

Волинський національний університет
імені Лесі Українки
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту та адміністрування

Віталій Рейкін

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ

Методичні вказівки до практичних занять

Луцьк 2022

УДК 338.24

P-35

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки (протокол № 9 від 18.05.2022 р.).

Рецензенти:

Загоруйко В. Л. – к.е.н., доцент, кафедра менеджменту, Луцький НТУ.

Данилюк Т. І. – к.е.н., доцент, кафедра підприємництва і маркетингу, ВНУ імені Лесі Українки.

Рейкін В. С.

P-35 Стратегічний аналіз : методичні вказівки до практичних занять. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2021. 56 с.

Методичні вказівки до практичних занять складено відповідно до силабуса дисципліни «Стратегічний аналіз». Навчально-методичне видання містить вступ, програму навчальної дисципліни, завдання до практичних занять, список літературних джерел.

Рекомендовано студентам 4 курсу спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент».

УДК 338.24

© Рейкін В. С., 2022

© Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022

Зміст

Вступ	4
Структура навчальної дисципліни	6
Тема 1. Стратегічний аналіз та його роль в управлінні підприємством	8
Тема 2. Аналіз досягнутих результатів. Стратегії підприємства	16
Тема 3. Нормативні методи стратегічного аналізу	19
Тема 4. Економічне оцінювання за допомогою портфельного аналізу	23
Тема 5. Аналіз розподілу виробничих ресурсів	26
Тема 6. Розроблення та економічне обґрунтування стратегії виробничої програми	30
Тема 7. Розроблення та економічне обґрунтування стратегії фінансової програми	36
Тема 8. Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства	40
Тема 9. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства	45
Тема 10. Стратегічний аналіз інвестиційної діяльності	51
Рекомендована література	55

Вступ

Навчальна дисципліна «Стратегічний аналіз» належить до вибіркової та спрямована на поглиблення у студентів знань щодо прийняття якісних управлінських рішень. Стратегічний аналіз є невід'ємною частиною функціонування господарської діяльності підприємств усіх форм власності.

Мета вивчення дисципліни – формування системи знань із методики та техніки аналітичних досліджень для виявлення резервів підвищення ефективності виробництва й обґрунтування стратегічних управлінських рішень.

Основними *завданнями* навчальної дисципліни є:

- вивчення сутності, напрямів та ролі стратегічного аналізу суб'єкта господарювання;
- набуття вмінь аналізу та оцінювання потенціалу підприємства як чинника стратегії розвитку;
- ознайомлення студентів з аналітичними методами дослідження стратегічного середовища;
- опанування основ стратегічної оцінки виробничої діяльності;
- вироблення навичок прогностичної оцінки структури капіталу;
- набуття вмінь прогнозувати фінансові показники діяльності підприємства;
- оволодіння методикою стратегічного аналізу інвестиційних рішень.

В результаті вивчення курсу «Стратегічний аналіз» студенти набудуть такі компетентності:

Інтегральна компетентність – здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері стратегічного аналізу, що передбачає використання різноманітних методів та інструментів для прийняття та реалізації якісних управлінських рішень.

Загальні компетентності: здатність застосовувати знання

у практичних ситуаціях; здатність проведення досліджень на відповідному рівні; навички використання інформаційних та комунікаційних технологій; здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу; здатність до засвоєння нових знань; здатність до визначення місця та ролі стратегічного аналізу в системі стратегічного управління підприємством; здатність до самостійної роботи та самостійного приймання рішення, здатність нести відповідальність за їх реалізацію.

Фахові компетентності: здатність здійснювати аналіз прогнозування середовища підприємства, за вивченням системи цільових орієнтирів підприємства; здатність здійснювати аналіз досягнутих результатів діяльності підприємства; класифікувати та економічно оцінювати виробничі одиниці за матрицями, використовуючи інструменти портфельного аналізу; здатність здійснювати аналіз розподілу виробничих ресурсів у галузі виробництва, використовуючи фактори ресурсозбереження та їх вплив на позицію підприємства; здатність розробити та економічно обґрунтувати стратегії виробничої програми, за допомогою графічного методу, прогнозної оцінки операційних витрат підприємства; здатність розробити та економічно обґрунтувати стратегії фінансової програми, аналізувати прибуток підприємства та фінансову стратегію; здатність виконання формування активів підприємства за допомогою критеріїв оптимізації структури капіталу; здатність передбачення ймовірності банкрутства підприємства за методикою визначення Z-коефіцієнтів.

Структура курсу: лекції – 36 год. практичні – 36 год., самостійна робота – 68 год., консультації – 10 год. (5 кредитів, 150 год.).

