**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В.О.СУХОМЛИНСЬКОГО**

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ**

**КАФЕДРА ОБЛІКУ ТА ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ**

**Є.П. ГНАТЕНКО**

**СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ЩОДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ДЛЯ СТУДЕНТІВ ПРОФЕСІЙНОГО СПРЯМУВАННЯ 8.03050901 «ОБЛІК І АУДИТ»**

**ОСВІТНЬО-КВАЛІФІКАЦІЙНОГО РІВНЯ: МАГІСТР**

**Миколаїв 2015**

УДК 657

Гнатенко Є.П. Cтратегічний аналіз. Методичні вказівки до виконання практичних завдань та самостійної роботи для студентів професійного спрямування 8.03050901 «Облік і аудит» Освітньо-кваліфікаційного рівня: магістр. – Миколаїв: МНУ імені В.О.Сухомлинського, 2015. – 47 с.

Кафедра обліку та економічного аналізу

Рецензент:

к.е.н., доцент кафедри обліку та економічного аналізу

МНУ імені В.О.Сухомлинського Ужва А.М.

Розглянуто на засіданні кафедри обліку та економічного аналізу

« 19 » серпня 2015 р., протокол № 10

Рекомендовано науково- методичною комісією факультету економіки

«\_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2015 р., протокол № \_\_\_\_

1. **МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

Програма курсу спрямована на узагальнення зарубіжного досвіду проведення стратегічного аналізу діяльності підприємства, а також на розвиток практичних навичок дослідження конкурентоспроможності та готовності підприємства до впровадження стратегічного аналізу.

Мета навчальної дисципліни – пояснити сутність і особливості стратегічного аналізу на підприємстві, сформувати знання теоретико-методичних аспектів та навичок практичного застосування прийомів і методів розробки стратегічних планів (проектів, програм) та порядку проведення стратегічного аналізу діяльності підприємства.

Основні завдання навчальної дисципліни:

* визначити методичні принципи формування цілей підприємства, охарактеризувати найбільш поширені моделі та методи розробки системи стратегій з урахуванням обраної політики ведення бізнесу;
* обґрунтувати необхідність розробки планів (проектів, програм), формування підсистеми стратегічного планування на підприємстві для забезпечення безперервності виробничого процесу;
* запропонувати підходи до перебудови економічного механізму функціонування підприємства на базі результатів стратегічного аналізу (виходячи з організаційного фінансового та інформаційно-аналітичного забезпечення виконання планів).

Вивчення дисципліни ґрунтується на знаннях з теорії та практики економічного аналізу, мікроекономіки, менеджменту, фінансів, статистики, фінансового та управлінського обліку.

Інтегральний підхід до викладання курсу “Стратегічний аналіз” дасть змогу сформувати у студентів теоретичні знання та практичні навички.

В процесі вивчення дисципліни студенти повинні

***знати:***

* місце і роль стратегічного аналізу в системі стратегічного управління підприємством;
* основні методологічні підходи до стратегічного аналізу;
* методи, прийоми, показники стратегічного аналізу;
* основи формування стратегічних планів різного рівня на підприємстві;
* інформаційно-аналітичне забезпечення аналізу;

***вміти:***

* використовувати методи та прийоми стратегічного аналізу діяльності підприємства;
* користуватися навичками прийняття рішень за одержаними результатами аналізу;
* коригувати стратегії на базі результатів аналізу.

1. **ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**Змістовий модуль 1**. **Стратегічний аналіз в системі управління економікою і оцінка виробничих одиниць**

**Тема 1.1.** **СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, ЙОГО МІСЦЕ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Концептуальні засади стратегічного аналізу. Економічна стратегія як сукупність дій, спрямованих на ефективну виробничу, збутову, фінансову та інші діяльності підприємства.

Обсяг виробництва, його прогнозування. Методи визначення оптимального обсягу виробництва. Виробнича функція, її значення в стратегічному аналізі обсягів виробництва. Витрати виробництва, їх оптимізація. Оцінка обсягів виробництва, орієнтованих на максимізацію прибутку, мінімізацію витрат або припинення діяльності.

**ТЕМА 1.2. АНАЛІЗ ДОСЯГНУТИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Системи стратегічного вимірювання досягнутих результатів діяльності підприємства. Етапи стратегічного вимірювання. Показники, що використовуються при стратегічному вимірюванні досягнутих результатів. Функції показників, які використовуються в системі стратегічного аналізу.

**ТЕМА 1.3. НОРМАТИВИ ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ**

Складові елементи, які формують нормативну базу для стратегічного аналізу. Характеристика норм і нормативів в стратегічному аналізі. Принципи побудови нормативної бази і їх характеристика. Групування нормативних показників для стратегічного аналізу.

**ТЕМА 1.4. КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ВИРОБНИЧИХ ОДИНИЦЬ**

Система показників BSC. Збалансована система показників Мейзела і моделі Каплана і Нортона. Особливості використання система показників відповідальності ASC. Модель ділової переваги ВЕМ і піраміда результативності.

**ТЕМА 1.5. АНАЛІЗ РОЗПОДІЛУ ВИРОБНИЧИХ РЕСУРСІВ У ГАЛУЗІ ВИРОБНИЦТВА**

Групування виробничих ресурсів у галузі. Характеристика матриці «Важливість / Результативність», фактори, що впливають на її формування. Основні кроки дикримінантного аналізу. Зміст кластерного аналізу. Матриця відповідності і метод дендритів. Характеристика SWOT аналізу, особливості його впровадження на підприємстві, враховуючи сучасні умови господарювання України.

**Змістовий модуль 2**. **Аналіз стратегічного розвитку підприємства**

**ТЕМА 2.1. РОЗРОБЛЕННЯ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ**

Прогнозування в діяльності підприємства: поняття, роль, види і методи. Маркетинг у системі оцінки стратегії виробничої діяльності. Виробнича діяльність і закон спадаючої віддачі. Прогнозування обсягу виробництва. Методи визначення оптимального обсягу виробництва. Виробнича функція, її значення в стратегічному аналізі обсягів виробництва. Витрати виробництва, їх оптимізація. Оцінка обсягів виробництва, орієнтованих на стратегію оптимізації фінансового результату.

**ТЕМА 2.2. РОЗРОБКА ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОЇ ПРОГРАМИ**

Характеристика фінансової стратегії підприємства, етапи її формування, цілі при формуванні стратегії фінансової програми, нормативи формування стратегії фінансової програми, реалізація фінансової програми, оцінка напрацьованої фінансової стратегії.

**ТЕМА 2.3. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СТРУКТУРИ КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Структура капіталу і ризик, їх взаємозв’язок та прогнозування. Політика стратегії структури капіталу. Аналіз структури капіталу відповідно до стратегії його розвитку і показників, зумовлених нею.

**ТЕМА 2.4. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Стратегічний аналіз показників фінансової звітності, їх значення в управлінні бізнесом. Моделювання прогнозу фінансових показників. Моделі прогнозної фінансової звітності. Прогнозування складових елементів бізнесу. Операції зі створення стартового капіталу. Операції з відновлення основних засобів. Прогноз орендних операцій. Балансова модель операцій прогнозування руху запасів. Прогнозування операцій, пов’язаних із затратами праці. Узагальнююча балансова модель фінансової звітності.

