

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Запорізький національний технічний університет

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
до проведення практичних занять з дисципліни
«СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ»
для здобувачів спеціальності 072 «Фінанси, банківська
справа та страхування» всіх форм навчання

2018

Методичні рекомендації до проведення практичних занять з дисципліни «СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ» для здобувачів спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» всіх форм навчання./ Укладач В.Г. Бабенко-Левада, Запоріжжя: ЗНТУ, 2018.- 42 с.

Укладач: В.Г.Бабенко-Левада, доцент кафедри «Фінанси і кредит», к.е.н.

Рецензенти: С.В. Шарова, к.е.н., доцент кафедри «Фінанси, банківська справа та страхування»

Відповідальний за випуск: С.В. Шарова, к.е.н., доцент кафедри «Фінанси, банківська справа та страхування»

Затверджено
на засіданні кафедри «Фінанси,
банківська справа та страхування»
Протокол № 3 від 10.10.2018 р.

Затверджено
на засіданні Вченої ради ЕГІ
Протокол № 10 від 10.10.2018 р.

ЗМІСТ

	Передмова	4
Тема 1	Стратегічний аналіз, його місце в управлінні економікою підприємства	5
Тема 2	Аналіз досягнутих результатів діяльності підприємства	8
Тема 3	Нормативи стратегічного аналізу	11
Тема 4	Класифікація та економічне оцінювання виробничих одиниць	14
Тема 5	Аналіз розподілу виробничих ресурсів у галузі виробництва	18
Тема 6	Розроблення та економічне обґрунтування стратегії виробничої програми	20
Тема 7	Розроблення та економічне обґрунтування стратегії фінансової програми	23
Тема 8	Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства	25
Тема 9	Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства	28
Тема 10	Стратегічний аналіз інвестицій	31
	Основні терміни дисципліни «Стратегічний аналіз»	35
	Рекомендована література	41

ПЕРЕДМОВА

Практичні заняття є одним із найважливіших процесів і етапів навчального процесу. Вони сприяють опануванню теоретичними матеріалами лекційних занять та взагалі поглиблюють знання із дисципліни. Відповідно заняття вимагають до себе особливої уваги і викладачів, і студентів.

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

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

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

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

У завданнях для практичних занять подаються тести, які містять питання із теми дисципліни та пропонуються кілька варіантів відповіді, із яких необхідно вибрати правильний.

ТЕМА 1. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, ЙОГО МІСЦЕ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Задача 1

Проаналізуйте досягнення цілей підприємства за такими показниками (тис. грн):

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

Задача 2

Складіть висновок про виробничу стратегію і асортиментну програму підприємства та визначте стратегічні напрями формування асортименту на основі даних:

Продукт	Обсяг виробництва, т	Ціна за 1 т, тис. грн	Обсяг товарної продукції, тис. грн	Собівартість, тис. грн.		Прибу- ток, тис. грн	Рента- бель- ність, %
				1 т	Випуску		

A	200	4,15			670		
B	230	2,96			600		
C	50	2,4			70		
D	380	1,16			350		
E	100	5,2			480		
Всього:							

Зробіть висновок про загальну рентабельність випуску і рентабельність кожного окремого виду продукції.

Задача 3

Проаналізуйте за SWOT-аналізом діяльність будь-якого підприємства, з роботою якого ви знайомі (наприклад, бази практики). Визначте сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози зовнішнього середовища. Аналіз виконайте за допомогою таблиці:

Фактори	Сили	Слабкості	Можливості	Загрози
1 і т.д.				

Задача 4

Проаналізуйте досягнення цілей підприємства: тис.грн

Показники, тис. грн.	Минулий рік	Зміна протягом року	На поточну дату
1. Обсяг реалізованої продукції	8500	+5%	
2. Випуск продукції	8000	+7%	

3. Запаси готової продукції на початок року	1850		
4. Запаси готової продукції на кінець			
5. Коефіцієнт оборотності обігових	5	+10%	
6. Витрати на виробництво	7500	Пропорційно до обсягів виробництва	
7. Собівартість реалізованої продукції	7060		
8. Рентабельність продаж, %			
9. Рентабельність виробництва			

Задача 5

Проаналізуйте вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства, що реалізує оргтехніку, за SWOT-аналізом. Для середовища підприємства характерно:

- ріст кількості фірм, що реалізують комп'ютерне забезпечення;
- здешевіння комп'ютерної техніки;
- зміни в бухгалтерському обліку;
- висока кваліфікація персоналу фірми;
- розташування на околиці міста;
- підвищення орендної плати;
- введення пільгової системи оподаткування.

Тестові завдання

Оберіть одну вірну відповідь на питання:

1. Застосування SWOT-аналізу середовища підприємства дає змогу:
 - а) виробити стратегію усунення загроз за рахунок використання сильних сторін підприємства;
 - б) скласти прогноз можливого розвитку подій;

в) зібрати інформацію щодо факторів зовнішнього середовища, в якому діє підприємство;

г) визначити напрямки діяльності підприємства, які слід інвестувати.

2. Застосування маржинального аналізу не дозволяє:

а) встановити граничну ціну на продукцію підприємства;

б) обґрунтувати вибір технології та обладнання для виробничого процесу;

в) визначити рівень конкурентоспроможності продукції;

г) визначити мінімально можливий (критичний) обсяг виробництва.

3. Метод функціонально-вартісного аналізу дозволяє визначити:

а) основні функції, що виконуються даним об'єктом аналізу;

б) скласти можливий перелік об'єктів аналізу;

в) напрямки та заходи здешевлення собівартості виробництва продукції;

г) стратегію ціноутворення в даній галузі і на даному ринку.

ТЕМА 2. АНАЛІЗ ДОСЯГНУТИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Задача 1 (Рольова гра)

Виділіть стратегічні групи конкурентів, що діють на вітчизняному ринку з виробництва та продажу наступних товарів:

Для І варіанту - кондитерські вироби, легкові автомобілі, пиво;

Для ІІ варіанту - косметика, меблі, олія.

Зобразіть стратегічні групи конкурентів на позиційній карті.

Задача 2

Розрахуйте показники комплексної оцінки підприємств, проранжуйте підприємства та оберіть найкраще. Використайте методи

відстані до еталону та метод суми місць. Порівняйте результати розрахунків за обома методами. Складіть висновки.

Визначте найконкурентоздатніше підприємство у групі підприємств, діяльність яких відображено такими показниками:

Номер підприємства	Динаміка показників, % до минулого року			
	Обсяг реалізації	Оборотність капіталу	Продуктивність праці	Рівень матеріальних витрат
1	104	100	99	101
2	103	101	100	98
3	105	102	98	99
4	102	99	101	100
5	98	100	102	102

Задача 3

Розрахуйте показники комплексної оцінки підприємств, проранжуйте підприємства та оберіть найкраще. Використайте методи відстані до еталону та метод суми місць. Порівняйте результати розрахунків за обома методами. Складіть висновки.

