 2			Усього балів за модулями 1,2		
Поточні бали – теми 1–5	Поточний модульний контроль	Разом балів за ЗМ1	Поточ. бали теми 6–10	Поточний модульний контроль	Разом балів за ЗМ2			
29	10	39	26	15	41	80	20	100

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою
90–100	A	відмінно
82–89	B	добре
74–81	C	
64–73	D	задовільно
60–63	E	
35–59	FX	незадовільно
1–34	F	

ЗАВДАННЯ ПО ТЕМАХ ДИСЦИПЛІНИ ТА МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ЇХ ВИКОНАННЯ

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

Мета вивчення теми: закріплення та узагальнення знань щодо місця стратегічного аналізу в управлінні економікою підприємства на основі опрацювання основної та додаткової літератури.

План практичного заняття

1.1. Сутність стратегічного аналізу, його місце в управлінні економікою підприємства.

1.2. Сутність та види стратегічних рішень.

1.3. Ієрархія стратегічних рішень.

1.4. Методи стратегічного аналізу.

1.5. Системи цільових орієнтирів підприємства.

1.6. Середовище підприємства та методи його вивчення.

1.7. Прогнозування в стратегічному аналізі.

1.8. Інформаційна база стратегічного аналізу.

Питання для практичних занять

1. Дайте характеристику концептуальним засадам стратегічного аналізу щодо його сутності та напрямків проведення.

2. Дайте теоретико-суттєву характеристику та оцінку інформаційної бази стратегічного аналізу суб'єкта господарювання (на прикладі фінансової звітності окремого підприємства).

3. Стратегічний план підприємства: охарактеризуйте сутність і головні підходи до формування.

4. Розкрийте сутність і призначення методів стратегічного аналізу середовища підприємства. Виділіть їх переваги та недоліки в системі управління підприємством.

5. Розкрийте концептуальні підходи до стратегічного аналізу основних показників діяльності підприємства.

Практичні завдання

Завдання 1.

Визначення мети в управлінні – це логіко-аналітичний та емоційний процес, який має спиратися на наукові засади, що допомагають вибрати правильні характеристики загальної мети. Враховуюче дане визначення, заповнити таблицю 1.1.

Таблиця 1.1

Приклади формулювання мети на різних підприємствах

Невдале формулювання мети	Зауваження до формулювання мети	Більш вдале формулювання мети
Максимізувати прибуток	Невизначений «максимум» – це скільки? Невизначений термін, на який встановлюється мета	
У 2020 році збільшити витрати на рекламу на 5 %	Реклама – це діяльність, яка сприяє (чи ні) досягненню певних результатів. Не ясно, чи забезпечить таке збільшення досягнення необхідних результатів	
Інтенсифікувати НДПКР і за рахунок цього – стати технологічним лідером галузі	Невизначеність у основних напрямках діяльності, бажання досягти багато чого у багатьох напрямках. Галузь може мати велику кількість технологічних обмежень, на які слід звертати увагу в першу чергу	

Завдання 2.

Існує фірма «Колобок», яка має таку місію: «Фірма випускає і поставляє у строк модний та зручний одяг для дітей різного віку. Наш одяг подобається дорослим і дітям». Заради

досягнення місії фірма визначила основну мету – зберегти положення лідера на ринку (> 28 % ринку). По аналогії з прикладом заповнити таблицю 1.2.

Таблиця 1.2

Взаємозв'язок місії, цілей та підцілей організації

<i>Основна мета – зберегти положення лідера на ринку (> 28 % ринку)</i>	<i>Мета – отримати прибуток на вкладений капітал (ROI) не менше 14,5 %. Зберегти досягнутий рівень дивідендів</i>	<i>Способи досягнення основної мети – План підвищення репутації як фірми, що розуміє суспільні інтереси</i>
1. Продовжувати випуск тієї самої продукції та поставляти її на ринки, зберігаючи репутацію незмінною	На наступний рік довести: • ROI до 8 %; • дивіденди до 1 грн; • знизити собівартість на 5 %; • зберегти репутацію надійного партнера	<i>Інструменти досягнення цілей:</i> Програма зниження собівартості продукції

Завдання 3.

Зробити аналіз грошових потоків підприємства для прийняття стратегічних рішень на підприємстві «Джерело». Визначити суму грошового потоку за ці роки, пояснивши, в якому з них підприємство було більш забезпечене грошовими коштами.

Підприємство «Джерело» реалізувало товарів і послуг на суму 755000 грн у 2015 р. та відповідно на 815000 грн у 2016 р. Собівартість проданого товару і послуг відповідно 500000 грн та 555000 грн, у тому числі амортизаційні відрахування відповідно 23000 грн та 27000 грн. Податок на прибуток становить 107700 грн та 109555 грн.

Завдання 4.

Підприємство «Скарб» виробляє три види виробів (№ 1, № 2, № 3). Проаналізувати показники структури витрат як по підприємству в цілому, так і за окремими видами продукції. Зробити аналіз беззбитковості в наведеній нижче аналітичній таблиці 1.3. Визначити, який (які) виріб(и) за постійними прямими і непрямими витратами є збитковим. Зробити ґрунтовні висновки з аналізу.

Таблиця 1.3

Аналіз беззбитковості продукції

Показник	Загальний обсяг		Вироби					
			№ 1		№ 2		№ 3	
	грн	відсоток від продажу	грн	відсоток від продажу	грн	відсоток від продажу	грн	відсоток від продажу
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Чиста реалізація	10000		6000		7500		1500	
2. Змінні витрати								
2.1. Прямі	4500		1500		2400		600	
2.2. Загальновиробничі	1500		750		600		150	
3. Разом змінних витрат (2.1 + 2.2)								
4. Маржинальний дохід (1–3)								
5. Постійні прямі витрати								
5.1. Виробництво	2250		900		1050		300	
5.2. Витрати на збут	750		300		300		150	
6. Разом витрат (5.1 + 5.2)								
7. Маржинальний прибуток (4–6)								
8. Постійні непрямі витрати								
8.1. Виробництво	1500		–	–	–	–	–	–
8.2. Витрати на збут	750		–	–	–	–	–	–
8.3. Витрати на дослідження	450		–	–	–	–	–	–

Продовж. табл. 1.3

Показник	Загальний обсяг		Вироби					
			№ 1		№ 2		№ 3	
	грн	відсоток від продажу	грн	відсоток від продажу	грн	відсоток від продажу	грн	відсоток від продажу
1	2	3	4	5	6	7	8	9
8.4. Адміністративні витрати	300		–	–	–	–	–	–
9. Разом постійних непрямих витрат (8.1 + 8.2 + 8.3 + 8.4)			–	–	–	–	–	–
10. Валовий прибуток (7–9)								
11. Реалізовано, шт. готової продукції	–	–	10000	–	20000	–	1000	–
12. Ціна одиниці продукції								
13. Коефіцієнт постійних непрямих витрат (9/6)								
14. Постійні прямі та непрямі витрати ((6 × 13) + 6)								
15. Коефіцієнт виручки								
16. Точка беззбитковості								

Завдання 5.

Визначити і проаналізувати фінансові потреби компанії «Перемога» методом балансу грошових надходжень. Під час проведення аналізу використовувати дані, наведені в таблиці 1.4, та балансову методику аналізу грошових коштів.

Порівнюючи майбутні грошові надходження із сумами до виплати, обчислити щомісячний надлишок надходжень або дефіцит грошових коштів. Зробити висновки.

Таблиця 1.4

**Визначення фінансових потреб
методом грошових надходжень (тис. грн)**

Місяць	Надходження	Виплати	Чисті грошові надходження	Залишок на початок місяця	Залишок на кінець місяця	Резерв	Надлишок або дефіцит
Січень	8000	5500		790		557	
Лютий	8300	8400		710		557	
Березень	9200	6500		895		557	
Квітень	8500	5920		830		557	
Травень	9400	6510		1310		557	
Червень	12600	8100		1010		557	
Липень	11240	8660		1120		557	
Серпень	11800	11260		1080		557	
Вересень	14300	11210		970		557	
Жовтень	10900	8600		1400		557	
Листопад	12100	7600		1190		557	
Грудень	11200	11540		1450		557	

Завдання 6.

За вихідними даними, наведеними нижче, проведіть аналітичне дослідження та прийміть оптимальне для підприємства рішення щодо об'ємів випуску та реалізації продукції. Поясніть свій вибір відповідними розрахунками та висновками з них.

Вихідні дані: за виробничою програмою підприємство випускає 1000 одиниць виробів за ціною 250 грн; передбачений прибуток 65 тис. грн. Собівартість за одиницею виробу визначається такими параметрами:

- 1) змінні прямі витрати:
 - матеріали – 20 грн;
 - заробітна плата – 50 грн;

- 2) накладні змінні витрати – 15 грн;
- 3) накладні постійні витрати – 100 тис. грн.

За результатами маркетингових досліджень з приводу зниження попиту на даний вид продукції підприємству запропоновано скоротити обсяги виробництва на 20 %, а також запропоновано можливість додаткової реалізації 150 виробів даного виду продукції за нижчою ціною – 180 грн. Потрібно зробити розрахунок і висновки про доцільність та можливість запропонованих маркетологами кроків. Аналітичні розрахунки доцільно проводити у вигляді таблиці 1.5, наведеної нижче.

Таблиця 1.5

Вибір оптимального варіанта отримання прибутку
за різних обсягів реалізації продукції

Показники	Варіант I (за планом)	Варіант II (при скороченні виробництва до 80 %)	Варіант III (при продажу на рівні 80 % і додатковому обсягу реалізації)
Продаж Собівартість: – змінні прямі витрати: матеріали зарплата – накладні змінні витрати; – накладні постійні витрати			
Разом: собівартість			
Прибуток			

*Проблемні комплексні запитання та завдання
для самостійної роботи*

1. Дайте характеристику стратегічному аналізу в системі управління фінансово-економічною діяльністю підприємства.
2. Як Ви розумієте сутність стратегічного аналізу, його місце в системі аналітичних дисциплін?
3. У чому сутність та призначення інформаційної бази стратегічного аналізу?
4. Визначте специфіку інформаційної бази стратегічного аналізу в процесі дослідження діяльності сучасного підприємства.
5. Дайте оцінку аналітичним методам прогнозування, спираючись на сучасні підходи вчених і практиків.
6. Які концептуальні засади стратегічного аналізу Ви можете виділити та охарактеризувати?
7. Які види стратегічних рішень Ви знаєте? Дайте характеристику головним з них.
8. Що таке середовище підприємства та які методи його вивчення Ви знаєте?
9. Що розуміють під прогнозуванням діяльності підприємства? Які існують підходи та методи його вивчення?
10. Які ви знаєте концептуальні підходи до аналізу та прогнозування діяльності підприємства, розроблені вітчизняними та зарубіжними вченими-економістами? Виділіть переваги та недоліки таких підходів.
11. Що розуміють під економічною стратегією підприємства? Доведіть її взаємозв'язок з фінансовою та виробничою стратегіями розвитку.

Тема 2. Аналіз досягнутих результатів діяльності підприємства

Мета вивчення теми: закріплення та узагальнення знань щодо аналізу досягнутих результатів діяльності підприємства за системою показників; ознайомлення з концептуальними підходами, існуючими закордонними та вітчизняними методиками визначення конкурентоспроможності підприємства на основі вивчення та опрацювання основної та додаткової літератури.

План практичного заняття

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 їхнє значення для стратегічного аналізу.

2.4. Оцінка конкурентної позиції бізнесу. Конкурентоспроможність. Методи визначення конкурентоспроможності.

2.5. Конкурентні стратегії за М. Портером.

Питання та завдання для практичних занять

1. Охарактеризуйте концептуальні підходи до стратегічного аналізу діяльності підприємств різних галузей економіки.

2. Дайте оцінку досягнутим результатам діяльності підприємства (використовуючи для аналізу необхідну звітну інформацію окремого підприємства) за наступною схемою:

2.1) загальна характеристика підприємства (характер діяльності, історія, обсяги діяльності та позиція в галузі, регіоні, юридична форма володіння, структура управління, розташування);

2.2) оцінка складових системи підприємства (фінансів, системи збуту продукції, виробничої підсистеми, інноваційної

діяльності, трудових ресурсів, системи управління, ефективності функціонування);

2.3) оцінка головних фінансово-економічних показників діяльності (обсягових показників діяльності (обсяги випуску та реалізації продукції, дохід від реалізації продукції), показників ефективності використання ресурсів підприємства, показників рівня витрат, показників потенціалу підприємства, показників організаційно-технічного рівня, фінансових результатів та рентабельності, показників фінансового стану);

2.4) оцінка конкурентної позиції підприємства за відомими методиками;

2.5) висновки про загальну ефективність роботи підприємства за результатами проведеного дослідження його роботи, розробка пропозицій щодо подальшого його розвитку на основі визначення його можливостей і переваг (п. 2.1–2.4).

Практичні завдання

Завдання 1.

Пов'язати наведені терміни з їхнім змістом. Відповідь звучатиме, наприклад, «1.А», що означатиме: терміну під номером 1 відповідає зміст, позначений літерою «А».

Термін	Зміст
1. Податковий облік	А. Економічна система, пов'язана з підготовкою і забезпеченням системи управління інформацією при інвестиційній, операційній та фінансовій діяльності, яка дає змогу розробляти і в комплексі приймати найефективніші оперативні, тактичні й стратегічні рішення на різних рівнях управління підприємством
2. Управлінський облік	Б. Дає інформацію, яку використовують при складанні фінансової, статистичної та управлінської звітності. Фактично це облік усіх основних процесів на підприємстві та процесів, що безпосередньо на них впливають: облік випуску продукції, виконання робіт, надання послуг, для чого було створене підприємство.