**ТЕМА 2.5. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙ**

Види інвестиційних проектів. Визначення початкових витрат при здійсненні інвестиційної діяльності. Критерії доцільності вибору інвестиційних проектів.Оцінка ризику в стратегії прийняття інвестиційних рішень. Врахування інфляції в оцінці майбутніх доходів від інвестиційних проектів

**3. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ**

**Тема 1.1.** **СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, ЙОГО МІСЦЕ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

***Питання для самоконтролю***

1. У чому полягає сутність і зміст стратегічного аналізу?
2. Що є предметом дослідження в стратегічному аналізі?
3. Які основні методи та технічні прийоми застосовують у стратегічному аналізі, в чому полягає їх сутність?
4. З чого складається інформаційна база стратегічного аналізу? Що є джерелом необхідної інформації?
5. Які якісні та кількісні методи прогнозування застосовують у стратегічному аналізі, в чому полягають їх основні ознаки?

***Завдання***

**Завдання 2**

Аудиторська фірма ТОВ «Супер Аудит» була створена і зареєстрована в грудні 2008 року в Прикарпатському регіоні України. Протягом 2009 – першої половини 2010 років фірма переважно займалася наданням консультаційних послуг в галузі оподаткування невеликим комерційним підприємствам. У другій половині 2010 року основним видом діяльності став обов'язковий аудит фінансової звітності. Коло клієнтів фірми значно розширилося; вона почала обслуговувати великі та середні акціонерні компанії, що займалися різними видами діяльності. Штат співробітників фірми «Супер Аудит» збільшився з 6 чоловік, що працювали на момент створення фірми, до 36 чоловік у грудні 2010 року. Було створено три відділи: загального аудиту, консалтингу і обслуговування корпоративних клієнтів.

Протягом 2011 року склад клієнтів і доходи фірми були стабільними. Але на початку 2012 року аудиторська фірма була вимушена скоротити штат співробітників до 22 чоловік, особливо за рахунок відділу загального аудиту, оскільки у зв'язку з відміною обов'язкового щорічного аудиту для господарських товариств доходи фірми значно зменшилися. Труднощі виникли і в роботі відділу обслуговування корпоративних клієнтів: багато компаній відстрочували проплати за надані бухгалтерські й аудиторські послуги.

У середині 2012 року керівництво фірми вирішило провести реорганізацію свого бізнесу й об'єднатися з декількома невеликими аудиторськими фірмами, що працювали в інших містах Прикарпатського регіону. Ці фірми увійшли до складу ТОВ «Супер Аудит» на правах філій. Пріоритетним напрямом діяльності фірми «Супер Аудит» став консалтинг, а для посилення позицій у цьому секторі бізнесу і для залучення клієнтів фахівці фірми почали регулярно проводити семінари для бухгалтерів і видавати професійний щомісячний журнал «'Супер Бухгалтер». На реалізацію цих бізнес-проектів було взято кредит у банку «Великий Кредит».

Через декілька місяців ТОВ «Супер Аудит» завершило звітний 2012 рік з великими збитками. Ситуація практично не поліпшилася і протягом 2013 року. Доходи від великих корпоративних клієнтів постійно скорочувалися. Старі клієнти поступово переходили на обслуговування до інших фірм, незадоволені тим, що провідні фахівці «Супер Аудиту» постійно працювали на семінарах і готували матеріали для журналу, а підготовку звітності й аудиторські перевірки проводили молоді недосвідчені фахівці. Семінари себе не виправдовували, оскільки більшість бухгалтерів відвідували семінари інших аудиторських фірм, які розпочали їх проведення ще 2008 році. Видання журналу «Супер Бухгалтер» також виявилося нерентабельним через те, що фірма була практично невідомою в інших регіонах України, не проводила належну рекламну кампанію і не мала відповідних каналів збуту.

Зрештою, на початку 2014 року керівництво аудиторської фірми прийняло рішення про припинення діяльності та ліквідацію.

Необхідно проаналізувати ситуацію і визначити:

1. Які стратегії використовувала фірма «СуперАудит» на різних етапах свого існування?
2. Які помилки були допущені керівництвом фірми у виборі стратегії?
3. Які стратегії можна було б порекомендувати фірмі для виходу з проблемних ситуацій?

**Завдання 2**

Фірма “Онікс”, заснована в березні 2005 р., протягом перших трьох років існування посіла одне з провідних місць серед фірм, які розробляють програмні продукти. Результатом діяльності фірми є стале зростання фінансових результатів, кількості робітників, виробничого потенціалу. Значна увага приділялась пошуку нових сегментів ринку програмного забезпечення. Керівництво фірми прийняло рішення стосовно випуску програмного забезпечення, орієнтованого на комплексне вирішення економічних, бухгалтерських, управлінських завдань. Для збільшення продажу своєї продукції керівництво співпрацювало з науково-дослідними та навчальними закладами, а також підприємницькими структурами.

Сформулюйте місію і стратегічні завдання, поставлені в 2005 р. керівництвом фірми «Онікс». Проведіть стратегічний аналіз життєвого циклу стратегії фірми.

**Завдання 3**

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

**Завдання 4**

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

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

***Тести***

**1.Реальна стратегія підприємства складається з:**

1. маркетинґової, виробничої та фінансової стратегій;
2. комплексу стратегічних планів;
3. запланованої стратегії та стратегії, визначеної впливом конкурентів;
4. продуманих цілеспрямованих дій та реакції на непередбачений розвиток подій і на конкуренцію, що зростає.

**2. Виробнича стратегія розробляється відповідно до:**

1. організаційної стратегії;
2. фінансової стратегії;
3. маркетинґової стратегії;
4. корпоративної стратегії.

**3. Стратегічний план підприємства складають з такою метою:**

а) надання менеджерам різного рівня інформації про стратегічні наміри вищого керівництва;

б) допомогти акціонерам (власникам) отримати уявлення про стратегію, яка вибрана керівництвом;

в) допомогти підприємству максимально використати можливості у середовищі, що постійно змінюється;

г) створення основи для розробки поточних планів діяльності.

**4. Вивчення навколишнього середовища є початковим етапом підготовки стратегічного плану за умови застосування:**

а) підходу «від досягнутого»;

б) оптимізаційного підходу;

в) адаптаційного підходу;

г) планування з виділенням невизначених подій.

**5. Використання минулого досвіду при побудові довгострокових планів було характерним для концепції:**

1. управління на основі контролю виконання;
2. управління на основі екстраполяції;
3. управління на основі передбачення змін;
4. управління на основі гнучких термінових рішень.

**6.Баланс входу і виходу як основа нормального функціонування підприємства - це:**

1. рівність вартості спожитих ресурсів і вартості готового продукту;
2. відповідність між суспільними потребами і виробничими потужностями;
3. дотримання певного співвідношення між отриманими ресурсами і виробленим та проданим продуктом;
4. дотримання закону попиту і пропозиції.

***Тематика рефератів, доповідей***

1. Умови, фактори, можливості макросередовища і мікросередовища, в яких здійснюється господарська діяльність підприємства.
2. Інформаційна база стратегічного аналізу.

3. Якісні та кількісні методи прогнозування у стратегічному аналізі

**ТЕМА 1.2. АНАЛІЗ ДОСЯГНУТИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

***Питання для самоконтролю***

1. За якими основними напрямками проводиться комплексне оцінювання досягнутих результатів діяльності підприємства?
2. У чому полягають особливості проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища?
3. У чому полягає сутність SWOT- аналізу?
4. У чому полягає важливість аналізу граничних витрат виробництва?
5. За якими напрямами та за допомогою яких інструментів проводиться аналіз конкурентних позицій підприємства?
6. З яких основних етапів складається аналіз грошових потоків на підприємстві?
7. Яким чином дані ретроспективного аналізу використовують в процесі стратегічного управління?