Визначте найконкурентоздатніше підприємство у групі підприємств, діяльність яких відображено такими показниками:

Підприємство	Коефіцієнти				
	Оборотності обігових коштів	Відсоток використання виробничих потужностей	Витрати на 1 грн продукції	Автономія	Абсолютна ліквідність
А	6,6	87	0,90	0,70	0,46

Б	3,2	95	0,94	0,52	0,35
В	1,5	93	0,85	0,50	0,28
Г	4,8	78	0,76	0,66	0,11

Задача 4

Визначте базові стратегії росту за І. Ансоффом для одного з таких підприємств:

- меблева фабрика;
- молочний комбінат;
- універсальний магазин;
- комерційний банк.

Тестові завдання

Оберіть одну вірну відповідь на питання:

1. Як зміниться рентабельність активів підприємства, якщо рентабельність продаж знизиться на 4%, а коефіцієнт оборотності обігових коштів зросте на 20%?

- а) зросте на 16%;
- б) впаде на 4%;
- в) зросте на 15,2%;
- г) зросте на 1,15%.

2. Які фактори не впливають безпосередньо на рівень продуктивності праці (виробітку):

- а) зростання залишків грошових коштів на банківських рахунках підприємства;
- б) зменшення відсотку браку;
- в) зменшення цілоденних та внутрішньозмінних простоїв, інших втрат робочого часу;
- г) зростання фондів віддачі.

ТЕМА 3. НОРМАТИВИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

Задача 1

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

Загальні витрати (ТС) описуються формулою: $ТС = 28 + 3 \cdot x$, де x - обсяг виробництва, одиниць.

Заповніть таблицю:

X	0	2	8	16	30
ТС					
АС					

де АС - витрати на одиницю продукції.

Як впливає “ефект масштабу” на формування стратегії підприємства?

Визначте точку беззбитковості за умови, що ціна одиниці продукції становить 10 грн, 7 грн. Дослідіть, як впливає рівень ціни на беззбитковий обсяг випуску.

Як “точка беззбитковості” буде впливати на реалізацію стратегії підприємства?

Задача 2

Визначте стратегічний розрив між стратегічними планами підприємства та його реальними можливостями. Запропонуйте заходи щодо заповнення розриву. Подайте рішення в графічній формі, виходячи з таких даних:

Показники	Роки планування			
	1-й	2-й	3-й	4-й

1. Стратегічний інвестиційний план, тис. грн	750	1000	1300	1500
2. Випуск продукції, тис. т	34	40	45	51
3. Ціна, грн/ т				
4. Темп росту цін, (ланцюговий), %	-	106	106	107
5. Обсяг продаж, тис. грн	7500			
6. Рентабельність, %	10	10	10	10
7. Прибуток, тис. грн				
8. “Розрив”, тис. грн				

Задача 3

Визначте стратегічну прогалину (розрив) між показниками стратегічного плану підприємства та існуючими тенденціями зростання і подайте заходи щодо заповнення розриву на основі аналізу таких даних:

Показники	Роки планування				
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
1. Стратегічний (інвестиційний) план, тис. грн	6 400	7 500	9 300	10 000	12 000
2. Прибуток, тис. грн					
3. Обсяг реалізації продукції, тис. грн					
4. Рентабельність, %	20	20	18	15	15
5. Виробнича потужність, т/добу	30	30	34	34	36
6. Коефіцієнт використання виробничих потужностей	0,95	0,95	0,90	0,96	0,94

7. Кількість днів роботи	225	230	245	240	235
8. Ціна, тис. грн І т	5	5,5	6,5	8	9
9. "Розрив" (між стратегічним планом інвестицій та їхнім джерелом - прибутком), тис. грн					

Розв'язок проілюструйте графічно.

Задача 4

Визначте стратегічну прогалину (розрив) та запропонуйте заходи щодо її заповнення, якщо щорічний темп приросту обсягів реалізації продукції - 8 %, а рівень рентабельності продукції - 12%.

Показники	Роки				
	2009	2010	2011	2012	2013
1. Інвестиційний план, тис.	2 600	2 900	3 500	4 300	5 000
2. Дохід від реалізації продукції, тис. грн	21 600	?	?	?	?
3. Прибуток, тис. грн	?	?	?	?	?
4. Стратегічний "розрив",	?	?	?	?	?

Розв'язання проілюструйте графічно.

Які напрямки ліквідації розриву (прогалини) ви знаєте? Як слід оцінювати існування стратегічної прогалини в аналізі та плануванні діяльності підприємства?

Тестові завдання

Оберіть одну вірну відповідь:

1. Кінцевою метою аналізу розриву як методу стратегічного аналізу є:

- а) встановлення різниці між стратегічними цілями і майбутніми можливостями;
- б) коригування цілей підприємства;
- в) вивчення динаміки зміни стратегічних показників;
- г) пропозиція заходів щодо заповнення «розриву».

ТЕМА 4. КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ВИРОБНИЧИХ ОДИНИЦЬ

Задача 1

Проаналізуйте продуктовий портфель підприємства (фірми) методами БКГ та ADL / LC та складіть свій висновок про збалансованість цього портфелю, про загальні та інвестиційні стратегії. У чому відмінність рекомендацій різних консультативних фірм щодо цього портфеля? Рішення подайте у графічній формі. Складіть висновки.

Варіант 1.

СОБ (підрозділ)	Обсяг продаж, тис. грн	Кількість конкурентів	Обсяги продаж трьох головних конкурентів, тис. грн	Темп росту ринку, %
I	10,6	12	8,8/ 8,6/ 7,5	9
II	15,4	4	11,7/8,5/5,7	16
III	9,2	5	21,0/15,0/ 12,5	14
IV (ніша)	5,6	6	7,1/4,8/3,3	17
V	2,2	8	5,6/ 4,3/ 3,8	7

Варіант 2.

СОБ (підрозділ)	Обсяг продаж, тис. грн	Кількість конкурентів	Обсяги продаж трьох головних конкурентів, тис. грн	Темп росту ринку, %
A	98,3	4	61,0/ 59,1/41,0	22
B (ніша)	18,6	3	22,6/ 21,0/19,0	19
C	28,3	8	35/30,5/30,0	5
D	55	13	30,8/29,4/25	6
E	31,2	5	44,6/ 40,7/ 34,0	11

Варіант 3.