СТРУКТУРА ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ»

Назви змістових модулів і тем	Усього	Лек.	Практ.	Сам. роб.	Конс.	*Форма контролю / Бали
Змістовий модуль 1. Теоретичні основи стратегічного аналізу						
Тема 1. Стратегічний аналіз та його роль в управлінні підприємством	15	4	4	6	1	РЗ, Т, СЗ / 4
Тема 2. Аналіз досягнутих результатів та стратегії підприємства	15	4	4	7	1	РЗ, Т, СЗ / 4
Тема 3. Нормативні методи стратегічного аналізу	15	2	2	7	1	УО, Т / 4
Тема 4. Економічне оцінювання за допомогою портфельного аналізу	15	4	4	7	1	УО, Т / 4
Разом за модулем 1	60	14	14	27	5	16
Змістовий модуль 2. Стратегічний аналіз основних напрямів діяльності підприємства						
Тема 5. Аналіз розподілу виробничих ресурсів	15	4	4	6	1	УО, РЗ, Т / 4
Тема 6. Розроблення та економічне обґрунтування стратегії виробничої програми	15	2	2	7	1	УО, РЗ, Т / 4
Тема 7. Розроблення та економічне обґрунтування стратегії фінансової програми	15	4	4	7	1	УО, РЗ, Т / 4
Тема 8. Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства	15	4	4	7	1	УО, РЗ, Т / 4
Тема 9. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства	15	4	4	7	1	УО, РЗ, Т / 4
Тема 10. Стратегічний аналіз інвестиційної діяльності	15	4	4	7	1	УО, РЗ, Т / 4
Разом за модулем 2	90	22	22	41	5	24

Види підсумкових робіт						Бал
МКР 1						30
МКР 2						30
Всього годин / Балів	150	36	36	68	10	100

*Форма контролю: УО – усне опитування, Т – тестування, РЗ – розв’язування задач, СЗ – ситуаційні завдання, МКР – модульна контрольна робота.

ТЕМИ ТА МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичне заняття № 1

Тема: Стратегічний аналіз та його роль в управлінні підприємством.

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння сутності стратегічного аналізу та його ролі в управлінні підприємством.

Питання для обговорення

1. Сутність стратегічного аналізу.
2. Види стратегічних управлінських рішень.
3. Методи стратегічного аналізу.
4. Середовище підприємства та методи його вивчення.
5. Прогнозування у стратегічному аналізі.
6. Інформаційна база стратегічного аналізу.

Практичні завдання

Задача 1. Сформулюйте висновок про виробничу стратегію і асортиментну програму підприємства та визначте стратегічні напрямки формування асортименту на основі наведених даних. Зробіть висновок про загальну рентабельність випуску і рентабельність кожного окремого виду продукції.

Продукт	Обсяг виробництва, т	Ціна за т, тис. грн	Дохід від реалізації, тис. грн	Собівартість випуску, тис. грн	Прибуток, тис. грн	Рентабельність, %
Виріб А	200	4,15		670		
В	230	2,96		600		
С	50	2,4		70		
Д	380	1,16		350		
Е	100	5,2		480		
Всього						

Розв'язок:

Продукт	Обсяг виробництва, т	Ціна за т, тис. грн	Дохід від реалізації, тис. грн	Собівартість випуску, тис. грн	Прибуток, тис. грн	Рентабельність, %
Виріб А	200	4,15	830	670	160	24
В	230	2,96	680,8	600	80,8	13
С	50	2,4	120	70	50	71
Д	380	1,16	440,8	350	90,8	26
Е	100	5,2	520	480	40	8
Всього	960	2,7	2591,6	2170	421,6	19

Висновок: підприємство застосовує стратегію диференціації, реалізуючи асортимент із 5 виробів за цінами 2 – вище сер. рівня, 2 – за відносно високими цінами, 1 – за низькою ціною. Найбільш прибутковими є вироби А, В, Д; найбільш рентабельні – С, Д, А; відповідно вироби А, Д – стратегічно важливі для під-ва. Сер. рентабельність всього виробництва становить 19%, що є прийнятним рівнем. Виріб Е – найменш прибутковий та рентабельний; пропозиції – знизити ціну до сер. рівня, та моніторити подальшу прибутковість та рентабельність виробу. Виріб С – найбільш рентабельний, тому пропонується нарощувати його випуск. Оскільки всі вироби не збиткові, пропонується не скорочувати асортимент виробництва.

Задача 2. Проаналізуйте досягнення цілей підприємства за наведеними даними. За якими показниками визначають ступінь досягнення цілей підприємства? Сформулюйте висновки та запропонуйте можливі зміни бізнес-стратегії.

Показники	Минулий (період) рік, тис. грн	Зміна протягом року, тис. грн	На поточний період, тис. грн
Обсяг реалізованої продукції	8000	-3 %	?
Обсяг виробництва	9200	+2 %	?
Запаси готової	300	-	-

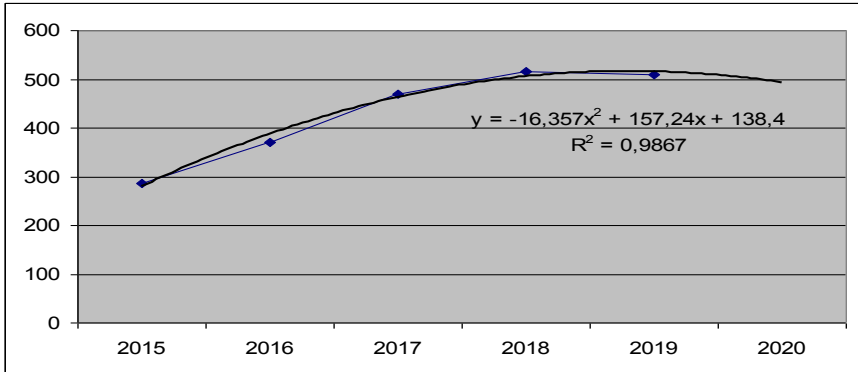
продукції на поч. року			
Запаси готової продукції на кінець року	?	?	?
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	8	-5 %	?
Затрати на виробництво	7600	+3 %	?
Собівартість реалізованої продукції	6600	+5 %	?
Прибуток (валовий) від реалізації	?	?	?
Рентабельність продаж, %	?	?	?
Рентабельність виробництва продукції, %	?	?	?