Термін	Зміст
	При здійсненні такого обліку першочергове значення належить оцінці собівартості виробленої продукції, виконаної роботи, до того ж особливе значення має вартість одиниці виконаної роботи, одиниці випущеної продукції
3. Виробничий облік	В. Це облік фактичної величини затрат, доходів, зобов'язань, майна та ін., метою якого є характеристика фінансового стану минулої діяльності підприємства
4. Фінансовий облік	Г. Це процес виявлення, вимірювання, нагромадження, аналізу, підготовки, інтерпретації та передачі інформації, що використовує управлінська ланка для планування, оцінки та контролю всередині підприємства
5. Управлінський облік	Д. Вивчає і контролює масові суспільно-економічні та окремі типові явища й процеси
6. Статистичний облік	Е. Можна визначити як «звернення уваги» працівників апарату управління
7. Управлінський облік	Є. Чітко регламентований податковим законодавством

Завдання 2.

2.1. Необхідно проаналізувати динаміку продажів компанією «Авто-гарант» обладнання для машинобудівної промисловості за дванадцять місяців 2017 р. і розрахувати щомісячні прогнози реалізації кожного виробу, заповнивши таблицю 2.1. Продаж обладнання був досить нерівномірний, сезонну компоненту виявити не вдалося. Тому для висвітлення загальної тенденції було вирішено застосувати прийом рухомого середнього з тримісячним (квартальним) інтервалом. Необхідні дані наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка продажу обладнання компанією «Авто-гарант»

Часовий період	Продукція 1, шт.		Продукція 2, шт.	
	факт.	прогноз	факт.	прогноз
1	2	3	4	5
1	288		108	
2	223		104	
3	234		112	
4	244		107	
5	248		114	
6	230		116	
7	247		127	
8	256		132	
9	289		123	
10	276		158	
11	235		129	
12	212		118	
	X		X	

2.2. Використовуючи дані про динаміку продажів продукції компанії «Авто-гарант», що наведені вище, розрахувати щомісячні прогнози реалізації за допомогою методу експоненціального згладжування. Початкова оцінка продажу продукції 1 за січень 2017 р. становить 290 шт., а для продукції 2—110 шт. Константна згладжування $a = 0,6$.

Завдання 3.

Оцінити можливість банкрутства певного підприємства за допомогою методики Альтмана (п'ятифакторної Z-моделі) та відповідних форм фінансової звітності. За результатами аналізу зробити ґрунтовні висновки.

Методичні рекомендації

для діагностики можливого банкрутства підприємства

Індекс Альтмана представляє собою функцію від деяких показників, що характеризують економічний потенціал під-

приємства та результати його роботи за минулий період. У загальному вигляді показник, названий Z-рахунком Альтмана, має наступний вигляд:

$$Z = 3,3 \cdot X_1 + 1,0 \cdot X_2 + 0,6 \cdot X_3 + 1,4 \cdot X_4 + 1,2 \cdot X_5,$$

$$X_1 = \frac{\text{Прибуток до виплати процентів і податків}}{\text{Усього активів}},$$

$$X_2 = \frac{\text{Дохід (виручка) від реалізації продукції}}{\text{Усього активів}},$$

$$X_3 = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Позиковий капітал}},$$

$$X_4 = \frac{\text{Реінвестований прибуток}}{\text{Усього активів}},$$

$$X_5 = \frac{\text{Власний оборотний капітал}}{\text{Усього активів}}.$$

Після визначення Z-рахунка, на підставі таблиці 2.2 визначають ступінь імовірності банкрутства для аналізованого підприємства й роблять відповідні висновки.

Таблиця 2.2

Ступінь імовірності банкрутства

Значення Z-рахунка	Імовірність банкрутства
$\leq 1,8$	Дуже висока
1,81–2,7	Висока
2,71–2,9	Існує можливість
$\geq 3,0$	Дуже низька

Завдання 3.

Проаналізувати фактори зростання рентабельності власного капіталу певного підприємства, використовуючи модель, запропоновану менеджерами фірми «Дюпон», та відповідні форми фінансової звітності. Визначити резерви підвищення прибутковості підприємства за рахунок факторів, включених у дану модель.

*Методичні рекомендації щодо
використання методики фірми «Дюпон»*

Для аналізу факторів зростання рентабельності власного капіталу ($P_{\text{вк}}$) фінансові менеджери фірми «Дюпон» понад 100 років тому запропонували дану рентабельність визначати як добуток рентабельності реалізації, що характеризує операційну діяльність підприємства, оборотності активів, що характеризує його інвестиційну діяльність (ресурсовіддачу), та коефіцієнта залежності, який характеризує фінансову діяльність.

Перші два показники відображають дію тактичної фінансової політики, третій – стратегічної:

$$P_{\text{вк}} = \text{ЧП/ЧД} \cdot \text{ЧД/А} \cdot \text{А/ВК}.$$

Завдання 4.

Провести факторний аналіз чистого прибутку, використовуючи форми фінансової звітності певного підприємства – баланс та звіт про фінансові результати діяльності, а також методику елімінування та спосіб розширення факторних систем, за наступними чинниками:

- сума загального капіталу;
- рентабельність продажу;
- коефіцієнт оборотності позикового капіталу;
- плече фінансового важеля (ризик);
- коефіцієнт автономії.

За результатами аналізу зробити висновок щодо резервів підвищення прибутковості на наступний період.

Завдання 5.

Використовуючи розширену факторну модель розрахунку коефіцієнта стійкості економічного зростання (КСЕЗ), визначити даний показник для певного підприємства на початок та кінець звітного періоду, застосовуючи необхідні дані фінансової звітності. Зробити висновки за результатами аналізу.

Методичні рекомендації щодо використання факторної моделі розрахунку коефіцієнта стійкості економічного зростання (КСЕЗ)

Формула коефіцієнта стійкості економічного зростання має такий вигляд:

$$КСЕЗ = K_1 \cdot K_2 \cdot K_3 \cdot K_4 \cdot K_5 \cdot K_6 \cdot K_7,$$

де K_1 – чистий прибуток (за мінусом виплачених дивідендів) / чистий прибуток;

K_2 – рентабельність продажу (відношення чистого прибутку до чистої виручки);

K_3 – оборотність власного оборотного капіталу (чиста виручка до середнього розміру власного оборотного капіталу);

K_4 – забезпеченість власним оборотним капіталом (середній розмір власного капіталу до середнього розміру оборотних активів);

K_5 – коефіцієнт загальної ліквідності (середній розмір оборотних активів підприємства до середнього розміру короткострокових зобов'язань);

K_6 – частка короткострокових зобов'язань у капіталі підприємства;

K_7 – коефіцієнт фінансової залежності (середній розмір капіталу до середнього розміру власного капіталу).

Завдання 6.

У таблиці 2.3 представлена експертна оцінка для ПрАТ «Камаз-Транс-Сервіс» та його найбільш сильного конкурента в місті – фірми «Азурит».

Таблиця 2.3

Експертна оцінка характеристик конкурентоспроможності послуг підприємств з міжнародних перевезень

№	Фактори, що оцінюються	Експертна оцінка, бал	
		ПрАТ «Камаз-Транс-Сервіс»	ПрАТ «Азурит»
1	Репутація фірми	5	4
2	Якість послуг	5	5
3	Асортимент послуг	5	3
4	Ціна послуг	4	4
5	Рівень обслуговування	5	5
6	Сервіс міжнародних перевезень	5	5
7	Реклама	4	3
8	Транспортне обслуговування	5	3

Провести бенчмаркінговий аналіз діяльності підприємств за запропонованими факторами.

Методичні вказівки до проведення

бенчмаркінгового аналізу діяльності підприємства

1. За даними таблиці будемо «павутиння» бенчмаркінгу, яке складається з концентричних кіл, поділених на рівні сектори променями. Кількість променів відповідає кількості характеристик послуг з надання міжнародних вантажних перевезень.

2. Розраховуємо сумарну кількість балів для кожного підприємства та проведемо їх порівняння.

3. Проаналізуємо основні характеристики, які забезпечують переваги об'єкта дослідження.

4. Розрахуємо площі фігур, які утворилися в результаті з'єднання значення критеріїв, для більш поглибленого аналізу конкурентоспроможності послуг з міжнародних вантажних перевезень:

$$S = \pi \cdot R^2,$$

де π – математична константа, що виражає відношення довжини кола до довжини її діаметра, $\pi = 3,14$;

R – радіус; максимальне значення шкали оцінок,

$$R_{сер} = \frac{\sum \text{балів}}{n},$$

де $\sum \text{балів}$ – сумарна експертна оцінка підприємства; n – кількість факторів, що оцінюються.

5. Визначаємо співвідношення площ фігур конкурентів в абсолютному та відсотковому вираженні і розраховуємо відставання одного підприємства від іншого:

$$\frac{S_{Азурит}}{S_{Камаз}}.$$

6. Розраховуємо площу всього кола, вважаючи, що цей показник є значенням всього ринку послуг з міжнародних вантажних перевезень.

7. Знайдемо співвідношення площ фігур конкурентів до площі всього кола в абсолютному та відсотковому вираженні.

8. Необхідно зробити висновок, що не вистачає досліджуваним підприємствам для повної переваги на ринку.

*Проблемні комплексні запитання та завдання
для самостійної роботи*

1. Що розуміють під конкурентоспроможністю? Які аспекти вивчення конкурентоспроможності Ви знаєте і що таке показники та параметри конкурентоспроможності?

2. Що розуміють під проблемою підприємства? Які існують типи проблем сучасного підприємства? Навести приклади.

3. Які Ви знаєте підходи до аналізу діяльності підприємства, розроблені фірмою МакКінсі? В чому їх недоліки та переваги для сучасного вітчизняного підприємства?

4. Які Ви знаєте основні показники підприємства, що характеризують досягнутий рівень його розвитку? Яку б класифікацію показників фінансових результатів Ви запропонували для науково-обґрунтованої методики аналізу фінансової діяльності підприємства? Обґрунтуйте свою відповідь.

5. У чому сутність підходу М. Портера до діагностики діяльності сучасного підприємства?

6. Доведіть, чому в процесі дослідження організації в підсистемі «Фінанси» необхідно проаналізувати два суперечливих показники – рентабельність та ступінь незалежності від зовнішніх джерел фінансування? Чому дані показники є суперечливими?

7. Як Ви розумієте сутність системного підходу до діяльності підприємства? Чому його необхідно застосовувати в стратегічному аналізі сучасного підприємства?

8. Зробіть порівняльну характеристику двох конкурентних стратегій за Портером: лідирування та фокусування. Виділіть їх недоліки та переваги, можливість застосування вітчизняними підприємствами.

9. Підхід до діяльності підприємства на основі П(С)БО: обґрунтуйте сутність, переваги, недоліки.

10. Яка відводиться роль фінансового аналізу в дослідженні позиції підприємства (організації)?

11. Як впливає політика трудових ресурсів на діяльність і перспективи розвитку підприємства (організації)?

12. Охарактеризуйте роль та особливості підходу М. Портера у формуванні теорії конкуренції. Визначте специфіку застосування такої теорії в українській практиці.

Тема 3. Нормативи для стратегічного аналізу

Мета вивчення теми: ознайомлення з законодавчою та нормативною базою стратегічного аналізу на основі вивчення й опрацювання основної та додаткової літератури.

План практичного заняття

3.1. Законодавча база стратегічного аналізу.

3.2. Базові (нормативні) методи стратегічного аналізу.

Питання для практичних занять

1. Охарактеризуйте законодавчу та нормативну бази стратегічного аналізу за такою схемою: мета, принципи, методи, показники.

2. Види норм і нормативів підприємства: сутність, характеристика.

3. За даними конкретного підприємства з використанням відповідних методів стратегічного аналізу зробити висновки щодо результатів досягнення підприємства порівняно з нормативами та минулим роком, а також порівняно з підприємством-конкурентом.

4. Зробити висновки щодо дотримання певним підприємством запланованих обсягів товарного випуску; чисельності робітників; числа днів, годин роботи одного робітника та його продуктивності праці. Для цього зробити факторний аналіз обсягу товарної продукції з використанням методики елімінування (способу абсолютних різниць) за наступними чинниками: середньоспискова чисельність робітників,

середнє число днів роботи одного робітника, середня тривалість робочого дня та середньоденний виробіток. Зробити висновки з проведеного аналізу.

Практичні завдання

Завдання 1.

За даними, які наведено в таблиці 3.1, з використанням відповідних методів аналізу, вкажіть, яких результатів досягло підприємство «Прима», порівняно з нормативами та минулим роком, а також з підприємством-конкурентом «Санта». Зробити відповідні висновки.

Таблиця 3.1

Дані для аналізу результатів діяльності підприємства «Прима»

Показники	За даними підприємства, що аналізується			Звітні дані підприємства- конкурента «Санта»
	Звітні дані минулого року	За звітний період		
		Нормативні дані	Звітні дані	
Затрати праці (людино-годин)	3,1	2,0	2,6	2,0
Витрати умов- ного палива (кг)	154,0	147,0	146,2	144,7
Виробіток, шт.	100	90	98	100
Готова продукція, тис. шт.	100	90	98	100

Завдання 2.

Проаналізуйте досягнення цілей підприємством «Прага» за такими показниками (в тис. грн), що наведені в таблиці 3.2, та використовуючи такі методи аналізу, як порівняння, балансовий, коефіцієнтний.

Таблиця 3.2

**Аналіз досягнення цілей підприємства «Прага»
за системою показників**

Показники	Минулий період (рік)	Зміна протягом року, +, –	Звітні дані
Обсяг реалізації продукції	8000	–7 %	
Обсяг виробництва готової продукції	9200	+3 %	
Запаси ГП на початок року	300		
Запаси готової продукції на кінець року	?		
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	8	–5 %	
Витрати на виробництво продукції	7600	+3 %	
Собівартість реалізованої продукції	6600	+5 %	
Рентабельність продаж, %			
Рентабельність виробництва продукції, %			

Зробити відповідні висновки.

Завдання 3.

Складіть висновок про виробничу стратегію та асортиментну програму підприємства «Філіпс» і визначте стратегічні напрями формування асортименту на основі даних таблиці 3.3. Зробіть висновок про загальну рентабельність випуску і рентабельність кожного окремого виду продукції.