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

Методичні вказівки до виконання задачі

За умовами задачі, студент має визначити, який із підрозділів є «знаком питання», «собакою на сіні», «зіркою» чи «грошовим мішком» і розмістити номери чи назви підрозділів за матрицею БКГ (Бостонської консалтингової групи). При цьому слід орієнтуватися на темпи росту галузі, подані в останній колонці таблиці (якщо вони вищі 10% - оцінюються як високі, і підрозділ буде або «зіркою», або «знаком питання»; якщо нижчі за 10% — ця бізнес-одинаця буде або «собакою», або «грошовим мішком» залежно від обсягів продаж і конкурентної позиції бізнесу. Якщо підприємство порівняно з його

конкурентами має значні обсяги продаж, його частка ринку може вважатися великою (така СОБ може бути або «зіркою», або «грошовим мішком»); якщо ж підприємство порівняно з конкурентами знаходиться у непривабливій ситуації, обсяги його продаж значно нижчі, ніж у головних конкурентів, його доля ринку вважається малою. Такий підрозділ може бути або «знаком питання», або «собакою на сіні».

Портфель підприємства вважається збалансованим, якщо немає ні надлишку, ні дефіциту грошових коштів, тобто якщо в складі підприємства достатньо «грошових мішків» для забезпечення програм росту грошовими ресурсами, та якщо є достатня кількість можливих об'єктів інвестування («знаків питання», «проблем»), тобто є перспективи розвитку підприємства. Отже, потреби підрозділів підприємства у фінансових ресурсах повинні бути забезпечені наявними джерелами коштів. Студент повинен скласти висновок про збалансованість господарського портфелю підприємства (фірми) та дати пропозиції щодо його оптимізації.

За матрицею ADL/LC (*Artur D. Little /Life cycle “Баланс життєвого циклу”*) слід визначити позицію кожної СОБ як одну з п'яти можливих: домінуюча, сильна, помітна, міцна, слабка та визначити етап життєвого циклу кожного підрозділу. Високі темпи росту відповідають етапам становлення або зростання, низькі - стадіям зрілості або спаду. Рекомендації за матрицею ADL/LC слід скласти, користуючись рекомендованою до теми літературою [12; 14; 18].

Тестові завдання

Вкажіть одну вірну відповідь на питання:

1. Метою портфельного аналізу діяльності підприємства (фірми) є:
 - а) рішення про набір цінних паперів;
 - б) визначення напрямів росту та розвитку підприємства, асортиментної політики, напрямів інвестування діяльності;
 - в) аналіз господарської діяльності підприємств з метою визначення її результатів;
 - г) пошук резервів збільшення обсягів виробництва та зниження затрат діяльності.

Оберіть одну або кілька відповідей:

2. Критерії визначення стратегічної одиниці бізнесу (СОБ) такі:

- а) кожна СОБ має свій власний рахунок у банку;
- б) здійснює власну маркетингову політику;
- в) має своє коло споживачів і конкурентів;
- г) реалізує власну стратегію, працює на окремому сегменті ринку, здійснює облік доходів, витрат та прибутків (фінансових результатів).

3. Матриця Бостонської консультаційної групи має такі характеристики:

- а) використовує комплексні критерії «Привабливість ринку» і «Конкурентна позиція бізнес-одиниці»;
- б) використовує одиничні критерії «Темп росту ринку» і «Частка ринку» та базується на визначенні СОБ;
- в) враховує особливості етапів життєвого циклу стратегічної одиниці бізнесу;
- г) готує рекомендації з інвестування одних підрозділів та скорочення інвестицій в інші, розподілу фінансових ресурсів між підрозділами.

4. Відмінність матриці Ансоффа від інших методів портфельного аналізу полягає в тому, що:

- а) матриця створена для підприємств, які зростають і розвиваються, з метою визначення напрямів росту і розвитку;
- б) цей метод дає змогу визначити нові сфери застосування бізнесу і технологій на основі досягнення синергічного ефекту;
- в) цей метод обґрунтовує створення нових підрозділів на підприємстві;
- г) цей метод обґрунтовує диверсифікацію діяльності підприємства та зміну структури управління ним.

ТЕМА 5. АНАЛІЗ РОЗПОДІЛУ ВИРОБНИЧИХ РЕСУРСІВ У ГАЛУЗІ ВИРОБНИЦТВА

Задача 1

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

Найменування	Планова потреба на		Фактичний запас		Норматив запасу			Відхилення від нормативу	
	т	ціна, грн/т	тис. грн	дні	тис. грн	дні	тис. грн/день	тис. грн	в днях
Паливо	3	4500	44			8			
Кріплення	0,5	1800	100			3			
Мастило	0,2	2700	16,2			5			
Запасні частини	1,2	7500	25			7			
Баласт	2	1300	16,5			2			
Всього:									

Задача 2

Проаналізувати і дати оцінку рівню технічного оснащення виробництва та праці на основі даних таблиці за допомогою визначення таких показників: питома вага активної частини основних фондів; коефіцієнт прогресивного обладнання; коефіцієнт змінності; рівень автоматизації праці; рівень автоматизації праці; трудомісткість продукції; технічний стан основних фондів; рівень витрат на управління та ін.

Показники	Минулий рік	Звітний рік	Відхилення (+,-)
1. Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн, в т. ч.	30069 14800	33237 16132	
2. Вартість прогресивного обладнання,	7211	8560	
3. Вартість автоматизованих ліній,	1486	1592	
4. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб, в т. ч робітничих	5062 3545	5087 3586	
5. Чисельність робітників у найбільшу	2123	2021	
6. Чисельність робітників, зайнятих механізованою працею, осіб	2280	2386	
7. Енергетична потужність, що обслуговує виробничий процес, тис.	22160	21218	
8. Споживання електроенергії, тис.	24663	28640	
9. Трудомісткість продукції загальна,	11482	12680	
10. Трудомісткість механізованих, автоматизованих робіт, тис. людино-	7344	9157	
11. Витрати на управління, тис. грн	1364	1335	
12. Знос основних виробничих фондів,	1228	1431	

Задача 3

За даними таблиці дати оцінку стану використання сировини на 1 т шлакопортландцементу. Розрахувати фактори, які вплинули на зміну витрат на основні матеріали і сировину. Підрахувати резерви

зниження собівартості продукції в цілому по підприємству, якщо за квартал звітного року виробляють в середньому 2500 т шлакопортландцементу.

Найменування	План			Фактично			Відхилення (+, -)		
	норма	цін	сума, грн	нор	цін	сума, грн	Всього :	в т. ч. за	
	витрат , 1 т,	а за 1 т,		ма а за витр 1	а за 1			факт ора	фактор а цін
1	2	3	4=2*3	5	6	7=5*6	8=7-4	9	10
Клінкер	620	65	?	625	62	?			
Шлак	351	9	?	363	12	?			
Гіпс	60	22	?	40	25	?			
Разом:	X	X	?	X	X	?			