***Завдання***

**Завдання 1**

Фірма "Діалектика", заснована 15 травня 2002р., протягом перших трьох років існування посіла одне з провідних місць серед фірм, що випускають літературу з комп'ютерної тематики, і друге місце в Україні за ліквідністю і прибутковістю книг. Фірма видає відомі серії "Секрети ..." та "...для "чайників", створено перші власні програмні продукти, а кількість працівників збільшилася за три роки з чотирьох до п’ятдесяти '.

Необхідно звернути увагу на вдалі рішення керівників фірми щодо співпраці з продавцями комп'ютерної техніки і програмного забезпечення, які охоче продають спеціальну літературу разом з програмними та апаратними засобами, продаж книг поштою, а також правильний вибір покупців - людей, що бажають засвоїти основи комп'ютерної техніки, користуючись простим і зрозумілим посібником для початківців.

Спробуйте сформулювати місію і стратегічні завдання, поставлені 2002 року керівництвом фірми «Діалектика».

Проведіть спрощений стратегічний аналіз (без будь-яких цифрових розрахунків) життєвого циклу стратегії фірми «Діалектика».

**Завдання 2**

Стратегія компанії "Вамп Джинс", яка спеціалізується на виробництві модного молодіжного одягу, полягає у забезпеченні швидкого зростання за рахунок таких чинників:

1)обмеження кількості виробів кожного фасону для забезпечення ексклюзивності продукції з маркою "Вамп Джинс";

2)якісне пошиття одягу, використання дорогих матеріалів;

3)своєчасна доставка у магазини, з якими заключено дилерські угоди;

4)заохочення працівників, які роблять внесок в інновації;

5) управління запасами і контроль їх використання;

6)орієнтація на максимізацію добробуту акціонерів.

Необхідно визначити 1-3 показники для кожної перспективи ВSС, враховуючи необхідність дотримання стратегії зростання "Вамп Джинc".

**Завдання 3**

Визначити суму грошового потоку і пояснити його значення в управлінні та прогнозі господарської діяльності підприємства.

Підприємство сподівається одержати такий чистий дохід: 1-й рік - 120 тис. грн.; 2-й - 180 тис. грн.; 3-й -240 тис. грн.; 4-й — 300 тис. грн.; 5-й — 360 тис. грн.

Активи, які коштують 600 тис. грн., будуть амортизовані протягом наступних 5 років. Урахувати і проаналізувати грошовий потік за кожен рік, використовуючи такі методи нарахування амортизації:

а) прискореного компенсування витрат (норми відрахувань:  
1-й рік — 15 %; 2-й рік — 22 %; 3, 4, 5 роки — 21 %);

б) рівномірного нарахування зносу;

в) подвійно-знижувальний балансовий;

г) урахування цілих значень років служби.

При аналізі використати табл. 1 -4.Зробити висновки.

*Таблиця 1*

Визначення амортизаційних відрахувань методом прискореного компенсування витрат і грошових потоків

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Рік | Чистий дохід | Амортизація | Грошовий потік |
| 1 |  |  |  |
| 2 |  |  |  |
| 3 |  |  |  |

*Таблиця 2*

Визначення амортизаційних відрахувань методом рівномірного нарахування зносу і грошовий потік.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Рік | Чистий дохід | Амортизація | Грошовий потік |
| 1 |  |  |  |
| 2 |  |  |  |
| 3 |  |  |  |

*Таблиця 3*

Визначення амортизаційних відрахувань подвійно-знижувальним балансовим методом і грошовий потік.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Рік | Чистий дохід | Балансова вартість (недоамортизована) | Амортизація | Грошовий потік |
| 1 |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |

*Таблиця 4*

Визначення амортизаційних відрахувань методом урахування цілих значень років служби і грошовий потік.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Рік | Чистий дохід | Норма амортизації | Амортизація | Грошовий потік |
| 1 |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |

***Тести***

* 1. **Місія підприємства не являє собою:**

а) спосіб сприйняття, імідж фірми;

б) послання, адресоване зовнішнім і внутрішнім користувачам, у якому викладається причина існування підприємства і його характерні риси;

в) визначення напрямів діяльності та розподілу ресурсів підприємства;

г) документ, який конкретизує стратегічні цілі підприємства.

**2. Стратегічно важливі ринки, на яких продає свою продукцію підприємство, називаються:**

1. стратегічними зонами господарювання;
2. стратегічними господарськими підрозділами;
3. секторами бізнесу;
4. галузями бізнесу.

**3. У якій послідовності виконуються етапи стратегічного аналізу:**

1. аналіз ідеї, аналіз можливостей, аналіз виконання, аналіз модернізації, аналіз досвіду;
2. аналіз досвіду, аналіз можливостей, аналіз ідеї, аналіз модернізації, аналіз виконання;
3. аналіз факторів впливу, аналіз можливостей, аналіз виконання, аналіз досвіду, аналіз результатів;
4. аналіз можливостей, аналіз досвіду, аналіз ідеї, аналіз модернізації, аналіз виконання.

**4. Який з наведених методичних прийомів неналежить до категорії загальнонаукових:**

1. системний аналіз;
2. аналогія;
3. метод сценаріїв;
4. експеримент.

**5. Який з наведених прикладних методичних прийомів належить до групи прийомів стратегічного фінансового аналізу:**

1. аналіз життєвого циклу продукту і фінансової ситуації;
2. діагностика (прогнозування) банкрутства;
3. методи імітаційного моделювання;
4. чиста приведена вартість.

**6. Матриці ВСG, GЕ/МсКіnsey, Shell/DPM є прикладами:**

1. розрахунково-аналітичних моделей;
2. прогностичних моделей;
3. методів імовірнісного моделювання;
4. іиструктивно-описових моделей.

***Тематика рефератів, доповідей***

* 1. Зв’язок прогнозів з цілями та стратегіями підприємства.
  2. Обсяг виробництва, його прогнозування. Методи визначення оптимального обсягу виробництва.
  3. Виробнича функція, її значення в стратегічному аналізі обсягів виробництва.

**ТЕМА 1.3. НОРМАТИВИ ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ**

***Питання для самоконтролю***

1. У чому полягають основні принципи розробки економічних нормативів?
2. На які групи та за якими ознаками поділяються економічні нормативи? Яке значення вони мають у стратегічному аналізі?
3. Які існують основні методи прогнозування майбутніх цін?

***Завдання***

**Завдання 1**

Визначте основні нормативні показники для підприємства, яке займається продажем автомобілів. Обґрунтуйте отримані результати.

**Завдання 2**

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

**Завдання 3**

Визначте основні нормативні показники для підприємства, яке займається консалтинговою діяльністю. Обґрунтуйте отримані результати.

***Тести***

**1. Який рівень невизначеності відповідає ситуації, коли для визначення стратегії готується лише один прогноз:**

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

**2. Сучасні системи стратегічного вимірювання призначені для:**

1. оперативного визначення фінансових результатів і співставлення їх з плановими показниками;
2. визначення результативності бізнесу за сукупністю показників, безпосередньо пов'язаних з виконанням місії організації та досягненням її цілей;
3. вибору необхідної стратегії;
4. розрахунку привабливості фірми для стратегічного інвестора.

**3. Одиничне вимірювання та оцінка окремих подій здійснюється з допомогою:**

1. кібернетичних моделей;
2. систем з одноелементним фокусуванням;
3. систем із сенсорною інтеґрацію;
4. розподілених експертних систем.