Задача 3. А) Визначити прогнозне значення обсягів реалізації продукції у 2020 році методом екстраполяції на основі показника середньорічних темпів проросту. Пояснити недоліки цієї методики за наведеними даними.

Період	Обсяги реалізації, тис. грн
2015	287
2016	370
2017	469
2018	515
2019	510

Б) Визначити прогнозне значення обсягів реалізації продукції у 2020 році графічним методом за допомогою побудови поліна 2-го ступеня (Excel).

Розв'язок Б:



Обсяги реалізації у 2020 році (за графіком): 490 тис. грн.

Висновок: прогнозування графічним методом є більш точним оскільки відповідає загальній тенденції спаду темпів приросту продукції.

Ситуаційне завдання 1. Проаналізуйте за *SWOT-аналізом* вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства, з роботою якого ви знайомі (база практики – «Приватбанк», «Модерн-експо», ПП «Дмитрук», «23/7», ФОП: логістика – складські приміщення, що здаються в оренду). Визначте сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози зовнішнього середовища. У середовищі підприємства відбуваються такі явища:

- збільшення кількості фірм, що реалізують аналогічний товар (послугу);
- подорожчання комп'ютерної техніки;
- зміни в бухгалтерському обліку;
- висока кваліфікація персоналу фірми;
- розташування на околиці міста;
- підвищення офісної орендної плати;
- введення пільгової системи оподаткування.

Аналіз реалізувати за допомогою таблиці:

Фактори	Переваги	Слабкості	Можливості	Загрози

Тестові завдання:

1. Стратегічний аналіз спрямований на вирішення таких завдань:

- а) шляхи досягнення бажаного становища;
- б) способи досягнення цільового стану;
- в) аналіз середовища функціонування підприємства;
- г) всі варіанти вірні.

2. Визначте, яка категорія водночас виступає внутрішньою змінною підприємства і належить до факторів зовнішнього середовища:

- а) технологія;
- б) споживачі;
- в) податкова система держави;
- г) конкуренти.

3. Спеціальним інструментарієм стратегічного аналізу є:

- а) портфельний аналіз;
- б) методи прогнозування;
- в) кореляційно-регресійний аналіз;
- г) всі варіанти вірні.

4. Що належить до внутрішнього середовища підприємства, фірми?

- а) постачальники, трудові ресурси, закони і заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти;
- б) цілі, кадри, завдання, структура, технологія, організаційна культура;
- в) стан економіки, зміни у політиці, НТП, технології, групові інтереси, міжнародне середовище;
- г) персонал і організаційна культура.

5. Які з названих факторів належать до факторів зовнішнього середовища прямого впливу:

- а) держава, споживачі, конкуренти, постачальники;
- б) держава, споживачі, конкуренти, постачальники, політичний уклад;
- в) конкуренти, постачальники, держава, стан економіки;
- г) споживачі, конкуренти, постачальники.

6. Предметом стратегічного аналізу є:

- а) окремі стратегічні господарські підрозділи, або окремі продукти;
- б) організаційні, економічні та інформаційні ресурси і можливості із погляду зміцнення позицій на ринку в довготерміновому аспекті;
- в) позитивні й негативні фактори, що впливають на економічне становище підприємства у близькому майбутньому;
- г) трудові, фінансові й матеріальні ресурси підприємства для оцінки поточного стану підприємства.

7. Стратегія організації – це:

- а) всебічний комплексний план, призначений для реалізації місії та досягнення цілей;
- б) комплексний план для отримання прибутків у перспективному періоді;
- в) план реалізації цілей;
- г) поточні плани для досягнення цілей.

8. Стратегічне планування полягає у розробленні:

- а) стратегій;
- б) цілей;
- в) місії;
- г) тактики та політики.

9. Стратегічне планування поєднує:

- а) вибір стратегії;
- б) вибір альтернатив;
- в) визначення методів прогнозування, аналіз середовища та стану організації, оцінку стратегічних альтернатив, вибір стратегії;
- г) визначення тактики для реалізації місії.

10. Методами прогнозування є:

- а) сценарії розвитку;
- б) екстраполяція;
- в) метод Делфі;
- г) всі варіанти вірні.

11. Для регіональних представництв та відділів розробляється:

- а) корпоративна стратегія;
- б) функціональна стратегія;
- в) операційна стратегія;
- г) ділова стратегія.

12. Дослідження впливу як факторів зовнішнього, так і внутрішнього середовища реалізує:

- а) PEST-аналіз;
- б) SWOT-аналіз;
- в) матриця БКГ;
- г) всі варіанти вірні.

13. Стратегічний баланс – це:

- а) поєднання зовнішніх та внутрішніх факторів різноспрямованої дії;
- б) використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз;

- в) певне поєднання факторів, що позитивно та негативно впливають на діяльність підприємства;
- г) всі варіанти вірні.

14. Стохастичні моделі передбачають:

- а) жорсткі функціональні зв'язки між змінними;
- б) наявність ймовірнісних впливів на досліджувані показники;
- в) умови невизначеності;
- г) умови відносної визначеності.

15. Детерміновані моделі передбачають:

- а) жорсткі функціональні зв'язки між змінними;
- б) наявність ймовірнісних впливів на досліджувані показники;
- в) умови невизначеності;
- г) умови відносної визначеності.