ТЕМА 6. РОЗРОБЛЕННЯ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБґРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ

Задача 1

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

- а) 8400 тис. грн;
- б) 1600 тис. грн;
- в) 880 тис. грн.

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

Задача 2

Розрахуйте точку беззбитковості (критичний обсяг виробництва продукції) та визначте її вплив на формування виробничої стратегії фірми за таких умов:

– Постійні витрати на весь обсяг виробництва становлять 30 тис. грн; змінні витрати - 18 тис. грн. Обсяг виробництва - 1500 виробів.

– Виручка за весь обсяг становить 55 тис. грн.

Точку беззбитковості розрахуйте в натуральних одиницях і у вартісних (грн). Побудуйте схематично графік витрат та вкажіть точку беззбитковості.

Задача 3

Підприємство передбачає наступного року випускати 4 види продукції. Прогнозовані показники на наступний рік наведені в таблиці:

Показники обсягів виробництва

Вид продукції	Обсяг реалізації			Сукупні постійні витрати, грн	Сукупні змінні витрати, грн
	Кількість одиниць	Ціна, грн	Сума, грн		
А	500	120			35000
Б	700	100			42000
В	600	110			39000
Г	400	130			30000
Всього:				96000	

Весь обсяг продукції передбачається повністю реалізувати у наступному році.

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

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

Задача 4

Оцініть можливий рівень підприємницького ризику для новоствореного підприємства, якщо постійні витрати підприємства прогнозуються в сумі 200 тис. грн, а змінні витрати - 154 грн на одиницю продукції. Прогнозовані обсяги виробництва та реалізації продукції за роками:

Перший рік освоєння потужностей - 1030 одиниць продукції.

Другий рік - 1520 одиниць.

Третій рік - 2480 одиниць.

Як змінюється рівень ризику кожного року? Який показник Ви застосуєте для аналізу та прогнозування рівня підприємницького ризику?

Тестові завдання

Оберіть одну або кілька відповідей:

1. «Точку безбитковості» виробництва можна встановити за допомогою:

маржинального аналізу;

функціонально-вартісного аналізу;

порівняльного аналізу;

економіко-статистичного (наприклад, за допомогою побудови трендів).

2. Оптимальний обсяг виробництва продукції можна встановити за допомогою:

а) критерію максимізації прибутку (рівності граничного доходу граничним витратам);

б) вивчення трендів витрат та обсягів виробництва (доходу);

в) функціонально-вартісного аналізу;

г) рівності ціни продукції середнім змінним витратам.

3. Для зростання фондівіддачі необхідно, щоб:

а) фондоозброєність праці та продуктивність праці зростали однаковими темпами;

б) фондоозброєність зростала швидше, ніж продуктивність праці;

- в) продуктивність праці зростала швидше, ніж фондоозброєність;
- г) інвестиції в основні фонди скуповувалися.
4. «Точка беззбитковості» становить:
- а) ціну товару, за якою його слід продавати;
- б) обсяг виробництва, за якого виручка (дохід) від реалізації продукції покриває всі витрати за певної ціни продукції;
- в) обсяг виробництва, за якого дохід покриває змінні витрати;
- г) обсяг продаж, за якого прибутку вистачає для розширеного відтворення основних фондів.

ТЕМА 7. РОЗРОБЛЕННЯ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБґРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОЇ ПРОГРАМИ

Задача 1

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

Показники	Минулий рік	Звітний рік
ФОП, тис. грн.	4200	4600
Нарахування на ФОП (32%), тис. грн.		
Амортизаційні відрахування, тис. грн	1800	1700
Прибуток, тис. грн.	2000	2100
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	380	395
Продуктивність праці, тис. грн / особу	?	9

Проаналізуйте співвідношення між темпом росту продуктивності праці та ростом середньої заробітної плати.

Застосування якого показника продуктивності праці найбільш обґрунтоване й доцільне?

Задача 2

Спрогнозуйте вплив фінансового левериджу, якщо підприємство, власний капітал якого дорівнює 8 000 ум. од., планує залучити довгостроковий кредит на суму 1400 ум. од., при цьому прибуток до вирахування відсотків за кредит складає 1800 ум. од., рівень відсотків за кредит - 16%, податку на прибуток - 25%.

Як зміниться ефект фінансового важеля, якщо ставка відсотків за кредит зросте до 20 % за інших рівних умов? Якщо рентабельність активів зросте до рівня 24%?

Тестові завдання

Оберіть одну або кілька відповідей:

1. Фінансовий леверидж характеризує:
 - а) ступінь ризикованості фінансового стану підприємства;
 - б) фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування;
 - в) можливість зростання рентабельності власного капіталу підприємства за рахунок залучення позикових коштів;
 - г) різницю між рентабельністю та рівнем відсотків за кредит.
2. Про ефективність збутових витрат свідчить:
 - а) зниження рівня витрат на одиницю продукції;
 - б) випереджальний ріст обсягу реалізації над зростанням суми витрат;
 - в) зростання чистого прибутку;
 - г) ріст коефіцієнта валового прибутку.
3. Аналіз динаміки коефіцієнту валового прибутку (рентабельність продукції) дає можливість встановити:
 - а) ефективність збутових витрат;
 - б) ефективність господарювання підприємства в цілому;
 - в) ефективність виробничої діяльності підприємства;
 - г) ріст цін на продукцію.

4. Як зміниться рентабельність активів підприємства, якщо рентабельність продаж зросте на 1%, а коефіцієнт оборотності активів збільшиться на 20%:

- а) не зміниться;
- б) зросте на 0,002%;
- в) зросте на 0,2%;
- г) знизиться на 2%;
- г) зросте на 2%.

5. Рівень рентабельності активів залежить від таких факторів:

- а) ставки податку на прибуток;
- б) рівня операційних витрат;
- в) обсягів валового прибутку;
- г) зростання резервів сумнівних боргів за розрахунками з

дебіторами;

г) росту коефіцієнту зносу основних фондів та нематеріальних активів підприємства.

6. Застосування показника доданої вартості у плануванні витрат на оплату праці зумовлено тим, що:

а) додана вартість включає основний фінансовий результат підприємства - прибуток;

б) підприємства різних галузей відрізняються рівнем споживання сировини і матеріальних ресурсів;

в) податок на додану вартість - одне із основних джерел надходження коштів до Державного бюджету України;

г) застосування доданої вартості дозволяє встановити вклад кожного підприємства у створення суспільного продукту.