**4. Якого блоку індикаторів немаєу збалансованій системі показників Мейзела:**

1. блоку індикаторів кадрового потенціалу;
2. блоку індикаторів постачальників;
3. блоку індикаторів споживачів;
4. блоку індикаторів фінансових результатів.

**5. Яке з перерахованих нижче завдань не виконується з допомогою моделі ділової переваги (ВЕМ):**

1. впровадження і реалізація програми безперервного удосконалення;
2. виконання регулярної перевірки всіх бізнес-процесів та оцінка їх сильних і слабких сторін;
3. приведення у відповідність операційної діяльності та стратегічних пріоритетів;
4. здійснення бенчмаркінгу для бізнес-процесівфірми.

**6. Який з перерахованих нижче методів прогнозування є якісним:**

1. аналіз часових рядів;
2. реґресійний аналіз;
3. економетричне моделювання;
4. метод написання сценаріїв.

***Тематика рефератів, доповідей***

1. Виробничі нормативи їх класифікація і загальні принципи формування.

2. Види фінансових та техніко-економічних нормативів та їх застосування у стратегічному аналізі.

3. Оцінка нормативів цін.

**ТЕМА 1.4. КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ВИРОБНИЧИХ ОДИНИЦЬ**

***Питання для самоконтролю***

1. За якими ознаками класифікуються виробничі одиниці?
2. З яких основних етапів складається економічне оцінювання виробничих одиниць?
3. За якими ознаками групуються припущення в процесі аналізу напрямів діяльності?
4. Яким чином враховуються припущення при прийнятті кінцевих управлінських рішень?

***Завдання***

**Завдання 1**

Визначте стратегічні цілі для факультету, у якому навчаєтесь. Підберіть відповідні показники для чотирьох перспектив моделі BSC, попередньо побудувавши модель стратегічних зв’язків.

**Завдання 2**

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

***Тести***

**1. У разі застосування колективної експертної оцінки загальний підсумок не може визначатися як:**

1. середнє арифметичне значень оцінок усіх експертів;
2. середнє нормалізоване зважене значення оцінок;
3. середнє квадратичне відхилення оцінок усіх експертів;
4. найбільш поширена думка.

**2. Який з перерахованих методів прогнозування швидше реагує на зміну подій:**

1. рухоме середнє;
2. експоненційне згладжування;
3. метод найменших квадратів;
4. метод логарифмічного вирівнювання.

**3. Який з перерахованих методів прогнозування є найпотужнішим і найдорожчим:**

1. опитування продавців (дистриб’юторів);
2. метод Дельфі;
3. методи екстраполяції;
4. економетричне моделювання.

**4. Z-рахунок Альтмана було побудовано за допомогою:**

1. багатопараметричного кластерного аналізу;
2. мультиплікативного дискримінантного аналізу;
3. реґресійного аналізу;
4. емпіричних даних про аналогічні випадки банкрутства.

**5. Який показник не використовується у Z-рахунку Альтмана:**

1. власний капітал;
2. чистий прибуток;
3. виторг від реалізації;
4. оборотний капітал.

**6. Такий показник, як відсутність інтервалу кредитування, наявний у моделі:**

1. Арженті;
2. Альтмана;
3. Іркутської державної економічної академії;
4. Таффлера.

***Тематика рефератів, доповідей***

1. Загальні принципи класифікації та оцінки виробничих одиниць.

2. Характерні особливості моделей ВSС, АSС, ВЕМ і піраміди результативності

3. Узагальнення результатів економічної оцінки виробничих одиниць

**ТЕМА 1.5. АНАЛІЗ РОЗПОДІЛУ ВИРОБНИЧИХ РЕСУРСІВ У ГАЛУЗІ ВИРОБНИЦТВА**

***Питання для самоконтролю***

1. З яких основних етапів складається процес аналізу ресурсного забезпечення підприємства?
2. За допомогою яких прийомів проводиться аналіз забезпечення підприємства матеріально-сировинними ресурсами?
3. Які показники застосовують для оцінювання забезпечення технікою та технологію. У чому полягає їх економічний зміст?
4. За якими напрямами проводиться оцінювання рівня забезпечення кадровими ресурсами?
5. У чому полягає важливість забезпечення підприємства фінансовими ресурсами?
6. У чому особливості інформації як специфічного виду ресурсів підприємства?

***Завдання***

***Завдання 1***

На ринку є ряд фірм, які випускають автомобілі (табл.).

### *Таблиця*

### Параметри автомобілів

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

1. На основі вказаних характеристик моделей одного класу побудуйте радаграму потреб і визначте конкурентний статус фірми з позиції споживачів продукції.
2. Які заходи необхідно вжити фірмам, щоб поліпшити свою конкурентну позицію?

***Завдання 2***

Необхідно проаналізувати динаміку продажу фірмою “Кондор” обладнання для машинобудівної промисловості за дванадцять місяців 2013р. і розрахувати щомісячні прогнози реалізації кожного виробу, заповнивши таблицю. Продаж обладнання був досить нерівномірний, але сезонного компонента виявити не вдалося. Тому для висвітлення загальної тенденції було вирішено застосувати прийом рухомого середнього з тримісячним (квартальним) інтервалом. Необхідні дані наведені в таблиці.

### *Таблиця*

### Динаміка продажу обладнання фірмою „Кондор”

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Часовий період | Продукція 1, шт. | | Продукція 2, шт. | |
| факт. | прогноз | факт. | прогноз |
| 1 | 288 |  | 108 |  |
| 2 | 223 |  | 104 |  |
| 3 | 234 |  | 112 |  |
| 4 | 244 |  | 107 |  |
| 5 | 248 |  | 114 |  |
| 6 | 230 |  | 116 |  |
| 7 | 247 |  | 127 |  |
| 8 | 256 |  | 132 |  |
| 9 | 289 |  | 123 |  |
| 10 | 276 |  | 158 |  |
| 11 | 235 |  | 129 |  |
| 12 | 212 |  | 118 |  |
| 13 | Х |  | Х |  |

***Завдання 3***

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

### *Таблиця*

### Показники діяльності ТОВ “Анкор”

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

***Завдання 4***

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

*Таблиця*

Показники підрозділів

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показники | “Кераміка” | “Фарба” | “Анкор” |
| Стадія життєвого циклу | Зростання | Зрілість | Занепад |
| Конкурентна позиція | Слабка | Сильна | Домінуюча |
| Внутрішній перерозподіл | 220% | 95% | 30% |
| RONA | 3% | 13% | 8% |

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

***Завдання 5***

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

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

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

*Таблиця*

Темпи зростання ринків галузей

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

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

***Тести***

**1. Комбінація таких характеристик, як надзвичайна важливість для споживачів і низька результативність (матриця „Важливість - Результативність"), передбачає стратегію:**

1. збереження результативності;
2. відмови від будь-яких дій;
3. зменшення уваги;
4. концентрації зусиль.

**2. Якої зони немає у модифікованій матриці "Важливість -  
Результативність":**

1. зони надлишку;
2. зони відповідності;
3. зони дефіциту;
4. зони поліпшення.

**3. Дискримінантний аналіз використовують для:**

1. поділу сукупності об'єктів на окремі групи, характер яких потрібно визначити завчасно;
2. класифікації сукупності об'єктів за альтернативними якісними ознаками;
3. групування об'єктів за критерієм подібності;
4. одновимірного групування об 'єктів, коли кількість груп відома з самого початку.

**4. Методика кластерного аналізу базується на:**

1. поняттях подібності об'єктів або їх ознак;
2. відмінностях ознак різних об'єктів;
3. понятті подібності між ознаками одного об'єкта;
4. використанні техніки фізичного розпізнавання об'єктів.