16. До об'єктів стратегічного управління НЕ належать:

- а) підприємство загалом;
- б) сегменти бізнесу;
- в) варіанти стратегічних рішень;
- г) окремий підрозділ підприємства.

Практичне заняття № 2

Тема: *Аналіз досягнутих результатів. Стратегії підприємства.*

Мета: *перевірка знань студентів за темою; розкриття сутності стратегій підприємства.*

Питання для обговорення

1. Підходи до проведення стратегічного аналізу.
2. Загальна характеристика позиції підприємства.
3. Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства.
4. Конкурентні стратегії за М. Портером.
5. Інші види стратегій.

Практичні завдання

Задача 1. Визначте найбільш конкурентоспроможне підприємство у групі підприємств, діяльність яких відображено такими показниками:

Назва підприємства	Динаміка показників, % до минулого року			
	Обсяг реалізації	Оборотність капіталу	Продуктивність праці	Рівень матеріальних витрат
А	104	97	99	101
Б	103	101	100	98
В	105	102	98	99
Г	102	99	101	100
Д	98	100	102	102

Розрахуйте показник комплексної оцінки підприємств індексним методом. Проранжуйте підприємства та оберіть найкраще, використавши метод суми місць. Порівняйте результати розрахунків. Сформулюйте висновки (переваги та недоліки методів).

Розв'язок:

Показник комплексної оцінки підприємств (індексним методом):

Індекс (А) = $(1,04 * 0,97 * 0,99 * 1,01)$ в степені $\frac{1}{4} = 1,002$

Індекс (Б) = $(1,03 * 1,01 * 1 * 0,98)$ в степені $\frac{1}{4} = 1,005$

Індекс (В) = $(1,05 * 1,02 * 0,98 * 0,99)$ в степені $\frac{1}{4} = 1,010$

Індекс (Г) = $(1,02 * 0,99 * 1,01 * 1)$ в степені $\frac{1}{4} = 1,005$

Індекс (Д) = $(0,98 * 1 * 1,02 * 1,02)$ в степені $\frac{1}{4} = 1,005$

Назва підприємства	Ранг підприємства (місце)				
	Обсяг реалізації	Оборотність капіталу	Продуктивність праці	Рівень матеріальних витрат	Сума місць
А	2	5	4	4	15
Б	3	2	3	1	9
В	1	1	5	2	9
Г	4	4	2	3	13
Д	5	3	1	5	14

Висновок: найбільш конкурентоспроможне підприємство за обома методами – «В». Загалом вибір методу незначно впливає на результати оцінювання. Переваги методу ранжування – простота; переваги індексного методу – більша точність. Недоліки обох методів – не враховується поточний ринковий стан підприємств (ринкова частка).

Задача 2. Визначте найбільш конкурентоспроможне підприємство в складі ТНК, діяльність яких відображено такими показниками:

Назва підприємства	Показники				
	Виконання плану реалізації продукції, %	Виконання плану продуктивності праці, %	Рівень витрат на 1 грн продукції	Виконання плану з прибутку, %	Ритмічність виробництва, %

А	106,6	87	0,9	70	96
Б	103,2	95	0,94	52	85
В	101,5	93	0,85	50	78
Г	104,8	78	0,76	66	101

Проранжуйте підприємства та оберіть найкраще, використавши метод суми місць. Порівняйте результати та сформулюйте висновки.

Ситуаційне завдання 1. Виділіть стратегічні групи конкурентів (на національному та місцевому рівні), що діють на ринку України у виробництві та продажу таких товарів:

I варіант – кондитерські вироби, легкові автомобілі, пиво;

II варіант – косметика, молочні вироби, рітейл.

Ситуаційне завдання 2. Визначте базові стратегії росту за М. Портером та за конкурентною позицією для одного з підприємств:

1 варіант: молочний комбінат «Угринів»;

2 варіант: універсальний магазин «АТБ»;

3 варіант: комерційний банк «Аваль».

Практичне заняття № 3

Тема: Нормативні методи стратегічного аналізу.

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань щодо нормативних методів стратегічного аналізу.

Питання для обговорення

1. Визначення норм і нормативів у стратегічному аналізі.
2. Визначення ефекту масштабу.
3. Модель життєвого циклу.
4. Аналіз розриву.
5. Складання профілю поведінки конкурента.
6. Позиції фірми в конкурентному середовищі.

Тестові завдання

1. Ефект масштабу ґрунтується на:

- а) дослідженні поточного стану витрат на виробництво продукції;
- б) вивченні динаміки виробничих витрат;
- в) дослідженні поточної структури витрат;
- г) всі варіанти вірні.

2. Із збільшенням обсягів виробництва витрати на одиницю продукції:

- а) не змінюються;
- б) мають тенденцію до зростання;
- в) мають тенденцію до зниження.

3. Графічна інтерпретація ефекту масштабу базується на показниках:

- а) обсяг виробництва та собівартість одиниці продукції;
- б) обсяг виробництва та ціна одиниці продукції;
- в) ціна та собівартість одиниці продукції;

г) обсяг виробництва та загальна собівартість випуску продукції.

4. Між обсягом виробництва і витратами на одиницю продукції існує:

- а) пряма залежність;
- б) зворотна залежність;
- в) безпосередня залежність;
- г) опосередкована залежність.