ТЕМА 8. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СТРУКТУРИ КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Задача 1

Ринкова вартість звичайних акцій компанії “FQ” складає 800 тис. дол., привілейовані акції - 300 тис. дол., а загальний позиковий капітал (інший) - 500 тис. дол.

Вартість власного капіталу — 18%, привілейованих акцій - 11%, а облігацій компанії - 9%. Необхідно визначити середньозважену вартість капіталу компанії.

Задача 2

Визначте середньозважену вартість капіталу акціонерного товариства (WACC), виходячи з таких умов:

№ п/п	Джерела капіталу	Вартість капіталу,	Сума, тис. грн.
1	Звичайні акції	11	16 800
2	Привілейовані акції	14	2 450
3	Облігації підприємства	9	6 300
4	Довгострокові кредити	22	5 850
5	Короткострокові кредити	16	3 600
	Разом:	x	?

Як Ви оцінюєте рівень показника WACC цього підприємства? Які напрямки оптимізації рівня показника Ви можете запропонувати в цьому випадку? Для чого застосовують показник WACC?

Задача 3

Оберіть найкращий варіант структури капіталу за рівнем показника прибутку на одну звичайну акцію, виходячи з таких умов:

№	Показник	Варіанти структури капіталу		
		I	II	III
1	Загальна сума капіталу	30 000	30 000	30000
2	Власний капітал:	30 000	20 000	20 000
	а) звичайні акції	-	10 000	-
	б) привілейовані			
3	Залучений капітал	-	-	10 000
4	Прибуток (до вирахування відсотків)	4 800	4 800	4 800
5	Відсотки за кредит (24%)			?
6	Прибуток до оподаткування			
7	Чистий прибуток			
8	Дивіденди на привілейовані акції		1100	
9	Дохід власників звичайних акцій (прибуток до розподілу)			
10	Кількість звичайних акцій, тис, шт	600	400	400
11	Прибуток на одну звичайну акцію,			
12	Прибутковість власного капіталу на звичайні акції, %: - до оподаткування - після оподаткування			

Розрахуйте рівень прибутку на одну звичайну акцію виходячи зі ставок відсотків за кредит 24% на рік та ставки оподаткування прибутку підприємства - 25%.

Тестові завдання

Оберіть одну або кілька відповідей:

1. Позиковими джерелами формування капіталу підприємства є:
- а) довгострокові кредити банку;
 - б) безповоротно надані засоби на цільове фінансування;
 - в) емісія акцій підприємства;
 - г) емісія облігацій підприємства;
 - д) страхова сума відшкодування збитків, зумовлених втратою майна;
 - е) усі відповіді правильні.

ТЕМА 9. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Задача 1

Використовуючи дані форми 1 Баланс та форми 2 Звіт про фінансові результати будь-якого підприємства, проаналізувати його фінансову стійкість та незалежність. Розрахуйте коефіцієнти фінансової незалежності та стійкості. Результати розрахунків подайте в таблиці. Порівняйте розраховані показники з рекомендованими нормативами. Складіть висновки про фінансовий стан підприємства.

Показники	На початок року	На кінець року	Нормативне значення	Відповідність нормативу
Коефіцієнт автономії			>0,5	

Коефіцієнт фінансової			>0,7	
Коефіцієнт заборгованості			0,5-1,0	
Коефіцієнт інвестування			1-2	
Коефіцієнт маневреності			0,4-0,6	
Питома вага залучених			<0,5	

Задача 2

Використовуючи дані форми 1 Баланс та форми 2 Звіт про фінансові результати проаналізувати ліквідність та платоспроможність підприємства. Розрахуйте коефіцієнти ліквідності. Результати розрахунків подайте в таблиці. Порівняйте розраховані показники з рекомендованими нормативами. Складіть висновки про прогнозу платоспроможність підприємства.

Задача 3

Розрахувати показники оборотності обігових коштів, суму вивільнення з обороту (або додаткового залучення в оборот) оборотних коштів підприємства в результаті прискорення (уповільнення) їхньої оборотності.

Показники	Рік		Відхилення (+,-)
	минулий	звітний	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	19 440	23 800	
Середньорічна вартість обігових коштів, тис. грн	5550	7750	
Одноденна реалізація, тис. грн			
Коефіцієнт оборотності обігових коштів			
Тривалість одного обороту, днів			

Додатково залучено (вивільнено) оборотних коштів, тис. грн	
---	--

Задача 4

Визначити ймовірність банкрутства підприємства за допомогою фінансових Z-моделей Альтмана та Таффлера. Розрахунки виконайте за даними фінансової звітності будь-якого підприємства.

Модель Альтмана:

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

де X_1 - відношення власного оборотного капіталу до суми активів;

X_2 - відношення чистого прибутку до суми активів;

X_3 - відношення прибутку від звичайної діяльності до оподаткування до суми всіх активів;

X_4 - власний капітал до позикового капіталу;

X_5 - відношення чистого доходу від реалізації до суми активів.

Якщо $Z > 2,7$ - ризик банкрутства підприємства мінімальний; якщо $Z < 1,81$ - високий ступінь ймовірності банкрутства.

Тестові завдання

Оберіть одну або кілька відповідей:

1. Показник, що характеризує миттєву спроможність підприємства розрахуватися з поточними боргами за рахунок власних коштів, - це:

- а) коефіцієнт автономії;
- б) коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- в) проміжний коефіцієнт покриття;
- г) коефіцієнт загальної ліквідності.

2. Зростання вартості майна (активів) підприємства можна спрогнозувати за такими ознаками:

- а) зниження коефіцієнту зносу основних засобів;
- б) збільшення суми запасів, що супроводжується зростанням обсягів виробництва продукції;

в) зростанням на кінець періоду вартості виробничих запасів, незавершеного виробництва та залишків готової продукції за умови, що обсяги виробництва не змінюються;

г) зменшенням дебіторської заборгованості на кінець року.

ТЕМА 10. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙ

Задача 1

Підприємство розглядає можливість реалізації одного з проєктів X, Y чи Z. Інвестиційний портфель фірми обмежений і дорівнює 100 тис. грн. Який варіант інвестування ви запропонуєте підприємству за умов дисконтної ставки 10%? Чому? Структура грошових потоків за проєктами подана в таблиці:

Період	Проект X	Проект Y	Проект Z
0	-50	-100	-50
1	40	55	75
2	120	75	65
3	30	125	30

Задача 2

Розрахуйте показники NPV, PI та термін окупності проєкту та проаналізуйте залежність цих показників від зміни рівня дисконтної ставки та структури грошового потоку за такими даними:

Початкові інвестиції і 150 тис. грн. Дисконтна ставка і 11 %. Грошові потоки з першого по шостий рік такі, тис. грн:

Роки	1	2	3	4	5	6
CF_t	60	50	40	30	20	10

Як зміняться показники ефективності проекту, якщо: дисконтна ставка знизиться до 8 %? Всі елементи грошового потоку будуть рівні між собою і складатимуть 45 тис. грн? Якщо дохід в останньому році становитиме 50 тис. грн?