**5. Метод дендритів, що використовується у кластерному аналізі, це:**

1. побудова замкненої ламаної лінії, яка з'єднує окремі об'єкти;
2. використання матриці найменших відстаней для поступового виключення об'єктів із сукупності;
3. графічний спосіб зображення зв'язків між об'єктами і виділення окремих кластерів шляхом розриву найдовших зв'язків;
4. метод групування об'єктів в окремі кластери за допомогою розриву найкоротших зв'язків.

**6. Кількість кластерів у разі застосування методу дендритів повинна бути:**

1. обов'язково завчасно визначена;
2. визначається в процесі кластерного аналізу;
3. може визначатися наперед або в процесі кластерного аналізу;
4. визначається пропорційно кількості об'єктів, що підлягають кластеризації.

**7. Яке з перерахованих нижче тверджень можна вважати перевагою SWOT- аналізу:**

1. об'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього і внутрішнього середовища;
2. добра адаптація до середовища, що постійно змінюється:
3. потужна підтримка прийняття конкретних управлінських рішень;
4. періодична діагностика ринку та ресурсів підприємства.

**8. У процесі формування корпоративної стратегії фірми з допомогою  
SWOT - аналізу визначаються:**

1. стратегія адаптації до середовища і стратегія адаптації до ресурсів підприємства;
2. стратегія адаптації до середовища і стратегія формування середовища;
3. стратегія активного наступу і стратегія пасивної оборони;
4. ділова, функціональна й операційна стратегії.

**9. Стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження  
зовнішніх загроз, називається:**

1. стратегія "Максі-Максі";
2. стратегія "Максі-Міні";
3. стратегія "Міні-Максі";

г) стратегія "Міні-Міні".

**10. Якщо рівень майбутньої нестабільності, згідно з теорією І. Ансоффа, є меншим ніж 3,5 бала, це означає:**

1. підприємство не може керуватися минулим досвідом під час прийняття стратегічних управлінських рішень;
2. підприємство може керуватися минулим досвідом під час прийняття стратегічних управлінських рішень;
3. підприємство повинне змінювати галузь діяльності;
4. підприємство не може оцінювати зовнішні можливості та загрози.

**11. До складу факторів, що характеризують сильні й слабкі сторони  
підприємства, не належить:**

1. репутація (імідж);
2. соціальна відповідальність;
3. законодавча і нормативна база;
4. трудові ресурси.

***Тематика рефератів, доповідей***

1. Основні напрями комплексного аналізу ресурсного забезпечення підприємства.

2. Оцінка ефективності розподілу та використання ресурсів підприємства.

**ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

**ТЕМА 2.1. РОЗРОБЛЕННЯ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ**

***Питання для самоконтролю***

1. Назвіть загальні принципи економічної стратегії виробничої програми.

2. Розкажіть як проводиться оцінка стратегії виробничої діяльності.

3. Скільки стадій включає метод точного виміру підсумкових результатів реорганізації?

4. Розкажіть суть оцінки обсягів виробництва.

5. Опишіть виробничу функцію та її значення в стратегічному аналізі обягів виробництва.

***Завдання***

***Завдання1***

Розробити та економічно обґрунтувати стратегію виробничої програми ТОВ «Корта», якщо відомі наступні показники (таблиця):

*Таблиця*

**Статистичні показники діяльності дослідженого підприємства**

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

За допомогою оптимізаційного методу здійснити оцінку використання основних елементів виробничої програми. Які заходи слід запропонувати на наступний період для нарощування виробничого й трудового потенціалу підприємства.

***Тести***

**1. Алгебраїчна сума різниць між експертними оцінками внутрішніх  
факторів підприємства, що досліджується, і найвищими оцінками серед  
конкурентів - це:**

1. показник інтенсивності конкуренції;
2. рівень нестабільності внутрішнього середовища підприємства;
3. звичайна конкурентна сила підприємства;
4. абсолютна конкурентна сила підприємства.

**2. Модель ВСG побудована на базі:**

1. детермінованої залежності між рівнем конкуренції та позицією підприємства у галузі;
2. теоретичної залежності між витратами виробництва і прибутковістю;
3. емпіричної залежності між витратами й обсягом виробництва;
4. функціональної залежності між конкурентною позицією підприємства і часткою ринку.

**3. Відносна частка ринку секторів бізнесу в моделі ВСG вимірюється:**

1. за звичайною стобальною шкалою;
2. за логарифмічною шкалою;
3. за експоненційною шкалою;
4. величиною кола, що позначає сектор бізнесу.

**4. Сектор бізнесу, що характеризується низькими темпами зростання ринку і високою відносною часткою на ринку, називається:**

1. «зіркою»;
2. «собакою»;
3. «важкою дитиною»;
4. «дійною коровою».

**5. Головний фінансовий (грошовий) потік у моделі ВСG має  
спрямовуватися:**

1. від правого нижнього квадранта до лівого верхнього;
2. від лівого нижнього квадранта до лівого верхнього;
3. від лівого верхнього квадранта до правого нижнього;
4. під правого верхнього квадранта до лівого нижнього.

***Тематика рефератів, доповідей***

* 1. Зв’язок прогнозів з цілями та стратегіями підприємства.
  2. Основні методи прогнозування та їх характеристика.
  3. Обсяг виробництва, його прогнозування. Методи визначення оптимального обсягу виробництва.
  4. Виробнича функція, її значення в стратегічному аналізі обсягів виробництва.

**ТЕМА 2.2. РОЗРОБКА ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОЇ ПРОГРАМИ**

***Питання для самоконтролю***

1. У чому полягає зміст аналізу фінансового стану?
2. З чого складається фінансова стратегія підприємства та в чому полягає її мета?
3. Які механізми та інструменти використовують під час формування та реалізації фінансової стратегії?
4. Яким чином формується матриця фінансової стратегії?
5. За якими ознаками можна ідентифікувати фінансову кризу на підприємстві?
6. У чому полягають задачі фінансового контролінгу?
7. Які етапи включає в себе система раннього попередження банкрутства підприємства?

***Завдання***

***Завдання1***

Розробіть стратегію фінансової програми, якщо є інформація стосовно інноваційного характеру діяльності підприємства у сфері комп’ютерних технологій і стосовно наступних показників діяльності (таблиця):

*Таблиця*

**Основні показники діяльності підприємства**

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

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

***Тести***

**1. Оптимальною стратегією бізнесу з погляду моделі ВСG є:**

1. стратегія перетворення всіх секторів бізнесу на "зірки";
2. стратегія отримання значної частки ринку для бізнесу, що перебуває на стадії зрілості життєвого циклу;
3. стратегія збирання доходів із «зіркових» секторів бізнесу і «дійних корів»;
4. стратегія інвестування «дійних корів» для перетворення їх на «зірки».

**2. Яка з перерахованих нижче рекомендацій може бути прийнятною для СГП, чий продукт позиціоновано на матриці ВСG у зоні "зірок":**

1. перегляд стратегії концентрування у відповідній галузі;
2. продовження концентрування у відповідній галузі;
3. диверсифікація в інші галузі;
4. злиття або продаж підрозділу іншій фірмі, яка запропонує прийнятні умови.

**3. Головною особливістю моделі GЕ/МсКіnsey, порівняно з моделлю ВСG, є:**

1. оцінка конкурентних позицій підприємства у галузі;
2. зображення моделі у вигляді матриці;
3. використання результатів для прийняття рішень з інвестиційної стратегії;
4. урахування суб'єктивних факторів бізнесу, які важко кількісно оцінити.