Таблиця 3.3

Аналіз виробничої стратегії та асортиментної програми підприємства

Продукт	Обсяг виробництва, т	Ціна за 1 т, тис. грн	Обсяг товарної продукції, тис. грн	Собівартість, тис. грн		Прибуток, тис. грн	Рентабельність, %
				1т	Випуску		
А	200	4,15			670		
В	230	2,96			600		
С	50	2,4			70		
Д	380	1,16			350		
Е	100	5,2			480		
Усього:							

Завдання 4.

Зробити аналіз перспективної платоспроможності (довгострокового фінансового забезпечення) певного підприємства, використовуючи систему показників і фінансову звітність даного підприємства. Оцінити рівень дотримання фінансової рівноваги підприємством як у коротко-, так і в довгостроковому періодах, скориставшись так званим «золотим правилом фінансування». Зробити ґрунтовні висновки за результатами аналізу.

Методичні рекомендації щодо розрахунку показників перспективної платоспроможності та використання «золотого правила фінансування»

Показники перспективної платоспроможності (довгострокового фінансового забезпечення) конкретизують і поглиблюють поняття платоспроможності підприємства в цілому в плані покриття необоротних активів довгостроковим капіталом та характеризують рівень дотримання фінансової

рівноваги підприємства, як у коротко-, так і в довгостроковому періодах.

Таблиця 3.4

Головні показники аналізу перспективної платоспроможності

Показник	Алгоритм розрахунку	Характеристика показника
Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення (Кдз 1) Норматив: (0,5 – 0,7), тенденція до зростання	Кдз 1 = (рядки 380 + + 430) \ рядок 080	Характеризує, яка частина необоротних активів фінансується за рахунок власного капіталу
Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення (Кдз 2) Норматив: Кдз 2 > 1, нормальне значення (1,2 – 1,5)	Кдз 2 = (рядки 380 + + 430+480+630 понад 1 рік) \ рядок 080	Характеризує, яка частина необоротних активів фінансується за рахунок власного капіталу та довгострокових зобов'язань
Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення (Кдз 3) Норматив: тенденція до зростання	Кдз 3 = (рядки 380 + + 430 + 480 + 630 понад 1 рік) \ (рядок 080 + + постійні оборотні активи)	Характеризує, яка частина необоротних та постійних оборотних активів фінансується за рахунок власного капіталу та довгострокових зобов'язань

Усі три коефіцієнти перспективної платоспроможності визначаються згідно з «золотим правилом фінансування», сутність якого полягає в наступному: фінансовий капітал повинен бути мобілізований на строк, не менший за той, на який цей капітал заморожується у необоротних та оборотних активах, а саме:

$$\frac{\text{Довгострокові активи}}{\text{Довгострокові пасиви}} \leq 1, \quad \frac{\text{Короткострокові активи}}{\text{Короткострокові пасиви}} \geq 1.$$

Завдання 5.

Визначити нормативні значення коефіцієнтів фінансової незалежності (КФН), залежності (КФЗ) та фінансового ризику (КФР) при агресивній, компромісній та консервативній фінансових політиках фінансування активів підприємства, якщо відомо, що частка необоротних активів (НА) підприємства на кінець року становить 40 %, постійна частка оборотних активів (ОА) – 35 %, змінна частка ОА – 25 %.

Методичні рекомендації щодо визначення нормативних значень фінансових показників відповідно до певної політики фінансування активів підприємства

Під політикою фінансування активів слід розуміти певну сукупність управлінських рішень та дій щодо вибору джерел коштів, які використовуються для формування активів підприємства і дотримання найоптимальнішого співвідношення між ними. В класичному підході щодо фінансування активів розрізняють агресивну, консервативну та помірну (компромісну) політики.

Агресивна політика фінансування активів забезпечує найнижчу вартість капіталу підприємства, проте вона обмежена занадто високим ризиком можливості втрат або недостатності капіталу.

Перевагою *консервативного підходу* є забезпечення мінімізації ризику, оскільки короткострокові зобов'язання використовуються у незначних обсягах – для формування половини змінної частини оборотних активів. Водночас така політика фінансування дуже обтяжлива для підприємства у зв'язку з високою вартістю капіталу, що використовується. Крім того, вона передбачає витрати, пов'язані з неповним використанням залученого довгострокового капіталу в періоди зменшення змінної частини оборотних активів.

Компромісна політика фінансування активів дає змогу досягти компромісу між вартістю капіталу та ризиком його втрати.

В реальній діяльності підприємства, крім розглянутих трьох видів політики фінансування активів, можуть використовувати ще й інші, які передбачають зміну пропорцій використання окремих джерел капіталу для формування певних категорій активів. Однак у сучасних умовах банки рідко надають підприємствам довгострокові кредити. Тому підприємства повинні розраховувати лише на величину ВК і КЗ як джерело фінансування активів.

Тому, як правило, довгострокові зобов'язання та власний капітал підприємства спрямовують на фінансування необоротних активів і постійної частини оборотних активів підприємства (той мінімум, що необхідний для операційної діяльності з точки зору довгострокових потреб підприємства і величина якого не залежить від коливань обсягів виробництва та реалізації продукції. Наприклад, мінімально необхідна величина запасів та середній розмір дебіторської заборгованості як резервний капітал). Змінні оборотні активи – це частина оборотних активів, схильна до коливань обсягів діяльності. Фінансується дана частина за рахунок короткострокового позикового капіталу, а при консервативному підході – частково й за рахунок власного капіталу.

Розглянемо підходи до фінансування активів підприємства (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

Підходи до фінансування активів підприємства

Вид активу	Агресивний	Помірний	Консервативний
Необоротні активи (НА)	40 % – ДЗ 60 % – ВК	20 % – ДЗ 80 % – ВК	10 % – ДЗ 90 % – ВК
Постійні оборотні активи (ПОА)	50 % – ДЗ 50 % – ВК	25 % – ДЗ 75 % – ВК	100 % – ВК
Змінні оборотні активи (ЗОА)	100 % – КЗ	100 % – КЗ	50 % – ВК 50 % – КЗ

ДЗ, КЗ, ВК – відповідно довгострокові, короткострокові зобов'язання і власний капітал підприємства.

*Проблемні комплексні запитання та завдання
для самостійної роботи*

1. Яка роль Положень (стандартів) бухгалтерського обліку у виконанні стратегічного аналізу підприємства?
2. З якою метою на підприємстві використовуються норми і нормативи?
3. Які напрямки вдосконалення нормативної бази на підприємстві Ви знаєте і можете запропонувати?
4. Які базові (нормативні) методи стратегічного аналізу Ви знаєте? Навести приклади та розкрити сутність кожного з них.
5. Які Ви знаєте види норм і нормативів? Навести приклади та розкрити сутність кожного з них.
6. Яке місце займає нормативна база стратегічного аналізу в процесі прийняття управлінських рішень?
7. Назвіть та охарактеризуйте головні принципи раціональної організації нормативної бази сучасного підприємства.
8. Обґрунтуйте головні напрямки вдосконалення нормативної бази стратегічного аналізу.
9. Як відомо, всі нормативні показники сучасного підприємства можна згрупувати наступним чином:
 - 1) забезпеченість виробництва основними й оборотними фондами, матеріалами, енергією, трудовими ресурсами;
 - 2) капітальні вкладення і освоєння проєктних потужностей;
 - 3) витрата і запаси сировини та матеріалів;
 - 4) потреба в устаткуванні (машинах) і його (їх) використання;
 - 5) продуктивність (витрати) праці й оплата праці;
 - 6) грошові витрати;

- 7) економічна оцінка;
- 8) терміни і періодичність;
- 9) надбавки (приріст), втрати, відрахування, нарахування;
- 10) структура (координація відносин) об'єктів або елементів;
- 11) якість виробів (продукції) і робіт;
- 12) конкурентоспроможність підприємства;
- 13) показники результативності бізнесу;
- 14) показники оцінки зовнішніх і внутрішніх сфер діяльності підприємства;
- 15) норми і нормативи, обумовлені діючим законодавством. Дайте коротку характеристику кожному із зазначених нормативних показників.

Тема 4. Класифікація та економічне оцінювання виробничих одиниць

Мета вивчення теми: закріплення та узагальнення знань щодо напрямків оцінювання виробничих одиниць у стратегічному аналізі на базі вивчення й опрацювання основної та додаткової літератури.

План практичного заняття

- 4.1. Поняття виробничих одиниць.
- 4.2. Сутність і призначення портфельного аналізу.
- 4.3. Інструменти портфельного аналізу: матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ), матриця GE-McKinsey, матриця ADL/LC, матриця І. Ансоффа.

Питання та завдання для практичних занять

1. Що розуміють під бізнес-одиницею?
2. Скільки бізнес-одиниць може бути на підприємстві?
3. Які критерії виділення бізнес-одиниць Вам відомі?
4. Висвітліть сутність та призначення портфельного аналізу, різноманітність його інструментів у системі стратегічного аналізу та управління підприємством.

5. Користуючись даними певного підприємства (компанії):

- визначити позицію кожного підрозділу на матриці ADL;
- проаналізувати існуючу та обрати (за необхідністю) потрібну стратегію розвитку;
- сформулювати висновки щодо збалансованості господарського портфеля;
- дати ґрунтовну відповідь на запитання за результатами аналізу: які стратегічні дії керівництво компанії має здійснити для оптимізації портфеля і збереження конкурентного становища в довгостроковій перспективі?

Практичні завдання

Комплексне ситуаційне завдання 1.

1. Побудувати дослідну криву, використовуючи наступні дані підприємства «Контакт»:

- загальні витрати виробництва та обігу становлять 100 грошових одиниць;
- обсяг виробництва – 1000 штук;
- відбулося зниження питомих витрат на 20 %.

Крім зазначеного вище, відбулося подвоєння обсягу виробництва (2000 штук), відповідно питомі витрати зменшилися на 20 % і становлять 80 грошових одиниць. За наступного подвоєння обсягу виробництва (4000 штук) питомі витрати становитимуть 64 грошові одиниці (80 одиниць зменшилися на 20 %).

2. Згідно з етапами побудови матриці Бостонської консультативної групи, розробити таку матрицю, якщо прогноз розвитку ринків збуту установив, що максимальне зростання ринків збуту підприємства становив 30 %, а максимальне зменшення – 10 %.

Комплексне ситуаційне завдання 2.

За допомогою матриці БКГ сформувати стратегію підприємства. Підприємство характеризується наступними даними щодо власного продуктового портфеля та конкурентних позицій (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Характеристика портфелю пропозицій підприємства

Види продукції	Виручка від реалізації продукції, тис. грн		Частка ринку у звітному році, %	
	базисний рік	звітний рік	підприємства	конкурента
Молоко пастеризоване	200	250	20	15
Кефір	120	120	11	8
Йогурти	195	164	7	12
Сиркова маса	20	22	4	9
Вода газована	215	267	14	10
Печиво	15	24	2	7

Методичні рекомендації щодо формування стратегії підприємства на основі матриці БКГ

1. Критеріями при побудові двовимірної матриці BCG є темпи росту ринку підприємства і відносна частка ринку.

2. Розрахувати темпи росту ринку (T_p).

3. Вирахувати відносну частку, яку займає підприємство на ринку (ВЧР), з кожного виду продукції. Відносна частка ринку визначається відношенням частки підприємства на ринку до частки ведучої конкуруючої фірми.

4. Обчислити питому вагу (в %) кожного виду продукції в загальному обсязі реалізації підприємства за звітний рік.

Всі дані подати в табличному вигляді за спеціальною формою (таблиця 4.2).

Таблиця 4.2

Вихідні дані для побудови матриці BCG

Продукт	Відносна частка ринку	Темпи росту ринку, %	Питома вага, %
Молоко пастеризоване			
Кефір			
Йогурти			
Сиркова маса			
Вода газована			
Печиво			

5. Побудувати матрицю BCG (рис. 1). За масштаб оцінки окремих видів продукції (середнє значення в матриці) використовуються: середній індекс темпів росту ринку, рівний одиниці, тобто об'єм продажу постійний; відносна частка ринку – середня величина (в діапазоні від мінімального до максимального значення) відносної частки на ринку; діаметр кола для відображення продукту вибирається пропорційно частці об'єму продукції в загальному об'ємі реалізації підприємства.

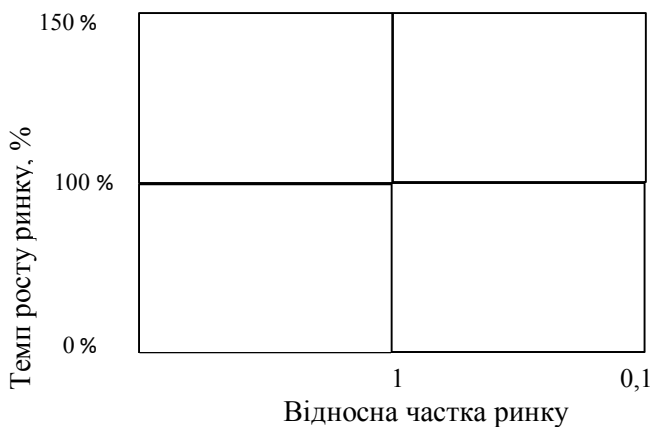


Рис. 1. Матриця BCG

6. На основі аналізу матриці BCG сформувати продукто-ву стратегію підприємства та заповнити таблицю 4.3.

Таблиця 4.3

Варіанти продуктової стратегії підприємства

Сегмент	Вид продукту	Стратегія

Комплексне ситуаційне завдання 3.

Підприємство «Керамік» здійснює свою діяльність за трьома напрямками, які представлені такими стратегічними господарськими підрозділами (СГП):

- СГП «А» – виробництво цегли;
- СГП «Б» – виробництво майолікових виробів;
- СГП «В» – виробництво черепиці.

Дані про обсяги продажів цих СГП підприємства та їх конкурентів наведені у таблиці 4.4.