5. Джерелами ефекту масштабу є:

- а) оптимізація структури витрат виробництва;
- б) економія на змінних витратах;
- в) економія на умовно-постійних витратах;
- г) всі варіанти вірні.

6. Головним недоліком моделі «ефект масштабу» є:

- а) врахування лише рівня витрат;
- б) поза увагою залишається зовнішнє середовище;
- в) поза увагою залишаються потреби ринку;
- г) всі варіанти вірні.

7. Модель життєвого циклу включає такі етапи:

- а) становлення, зростання, зрілість, спад;
- б) становлення, зрілість, зростання, спад;
- в) становлення, зростання, зрілість, ліквідація;
- г) спад, становлення, зростання, зрілість.

8. Об'єктами аналізу моделі життєвого циклу можуть бути:

- а) товар;
- б) підприємство;
- в) ринок;
- г) всі варіанти вірні.

9. Значні обсяги «cash flow» характерні для:

- а) стадії становлення;
- б) стадії спаду;
- в) стадії зростання;
- г) стадії зрілості.

10. Недоліками моделі життєвого циклу у практичному застосуванні є:

- а) зв'язок з монокритерієм «обсяг продажів»;
- б) прогностичний характер;
- в) обмежене число параметрів діяльності;
- г) всі варіанти невірні.

11. GAP-аналіз являє собою:

- а) матрицю БКГ;
- б) матрицю Ансоффа;
- в) визначення розриву між цілями фірми та її поточними можливостями;
- г) всі варіанти вірні.

12. Стратегічна прогалина – це:

- а) GAP-аналіз;
- б) SWOT-аналіз;
- в) інтервал між наявними можливостями та бажаними цілями;
- г) метод прогнозування.

13. Існування стратегічного розриву не слід оцінювати:

- а) позитивно;
- б) негативно;
- в) нейтральною.

14. Кінцевою метою аналізу “розриву” як методу стратегічного аналізу є:

- а) встановити різницю між стратегічними цілями і майбутніми можливостями;
- б) коригування цілей підприємства;
- в) вивчення динаміки зміни стратегічних показників;
- г) пропозиція заходів щодо заповнення “розриву”.

15. Специфічними заходами заповнення розриву можуть бути:

- а) розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств;
- б) оновлення чи розширення асортименту;
- в) перерозподіл ресурсів з неперспективних напрямків діяльності;
- г) злиття, поглинання, реструктуризація або ліквідація окремих підсистем.

Практичне заняття № 4

Тема: Оцінювання за допомогою портфельного аналізу.

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань щодо системи оцінювання із застосуванням портфельного аналізу.

Питання для обговорення

1. Сутність і призначення портфельного аналізу.
2. Матриця Бостонської консалтингової групи.
3. Стратегії позиціонування за матрицею Ансоффа.
4. Матриця GE – Мак-Кінсі.
5. Матриця ADL/LC.
6. Схема Абеля.

Тестові завдання

1. Портфель підприємства це:

- а) набір видів діяльності, здійснюваних підприємством;
- б) сукупність видів продукції, що випускається;
- в) аналіз господарської діяльності підприємства;
- г) всі варіанти вірні.

2. Портфельний аналіз – це:

- а) сукупність видів діяльності чи продукції, що випускається;
- б) аналіз господарської діяльності підприємства, що виконується з метою встановлення неприбуткових або неперспективних видів діяльності;
- в) визначення найбільш прибуткових та перспективних видів діяльності чи проектів підприємства;
- г) всі варіанти вірні.

3. Теоретичною базою портфельного аналізу є:

- а) ефект масштабу;
- б) модель життєвого циклу товару;

- в) інформаційна база даних PIMS;
- г) всі варіанти вірні.

4. Основними прийомами здійснення портфельного аналізу є:

- а) двомірні матриці;
- б) теоретичний аналіз;
- в) кореляційний аналіз;
- г) всі варіанти вірні.

5. Критеріями портфельного аналізу є:

- а) пари стратегічно важливих показників;
- б) зовнішній показник, що відображає стан ринку чи галузі, та важливий внутрішній показник;
- в) експертна оцінка;
- г) всі варіанти вірні.

6. Елементами матриці БКГ є:

- а) “знак питання”, “зірка”, “дійна корова”, “собака”;
- б) “проблема”; “зірка”, “грошовий мішок”, “собака”;
- в) стратегічний розрив;
- г) концепція «7С».

7. Стадія спаду в матриці БКГ характеризується появою:

- а) «собак»;
- б) «грошових мішків»;
- в) «зірок»;
- г) «знаків питання».

8. Стадія зрілості в матриці БКГ характеризується появою:

- а) «собак»;
- б) «грошових мішків»;

- в) «зірок»;
- г) «знаків питання».

9. Стадія зростання в матриці БКГ характеризується появою:

- а) «собак»;
- б) «грошових мішків»;
- в) «зірок»;
- г) «знаків питання».

10. Стадія виходу на ринок в матриці БКГ характеризується появою:

- а) «собак»;
- б) «грошових мішків»;
- в) «зірок»;
- г) «знаків питання».

11. Показниками матриці БКГ є:

- а) темп росту галузевого ринку;
- б) ринкова частка;
- в) фінансовий потік;
- г) всі варіанти вірні.

12. Матриця Ансоффа оперує такими складовими:

- а) дохід/товар;
- б) прибуток/ринок;
- в) товар/ринок;
- г) всі варіанти вірні.