**4. Якщо для певного бізнесу характерні середня привабливість ринку і низький рівень відносних переваг на ринку, він позиціонується на матриці GЕ/МсКіnsey як:**

1. «переможений» (1);
2. «переможений» (2);
3. «переможений» (3);
4. сумнівний бізнес.

**5. Серед індикаторів ринкової привабливості бізнесу в моделі GЕ/МсКіnsey немає такого фактора:**

1. темпи зростання ринку;
2. дистриб’юторська мережа;
3. норма прибутку у галузі;
4. цінності споживачів.

**6. Згідно з пропозиціями Т.Х. Нейлора, для сумнівного бізнесу в моделі GЕ/МсКіnsey рекомендується така стратегія:**

1. вихід з бізнесу;
2. отримання доходів, скорочення діяльності;
3. отримання доходів;
4. інвестування.

***Тематика рефератів, доповідей***

* 1. Аналіз структури капіталу та прогнозні показники діяльності підприємства.
  2. Оцінка фінансового левериджу і його зв’язок зі структурою капіталу. Ефект фінансового левериджу.
  3. Прогноз структури капіталу відповідно до стратегії розвитку підприємства і показників, зумовлених нею.

**ТЕМА 2.3. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СТРУКТУРИ КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

***Питання для самоконтролю***

1. Які види ризику пов’язані зі структурою капіталу?
2. У чому полягає ефект фінансового левериджу?
3. Які напрями дослідження передбачає стратегічна політика структури капіталу?
4. У чому полягає головна мета при розробці стратегічної політики структури капіталу?
5. На яких засадах ґрунтується питання вирішення завдання оптимальної структури капіталу?
6. У чому полягають особливості різновидів політики фінансування активів підприємства?
7. Яким чином можна розрахувати вартість власного капіталу?

***Завдання***

**Завдання 1**

Визначити і проаналізувати фінансові потреби підприємства методом балансу грошових надходжень. Під час проведення аналізу використати дані, наведені в таблиці.

Визначення фінансових потреб методом балансу грошових надходжень

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Місяць | Надходження | Випла  ти | Чисті грошові надходження | Залишок на початок місяця | Залишок на кінець місяця | Резерв | Надли  шок або дефіцит |
| Січень | 8000 | 5540 |  | 790 |  | 890 |  |
| Лютий | 8500 | 8900 |  | 810 |  | 890 |  |
| Березень | 9000 | 6300 |  | 895 |  | 890 |  |
| Квітень | 8500 | 5920 |  | 830 |  | 890 |  |
| Травень | 9300 | 6510 |  | 910 |  | 890 |  |
| Червень | 11 600 | 8100 |  | 1010 |  | 890 |  |
| Липень | І2400 | 8660 |  | 1120 |  | 890 |  |
| Серпень | 11 800 | 10260 |  | 1080 |  | 890 |  |
| Вересень | 10300 | 7210 |  | 990 |  | 890 |  |
| Жовтень | 10900 | 7600 |  | 1000 |  | 890 |  |
| Листопад | 11 100 | 7700 |  | 1090 |  | 890 |  |
| Грудень | 12200 | 8540 |  | 1150 |  | 890 |  |

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

**Завдання 2**

Підприємство розглядає можливість впровадити інвестиційні проекти А і Б, які вписуються в його стратегію. Вартість проектів становить 300 тис. грн. і 200 тис. грн. відповідно. Прогнозовані прибутки за проектом А — 60 тис. грн., за проектом Б — 50 тис. грн. Підприємство зіткнулося з нестачею коштів для реалізації обох проектів і може фінансувати за рахунок власних коштів лише 350 тис. грн.

Проаналізувати і дати рекомендації, що доцільніше для підприємства: впровадити один з проектів або, скориставшись кредитом у сумі 150 тис. грн., профінансувати обидва проекти. Відсоткова ставка за користування кредитом - 10 % річних. Аналізуючи проекти, звернути увагу на рентабельність проектів і власних коштів. Зробити висновки.

**Завдання 3**

На основі даних про діяльність підприємства (таблиця) і формули «Дюпон» оцінити вплив факторів на результативність розміщення й використання капіталу й розробити систему стратегічний дій управління капіталом.

*Таблиця*

**Статистичні дані про діяльність підприємства**

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

Обґрунтувати отримані результати.

***Тести***

**1. У модифікованій версії моделі GЕ/МсКіnsey, яку розробив Дж.С. Дей, позиція «переможця» (3) відповідає такій стратегії:**

1. селективний розвиток;
2. інвестування у розвиток;
3. захист позиції на ринку:
4. захист і зміна орієнтирів.

2**. Згідно з моделлю Shell/DPM, якщо компанія посідає середні позиції у привабливій галузі, її становище відповідає такій стратегії:**

1. зростання;
2. посилення конкурентних переваг;
3. ґенератора коштів;
4. обережного продовження бізнесу*.*

**3. Якщо у центрі уваги під час аналізу з допомогою моделі Shell/DPM перебувають потоки грошових коштів, оптимальним вважається такий розвиток позицій компанії:**

1. з нижніх правих клітинок матриці Shell/DPM до верхніх лівих;
2. з верхніх лівих клітинок матриці до нижніх правих;
3. від позиції «Стратегія лідера» - до позиції «Подвоєння обсягу виробництва»;
4. від позиції «Подвоєння обсягу виробництва або згортання бізнесу» - до «Стратегії лідера» - до «Стратегії ґенератора коштів» - до «Стратегії часткового згортання» - до «Стратегії згортання (виходу з бізнесу)».

**4. Додатково необхідний капітал - це:**

1. непокрита частина власного капіталу - неоплачений капітал;
2. потреба у додатковому фінансуванні за рахунок збільшення власного капіталу або за рахунок збільшення зобов'язань;
3. частина основних засобів або оборотних активів, яка має бути поповнена для забезпечення прогнозованого зростання обсягів продажу;
4. капітал, який необхідно залучити для посилення ліквідності.

**5. Метод відсотка від продажу - це:**

1. прогнозування витрат на основі відсотка від минулорічного обсягу реалізації;
2. збільшення або зменшення всіх статей проектованого балансу і звіту про фінансові результати на відсоток зміни обсягу продажу продукції;
3. збільшення або зменшення додатково необхідних фондів на той самий відсоток, на якай змінився обсяг продажу;
4. збільшення або зменшення показника доходу від реалізації продукції та статей проектованого балансу і звіту про фінансові результати (крім тих, що не залежать від зміни продажу) на однаковий відсоток.

**6. Якщо прогноз статей проектованої фінансової звітності складається з  
урахуванням інформації про майбутні управлінські рішення, цей метод  
називають:**

1. методом експертних оцінок;
2. методом нормативних коефіцієнтів;
3. методом регулювання статей;
4. методом обробки детермінованих чисел.

***Тематика рефератів, доповідей***

1. Основні напрями комплексного аналізу ресурсного забезпечення підприємства.

2. Оцінка ефективності розподілу та використання ресурсів підприємства.

**ТЕМА 2.4. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

***Питання для самоконтролю***

1. Що таке проектовані фінансові звіти? Які підходи до підготовки проектованих фінансових звітів ви знаєте?
2. Назвіть методики підготовки статей проектованої фінансової звітності?
3. Як класифікуються і прогнозуються статті проектованого звіту про фінансові результати з допомогою метода процента від продажу?
4. Як визначаються статті проектованого звіту про фінансові результати з допомогою методу лінійної регресії?
5. З яких етапів складається прогнозування складових елементів бізнесу?
6. Дайте характеристику методиці підготовки проектованого балансу з допомогою метода процента від продажу?
7. У чому полягає зміст методики уточнення показників проектованого балансу в процесі проведення стратегічного аналізу фінансових потреб?