Таблиця 4.4

Дані по СГП підприємства та їх конкурентів

СГП	Обсяги продажів (тис. грн)	Кількість конкурентів	Обсяги продажів трьох головних конкурентів (тис. грн)	Темпи зростання ринку (%)
«А»	700	9	3000/2400/650	2
«Б»	3300	5	2700/2100/1370	7
«В»	1200	3	1500/1090/780	19

Проаналізувати господарський «портфель» видів діяльності методом «Бостон Консалтинг груп» і запропонувати свою оцінку стану підприємства.

Яку стратегію слід обрати для кожного з СГП?

Комплексне ситуаційне завдання 4.

1. За допомогою моделі GE/McKinsey необхідно оцінити становище фірми «Чарівниця», яка спеціалізується на пошиві жіночого одягу. Позиції фірми оцінюються за переліком певних факторів (таблиця 4.5).

Для кожного з факторів, що характеризують сильні сторони підприємства та індикатори ринкової привабливості, експертним шляхом було визначено максимальний бал (у сукупності всі фактори, що характеризують сильні сторони підприємства, мають дорівнювати 100, і сукупність факторів, що характеризують індикатори ринкової привабливості, має становити 100).

Таблиця 4.5

Фактори аналізу конкурентної позиції компанії «Чарівниця»

Сильні сторони підприємства	Мак. бал	Оцінка	Індикатори ринкової привабливості	Мак. бал	Оцінка
Відносна частка ринку	15		Темпи зростання ринку	20	
Зростання частки ринку	10		Диференціація продукції	15	
Дистриб'юторська мережа	15		Особливості конкуренції	10	
Ефективність мережі дистрибуції	15		Норма прибутку у галузі	20	
Кваліфікація персоналу	10		Цінності споживачів	20	
Відданість споживачів продукції підприємства	10		Відданість споживачів торговій марці	15	
Технологічні переваги, патенти, ноу-хау	5				
Маркетингові переваги	10				
Гнучкість	10				
Загальна оцінка, бал	100			100	

2. Після складання списку сильних і слабких сторін фірми «Чарівниця», а також загроз і можливостей встановлюють зв'язки між ними.

Для цього необхідно скласти матрицю (таблиця 4.6).

Таблиця 4.6

Матриця сильних і слабких сторін, можливостей та загроз фірми «Чарівниця»

	Можливості 1, 2, 3...	Загрози 1, 2, 3...
Сильні сторони 1 2 3	Поле СіМ	Поле СіЗ
Слабкі сторони 1 2 3	Поле СліМ	Поле СліЗ

*Проблемні комплексні запитання та завдання
для самостійної роботи*

1. Чи можна вважати стратегічною одиницею бізнесу підрозділ (цех), продукцією якого є напівфабрикати, що споживаються іншим цехом всередині того ж підприємства? Обґрунтуйте свою відповідь.

2. Як портфельний аналіз пов'язаний з інвестиційною політикою підприємства? Обґрунтуйте свою відповідь.

3. Що є основою портфельного аналізу та як економічне оцінювання бізнес-одиниць пов'язано із етапами життєвого циклу бізнесу? Чи впливає обсяг реалізації продукції бізнес-одиниці на її оцінку та вибір стратегії розвитку?

4. Які інструменти портфельного аналізу Вам відомі? Дайте коротку характеристику кожного з них за такою схемою: сутність, позитивні риси, негативні риси.

5. Якщо Ви вважаєте портфельний аналіз за процес, опишіть головні етапи його здійснення. Якщо ні – чому?

6. Який зв'язок між конкурентними стратегіями Портера та портфельним аналізом Ви побачили? Поясніть свою відповідь на конкретних прикладах.

7. Які особливості та складнощі Ви бачите у використанні методів портфельного аналізу в практиці господарювання українських підприємств та установ?

8. Як відомо, основними прийомами здійснення портфельного аналізу є двовимірні матриці. Дайте докладну характеристику таким матрицям.

9. Назвіть головні етапи портфельного аналізу, дайте їм коротку характеристику.

10. Що таке диверсифікація та які переваги вона дає підприємству?

Тема 5. Аналіз розподілу виробничих ресурсів у галузі виробництва

Мета вивчення теми: закріплення та узагальнення знань щодо методики стратегічного аналізу й оцінки розподілу виробничих ресурсів у галузі виробництва на базі вивчення та опрацювання основної і додаткової літератури.

План практичного заняття

5.1. Стратегічні ресурси підприємства, їхні види.

5.2. Стратегія забезпечення матеріально-сировинними ресурсами. Матриця «значущість ресурсу/доступність ресурсу».

5.3. Технічний потенціал та організаційно-технічний рівень підприємства.

5.4. Методика аналізу трудових ресурсів у стратегічному аналізі.

5.5. Фінансові та інформаційні ресурси.

5.6. Фактори ресурсозбереження, їхній вплив на позицію підприємства.

Питання та завдання для практичних занять

1. Розкрийте сутність стратегічних ресурсів підприємства, механізм їх групування та оцінки впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на їх рух та використання.

2. Охарактеризуйте загальні принципи аналізу розподілу виробничих ресурсів на підприємстві.

3. Які Вам відомі класифікації виробничих ресурсів? Дайте їм характеристику.

4. Назвіть напрямки аналізу розподілу та використання виробничих ресурсів.

5. Охарактеризуйте головні фактори ресурсозбереження та їх вплив на позицію підприємства.

6. Розкрийте сутність та призначення факторного, компонентного та регресійного аналізу ресурсів підприємства.

7. Користуючись даними певного підприємства (компанії):

7.1) проаналізувати запаси матеріальних ресурсів, фактичну наявність та відповідність запасів нормативам і потребам виробництва. Зробити відповідні висновки;

7.2) проаналізувати і дати оцінку рівню технічного оснащення виробництва та праці за допомогою визначення таких показників: питома вага активної частини основних фондів; коефіцієнт прогресивного обладнання; коефіцієнт змінності; рівень автоматизації праці; трудомісткість продукції; технічний стан основних фондів; рівень витрат на управління тощо. Зробити відповідні висновки;

7.3) дати оцінку рівня забезпеченості потреб підприємства матеріальними ресурсами. Оцінити політику підприємства щодо формування запасів;

7.4) проаналізувати ефективність використання матеріальних ресурсів, використовуючи певну систему показників.

Практичні завдання

Завдання 1.

Ідентифікувати сильні і слабкі сторони, можливості і загрози ПрАТ «Одеський завод шампанських вин», заповнивши таблицю 5.1.

Таблиця 5.1

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Збільшення обсягів виробництва.	1. Високі витрати на виробництво продукції.
2. Випуск ексклюзивної виробної продукції під власними торговельними марками.	2. Низька конкурентоспроможність вітчизняної продукції.
3.	3.
4.	4.
...	...
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Партнерство з виробниками сировини.	1. Політична нестабільність в країні.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
...	

Комплексне ситуаційне завдання з методичними рекомендаціями до його виконання

1. За наказом директора фірми «МАКС» аналітикам необхідно провести SWOT-аналіз з вибором парних зовнішніх можливостей та загроз для своєї фірми.

Відомо, що для кожного з n факторів вибирається певна оцінка за 10-бальною шкалою, якою вимірюється ступінь важливості факторів, M та 3 , для можливостей та загроз відповідно, де i – номер фактора (необхідно, щоб виконувалась умова $M_i = 3i$).

Для кожної пари можливостей і загроз визначають імовірність P_{mi} та Z_{mi} таким чином, щоб дотримувалася умова $P_{mi} + Z_{mi} = 1$.

Загальна оцінка можливостей (М) і загроз (З) розраховується за формулою:

$$M = \sum M_i \cdot P_i \text{ та } Z = \sum Z_i \cdot P_i, \quad i = 1, 2, \dots, n.$$

Аналітичні розрахунки оформити у вигляді таблиці і сформулювати висновки (таблиця 5.2).

Таблиця 5.2

SWOT-аналіз фірми «МАКС»

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	M_i	P_{mi}	$M_i \cdot P_i$	Фактори	Z_i	P_{zi}	$Z_i \cdot P_i$
Зростання грошових доходів населення				Зменшення грошових доходів населення			
Вихід на нові ринки				Скорочення ринків			
Поява нових технологій				Відсутність нових технологій			
Зниження торговельних і митних бар'єрів				Збільшення торговельних і митних бар'єрів			
Ослаблення позицій фірм-конкурентів				Посилення позицій конкурентів			
Зниження податкового тиску				Зростання податкового тиску			
Разом				Разом			

2. Проаналізувати звичайну й абсолютну конкурентну силу фірми «МАКС», використовуючи дані таблиці 5.3. Визначити рекомендовану стратегію для даної фірми, використовуючи матрицю SWOT-аналізу. Сформулювати конкретні висновки.

Таблиця 5.3

Стратегічний аналіз та оцінка показників діяльності
фірми «МАКС»

№ з/п	Показники	Оцінка					
		C_{K1}	C_{K2}	C_{K3}	C_{K4}	«МАКС»	
						C_i	$C_i - \max C_{Kij}$
1	Прибутковість	8	4	6	5	7	
2	Репутація (імідж)	7	5	7	5	6	
3	Продуктивність	8	5	7	6	8	
4	Продукція	4	5	5	6	7	
5	Фінансові ресурси	6	5	5	6	7	
6	Виробничі потужності, будівлі й споруди	7	6	8	6	9	
7	Дослідження і впровадження новинок	5	6	8	8	7	
8	Організація фірми	7	6	5	4	6	
9	Трудові ресурси	9	4	6	7	8	
10	Соціальна відповідальність	6	7	5	8	10	
Конкурентна сила:							

*Проблемні комплексні запитання та завдання
для самостійної роботи*

1. Охарактеризуйте концептуальні підходи до сутності та механізму групування стратегічних ресурсів підприємства.
2. Які стратегії щодо забезпечення ресурсами можуть розробляти підприємства? Дайте характеристику зоні стратегічних ресурсів (ЗСР) підприємства.
3. Яким чином підприємства можуть планувати необхідний рівень ресурсного забезпечення та визначати ступінь забезпечення ресурсами?
4. Які існують стратегічні підходи до планування та утворення запасів виробничих ресурсів підприємства?
5. Які основні напрямки та заходи ресурсозбереження Ви знаєте? На Вашу думку, які види ресурсів підприємства варто економити, а які слід використовувати найбільш інтенсивно?

6. Чи має вплив ресурсне забезпечення на ступінь конкурентоспроможності підприємства?

7. Від яких факторів залежить організаційно-технічний рівень підприємства?

8. Як визначити ступінь організаційно-технічного розвитку підприємства?

9. Як визначити рівень організації праці і рівень механізації й автоматизації виробництва та праці?

10. Які фактори забезпечують підвищення якості управління виробничим процесом сучасного підприємства?

11. Як пов'язані між собою показники ефективності використання трудових ресурсів та основних засобів? Які умови економічної доцільності модернізації основних засобів?

Тема 6. Розробка та економічне обґрунтування стратегії виробничої програми

Мета вивчення теми: оволодіти методами стратегічної оцінки виробничої діяльності підприємства на базі вивчення та опрацювання основної і додаткової літератури, а також набутих знань, умінь та навичок із попередніх дисциплін.

План практичного заняття

6.1. Економічна стратегія виробничої діяльності.

6.2. Виробнича стратегія, виробництво та виробнича функція.

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

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

6.5. Операційний (виробничий) важіль.

6.6. Стратегічний аналіз маркетингової та збутової діяльності.

Питання та завдання для практичних занять

1. Розкрийте сутність понять виробничої програми, оптимального обсягу виробництва в системі стратегічного аналізу виробничої діяльності підприємства.
2. Які методи визначення оптимального обсягу виробництва Вам відомі? Розкрийте коротко сутність кожного з них.
3. Як Ви розумієте виробничу функцію, її значення в стратегічному аналізі обсягів виробництва?
4. Витрати виробництва, їх оптимізація: теоретико-методичні підходи.
5. Висвітліть напрямки оцінки обсягів виробництва, орієнтованих на стратегію максимізації прибутку, мінімізацію витрат або припинення діяльності.
6. Розкрийте методику стратегічного аналізу та управління персоналом підприємства.
7. Розкрийте методику стратегічного аналізу та управління активами підприємства.
8. На основі даних фінансової звітності певного підприємства провести моніторинг витрат для досягнення стратегічної мети діяльності підприємства. Для вирішення завдання необхідно використовувати концепцію стратегічного аналізу та управління витратами.

Практичні завдання

Комплексне ситуаційне завдання

з методичними рекомендаціями до його виконання

1. Провести стратегічну оцінку обсягу виробництва підприємства «Комунар».

Використовуючи прогнозні дані, наведені в таблиці 6.1, розрахувати середній і граничний продукт праці за кожним обсягом виробництва продукції А. Дати письмове пояснення понять «середній продукт праці» та «граничний продукт праці», розкрити умови їх використання у стратегічному аналізі.

Таблиця 6.1

Стратегічна оцінка обсягу виробництва

Виробництво продукції А, одиниць	Прогнозовані витрати праці, годин	Середній продукт праці	Граничний продукт праці
0	0		
90	150		
205	300		
265	450		
305	600		
325	750		
343	900		
360	1050		
370	1200		

2. Провести стратегічний аналіз та прогнозування обсягу виробництва за допомогою методу зіставлення валового доходу з валовими витратами.

Використовуючи дані попереднього завдання й аналітичний метод зіставлення валового доходу з валовими витратами, дати прогнозну оцінку обсягу виробництва. Виконуючи завдання, врахувати, що при факторах виробництва (праці, предметів праці і засобів праці), за заданої технології виробництва існує певна межа збільшення одного ресурсу за інших рівних умов.

2.1. За даної технології виробництва ціна однієї години праці – 10 грн, витрати матеріалів – 15 грн на одну одиницю продукції А, постійні витрати підприємства – 5000 грн. Ціна продукції – 100 грн. Розрахувати витрати виробництва за кожним обсягом випуску продукції. Для розрахунків використати таблицю 6.2. Проаналізувати структурні зміни сукупних змінних і постійних витрат у сукупних витратах виробництва. За результатами аналізу зробити висновки.