Задача 3

Підприємство розглядає інвестиційний проект, що передбачає придбання основних засобів та капітальний ремонт обладнання, а також вкладення в оборотні кошти за наступною схемою:

120 000 грн початкова інвестиція;

50 000 грн - інвестування в оборотні кошти в 1 -му році;

20 000 грн - додаткові інвестиції в обладнання на 2-му році;

8 000 грн - витрати на капітальний ремонт основних фондів на 5-му році проекту.

У кінці інвестиційного просту підприємство розраховує реалізувати основні засоби за їх балансовою вартістю 35000 грн та вивільнити частину оборотних коштів в сумі 25 000 грн.

Результатом інвестиційного проекту повинні бути наступні чисті (тобто після сплати податків) грошові доходи, грн:

Грошові потоки	Роки						
	1	2	3	4	5	6	7
CF_t	50 000	60 000	75 000	45 000	30 000	25 000	5 000

Визначте чисту приведену вартість інвестиційного проекту та зробіть висновок про його ефективність за умови 12%-ї потрібної прибутковості підприємства на вкладені інвестиції.

Задача 4

Проектний інститут розробляє технологічний процес (потоківу лінію) виробництва споживчих товарів. Вартість проектних робіт - 10% сукупної вартості технологічного устаткування (420 тис. грн) та монтажу виробничого обладнання (80 тис. грн) Термін експлуатації потоківу лінії - 5 років. Передбачається застосування

лінійної амортизації основних фондів та нематеріальних активів до нульової залишкової вартості. Ліквідаційна вартість обладнання відсутня.

Передбачається виготовлення проектної документації, технічних засобів та монтажу обладнання протягом одного року.

Освоєння проектного технологічного процесу дасть змогу виробляти щорічно 400 одиниць продукції за ціною 3 тис. грн. Змінні витрати на одиницю продукції прогножуються в сумі 1,9 тис. грн, постійні - 25 тис. грн на рік.

Обчисліть економічний ефект від використання нової технології.

Визначте ризики впровадження інноваційного технологічного процесу, якщо визначено, що ціна одиниці продукції, змінні і постійні витрати визначені з точністю до 8%. Визначте верхню та нижню межі цих показників. Розрахуйте NPV за наведеними даними для оптимістичного і песимістичного сценаріїв.

Необхідна ставка прибутковості підприємства на вкладений капітал - 15 %, ставка оподаткування прибутку підприємства 25 %.

Тестові завдання

Оберіть одну або кілька відповідей:

1. Якщо ступінь впевненості експерта у надходженні очікуваної величини грошового потоку складає 80%, а проект, початий інвестиції якого становлять 80 тис. грн, генерує впродовж 4 років щорічні платежі в сумі 100 тис. грн, то скоригована величиною NPV (при ставці дисконту 10%) становитиме:

- а) 173,44 тис. грн,
- б) 138,56 тис. грн,
- в) 210,9 тис. грн,
- г) 184,96 тис. грн.

2. Якщо індекс рентабельності інновацій дорівнює одиниці, то чистий приведений дохід:

- а) менший 0,
- б) дорівнює 0,
- в) більший 0.

3. Майбутня вартість вкладу в сумі 2000 грн, розміщеного в банку на 2 роки під 16 % річних за складними відсотками становитиме:

- а) 2691,2 грн,
- б) 2640 грн,
- в) 4160 грн,
- г) немає правильної відповіді.

4. Теперішня вартість майбутнього доходу від проекту в сумі 35000 грн, отриманого через 2 роки при ставці дисконту 14 % за складними відсотками становитиме:

- а) 30701,75 грн,
- б) 26931,36 грн,
- в) 27343,75 грн,
- г) 12500 грн.

5. Майбутня вартість вкладу в сумі 1500 грн, розміщеного в банку на два роки під 12 % річних за умови нарахування відсотків щоквартально становитиме:

- а) 1860 грн,
- б) 1900,15 грн,
- в) 1881,6 грн,
- г) 2052,9 грн.

ОСНОВНІ ТЕРМІНИ ДИСЦИПЛІНИ "СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ"

Аналіз (від лат. analysis - розкладання, розчленування) - метод наукового дослідження предметів, явищ тощо шляхом розкладання, розчленування їх (у думці або фактично) на складові частини з метою виявити їх сутність, характерні особливості, важливі риси і властивості та виявити взаємозв'язки між складовими у цілому.

Аналіз системний. Дослідження об'єктів як систем, сукупність взаємозв'язаних компонентів із застосуванням принципів і правил системного підходу.

Аналіз стратегічний - початковий етап розробки стратегії діяльності підприємства, що ґрунтується на дослідженні та оцінці внутрішнього і зовнішнього середовища, в якому знаходиться підприємство і яке дає можливість виявити об'єктивні стратегічні можливості підприємства та обґрунтувати оптимальну стратегію розвитку підприємства.

Аналітичний облік і облік наявності та змін окремих видів і об'єктів господарських засобів та джерел їх утворення з використанням різних вимірників.

Ануїтет. 1. Тип термінової державної позики із щорічним погашенням боргу і сплатою процентів. 2. Певна грошова сума, щороку виплачувана кредитору разом з процентами в рахунок погашення одержаного займу.

Аспекти діяльності підприємства. Економічний, соціальний, організаційний, політичний, правовий та інші.

Бенчмаркінг. Метод сучасного менеджменту, за допомогою якого дана компанія проводить порівняння своєї діяльності з практикою інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють поліпшити діяльність компанії і підвищити її конкурентоздатність.

Брокери. Посередники при укладанні угод між покупцями і продавцями цінних паперів, товарів, валют та інших цінностей. Діють на фондових і товарних біржах, валютних, страхових, фрахтових ринках за дорученням клієнтів. За виконання посередницьких функцій Б. отримують певну плату. Посередницькі операції виконують брокерські фірми, які мають свої філії. Існують біржові, страхові,

судові, валютні і інші брокери. Б., що виконують посередницькі операції з цінними паперами і товарами на біржах, називаються біржовиками.

Величина конкурентної переваги (Кр). Визначається, як добуток показника стратегічної активності керівництва (Sa), спеціалістів та всього персоналу, який вимірюється експертним шляхом на значення стратегічної позиції на ринку:

$$Kp = Sp \cdot Sa;$$

Визначення мети фірми. Головну мету виділяють з-поміж загальної кількості другорядних. Проектування головної мети дає можливість визначитися з цілою низкою питань: формування переліку основних кількісних та якісних показників, необхідної кількості та асортименту ресурсів, потрібних для досягнення поставленої мети, призначення відповідальних виконавців і встановлення термінів виконання програми.