***Завдання***

***Завдання1***

Результати діяльності і фінансовий стан компанії “Омега” подані у звіті про фінансові результати за 2013 р. та балансі станом на 1.01.14 р. Дані представлені в таблицях.

Аналітики компанії під час підготовки проектованих фінансових звітів вирішили застосувати метод відсотка від продажу (9%). Регульованими статтями визначено: статутний капітал, резервний капітал, нерозподілений прибуток. Розмір оголошених дивідендів приймається на рівні 10 млн. грн. Інші статті змінюються пропорційно зміні доходу від реалізації. Для розподілу ДНФ можуть використовуватися такі статті: статутний капітал, довгострокові кредити банку, кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги у пропорції 50, 30, 20% відповідно.

Треба скласти проектований звіт про фінансові результати на 2014 р. і проектований баланс станом на 01.01.2015 р., використовуючи вищезгадані вище припущення. Визначити додатково необхідний капітал та розподілити його між балансуючими статтями. Проаналізувати можливі зміни фінансового результату та структури балансу відповідно до розробленого прогнозу.

*Таблиця*

**Звіт про фінансові результати компанії “Омега” 2013р., млн. грн.**

|  |  |
| --- | --- |
| Статті | Сума |
| Доход від реалізації продукції | 300 |
| (-) ПДВ | 50 |
| Чистий дохід від реалізації продукції | 250 |
| (-) Собівартість реалізованої продукції | 175 |
| Валовий прибуток (збиток) | 75 |
| (-) Адміністративні витрати | 25 |
| (-) Витрати на збут | 13 |
| Прибуток (збиток) від операційної діяльності | 37 |
| (+) Фінансові доходи | 4 |
| (-) Фінансові витрати | 11 |
| Прибуток (збиток) до оподаткування | 30 |
| (-) Податок на прибуток (25%) | 7,5 |
| Чистий прибуток (збиток) | 22,5 |
| (-) Оголошені дивіденди | 8 |
| Доповнення до нерозподіленого прибутку | 14,5 |

*Таблиця*

**Баланс компанії “Омега” на 1.01.2014 р., млн. грн.**

|  |  |
| --- | --- |
| Статті | 1.01.2014 р. |
| 1 | 2 |
| Основні засоби | 100 |
| Довгострокові фінансові інвестиції | 25 |
| Запаси | 43 |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 63 |
| Грошові кошти в національній валюті | 19 |
| Усього активів | 250 |
| Зареєстрований капітал | 80 |
| Резервний капітал | 25 |
| Нерозподілений прибуток | 15 |
| Довгострокові кредити банків | 55 |
| Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 69 |
| Поточні зобов’язання за розрахунками з оплати праці | 6 |
| Усього пасивів | 250 |

***Завдання2***

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

***Тести***

**1. У проектованому звіті про фінансові результати до автоматично  
утворених не належить:**

1. дохід (виторг) від реалізації;
2. собівартість реалізованої продукції;
3. операційні доходи і витрати;
4. фінансові доходи і витрати.

**2. Під час застосування методу лінійної реґресії при підготовці  
проектованого звіту про фінансові результати повинен спостерігатися:**

1. лінійний зв'язок між доходом від реалізації та іншими статтями;
2. прямий лінійний зв'язок між валовим доходом і витратами;
3. будь-який стійкий зв'язок між двома показниками;
4. детермінований зв'язок між доходом від реалізації та іншими статтями.

**3. Серед правил підготовки проектованого балансу на основі автоматично утворених і реґульованих статей не можебути такого:**

1. вищий рівень продажу необхідно підкріплювати вищими рівнями активів;
2. зростання активів може бути профінансоване за рахунок автоматичного зменшення поточних зобов'язань;
3. нестача коштів може фінансуватися із зовнішніх джерел шляхом отримання позик;
4. нестача коштів може фінансуватися за рахунок продажу акцій нового випуску.

**4. До реґульованих статей проектованого балансу належать:**

1. оборотні активи;
2. основні засоби;
3. довгострокові фінансові інвестиції;
4. поточні зобов'язання.

**5. Показник вартості капіталу в процесі підготовки проектованого балансу застосовується для:**

1. розрахунку ринкової вартості капіталу фірми на поточний момент і в майбутньому;
2. визначення витрат, пов'язаних із збільшенням зобов'язань;
3. вибору для покриття фінансових потреб тих компонентів капіталу, вартість яких є найбільшою;
4. вибору для покриття фінансових потреб тих компонентів капіталу, вартість яких є найменшою.

**6. Стратегічні інвестиційні ресурси - це:**

1. кошти, які підприємство може мобілізувати окрім тих коштів, які витрачаються на забезпечення короткотермінової рентабельності:
2. кошти, які підприємство вкладає у розробку нових стратегій:
3. кошти, які компанія вкладає у нові стратегічні господарські підрозділи;
4. доходи, які отримані від стратегічних інвестицій.

***Тематика рефератів, доповідей***

* 1. Стратегічний аналіз показників фінансової звітності, його значення в управлінні підприємством.
  2. Прогнозне моделювання фінансових показників. Види моделей, їх зміст і призначення.
  3. Прогноз складових елементів бізнесу: стратегічна оцінка матеріальних затрат, затрат на оплату праці і відрахувань, пов’язаних з ними.

**ТЕМА 2.5. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙ**

***Питання для самоконтролю***

1. У чому полягає концепція вартості грошей у часі?
2. Як розраховують приведену вартість грошових потоків?
3. Що таке чиста приведена вартість і як цей показник використовують у порівняльному аналізі грошових проектів?
4. Як розраховують майбутню вартість грошових коштів?
5. Що таке економічна додана вартість? Як розраховують цей показник?
6. Що таке ланцюги Маркова і матриця переходу системи?

***Завдання***

**Завдання 1**

Розрахуйте та проаналізуйте теперішню і майбутню вартість інвестицій за даними таких економічних ситуацій.

Інвестор зробив вклад у сумі 100 тис. грн строком на 3 роки під 20 % річних. Яку суму він отримає через цей період?

**Завдання 2**

Підприємство одержало короткострокову банківську позичку в сумі 150 тис. грн. на півроку під річну відсоткову ставку 25 %. Яку суму з урахуванням відсотків воно повинне повернути банку?

**Завдання 3**

Яким є розмір нарахованого платежу за облігацією з номінальною ставкою 100 тис. грн., якщо річна відсоткова ставка становить 12 %, а платежі виплачуються двічі на рік?

**Завдання 4**

Підприємство одержало вексель від покупця за реалізовану продукцію на суму 30 тис. грн. з платежем 1 жовтня. Воно вирішило облікувати вексель у банку 20 вересня. Облікова ставка — 18 %.

Визначити суму, яку отримає підприємство під цей вексель.

**Завдання 5**

Підприємство передбачає вкласти вільні грошові кошти у сумі 150 тис. грн. під 20 % річних на депозитний рахунок строком на півроку. Прогнозований рівень інфляції за цей період зросте на 3,5 %. Підрахувати та проаналізувати майбутню реальну і номінальну вартість внеску.

**Завдання 6**

Підприємство одержує банківську позику строком на 3 роки у сумі 30 тис. грн. під 20 % річних. Підрахувати загальну майбутню вартість позики з урахуванням складних відсотків.