Таблиця 6.2

**Стратегічний аналіз витрат виробництва
на випуск продукції**

Виробництво продукції А, одиниць	Прогнозовані витрати праці, годин	Сума витрат на оплату праці, грн	Сума матеріальних витрат, грн	Сукупні витрати			
				Змінні		Постійні	
				сума, грн	% до сукупних витрат	сума, грн	% до сукупних витрат

2.2. Використовуючи таблицю 6.3, проаналізувати сукупний (валовий) дохід, сукупні витрати і прибуток. Зробити висновок щодо обсягу виробництва, який рекомендується в умовах стратегії, спрямованої на максимізацію прибутку.

Таблиця 6.3

Аналіз ланцюжка: доходи, витрати, прибуток

Виробництво продукції А, одиниць	Ціна за одиницю продукції, грн	Сукупний дохід, грн	Сукупні витрати, грн	Прибуток, грн

2.3. Підприємство не має можливості перейти на випуск нової продукції і скоротити сукупні витрати. Проаналізувати прогнозовані прибутки (збитки), якщо попит на продукцію А в майбутньому зменшиться і підприємство повинно буде реалізовувати свою продукцію за ціною 75 грн. Для аналізу використати таблицю 6.4.

Таблиця 6.4

Аналіз ланцюжка: доходи, витрати, прибуток
(за умови зміни ціни до 75 грн)

Виробництво продукції А, одиниць	Ціна за одиницю продукції, грн	Сукупний дохід, грн	Сукупні витрати, грн	Прибуток, грн

2.4. При подальшому прогнозованому зменшенні попиту на продукцію А адміністрація підприємства передбачає реалізовувати дану продукцію вже за ціною 50 грн. Використовуючи таблицю 6.5, зробити розрахунки і висновки про доцільність або помилковість прийнятої адміністрацією стратегії щодо випуску продукції А в умовах падіння попиту на цю продукцію.

Таблиця 6.5

Аналіз ланцюжка: доходи, витрати, прибуток
(за умови зниження ціни до 50 грн)

Виробництво продукції А, одиниць	Ціна за одиницю продукції, грн	Сукупний дохід, грн	Сукупні витрати, грн	Прибуток, грн

2.5. Фахівці служби маркетингу, вивчивши ринок, передбачають, що в умовах жорсткої конкуренції продукцію А, яка має відповідну до ринкових умов реалізації якість, можна буде реалізувати за ціною не вище 29 грн. Виходячи з такого

передбачення, зробити розрахунки в таблиці 6.6. і дати свої пропозиції.

Таблиця 6.6

Аналіз ланцюжка: доходи, витрати, прибуток
(за умови зниження ціни до 29 грн)

Виробництво продукції А, одиниць	Ціна за одиницю продукції, грн	Сукупний дохід, грн	Сукупні витрати, грн	Прибуток, грн

3. Провести оцінку прогнозованого обсягу виробництва за допомогою методу зіставлення граничного доходу з граничними витратами. Проаналізувати граничний дохід, граничні витрати і граничний прибуток за даними завдання 2 в таблиці 6.7.

Таблиця 6.7

Стратегічний аналіз та прогноз обсягу виробництва і граничного прибутку

Виробництво продукції А, одиниць	Сукупний дохід, грн	Сукупні витрати, грн	Граничний дохід, грн	Граничні витрати, грн	Граничний прибуток, грн

Зробити аналітичний висновок щодо обґрунтування виробництва продукції А (доцільності її випуску) для забезпечення максимального прибутку підприємства «Комунар».

*Проблемні комплексні запитання та завдання
для самостійної роботи*

1. Охарактеризуйте концептуальні підходи до розроблення та економічного обґрунтування стратегії виробничої програми підприємства, зробіть їх порівняльну характеристику.

2. Розкрийте сутність та значення стратегічного аналізу витрат та фінансових результатів діяльності підприємства, використовуючи методику фінансового аналізу (логічні та економіко-математичні методи).

3. Охарактеризуйте сутність виробничої програми, а також її зв'язок з прогнозуванням діяльності підприємства.

4. Який зв'язок має стратегічне планування з процесами прогнозування та управління на підприємстві?

5. Розкрийте головні напрямки стратегічного аналізу маркетингової та збутової діяльності.

6. Які відомі Вам методи визначення оптимального обсягу виробництва?

7. Розкрити методику стратегічного аналізу витрати виробництва та їх оптимізації.

8. Стратегічна оцінка обсягів виробництва, орієнтованих на стратегію оптимізації фінансового результату: сутність, методика проведення.

9. У чому сутність та специфіка стратегічного аналізу та управління персоналом підприємства?

10. У чому сутність та специфіка стратегічного аналізу й управління оборотними і необоротними активами підприємства?

Тема 7. Розроблення та економічне обґрунтування стратегії фінансової програми

План практичного заняття

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.

Питання та завдання для практичних занять

1. Надати теоретико-суттєву характеристику фінансовій стратегії підприємства з наукової точки зору, використовуючи концептуальні підходи вчених-економістів.

2. «Фінансова діяльність підприємства» та «фінансовий стан підприємства»: охарактеризуйте загальне та особливе цих двох економічних понять у стратегічному аналізі.

3. У чому полягає відмінність між стратегічним аналізом майнового потенціалу та фінансового потенціалу підприємства? Які структурні елементи активів та пасивів, на вашу думку, є більш пріоритетними для функціонування підприємства?

4. У чому полягає взаємозв'язок дослідження фінансової стійкості, платоспроможності та ділової активності підприємства? Доведіть на прикладах власну точку зору.

5. Поясняйте можливі причини та наслідки низьких значень оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей. Доведіть свої твердження за допомогою прикладів.

6. Дайте власну теоретико-суттєву характеристику поняттю «капітал» підприємства, використовуючи як базу знань різні концепції вітчизняних та зарубіжних учених-економістів.

7. Складіть порівняльну таблицю сутнісної характеристики власного та позикового капіталів підприємства в стратегічному аналізі, де були б зазначені особливості їх формування та використання. Чому використання позикових фінансових ресурсів достатньо ризикове для підприємства?

8. Складіть структурно-логічну схему напрямків стратегічного дослідження економічного потенціалу підприємства за його складовими.

9. Охарактеризуйте та дайте оцінку системі методів та показників стратегічного аналізу майна підприємства.

10. Охарактеризуйте та дайте оцінку системі методів та показників стратегічного аналізу джерел фінансування капіталу підприємства.

11. Складіть схему факторів впливу на фінансові результати діяльності підприємства, використовуючи концептуальні підходи відомих вчених щодо методики стратегічного аналізу прибутку та рентабельності.

12. Який взаємозв'язок існує між прибутковістю власного капіталу та його оборотністю? Обґрунтуйте свою відповідь.

13. Яку систему управлінських рішень можна прийняти за результатами дослідження прибутковості господарювання? Складіть організаційно-інформаційну модель стратегічного аналізу фінансових результатів діяльності підприємства із зазначенням узагальнюючих результатів аналізу та напрямків їх реалізації.

14. Користуючись даними певного підприємства (компанії):

– проаналізувати головні фінансові показники діяльності підприємства (ліквідності, фінансової стійкості, ефективності, ділової активності) за два роки. Зробити відповідні висновки щодо фінансового стану даного підприємства, порівнюючи

розраховані показники з нормативними значеннями та аналізуючи їх у динаміці;

– зробити факторний аналіз чистого прибутку підприємства.

15. Охарактеризуйте сутність та значення стратегічних нормативів з окремих аспектів фінансової діяльності підприємства.

16. Які Ви знаєте сучасні методи та моделі аналізу, що використовуються в процесі дослідження, розробки та обґрунтування стратегії фінансової програми підприємства? Дайте характеристику кільком з них.

17. Розкрийте сутність та послідовність аналізу фінансових стратегій підприємства.

Практичні завдання

Комплексне ситуаційне завдання

та методичні рекомендації до його виконання

З метою оцінки фінансово-економічної діяльності обраного підприємства для подальшого визначення стратегії і тактики роботи, спираючись на його фінансову звітність (баланс та звіт про фінансові результати діяльності підприємства), необхідно провести аналіз головних (рейтингових) фінансово-економічних показників діяльності підприємства, використовуючи абсолютні (відносні) величини для визначення змін, що відбулися в їх динаміці і структурі. Заповнити таблицю 7.1, зробити необхідні висновки за результатами аналізу у вигляді загальної оцінки фінансового стану підприємства, вказати шляхи його поліпшення на майбутнє.

Таблиця 7.1

Оцінка фінансово-економічної діяльності підприємства
за системою показників

Показник	Рівень показника		
	на початок періоду	на кінець періоду	Зміни
1	2	3	4
1. Структура фінансового потенціалу, %			
1.1. Власний капітал			
1.2. Позиковий капітал			
2. Структура ресурсного потенціалу, %			
2.1. Необоротні активи (основний капітал)			
2.2. Оборотні активи (оборотний капітал)			
2.2.1. Матеріальні оборотні засоби			
2.2.2. Грошові кошти і розрахунки			
3. Платоспроможність і фінансова стійкість			
3.1. Коефіцієнт поточної ліквідності			
3.2. Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості			
3.3. Коефіцієнт маневрування власних коштів			
3.4. Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу			
3.5. Коефіцієнт абсолютної ліквідності			
3.6. Коефіцієнт автономії (незалежності)			
4. Фінансові результат діяльності			
4.1. Темпи зростання доходу від реалізації продукції, %			
4.2. Темпи зростання валового прибутку, %			
4.3. Темпи зростання прибутку операційної діяльності, %,			
4.4. Темпи зростання прибутку від звичайної діяльності після оподаткування, %			
4.5. Темпи зростання чистого прибутку, %			
4.6. Питома вага чистого прибутку у валовому прибутку, %			

Продовж. табл. 7.1

1	2	3	4
5. Прибутковість та оборотність активів (капіталу)			
5.1. Прибутковість загальних активів, %			
5.2. Прибутковість реалізованої продукції, %			
5.3. Коефіцієнт оборотності загальних активів			
5.4. Коефіцієнт оборотності оборотних активів			
5.5. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості			
5.6. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості			
5.7. Прибутковість загального капіталу, %			
5.8. Прибутковість власного капіталу, %			
5.9. Коефіцієнт оборотності загального капіталу			
5.10. Коефіцієнт оборотності власного капіталу			

*Проблемні комплексні запитання та завдання
для самостійної роботи*

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

2. Які джерела фінансових ресурсів підприємства Ви знаєте? Дайте докладну характеристику кожному з них. Виділіть переваги та недоліки.

3. Що таке прогнозний кошторис підприємства? Які його функції та призначення?

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

5. Які фактори впливають на величину валового прибутку підприємства? Якими методами стратегічного аналізу можна оцінити вплив даних факторів?

6. Від яких факторів суб'єктивного та об'єктивного характеру залежить обсяг чистого прибутку підприємства? До-

ведіть необхідність використання факторного аналізу чистого прибутку в системі стратегічних оцінок підприємства.

7. У чому сутність та актуальність дослідження показника рентабельності в стратегічному аналізі? Які види показників рентабельності Ви знаєте?

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

9. Які Ви знаєте стандартні фінансові цілі та стратегії? Наведіть приклади.

10. Які фактори зумовлюють зростання рентабельності (прибутковості)?

11. Що Ви знаєте про бюджетування? Що таке бюджети? Охарактеризуйте бюджетування як метод управління компанією.

12. Наведіть приклади стратегій фінансування як функції управління фінансами.

13. Чому процес управління дивідендами є важливою частиною фінансових стратегій?

Тема 8. Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства

Мета вивчення теми: закріплення та узагальнення знань щодо стратегічного аналізу та оцінки структури капіталу підприємства на базі вивчення й опрацювання основної та додаткової літератури.

План практичного заняття

- 8.1. Структура капіталу і ризик, їхній взаємозв'язок.
- 8.2. Критерії оптимізації структури капіталу.
- 8.3. Стратегічний аналіз формування активів підприємства.

Питання та завдання для практичних занять

1. Проаналізувати і дати відповідну оцінку фінансовому левериджу (за даними фінансової звітності певного підприємства), а також показати його зв'язок зі структурою капіталу підприємства; на базі проведених досліджень та розрахунків сформулювати головні напрямки щодо оптимізації структури капіталу наданому підприємстві відповідно до стратегії його розвитку.
2. Що таке структура капіталу і ризик, розкрийте їх взаємозв'язок у системі аналізу та прогнозування.
3. Дайте характеристики стратегічній політиці структури капіталу підприємства.
4. Обґрунтуйте взаємозв'язок та взаємозалежність аналізу структури капіталу та результатів діяльності підприємства.
5. Як, на Вашу думку, впливає структурування капіталу підприємства на прогнозовані показники його фінансового стану?
6. Висвітлити основні напрямки аналізу структури капіталу відповідно до стратегії його розвитку і показників, зумовлених нею.
7. Доведіть теоретично та спираючись на формульне представлення, що леверидж у фінансовому аналізі – це процес оптимізації структури активів і пасивів підприємства з метою збільшення прибутку.
8. Розкрийте сутність, значення, напрямки аналізу рівнів операційного (виробничого), фінансового та виробничо-фінансового левериджу.
9. Визначте головні напрямки оптимізації структури капіталу підприємства, спираючись на теоретико-методичні підходи вітчизняних і зарубіжних учених-економістів та практиків. Завдання виконайте у вигляді таблиці.

10. «Операційний леверидж» та «фінансовий леверидж»: охарактеризуйте загальне й особливе цих двох економічних понять.

11. «Операційний леверидж» та «валовий прибуток»: обґрунтуйте взаємозв'язок і взаємозалежність цих двох фінансово-економічних показників.

12. Розкрийте, в чому полягає взаємозв'язок дослідження структури капіталу, прибутковості, фінансової стійкості та платоспроможності підприємства.

13. Складіть порівняльну таблицю сутнісної характеристики підприємницького та фінансового ризиків, де були б зазначені їх особливості виникнення та прояву.