Визначення місії фірми. Обов'язковий і важливий етап проведення стратегічного аналізу. Саме у визначенні місії викладаються причина існування підприємства і характерні риси, які відрізняють його від інших фірм. Важливим завданням місії є мотивація діяльності працівників підприємства і формування інтересу до нього з боку навколишнього середовища.

Головні питання стратегічного аналізу макросередовища підприємства. Які основні показники характеризують галузь? Яким є рівень конкуренції і вплив кожної з конкурентних сил? Що викликає зміни в галузі? Які підприємства мають найбільш сильні (слабкі) позиції? Чи приваблива галузь з точки зору перспективи одержання прибутку вище середнього?

Головні питання стратегічного аналізу мікросередовища підприємства. Чи підходить діюча стратегія? Які сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та прогнози? Чи конкурентоздатне підприємство за витратами? На скільки сильна конкурентна позиція підприємства? Які стратегічні проблеми повинні бути вивчені?

Диверсифікація. (від лат. *diversus* - різний, віддалений) - розширення номенклатури продукції, що виробляється окремими фірмами та об'єднаннями. Д. виступає у двох формах: 1) розширення асортименту товарів, організація нових видів виробництва в рамках своєї галузі; 2) проникнення у нові галузі та сфери господарювання. Таке можливе як створенням нових підприємств, так і скуповуванням

інших фірм або злиття з ними. При цьому великі корпорації поступово перетворюються в багатогалузеві комплекси.

Дисконтування. Процедура, за допомогою якої обраховується сьогоднішній аналог суми, оплачуваної через певний строк при діючій нормі відсотку.

Дистриб'ютор. 1. Розподільча організація. 2. Оптова фірма, оптовий торговець. 3. Брокер, який розміщує цінні папери серед клієнтури. У міжнародних економічних відносинах Д. здійснює в основному імпорتنі операції, виступаючи як продавець, на основі договору про право на продаж. Д. купує та реалізує товари від свого імені і за свій рахунок, знаходячись переважно у країні імпортера.

Дилер (маклер, джоббер). Особа або фірма, які виступають на біржі від свого імені і здійснюють посередницькі торгові операції - купівлю-продаж цінних паперів, валют, коштовних металів - за власні кошти. Д. можуть укладати угоди між собою, з брокерами, а також безпосередньо з клієнтами.

Економічна стратегія. Сукупність управлінських заходів, спрямованих на підвищення ефективності операційної, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності.

Етапи прийняття стратегічного рішення. Організація процесу прийняття стратегічного рішення потребує дотримання чіткої технології, що складається з кількох етапів: стратегічного аналізу, розробки, прийняття та реалізація стратегії.

Етапи стратегічного аналізу. Стратегічний аналіз поділяється на такі етапи: вивчення місії фірми, вивчення мсти фірми, дослідження внутрішнього середовища фірми, дослідження зовнішнього середовища (оточення) фірми, визначення стратегічної позиції.

Завдання стратегії підприємства. Визначення сфери діяльності підприємства і формування стратегічних напрямів; постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення; формування стратегії для досягнення намічених цілей і результатів діяльності виробництва; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності; у разі необхідності - зміна стратегічного плану або методів його реалізації

Загрози. Можливість появи нових конкурентів; сповільнення росту ринку; зростаючий конкурентний тиск; несприятлива політика держави; зміна потреб і смаків споживачів; несприятливі демографічні зміни.

Методика аналізу SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, що в перекладі означає «сильні і слабкі сторони, можливості та загрози»). Дозволяє побудувати стратегічний баланс негативних і позитивних факторів, що впливають на підприємство як із зовні, так і з середини. Спрямований на визначення у загальних рисах корпоративної стратегії компанії з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища одночасно.

Можливості. Вихід на нові ринки або сегменти ринку; розширення виробничої лінії; збільшення випуску різноманітної продукції; вертикальна інтеграція; можливість перейти до групи, яка має кращу стратегію; прискорення росту ринку.

Платоспроможність. Здатність суб'єкта господарювання своєчасно і в повному обсязі виконувати свої зобов'язання, що випливають з торговельних, кредитних та інших операцій,

Площини стратегічних рішень. До площини можливих стратегічних рішень входять такі питання; вибір напрямку діяльності; вибір пріоритетності ресурсів; вибір головних довгострокових партнерів; вибір організаційної форми партнерства; вибір способів розвитку потенціалу підприємства; вибір можливостей використання сильних сторін підприємства; зниження наслідків вливу загроз зовнішнього середовища; вибір напрямку конкурентної та інноваційної антикризової політики.

Прогноз. Науково обґрунтоване судження про можливий розвиток об'єкта аналізу в майбутньому.

Реалізація стратегії. Користуючись інструментами і результатами стратегічного аналізу підприємство розробляє систему оцінок відповідності між тим як виконана робота і тим, що необхідно для ефективної реалізації стратегії. Вона починається з об'єднання різних рішень і дій керівництва щодо організації роботи окремих груп і кожного працівника персонально.

Сильні сторони. Високий рівень компетентності; адекватні фінансові ресурси; висока кваліфікація персоналу; добра репутація у покупців і клієнтів; відомий лідер ринку; винахідливий стратег у функціональних сферах діяльності підприємства; можливості одержання економії від збільшення обсягу виробництва; захищеність від сильного конкурентного тиску; технологія, що відповідає сучасним вимогам; наявність інноваційних здібностей і можливості їх реалізації; переваги в сфері витрат; перевірений часом менеджмент.

Синергія. Ефект системної цілісності, що полягає в отриманні додаткових результатів, які перевищують суму ефектів діяльності елементів до приєднання їх до системи. Є стратегічною перевагою добре організованих підприємств.

Слабкі сторони. Відсутність чітких стратегічних напрямів; погіршення конкурентної позиції; застаріле обладнання; низька прибутковість; відсутність спеціалістів головної кваліфікації і компетентності; вразливість щодо відношення до конкурентного тиску; наявність внутрішніх виробничих проблем; відставання у сфері досліджень і розробок; вузька виробнича лінія; слабе знання ринкової ситуації; неспроможність фінансувати необхідні зміни в стратегії.

Стратегічний потенціал. Визначає, наскільки підприємство забезпечене у якісному і кількісному вираженні людськими, матеріальними та організаційними ресурсами, а функції і проекти підприємства відповідають поставленій меті.