13. Матриця Ансоффа описує такі стратегії:

- а) стратегію розвитку;
- б) товарну експансію;
- в) стратегію наступу;
- г) диверсифікації.

Практичне заняття № 5

Тема: Аналіз розподілу виробничих ресурсів.

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань щодо аналізування виробничих ресурсів.

Питання для обговорення

1. Стратегічні ресурси підприємства та їх види.
2. Стратегія забезпечення матеріально-сировинними ресурсами.
3. Аналіз трудових ресурсів.
4. Фінансові ресурси.
5. Інформаційні ресурси.
6. Фактори ресурсозбереження, їх сутність.

Практичні завдання

Задача 1. Проаналізувати запаси матеріальних ресурсів, фактичну наявність та відповідність запасів нормативам і потребам виробництва.

Ресурсні елементи	Планова потреба / день		Фактичний запас		Норматив запасу		
	т	ціна, грн / т	тис. грн	дні	тис. грн / день	дні	тис. грн
Паливо	3	4500	44	?	?	8	?
Підшипники	0,5	1800	100	?	?	3	?
Масило	0,2	2700	16,2	?	?	5	?
Запчастини	1,2	7500	25	?	?	7	?
Інше	2	1300	16,5	?	?	2	?

Задача 2. 1) За даними таблиці дати оцінку стану використання сировини на 1 т портландцементу. 2) Підрахувати резерви зниження собівартості продукції загалом по підприємству, якщо за квартал звітнього року виробляють в середньому 25 т цементу. 3) Розрахувати матеріаловіддачу та матеріаломісткість, якщо ціна цементу 2,6 грн / кг.

Найменування	План			Фактично		
	норма витрат, кг/т	ціна за 1 кг, грн	сума, грн	витрат, кг/т	ціна за 1 кг, грн	сума, грн
Клінкер	620	0,65	?	625	0,62	?
Шлак	351	0,9	?	363	0,72	?
Гіпс	60	0,22	?	40	0,25	?
Разом	х	х	?	х	?	?

Задача 3. Проаналізувати запаси матеріальних ресурсів, фактичну наявність та відповідність запасів нормативам і потребам виробництва. Сформувати висновки.

Найменування	Планова потреба / день		Фактичний запас		Норматив запасу		
	т	ціна, грн / т	тис. грн	дні	тис. грн / день	дні	тис. грн
Сировина	2,5	3900	25	?	?	9	?
Матеріали	1,3	1200	100	?	?	4	?
Напівфабрикати	0,7	3100	15	?	?	4	?
Готова продукція	2,1	9200	30	?	?	8	?

Задача 4. Розрахувати величину матеріаловіддачі та матеріаломісткість продукції, якщо ціна одиниці товару 120 грн.; виготовлено – 150 шт. Загальна величина матеріальних витрат для виготовлення всієї партії товару становить 10 тис. грн.

Тестові завдання

1. Які фактори НЕ впливають безпосередньо на рівень продуктивності праці (виробітку):

- а) зростання залишків грошових коштів на банківських рахунках підприємства;
- б) зменшення відсотка браку;
- в) зменшення цілоденних та внутрішньозмінних простоїв;
- г) зростання фондів віддачі.

2. До матеріальних ресурсів відносять:

- а) кваліфікація персоналу;
- б) фізичні активи;
- в) фінансові активи;
- г) ноу-хау («гудвіли»).

3. До нематеріальних ресурсів відносять:

- а) кваліфікація персоналу;
- б) фізичні активи;
- в) фінансові активи;
- г) ноу-хау («гудвіли»).

4. Потреба у кожному з видів ресурсів визначається:

- а) на основі потреб споживачів;
- б) на основі портфельних стратегій;
- в) на основі виробничих програм;
- г) всі варіанти вірні.

5. Потреба в матеріальних ресурсах може бути розрахована:

- а) за нормативним способом;
- б) методом динамічних коефіцієнтів;
- в) за матрицею БКГ;
- г) за матрицею Ансоффа.

6. Японська система організації виробництва передбачає:

- а) створення страхових резервів;
- б) створення поточних резервів;
- в) постачання “з коліс”;
- г) всі варіанти вірні.

7. Європейська система організації виробництва передбачає:

- а) створення страхових резервів;
- б) створення поточних резервів;
- в) постачання “з коліс”;
- г) всі варіанти вірні.

8. Нормативи розраховуються:

- а) в днях запасу;
- б) у грошовому вираженні;
- в) у натуральному вираженні;
- г) всі варіанти невірні.

9. Трудові ресурси для підприємства є:

- а) є стратегічними;
- б) тактичними;
- в) операційними;
- г) не впливають на генеральну стратегію підприємства.

10. Екстенсивними факторами продуктивності праці є:

- а) автоматизація та механізація виробничих процесів;
- б) підвищення рівня кваліфікації працюючих;
- в) збільшення кількості відпрацьованого часу;
- г) скорочення втрат робочого часу.

11. Інтенсивними факторами продуктивності праці є:

- а) автоматизація та механізація виробничих процесів;
- б) підвищення рівня кваліфікації працюючих;
- в) збільшення кількості відпрацьованого часу;
- г) скорочення втрат робочого часу.

12. Стратегія відносно трудових ресурсів передбачає:

- а) добір та заміщення;
- б) навчання та перекваліфікацію;
- в) звільнення кадрів;
- г) всі варіанти вірні.