14. Чому використання саме короткострокових позикових коштів достатньо ризикове для підприємства?

15. Складіть структурно-логічну схему напрямків дослідження структури капіталу з метою її оптимізації та підвищення ефективності використання економічного потенціалу підприємства.

Практичні завдання

Комплексне ситуаційне завдання 1.

Для подальшої розробки стратегії оптимальної структури капіталу на базі даних історичної фінансової звітності обраного підприємства за 3 роки:

а) проаналізувати ефективність використання капіталу за допомогою обчислення таких показників, як прибутковість (рентабельність) та оборотність (ділова активність) загального, власного і позикового капіталу, визначити їх динаміку. Зробити відповідні висновки;

б) зробити факторний аналіз прибутковості загального капіталу з використанням методики елімінування та способу розширення факторних систем за наступними чинниками: рентабельність продажу, коефіцієнт оборотності позикового

капіталу, плече фінансового важеля (ризик), коефіцієнт автономії. За результатами аналізу зробити висновки щодо резервів підвищення прибутковості даного підприємства.

Завдання 2.

Проаналізувати, як впливає різна структура капіталу підприємства «Схід» та, як наслідок, рівень фінансового левериджу на його фінансові результати.

Оцінити дохідність власного капіталу та ефект фінансового левериджу за різними варіантами структури загального капіталу (таблиця 8.1). Зробити відповідні висновки.

Таблиця 8.1

Прогнозування впливу фінансового левериджу
на прибутковість підприємства

№ рядка	Показники	Варіанти структури капіталу		
		1	2	3
1	2	3	4	5
1	Сума функціонуючого загального капіталу у прогнозованому періоді	9000	9000	9000
2	Сума власного капіталу	9000	4000	4500
3	Сума залученого капіталу	–	5000	4500
4	Сума прибутку	2600	2600	2600
5	Рівень дохідності активів			
6	Рівень відсотків за кредит	0,14	0,14	0,14
7	Сума відсотків за кредит			
8	Сума прибутку за вирахуванням суми відсотків за кредит			
9	Рівень податку на прибуток			
10	Сума податку на прибуток			
11	Сума прибутку за вирахуванням податку			
12	Коефіцієнт дохідності власною капіталу			
13	Вплив фінансового левериджу			

Завдання 3.

Проаналізувати рівень операційного левериджу підприємства «Стиль» та зробити відповідні висновки щодо вибору оптимальної структури витрат. Аналіз провести в таблиці 8.2, наведений нижче.

Таблиця 8.2

Оцінка рівня операційного левериджу

№ рядка	Показники	Прогнозні варіанти		
		I	II	III
1	2	3	4	5
1	Обсяг реалізації продукції (без ПДВ), тис. грн	370	630	860
2	Сума постійних операційних витрат, тис. грн	45	45	45
3	Рівень змінних витрат до обсягу реалізації	0,3	0,3	0,3
4	Сума змінних операційних витрат, тис. грн			
5	Загальна сума операційних витрат, тис. грн			
6	Рівень операційного левериджу			
7	Рівень змінних витрат у сумі витрат			

Завдання 4.

Як відомо, головна мета стратегічного аналізу структури капіталу – це формування такого співвідношення, за якого досягається найвищий прибуток на звичайні акції. Оцінити за даними наведеної таблиці три варіанти структури капіталу підприємства «Ліра» та обрати найбільш оптимальний з точки зору отримання максимального доходу на звичайну акцію. Зробити відповідні висновки.

Таблиця 8.3

**Аналіз і прогностний розрахунок прибутку
на звичайні акції та економічної ефективності (тис. грн)**

№ рядка	Показники та алгоритми розрахунків	Варіанти структури капіталу		
		I	II	III
1	2	3	4	5
1	Загальна сума функціонуючого у прогностному періоді капіталу	40000	40000	40000
2	Власний капітал а) звичайні акції; б) привілейовані	40000 –	20000 20000	30000
3	Залучений капітал	–	–	10000
4	Прогностний прибуток до оподатку- вання і виплати відсотків	5800	5800	5800
5	Сума відсотків за кредит	0,1	0,1	0,1
6	Прибуток до оподаткування			
7	Податок на прибуток			
8	Прибуток після оподаткування			
9	Дивіденди на привілейовані акції	–	1200	–
10	Дохід власників звичайних акцій	3400	2350	2650
11	Кількість звичайних акцій (тис. шт.)	500	400	400
12	Прибуток на звичайну акцію			
13	Дохідність власною капіталу (на зви- чайні акції) до оподаткування			
14	Дохідність власного капіталу (на зви- чайні акції) після оподаткування			

Завдання 5.

Проаналізувати, як впливає різна структура капіталу підприємства «Південь» та, як наслідок, рівень фінансового левериджу на його фінансові результати. Оцінити дохідність власного капіталу та ефект фінансового левериджу за різними варіантами структури загального капіталу (таблиця 8.4).

Зробити відповідні висновки з аналізу.

Таблиця 8.4

Прогнозування впливу фінансового левериджу
на прибутковість підприємства

№ рядка	Показники	Варіанти структури капіталу		
		1	2	3
1	2	3	4	5
1	Сума функціонуючого загального капіталу у прогнозованому періоді	10000	10000	10000
2	Сума власного капіталу	10000	4000	5000
3	Сума залученого капіталу	–	6000	5000
4	Сума прибутку	3000	3000	3000
5	Рівень дохідності активів			
6	Рівень відсотків за кредит	0,16	0,16	0,16
7	Сума відсотків за кредит			
8	Сума прибутку за вирахуванням суми відсотків за кредит			
9	Рівень податку на прибуток			
10	Сума податку на прибуток			
11	Сума прибутку за вирахуванням податку			
12	Коефіцієнт дохідності власною капіталу			
13	Вплив фінансового левериджу			

*Проблемні комплексні запитання та завдання
для самостійної роботи*

1. Дайте стислу характеристику етапам формування та використання капіталу підприємства. Розкрийте сутність та значення поняття «капітал підприємства» у сучасній вітчизняній і зарубіжній економічній літературі.

2. Яким чином пов'язані наступні узагальнюючі показники: рентабельність загального капіталу, рентабельність продажу та коефіцієнт оборотності капіталу підприємства?

3. Складіть таблицю-порівняння головних характеристик власного і позикового капіталу підприємства, виділяючи

переваги та недоліки кожного з видів капіталу. Обґрунтуйте необхідність врахування такого порівняння в процесі оптимізації структури економічного потенціалу підприємства.

4. Складіть таблицю функцій власного та позикового капіталу підприємства, надаючи характеристику кожній з них. Обґрунтуйте необхідність врахування визначених функцій у процесі оптимізації структури економічного потенціалу підприємства.

5. Складіть схему факторів впливу на прибутковість загального капіталу, використовуючи концептуальні підходи відомих вчених щодо методики аналізу джерел фінансування активів підприємства. Який взаємозв'язок існує між прибутковістю загального капіталу підприємства та показниками фінансової стійкості? Обґрунтуйте свою відповідь.

6. Яку систему управлінських рішень можна прийняти за результатами дослідження структури капіталу підприємства та показників ефективності його використання?

7. Складіть організаційно-інформаційну модель аналізу структури капіталу підприємства із зазначенням узагальнюючих результатів аналізу та напрямків їх реалізації.

8. Як впливають обсяг і структура позикового капіталу на платоспроможність та фінансову стійкість підприємства? Обґрунтуйте свою відповідь.

9. Складіть таблицю головних шляхів підвищення ефективності використання капіталу сучасного підприємства. Охарактеризуйте кожний з них.

10. Дайте власну теоретико-суттєву характеристику поняттю «оптимальна структура капіталу підприємства», використовуючи як базу знань різні концепції вітчизняних та зарубіжних учених-економістів.

Тема 9. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства

Мета вивчення теми: закріплення та узагальнення знань з методики стратегічного аналізу фінансових показників діяльності підприємства, підходів до їх прогнозування на базі вивчення й опрацювання основної та додаткової літератури.

План практичного заняття

9.1. Джерела аналізу фінансових показників, їхня оцінка, перевірка достовірності та якості даних. Напрями аналізу.

9.2. Аналіз структури балансу.

9.3. Аналіз фінансової незалежності та стійкості.

9.4. Аналіз платоспроможності та ліквідності балансу.

9.5. Методика аналізу ефективності використання обігових коштів підприємства.

9.6. Методика аналізу руху грошових коштів підприємства.

9.7. Прогнозування ймовірності банкрутства. Методика визначення Z-коефіцієнтів.

Питання та завдання для практичних занять

1. Історична та прогнозна фінансові звітності підприємства: надати теоретико-суттєву характеристику і показати зв'язок між ними.

2. Розкрити напрямки та методику аналізу економічного потенціалу підприємства за системою показників.

3. Охарактеризувати етапи складання основного прогнозу діяльності підприємства.

4. Прогнозне моделювання фінансових показників: охарактеризувати види прогнозів та розкрити їх специфіку.

5. Висвітлити головні правила складання балансової моделі інформаційних зв'язків фінансової системи із середовищем.

6. Охарактеризувати методику прогнозування (коригування) статей звіту про фінансові результати діяльності підприємства.

7. Охарактеризувати методику прогнозування (коригування) статей балансу підприємства.

8. Скласти прогнозний баланс та звіт про фінансові результати, для чого зробити розгорнутий аналіз економічного потенціалу певного підприємства за методикою оцінки його фінансової звітності за два попередні роки, використовуючи систему абсолютних та відносних показників фінансового стану. Зробити відповідні висновки.

Практичні завдання

Завдання 1.

Сформувати стартову модель прогнозного бухгалтерського балансу по наступних даних.

Для здійснення визначеного виду діяльності створюється підприємство:

- а) з індивідуальним капіталом у сумі 100 млн грн;
- б) з залученим капіталом (отримання кредиту банку 120 млн грн).

Підприємство прогнозує купити:

- а) устаткування на суму 80 млн грн;
- б) матеріальні ресурси на суму 40 млн грн.

Комплексне ситуаційне завдання 2.

2.1. Скласти прогнозований звіт про фінансові результати підприємства «Світогляд» на 2020 рік з урахуванням наступних припущень:

середньорічний темп росту виручки від реалізації продукції буде становити 19 %;

суму витрат, що включені до собівартості реалізованої продукції, у розрахунку на 1 грн виручки від реалізації підприємство має можливість знизити у наступному році з 95,5 коп. до 90,0 коп. за рахунок скорочення витрат на електроенергію та відносної економії витрат на оплату праці;

адміністративні витрати підприємство планує скоротити до 12 % виручки від реалізації (чистої); також є можливість

скоротити витрати на зв'язок, відрядження робітників апарату управління, утримання приміщень;

інші операційні доходи та витрати підприємство залишає на рівні 2019 року.

Прогнозований звіт про фінансові результати на 2020 рік скласти, використовуючи наведену нижче таблицю (таблиця 9.1).

Таблиця 9.1

Прогнозований звіт
про фінансові результати на 2020 рік, тис. грн

Статті	2019 р. (дані ф. 2)	Прогноз	2020 р. (перерахунок)
1. Дохід (виручка) від реалізації продукції	280,0		
2. Податок на додану вартість	46,0		
3. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції			
4. Собівартість реалізованої продукції	245,0		
5. Валовий			
5.1. прибуток			
5.2. збиток			
6. Інші операційні доходи	16,0		
7. Адміністративні витрати	30,0		
8. Інші операційні витрати	11,3		
9. Фінансові результати від операційної діяльності			
9.1. прибуток			
9.2. збиток			
10. Чистий			
10.1. прибуток			
10.2. збиток			
11. Оголошені до виплати дивіденди			
12. Доповнення до нерозподіленого прибутку (непокритого збитку)			

2.2. Провести аналіз прогнозованого звіту про фінансові результати з метою визначення доцільності та ефективності прийнятих майбутніх рішень, використовуючи наведену нижче таблицю (таблиця 9.2). Зробити висновки.

Таблиця 9.2

Показники прибутковості (збитковості) діяльності підприємства, розраховані за прогнозованим звітом про фінансові результати, у % до виручки

Показники	2019 р.	Прогноз на 2020 р.	Відхилення (+/-)
1	2	3	4
1. Собівартість реалізованої продукції			
2. Валовий			
2.1. прибуток			
2.2. збиток			
3. Інші операційні доходи			
4. Адміністративні витрати			
5. Інші операційні витрати			
6. Фінансові результати від операційної діяльності			
6.1. прибуток			
6.2. збиток			
7. Чистий			
7.1. прибуток			
7.2. збиток			

Завдання 3.

Визначити балансове рівняння за даними таблиці 9.3 й описати всі операції, сутність яких можна звести до математичної залежності, що вказує на рівновагу і взаємозв'язок між фінансовою системою підприємства та зовнішнім середовищем.

Таблиця 9.3

Балансова модель інформаційних зв'язків фінансової системи підприємства із зовнішнім середовищем

Операції (грн)	Активи			=	Зобов'язання			Прибутки, збитки
	Основні засоби	Дебітори	Грошові кошти		Капітал	Кредити банку	Кредитори	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Вкладений капітал	4000		6000		10000			
2. Кредит банку			5000			5000		
3. Платежі кредиторам			-7000				7000	
4. Виплата заробітної плати			-3000					-3000
5. Баланс								
6. Видано гроші підзвіт Корж О.Б.		1100	-1100					
7. Банківським кредитом сплачено поставальникам								
8. Баланс								

Проблемні комплексні запитання та завдання для самостійної роботи

1. Розкрийте сутність стратегічного аналізу показників фінансової звітності та обґрунтуйте його необхідність у системі управління підприємством.

2. Проаналізуйте існуючі концептуальні підходи до моделювання прогнозу фінансових показників за такою схемою: сутність, напрямки, специфіка.

3. Виділіть та охарактеризуйте головні функції служб підприємства під час складання прогнозової узагальнюючої (інтегрованої) моделі господарської діяльності.

4. Розкрийте напрямки та методику оцінки показників фінансового стану підприємства в системі прийняття стратегічних управлінських рішень.