Стратегічний аналіз внутрішнього середовища фірми. Дає можливість порівняти свій фактичний потенціал з його нормативною, необхідною або бажаною величиною. Встановлюється перелік сильних та слабких сторін підприємства, що можуть позитивно або негативно вплинути на стан конкурентної боротьби.

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища. Має на меті визначення рівня сприяння стратегічному клімату, або стратегічним умовам, діяльності фірми на ринку. Важливим моментом є встановлення переліку зовнішніх можливостей та загроз.

Стратегічна позиція на ринку. Вимірюється за допомогою показників потенціалу компанії (P_k) та стратегічного клімату зовнішнього середовища (Sk). Добуток цих показників і є основним результатом стратегічного аналізу — значення стратегічної позиції підприємства на ринку (Sp): $P_k \cdot Sk = Sp$.

Стратегічна проблема. Це невідповідність між бажаним, відображеним у цілях, станом об'єкта управління та його поточним станом, що склався на певний період часу, а також труднощі, не вирішені завдання, вузькі місця, що спостерігаються у функціонуванні підприємства.

Стратегія. Визначення та зміцнення унікальної позиції підприємства, вирішення компромісів і оптимальний набір видів

діяльності, що забезпечує зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення передбачених цілей.

Стратегічний аналіз. Аналітичні дослідження для обґрунтування управлінських рішень, виявлення можливостей підвищення ефективності виробництва, фінансової та інвестиційної діяльності. Є початковим етапом розробки стратегії діяльності підприємства, яка ґрунтується на дослідженні та оцінці внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому знаходиться підприємство.

Стратегічний аналіз підприємства. Це процес визначення критично важливих, головних понять зовнішнього і внутрішнього середовища, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у коротко так і довготерміновій перспективі.

Стратегічний потенціал. Визначає, наскільки підприємство забезпечене у якісному і кількісному вираженні людськими, матеріальними та організаційними ресурсами, а функції і проекти підприємства відповідають поставленій меті.

Стратегічні цілі. Спрямовані на зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку і довгостроковий розвиток бізнесу.

Стратегія підприємства. Як правило складається з: продуманих цілеспрямованих дій; реакції на передбачуваний розвиток подій та посилену конкурентну боротьбу.

Стратегічне управління. Постійний аналіз і прийняття рішень: чи продовжувати роботу в заданому напрямі, чи вносити зміни? В процесі стратегічного управління всі попередні дії коригуються залежно від трансформації навколишнього середовища або появи нових можливостей, здатних поліпшити стратегію.

Стратегічний вибір. За даними стратегічного аналізу вибір означає пов'язання бізнес-рішення з конкурентоспроможними діями, виходячи при цьому з даних щодо всього підприємства.

Фактори виробничого процесу. Праця, капітал, природні ресурси, підприємницький талант.

Фінансовий леверидж. Використання підприємством залучених коштів, що впливає на зміну дохідності власного капіталу і дає можливість одержати додатковий прибуток на власний капітал.

Фінансова стратегія. Основа для вибору альтернативи, яка зумовлює природу та напрямки організації фінансових стосунків як поза межами, так і всередині підприємства. Фінансові стратегії розробляються у формі плану або програми фінансового розвитку

організації з урахуванням необхідних фондів - стратегічних, страхових, тощо для досягнення розроблених стратегій зростання та підвищення конкурентних переваг підприємства.

Франчайзинг. Система договорів, що ґрунтується на наданні великою фірмою малому підприємству свого фірмового знаку в обмін на зобов'язання підприємства продавати продукцію фірми.

Франшиза. 1. Право користування торговельною маркою відомої фірми. 2. Умова страхового договору, яка передбачає звільнення страхувача від відшкодування збитків, що не перебільшують певного розміру.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Закон України “Про підприємства” від 27.03.91, № 888 - ХП (зі змінами і доповненнями).
2. Закон України Про господарські товариства” від 19.09.91 № 1577 - ХП (зі змінами і доповненнями).
3. Закон України “Про інвестиційну діяльність” від 18.09.91 № 1561 - ХП (зі змінами і доповненнями).
4. Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» від 16.07.99 № 996-XIV.
5. *Василенко В.О., Ткаченко Т.І.* Стратегічне управління: Навч. посіб. / 2-ге вид., перероб. і доп. - К.: ЦУЛ, 2003. - 400 с.
6. *Головко Т.В., Сагова С.В.* Стратегічний аналіз. Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. - К.: КНЕУ, 2002.-198 с.
7. *Гордієнко П.Л.* Стратегічний аналіз: Навчальний посібник. - К.; Алерта, 2006. - 404 с.
8. *Иорисов А.Б., Картышев С. В., Постников А.В.* Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций.- М.: Филинь, 1997. - 272 с.
9. *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. - М: “Инфра-М”; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2000. - 288 с.

10. *Нємцов В.Д., Довгань Л.Є.* Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. К.: НТУУ «КПІ», 2001. - 560 с.
11. *Оберемчук В.Ф.* Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій К.: МАУП, 2000. - 128 с.
12. *Редченко К.І.* Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посібн. 2-ге вид - Львів: «Новий світ - 2000», «Альтаір ~ 2002», 2003. - 272 с.
13. *Сич Є.М., Пилипенко О.В., Стасишен М.С.* Стратегічний аналіз: Навч.-мтод. Посіб. – К.: Каравелла, 2010.
14. *Шайкап А.В.* Стратегічний аналіз як необхідний інструментарій стратегічного управління вітчизняними підприємствами в сучасних умовах господарювання / Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): Наук, журнал. - Вип.1-2. - К.: НАУ, 2004. -С. 133-137.

Додаткова

15. *Бланк И.А.* Инвестиционный менеджмент. - К.: «Итем», 1995. - 448 с.
16. *Бланк И.А.* Финансовый менеджмент: Учеб. курс. - К.: Ника- Центр, 1999. - 528 с.
17. *Єлецьких С.Я., Тельнова Г.В.* Фінансова санація і банкрутство підприємств. - БС: ЦУЛ, 2007. - 176 с.
18. *Кондрашихін А.Б.* Фінансова санація і банкрутство підприємств: Навч. посіб. / А.Б. Кондрашихін, Т.В. Пепа, В.О. Федорова. - К.: ЦУЛ, 2007. - 208 с.
19. *Круглав М.И.* Стратегическое управление компанией: Учебник для вузов. - М.: Русская Деловая Литература, 1998. - 768 с.
20. *Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
21. *Череп А.В.* Фінансова санація і банкрутство суб'єктів господарювання: Навч. посібн. - К.: Кондор, 2006. - 380 с.
22. *Экономическая стратегия фирмы / Под. ред. А.П. Градова.* - СПб.: Спец, литература, 1999. - 372 с.