Практичне заняття № 6

Тема: Розроблення та економічне обґрунтування стратегії виробничої програми.

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань щодо обґрунтування стратегії виробничої програми.

Питання для обговорення

1. Стратегія управління із використанням основних засобів.
2. Стратегія управління оборотними активами.
3. Стратегія управління робочою силою.
4. Стратегія маркетингу.

Практичні завдання

Задача 1. У приватному бізнесі використовують один автомобіль. Прогнозовані показники експлуатації автомобіля на наступний рік є такими:

корисний пробіг автомобіля згідно з оцінкою – 40 000 км;
 сукупні витрати на оплату праці – 15 000 грн.;
 сукупні витрати від простою – 9000 грн.;
 сукупні експлуатаційні витрати – 18 000 грн.;
 валовий дохід – 45 000 грн.

Експлуатаційні витрати залежать від корисного пробігу.

1) Визначити точку беззбитковості (у кілометрах) для прогнозованого періоду.

2) Розрахувати прибутки (збитки) за умов експлуатації автомобіля: 25 000 км, 36 000 км, 40 000 км.

Задача 2. Підприємство роздрібної торгівлі наступного року передбачає реалізувати 50 000 пар взуття. Середня ціна реалізації за пару взуття – 80 грн. Закупівельна ціна за пару взуття – 50 грн. Сукупні постійні витрати на рік: оплата праці – 200 000 грн.; реклама – 40 000 грн.; інші витрати – 200 000 грн.

1. Визначити критичний обсяг реалізації товару.
2. Обчислити прибуток або збиток магазину, якщо буде реалізовано 45 000 пар взуття.

Завдання 3. Розкрити наступні поняття з формулюванням та обґрунтуванням практичних аспектів:

- доступні ресурси;
- організаційне оточення;
- оперативне середовище;
- внутрішнє середовище;
- критичні точки організаційного середовища.

Завдання 4. Розкрити й описати методика аналізу витрат:

- за елементами;
- за видами діяльності.

Завдання 5. Охарактеризувати процес аналізу сильних і слабких сторін за допомогою:

- матриці SWOT-аналізу;
- вибору конкурентних стратегій;
- методів аналізу конкурентоспроможності;
- оцінка розподілу ринкових часток між конкурентами;
- за допомогою бенчмаркінгового аналізу.

Тестові завдання

1. Виявленням та оцінкою впливу факторів макросередовища на результати поточної і майбутньої діяльності підприємства займається:

- 1) SWOT-аналіз;
- 2) TOWS-аналіз;
- 3) PEST-аналіз;
- 4) нема правильної відповіді.

2. Який із наведених нижче факторів належить до потенційних внутрішніх слабких сторін:

- 1) розширення асортименту продукції для задоволення потреб клієнтів;
- 2) вузький асортимент продукції;
- 3) зростання вимогливості покупців;
- 4) значний досвід.

3. До якої групи належить повільне зростання ринку;

- 1) потенційних зовнішніх можливостей;
- 2) потенційних зовнішніх загроз;
- 3) потенційних внутрішніх слабких сторін;
- 4) потенційних внутрішніх сильних сторін.

4. Визначити неправильне твердження:

- 1) коефіцієнт рентабельності активів відображає відношення чистого прибутку до середньої суми активів;
- 2) коефіцієнт чистого прибутку розраховують як відношення суми чистого прибутку до суми чистого доходу від реалізації;
- 3) коефіцієнт витрат розраховують шляхом ділення чистого доходу від реалізації на суму витрат;
- 4) коефіцієнт адміністративних витрат розраховують як відношення адміністративних витрат до суми чистого доходу від реалізації.

5. 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.
- 5) власний варіант.

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

- 1) стратегічними зонами господарювання;
- 2) стратегічними господарськими підрозділами;
- 3) секторами бізнесу;
- 4) правильні відповіді 1 і 5;
- 5) галузями бізнесу.

7. У якій послідовності виконують 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) власний варіант;
- 5) аналіз можливостей, аналіз досвіду, аналіз ідеї, аналіз модернізації, аналіз виконання.

8. Якщо стратегічне управлінське рішення обґрунтовується за допомогою об'єктивного аналітичного процесу і не залежать від минулого досвіду, воно називається:

- 1) раціональне рішення;
- 2) компромісне рішення;
- 3) організаційне рішення;
- 4) управлінське рішення;
- 5) рішення, побудоване на судженнях.

9. Серед параметрів оцінки якості управлінського рішення немає такого:

- 1) показник ентропії;
- 2) ступінь адекватності теоретичної моделі фактичним даним;
- 3) ступінь еквівалентності причинно-наслідкових зв'язків;
- 4) ступінь ризику інвестицій.

10. Метод аналізу затрат і результатів передбачає:

- 1) визначення найвищого фінансового результату серед різних варіантів;
- 2) вибір альтернативи з найвищою відносною цінністю;
- 3) попарне порівняння різних стратегій поведінки на ринку;
- 4) власний варіант;
- 5) визначення результату грошових потоків.

11. Модель ВСГ побудована на базі:

- 1) детермінованої залежності між рівнем конкуренції і позицією підприємства у галузі;
- 2) теоретичної залежності між витратами виробництва і прибутковістю;
- 3) нема правильної відповіді;
- 4) емпіричної залежності між витратами та обсягом виробництва;
- 5) функціональної залежності між конкурентною позицією підприємства і часткою ринку.