5. Складіть структурно-логічну схему стратегічної оцінки економічного потенціалу підприємства.

6. Дайте характеристику головним етапам та методам складання прогностичної фінансової звітності сучасного підприємства.

7. Як, на Вашу думку, оцінка фінансового стану підприємства пов'язана з процесом прийняття стратегічних управлінських рішень? Обґрунтуйте свою відповідь, спираючись на конкретизуючі питання, наведені нижче:

- яку систему управлінських рішень можна прийняти за результатами дослідження прибутковості господарювання;

- який існує взаємозв'язок між прибутковістю власного капіталу та його оборотністю;

- як впливають обсяги і структура загального капіталу та його складових на платоспроможність і фінансову стійкість підприємства;

- яким чином пов'язані наступні поняття: ліквідність, фінансова стійкість, ефективність та результативність діяльності підприємства;

- в чому полягає сутність та значення аналізу ділової активності для загальної оцінки і прогнозування фінансового стану?

Тема 10. Стратегічний аналіз інвестицій

Мета вивчення теми: закріплення та узагальнення знань з методики стратегічного аналізу інвестиційної діяльності, оцінки інвестиційної активності підприємства, а також методики прийняття інвестиційних рішень на базі вивчення та опрацювання основної і додаткової літератури, набутих знань та вмінь із попередніх дисциплін.

План практичного заняття

10.1. Складові аналізу інвестиційної привабливості підприємства.

10.2. Види інвестицій.

10.3. Сутність та види грошових потоків. Теперешня і майбутня вартість ануїтету.

10.4. Принципи та показники (критерії) оцінки ефективності інвестиційних рішень.

10.5. Аналіз ризиків інвестиційних рішень.

Питання та завдання для практичних занять

1. Охарактеризуйте сутність та мету інвестицій. Обґрунтуйте відповідь за допомогою прикладів.

2. Наведіть класифікацію інвестицій за ознаками, виділеними Законом України «Про інвестиційну діяльність».

3. Охарактеризуйте джерела фінансування інвестиційної діяльності підприємств. Обґрунтуйте відповідь за допомогою прикладів.

4. Сформулюйте головні завдання стратегічного аналізу інвестиційної діяльності підприємства. Охарактеризуйте сутність його інвестиційної активності.

5. Які існують методики аналізу та оцінки інвестиційної активності підприємств України? Поясніть їх спільне та особливе.

6. Розкрийте загальний порядок проведення оцінки інвестиційної активності підприємства та назвіть відповідні джерела інформації, що забезпечують таку оцінку.

7. Розкрийте сутність стратегічної оцінки інвестиційної діяльності в умовах невизначеності та ризику.

8. Які Вам відомі напрямки обґрунтування доцільності інвестицій у виробництво, цінні папери? Доведіть їх зв'язок зі стратегією розвитку підприємства.

9. Як провести стратегічну оцінку грошових потоків підприємства?

10. Завдання: провести аналіз інвестиційної привабливості окремого підприємства за відповідними формами звітності, зробити відповідні висновки.

11. Охарактеризуйте методи оцінювання ефективності інвестиційних проектів.

12. Завдання: визначте чисту теперішню вартість інвестиційного проекту, якщо доходи будуть надходити в сумі 30 тис. грн, 40 тис. грн та 55 тис. грн, відповідно через 2, 3 і 4 роки. Первісні інвестиції – 50 тис. грн, дисконтна ставка – 10 %.

13. Завдання: визначте теперішню вартість акцій ДНВП «Актив», якщо в минулому році підприємство сплатило дивіденд 6 грн і прогнозується, що приріст дивідендів буде складати через рік 10 %, через два роки – 15 %, через три роки – 20 %. Після трьох років приріст дивіденду знизиться та буде стабільно становити 6 %. Необхідна ставка доходу – 10 %.

14. Завдання: ПрАТ «Астра» планує купити нове обладнання вартістю 350 000 грн. При цьому воно продає старе за 127 000 грн. Старе обладнання було придбане 2 роки тому за 180 000 грн. При купівлі нового обладнання необхідно додатково заплатити 250 грн за доставку і 1280 грн за монтаж. Визначити вартість проекту з урахуванням податку на прибуток; норма амортизаційних відрахувань – 25 % річних.

15. Завдання: АТ «Грот» розглядає варіант інвестування в проєкт, який за 5 років принесе грошові доходи: 5000 грн; 4000 грн; 4500 грн; 3000 грн; 2000 грн відповідно. Чи рекомендували б ви підприємству цей проєкт, якщо його дисконтна ставка – 15 %, а початкова інвестиція – 10 500 грн?

Практичні завдання

Комплексне ситуаційне завдання 1.

Фірма «Капітал» планує купити нове обладнання вартістю 360 000 грн. При цьому вона продає старе за 135 000 грн. Старе обладнання було придбане 2 роки тому за 170 000 грн. При купівлі нового обладнання необхідно додатково заплатити 300 грн за доставку і 1300 грн за монтаж. Визначити вартість проєкту з урахуванням податку на прибуток; норма амортизаційних відрахувань 25 % річних. Для вирішення задачі потрібно заповнити таблицю 10.1 і зробити відповідні розрахунки та ґрунтовний висновок.

Таблиця 10.1

Визначення початкової вартості
придбання нового обладнання (грн)

Початкові витрати	Сума	Початковий дохід	Сума
Ціна нового обладнання		Дохід від продажу старого обладнання	
Додаткові витрати: пакування, перевезення			
монтаж			
технічний контроль			
Податок з продажу старого обладнання			
Усього початкових витрат		Усього початковою доходу	
		Початкова вартість проєкту	

Комплексне ситуаційне завдання 2.

Підприємство «Мікрон» розглядає варіант інвестування в проєкт, який за 5 років принесе грошові доходи: 6000 грн; 5000 грн; 4500 грн; 3500 грн; 2300 грн відповідно. Чи рекомендували б ви підприємству цей проєкт, якщо його дисконтна ставка 15 %, а початкова інвестиція – 12500 грн? Оформити задачу у вигляді таблиці 10.2 та зробити висновок.

Таблиця 10.2

Обчислення теперішньої вартості грошових потоків (грн)

Рік	Грошовий потік, грн	Фактор дисконту	Теперішня вартість, грн
1			
2			
3			
4			
5			
	Разом теперішня вартість		
	Первісна інвестиція		
	Чиста теперішня вартість		

*Проблемні комплексні запитання та завдання
для самостійної роботи*

1. Дайте теоретико-суттєву характеристику інвестиційній активності підприємства, використовуючи концептуальні підходи вітчизняних і зарубіжних авторів.

2. Охарактеризуйте та оцініть методичні підходи до комплексного аналізу інвестиційної діяльності сучасного підприємства, спираючись на здобутки вітчизняної і зарубіжної економічної літератури.

3. У чому полягає сутність та значення оцінки інвестиційної привабливості об'єкта інвестування в сучасних умовах господарювання?

4. Охарактеризуйте світову практику аналізу та оцінки інвестиційної стратегії підприємства: напрямки, методика.

5. Яким чином пов'язані наступні поняття: інвестиційна діяльність підприємства, інвестиційна активність підприємства, ділова активність підприємства, фінансовий стан підприємства? Обґрунтуйте свою відповідь.

6. Які, на вашу думку, показники аналізу інвестиційної діяльності підприємства мають пріоритетне значення, а які –

другорядне, додаткове в процесі оцінки його фінансового стану? Обґрунтуйте свою відповідь.

7. Доведіть взаємозв'язок та взаємозалежність показників фінансового стану підприємства та оцінки його інвестиційної активності.

8. Охарактеризуйте інвестиційні потреби вітчизняних підприємств та джерела їх фінансування.

9. Обґрунтуйте переваги, які можуть отримати українські підприємства від іноземних інвесторів. Завдання зробіть у табличній формі.

10. Сформулюйте шляхи стимулювання інноваційної діяльності в Україні.

11. У чому, на Вашу думку, різниця між інвестуванням та фінансуванням діяльності?

12. Яким чином пов'язані наступні економічні показники та поняття: платоспроможність, фінансова стійкість, прибутковість підприємства, фінансовий ризик, інвестиційний ризик, банкрутство?

13. Складіть таблицю-порівняння головних методів аналізу та оцінки фінансових ризиків, спираючись на сучасну вітчизняну та зарубіжну економічну літературу.

14. Складіть таблицю головних факторів, що визначають внутрішні фінансові ризики підприємства, спираючись на сучасну вітчизняну та зарубіжну економічну літературу.

15. Складіть таблицю головних факторів, що визначають зовнішні фінансові ризики, спираючись на сучасну вітчизняну та зарубіжну економічну літературу.

16. Які види грошових потоків розглядаються в інвестиційному аналізі? Як визначити майбутню та теперішню вартість грошового потоку? ануїтету?

17. На яких принципах базується оцінка ефективності та привабливості довгострокових інвестиційних рішень?

18. Що таке дисконтна ставка? Яким може бути розмір дисконтної ставки?

19. Які критерії становлять систему оцінки ефективності інвестиційних рішень? Назвіть формалізовані та неформалізовані критерії оцінки ефективності інвестицій.

20. Які Ви знаєте способи розрахунку чистого приведенного доходу? За яких умов доцільно застосовувати той чи інший спосіб розрахунку?

21. Що таке період окупності інвестиційних вкладень? Які способи розрахунку періоду окупності? Які недоліки має цей показник?

22. Що таке внутрішня норма доходності? Які особливості розрахунку та застосування цього показника?

23. Назвіть приклади застосування критерію найменших дисконтованих витрат. Змодельуйте ситуацію із застосуванням цього показника.

24. Що розуміють під інвестиційним ризиком? Які бувають види інвестиційних ризиків?

25. Назвіть методи аналізу ризику інвестиційної діяльності. Як встановити міру ризику певного проєкту?

26. У чому сутність та особливості застосування статистичних способів виміру ризику? Назвіть показники, за допомогою яких здійснюється статистична оцінка інвестиційних ризиків.

27. Які варіанти застосування методів експертної оцінки в аналізі інвестиційних ризиків?

28. Які види сценаріїв можна побудувати в інвестиційному аналізі? Яке завдання методу побудови сценаріїв?

ПЕРЕЛІК ТЕМ РЕФЕРАТІВ З ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ І ПЛАНУВАННЯ»

1. Стратегічний аналіз, його завдання та сфери застосування.
2. Використання аналітичних методів стратегічного аналізу в різних видах прогнозу.
3. Інформаційне забезпечення аналітичних оцінок відповідно до стратегії розвитку підприємства.
4. Оцінка майбутньої і теперішньої вартості грошових потоків під час проведення стратегічного аналізу.
5. Методи стратегічної оцінки виробничої діяльності підприємства.
6. Прогнозована оцінка обсягу виробництва, її зв'язок зі стратегією підприємства.
7. Методи прогнозування прибутку підприємства.
8. Оцінка прогнозованих витрат виробництва.
9. Аналіз структури капіталу і фінансового ризику.
10. Оцінка оптимальної структури капіталу.
11. Прогнозоване моделювання фінансових показників відповідно до стратегії розвитку підприємства.
12. Грошовий потік підприємства, його прогноз.
13. Використання результатів аналізу фінансового стану підприємства для стратегічних оцінок.
14. Оцінка грошових потоків під час визначення доцільності інвестицій.
15. Критерії дивідендної політики підприємства.
16. Визначення фінансових потреб підприємства та їх зв'язок зі стратегією його розвитку.
17. Інвестиційна стратегія підприємства і ризик.
18. Прийоми моделювання під час визначення ризику і доходності різних проєктів.

19. Стратегія фінансового розвитку і вибір інвестиційної політики.

20. Стратегічний аналіз діяльності підприємства в умовах диверсифікації виробництва.

21. Дослідження зовнішнього середовища фірми.

22. Аналіз внутрішнього середовища фірми.

23. Стратегічне управління підприємством.

24. Концепція стратегічного управління.

25. Стратегічний аналіз як функція стратегічного управління.

26. Стратегічний план діяльності підприємства.

27. Наукове дослідження у стратегічному аналізі.

28. Види стратегічного аналізу.

29. Методи прогнозування.

30. Якісні методи прогнозування.

31. Метод сценаріїв.

32. Кількісні методи прогнозування.

33. Економетричне моделювання.

34. Аналіз зовнішніх можливостей і загроз.

35. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства.

36. Бенчмаркінг як система посилення результативності діяльності підприємства.

37. Методика кластерного аналізу.

38. Аналіз секторів бізнесу підприємства (модель BCG).

39. Аналіз конкурентних позицій підприємства (модель GE/McKinsey).

40. Оптимальна стратегія ризику.

41. Процес стратегічного аналізу і планування.

42. Стадії життєвого циклу.

43. Методика аналізу життєвого циклу.

44. Методи екстраполяції.

45. Методи експертних оцінок.

- 46. Методи підготовки проєктованих фінансових звітів.
- 47. Прогнозування на основі методу нормативних коефіцієнтів.
- 48. Стратегічний аналіз інвестиційних проєктів.
- 49. Стратегічний аналіз і прийняття рішень в умовах визначеності.
- 50. Стратегічний аналіз і прийняття рішень в умовах обмеженої інформації та невизначеності.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова

1. Законодавчі та нормативні акти

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» // Відомості Верховної Ради (ВВР), 1999, № 40. ст. 365. Документ 996-14. Чинний, остання редакція від 01.09.2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.

2. Закон України «Про банки і банківську діяльність» // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2001, № 5–6. ст. 30. Документ 2121-14. Чинний, поточна редакція від 01.09.2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua.

3. Про господарські товариства : закон України № 1576-XII від 18.12.2011 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>.

4. Податковий кодекс України № 2755-17 від 19.01.2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

5. Про рекламу : закон України № 270/96-вр від 14.02.2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80>.

6. Про банки і банківську діяльність : закон України № 2121-14 від 18.12.2011 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>.

7. Про цінні папери та фондовий ринок : закон України № 3480-15 від 01.01.2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15>.

8. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013,

№ 73 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://buhgalter911.com/Res/NPSBO/NPSBO1.aspx>.

9. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 2 «Консолідована фінансова звітність»: наказ Міністерства фінансів України від 27.06.2013, № 682 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://buhgalter911.com/Res/NPSBO/NPSBO2.aspx>.

2. Основна література

10. **Базілінська, О. Я.** Фінансовий аналіз: теорія та практика [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. Я. Базілінська. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 328 с.

11. **Бланк, И. А.** Финансовый менеджмент [Текст] : учебный курс / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 2007. – 433 с.

12. **Гайдис, Н. М.** Фінансовий аналіз [Текст] : навч. посіб. / Н. М. Гайдис. – Львів : ЛБІ НБУ, 2006. – 414 с.

13. **Головко, Т. В.** Стратегічний аналіз [Текст] : навч.-метод. посібник / Т. В. Головко, С. В. Сагова ; за ред. М. В. Кузьельної. – К. : КНЕУ, 2008. – 201 с.

14. **Дженстер, П.** Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей [Текст] / П. Дженстер, Д. Хасси. – К. : Видавництво Ліра-К, 2017. – 368 с.

15. Економічний аналіз [Текст] : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / за ред. проф. Ф. Ф. Бутинця. – Житомир : ПП «Рута», 2006. – 683 с.

16. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства [Текст] : навч. посіб. / Т. Д. Костенко, Є. О. Підгора, В. С. Рижигов, В. А. Панков, А. А. Герасимов, В. В. Ровенська. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 401 с.

17. **Кизим, Н. А.** Финансовый анализ [Текст] : учебное пособие / Н. А. Кизим, В. В. Иваниенко. – Х. : ИНЖЭК, 2006. – 245 с.

18. **Лахтіонова, Л. А.** Фінансовий аналіз сільськогосподарських підприємств [Текст] : навч. посіб. / Л. А. Лахтіонова. – К. : КНЕЗС, 2007. – 365 с.

19. **Лень, В. С.** Звітність підприємства [Текст] : підручник для студ. вищ. навч. закл. / В. С. Лень, В. В. Гливенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 612 с.

20. **Пласкова, Н. С.** Стратегический и текущий экономический анализ [Текст] : учебник / Н. С. Пласкова. – М. : Эксмо, 2007. – 656 с.

21. **Подольська, В. О.** Фінансовий аналіз [Текст] : навч. посіб. / В. О. Подольська, О. В. Яріш. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 488 с.

22. **Сич, Є. М.** Стратегічний аналіз [Текст] : навч.-метод. посіб. / Є. М. Сич, О. В. Пилипенко, М. С. Стасишен. – К. : Каравела, 2010. – 304 с.

23. **Тарасенко, Н. В.** Економічний аналіз [Текст] : навч. посіб. / Н. В. Тарасенко. – Львів : «Новий світ – 2000», 2006. – 280 с.

24. **Терещенко, О. О.** Фінансова діяльність суб'єктів господарювання [Текст] : навч. посіб. / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2007. – 654 с.

25. **Терещенко, О. О.** Антикризове фінансове управління на підприємстві [Текст] : монографія / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2006. – 268 с.

26. **Тридід, О. М.** Досвід співробітництва вищих навчальних закладів та підприємств в розробці спеціалізованих програмних продуктів для економічною факторного аналізу. Інтеграція освіти, науки та бізнесу [Текст] : монографія / О. М. Тридід, В. Ю. Дубницький, А. М. Кобилін, С. В. Шубіна ; за ред. А. В. Черепи. – Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2013. – 264 с.

27. Фінансовий аналіз [Текст] : навч. посіб. / С. Я. Салига, Н. В. Дацій, С. О. Корецька, Н. В. Нестеренко, К. С. Салига. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 210 с.

28. Фінансовий аналіз [Текст] : навч. посіб. / М. Д. Білик, О. В. Павловські, Н. М. Притуляк, Н. Ю. Невмержицька. – К. : КНЕУ, 2005. – 592 с.

29. Фінансовий менеджмент [Текст] : навч. посіб. / Л. О. Коваленко, Н. М. Ремньова та ін. ; за ред. Л. О. Коваленко. – 3-є вид., випр. і доп. – К. : Знання, 2008. – 483 с.

30. **Шершньова, З. Є.** Стратегічне управління [Текст] : підручник / З. Є. Шершньова. – 3-є вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2008. – 703 с.

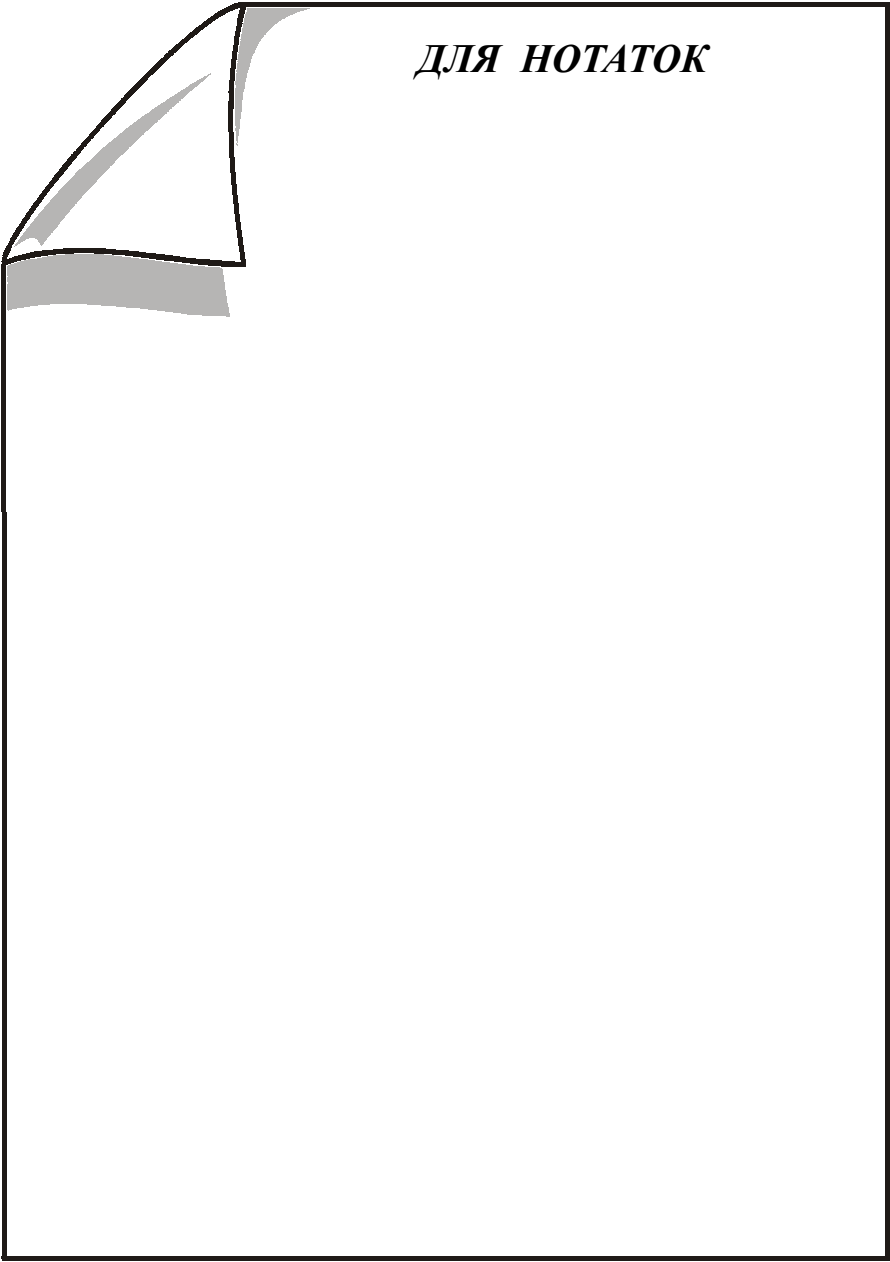
31. **Шубіна, С. В.** Економічний аналіз [Текст] : практикум / С. В. Шубіна, Ж. І. Торяник. – К. : Знання, 2007. – 230 с.

32. **Шубіна, С. В.** Фінансовий аналіз у схемах і таблицях [Текст] : навчальний посібник / С. В. Шубіна, Т. С. Пічугіна, О. Ю. Мірошник. – Львів : «Новий світ – 2000», 2011. – 326[2] с.

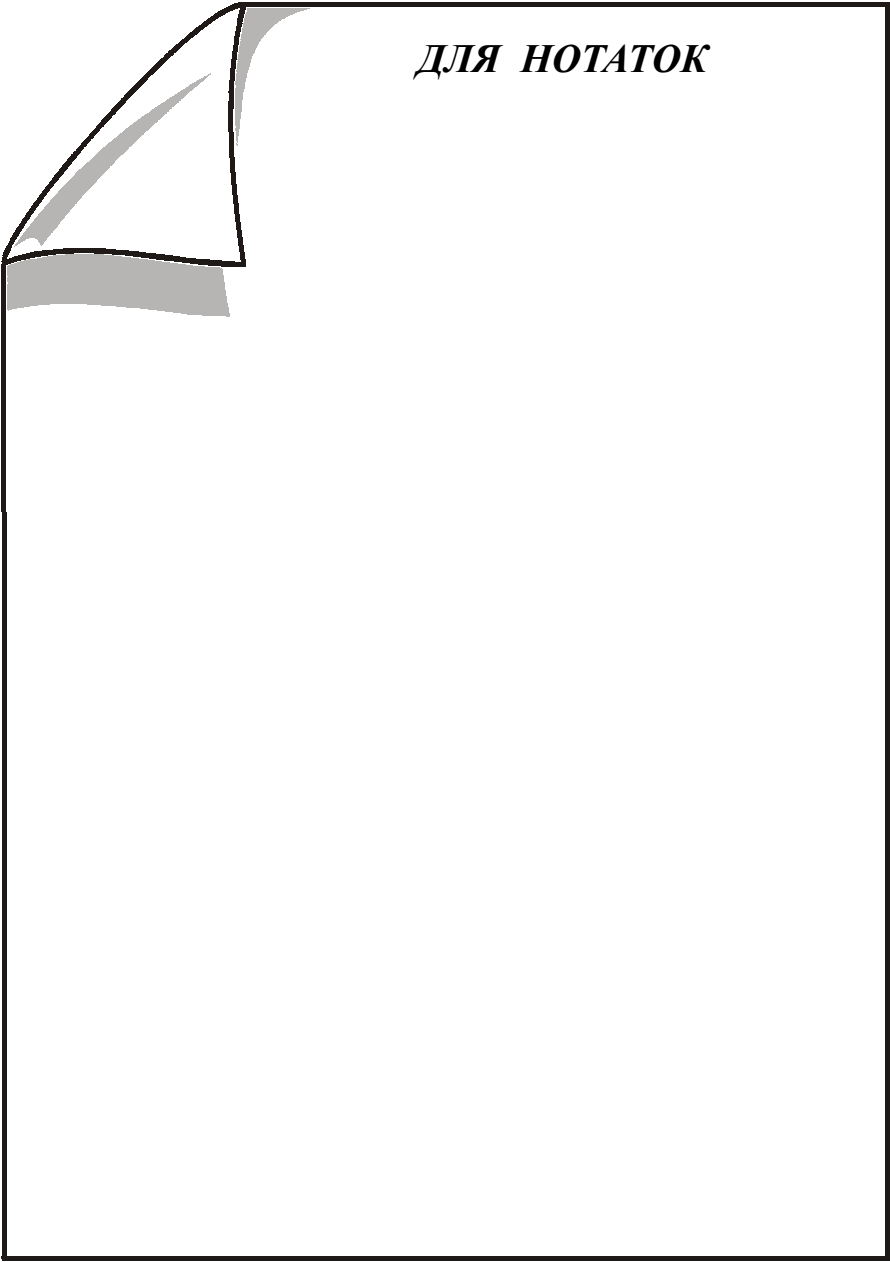
33. **Шубіна, С. В.** Фінансовий аналіз. Практикум [Текст] : навчальний посібник / С. В. Шубіна, О. Ю. Мірошник, В. О. Швадченко. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 296 с.

ЗМІСТ

Вступ	3
Завдання по темах дисципліни та методичні рекомендації до їх виконання	11
Тема 1. Стратегічний аналіз, його місце в управлінні економікою підприємства	11
Тема 2. Аналіз досягнутих результатів діяльності підприємства ...	19
Тема 3. Нормативи для стратегічного аналізу	29
Тема 4. Класифікація та економічне оцінювання виробничих одиниць	37
Тема 5. Аналіз розподілу виробничих ресурсів у галузі виробництва	44
Тема 6. Розробка та економічне обґрунтування стратегії виробничої програми	49
Тема 7. Розроблення та економічне обґрунтування стратегії фінансової програми	56
Тема 8. Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства .	61
Тема 9. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства	69
Тема 10. Стратегічний аналіз інвестицій	74
Перелік тем рефератів з дисципліни «Стратегічний аналіз і планування»	81
Рекомендована література	84



ДЛЯ ЗАДАТОК



ДЛЯ ЗАДАТОК

ДЛЯ ЗАДАТОК

Навчальне видання

ПОГОРЕЛОВА Олена Володимирівна
БУРУНСУЗ Катерина Сергіївна

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до виконання практичних і самостійних робіт
з дисципліни «Стратегічний аналіз і планування»
магістрантами спеціальності
071 «Облік і оподаткування»

Редактор *О. Є. Вакула*
Комп'ютерна правка *М. О. Паненко*
Комп'ютерна верстка *В. В. Москаленко*

Формат 60×84/16. Ум. друк. арк. 5,3. Тираж 100 прим. Вид. № 15. Зам. № 2704-30.

Видавець і виготівник Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова

просп. Героїв України, 9, м. Миколаїв, 54025

E-mail : publishing@nuos.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6402 від 19.09.2018 р.