**Завдання 7**

Підприємство має намір вкласти гроші в цінні папери під 20 складних річних відсотків з метою одержання через З роки суми у розмірі 500 тис. грн. Підрахувати теперішню вартість внеску в цінні папери.

***Тести***

**1. Приведена (поточна) вартість - це:**

1. вартість грошових потоків, які виражені у різних валютах, в основній валюті;
2. вартість грошових потоків, які належить до різних часових періодів, у єдиному часовому еквіваленті;
3. вартість активів, приведена до єдиної вартості на поточну дату;
4. вартість грошових коштів підприємства у майбутньому з урахуванням інфляції.

**2. Різниця між сумою приведених вартостей грошових потоків, породжених певною інвестицією, і початковими затратами називається:**

1. ставкою дисконтування;
2. чистим приведеним доходом;
3. чистою приведеною вартістю;
4. чистою реалізаційною вартістю.

**3. Якщо у певний проект терміном З роки інвестовано кошти під 15% річних, їх майбутня вартість буде найбільшою за умови:**

1. щорічного нарахування складних відсотків;
2. щомісячного нарахування простих відсотків;
3. безперервного нарахування відсотків;
4. у будь-якому випадку за ставки 15% річних майбутня вартість буде однаковою.

**4. Головним критерієм під час проведення стратегічного аналізу інвестиційних проектів є:**

1. отримання найбільшої чистої приведеної вартості;
2. отримання найбільшої майбутньої вартості;
3. мінімальний обсяг початкових інвестицій;
4. досягнення ринкової стратегічної мети.

**5. Показник ЕУА - це:**

1. різниця між: чистим операційним прибутком до оподаткування і вартістю використаного для його отримання капіталу;
2. різниця між чистим операційним прибутком після оподаткування і вартістю використаного для його отримання капіталу;
3. різниця між чистим операційним прибутком та середньозваженою вартістю капіталу;
4. різниця між чистим операційним прибутком до оподаткування і величиною власного капіталу.

**6. Укажіть, яку поправку не потрібно вносити під час розрахунку EVA:**

1. на відстрочені податки;
2. на гудвіл;
3. на виплачені дивіденди;
4. на резерв сумнівних боргів.

**7. Ланцюги Маркова дозволяють отримати оцінку привабливості  
інвестиційного проекту з погляду:**

1. імовірності зміни ринкових позицій певного бізнесу;
2. детермінованої залежності між обсягом інвестицій та прибутком;
3. детермінованої залежності між обсягом інвестицій та ринковою позицією бізнесу;

г) детермінованої залежності між ставкою дисконтування та чистою приведеною вартістю проекта.

***Тематика рефератів, доповідей***

1. Обґрунтування доцільності інвестицій у виробництво, цінні папери, їх зв’язок зі стратегією розвитку підприємства.
2. Аналіз доцільності інвестицій без ризику. Методи “внутрішньої ставки доходу”, “середньої ставки доходу”, “чистої теперішньої вартості”, “періоду окупності”, “індексу прибутковості”.
3. Стратегічна оцінка інвестиційної діяльності з ризиком: статистичний методи “еквівалента певності” і “чутливості реагування”.

**Список літератури**

**Базова**

1. Головко Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: Навч.-метод. Посібник для самост. Вивч. дисц./ За ред. д-ра екон. Наук проф. М.В.Кужельного.- К.: КНЕУ 2008.-198с.
2. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник.-К.: Алерта, 2009.- 404с.
3. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. Вид. 2-ге, доп. – Львів: “Новий світ-2000”, “Альтаїр-2002”, 2008. – 237с.
4. Стратегічний аналіз: Конспект лекцій / Уклад. О.В. Кравченко. – Суми: УАБС, 2008. – 66 с.

**Допоміжна**

1. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Підручник – Львів: «Новий Світ – 2000», 2009. -680с.
2. Мних Є.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Підручник / Мних Є.В. – К.: Київ. Нац. торг. - екон. ун-т, 2008. - 514с.
3. Парасий–Вергуненко И. Современный инструментарий экономического анализа в системе стратегических исследования / Парасий-Вергуненко И //Бухгалтерский учет и аудит. –2008.-№9.-с.30-39.

8. Шпанковська Н.Г., Король Г.О., Ковальчук К.Ф., Котенко Н.О. Стратегічний аналіз: Навч. посібник з грифом МОНУ. – Дніпропетровськ: НМетАУ, 2011. – 224 с.

**15. Інформаційні ресурси**

* 1. ГнатенкоЄ.П. Курс: Стратегічний аналіз / персональний веб ресурс викладача.- Джерело доступу: <http://mehmat.mnu.mk.ua/sp/oea09/> Миколаїв МНУ В.О.Сухомлинського, 2012.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. | Стратегічне управління [Текст]: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. | Київ: КНЕУ, 2001. | |
| Забродська Л.Д. | Стратегічне управління[Текст]: реалізація стратегії: Навч. посібник. | Харків: Консум, 2004 | |
| Кірейцев Г. Г. | Фінансовий менеджмент [Текст]: Навч. посібн. для студентів вузів. / Г. Г. Кірейцев. – 2-ге вид., переробл. та допов | К. : ЦУЛ, 2004 | |
| Кірейцев Г. Г. | Фінансовий менеджмент [Текст]: Навчальний посібник для студентів вищих закладів / За ред. Г.Г. Кірейцева. – Вид. 3-тє, перероб. і доп. | К. : Центр наукової літератури, 2004 | |
| **ЗМІСТ** | | |  | |
| **Мета та завдання навчальної дисципліни** | | | **2** | |
| **Програма навчальної дисципліни** | | | **3** | |
| **Завдання для практичних занять та самостійної роботи дисципліни** | | | **6** | |
| **Тема 1.1. Стратегічний аналіз, його місце в управлінні економікою підприємства** | | | **6** | |
| **Тема 1.2. Аналіз досягнутих результатів діяльності підприємства** | | | **10** | |
| **Тема 1.3. Нормативи для стратегічного аналізу** | | | **15** | |
| **Тема 1.4. Класифікація та економічне обгрунтування виробничих одиниць** | | | **17** | |
| **Тема 1.5. Аналіз розподілу виробничих ресурсів у галузі виробництва** | | | **20** | |
| **Тема 2.1. Розроблення та економічне обгрунтування стратегії виробничої програми** | | | **26** | |
| **Тема 2.2. Розробка та економічне обгрунтування стратегії фінансової програми** | | | **29** | |
| **Тема 2.3. Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства** | | | **32** | |
| **Тема 2.4. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства** | | | **36** | |
| **Тема 2.5. Стратегічний аналіз інвестицій** | | | **40** | |
| **Список літератури** | | | **45** | |

Навчальне видання

Гнатенко Євгенія Петрівна

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ЩОДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ДЛЯ СТУДЕНТІВ ПРОФЕСІЙНОГО СПРЯМУВАННЯ 8.03050901 «ОБЛІК І АУДИТ»**

**ОСВІТНЬО-КВАЛІФІКАЦІЙНОГО РІВНЯ: МАГІСТР**

**СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ**

Підписано до друку: 05.01.2015р.

Папір для множу вальних апаратів:

Формат: 60х84/16

Комп’ютерне макетування: Гнатенко Є.П.

Друк, фальцовочно-палітурні роботи: Петренко О.В.

Гарнітура журнальна, Умов. друк. арк. – 2,0

Тираж 30 прим.

Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського 54000, м. Миколаїв, вул. Нікольська, 24