12. Відносну частку ринку секторів бізнесу в моделі ВСГ вимірюють:

- 1) за звичайною стобальною шкалою;
- 2) за логарифмічною шкалою;
- 3) власний варіант;
- 4) за експоненційною шкалою;

5) величиною кола, що позначає сектор бізнесу.

13. Сектор бізнесу, що характерний низькими темпами зростання ринку і високою відносною часткою на ринку, називається:

- 1) «зіркою»;
- 2) «собакою»;
- 3) «важкою дитиною»;
- 4) правильні відповіді 2 і 5;
- 5) «дійною коровою».

14. Головний фінансовий (грошовий) потік у моделі BCG слід спрямовувати:

- 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) нема приавильної відповіді;
- 5) від правого верхнього квадранта до лівого нижнього.

15. Оптимальною стратегією бізнесу з погляду моделі BCG є:

- 1) стратегія перетворення всіх секторів бізнесу на зірок;
- 2) стратегія отримання значної частки ринку для бізнесу, що перебуває на стадії зрілості життєвого циклу;
- 3) власний варіант;
- 4) стратегія збирання доходів із «зіркових» секторів бізнесу та «дійних корів»;
- 5) стратегія інвестування «дійних корів» для перетворення їх на «зірок».

Практичне заняття № 7

Тема: Розроблення та економічне обґрунтування стратегії фінансової програми.

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань щодо обґрунтування стратегії фінансової програми.

Питання для обговорення

1. Стратегічний аналіз фінансових ресурсів.
2. Стратегічний аналіз прибутку.
3. Стратегічний аналіз рентабельності підприємства.
4. Аналіз фінансових стратегій.

Практичні завдання

Задача 1. Виручка від реалізації продукції – 800 тис.грн. Повна собівартість продукції – 550 тис.грн. Позареалізаційний прибуток – 26 тис.грн. ПДВ – 61 тис.грн. Середня вартість активів – 2 100 тис.грн. Середня вартість власного капіталу – 1 220 тис.грн. Визначити прибуток від реалізації продукції, прибуток операційний, чистий прибуток, рентабельність реалізованої продукції, рентабельність власного капіталу, рентабельність активів та зробити висновок щодо фінансового стану підприємства за показниками рентабельності.

Розв'язок:

Прибуток реаліз. (валовий) = $800 - 550 = 250$ тис.грн.

Прибуток операційний = $250 + 26 - 61 = 215$ тис.грн.

Чистий прибуток = $215 \text{ тис.} - 18\% = 176,3$ тис. грн.

Рентабельність реаліз. = $250 / 550 * 100\% = 45\%$ – висока.

Рентабельність власного капіталу = $176,3 / 1220 * 100\% = 14,5\%$.

Рентабельність активів = $176,3 / 2100 * 100\% = 8,4\%$.

Висновок: Фінансовий стан підприємства є задовільним.

Задача 2. Виручка від реалізації продукції – 1000 тис.грн. Повна собівартість продукції – 640 тис.грн. Позареалізаційний прибуток – 45 тис.грн. Платежі до бюджету – 93 тис.грн. Середня вартість активів – 3000 тис.грн. Середня вартість власного капіталу – 2100 тис.грн. Визначити прибуток від реалізації продукції, прибуток операційний, чистий прибуток, рентабельність реалізованої продукції, рентабельність власного капіталу, рентабельність активів та зробити висновок щодо фінансового стану підприємства за показниками рентабельності.

Задача 3. Виконати аналіз валового прибутку від реалізації одного виду продукції. Зробити висновки про зміну показника рентабельності виробництва продукції за даними таблиці:

1 варіант – рентабельність продукції розраховувати до собівартості;

2 варіант – рентабельність продукції розраховувати до валових доходів;

Показники	Минулий рік	Звітний рік	Відхилення
Обсяг реалізації продукції, одиниць	79100	102300	
Ціна одиниці продукції, грн	54	56	
Собівартість одиниці продукції, грн	48	52	
Прибуток валовий, тис. грн			
Рентабельність продукції, %			

Тестові завдання

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. Багатофакторна модель рентабельності – “формула Дюпон”, встановлює залежність між:

- а) структурою оборотних коштів та ефективністю їх використання;
- б) ефективністю використання оборотних коштів та рентабельністю продукції;
- в) оборотністю обігових коштів та рентабельністю активів підприємства;
- г) рентабельністю продукції та структурою активів підприємства.

3. До фінансових ресурсів підприємства відносять:

- а) кредити;
- б) бюджетні кошти;
- в) основні засоби;
- г) резервний капітал.

4. Джерелами формування фінансових ресурсів є:

- а) короткострокові кредити;
- б) емісія акцій;
- в) прибуток від реалізації продукції;
- г) всі варіанти водночас.

5. Джерелами інформації про фінансовий стан підприємства є:

- а) баланс;
- б) звіт з праці;
- в) звіт про фінансові результати;
- г) прогнозна фінансова звітність.

6. Прогноз рентабельності підприємства залежить від:

- а) основного кошторису;
- б) прогнозного кошторису;
- в) поточного рівня прибутковості;
- г) всі варіанти вірні.

7. У стратегічному розвитку підприємства прибуток є:

- а) метою діяльності підприємства;
- б) джерелом фінансування стратегічних програм;
- в) джерелом сплати податків;
- г) всі варіанти невірні.

8. Ступінь прибутковості діяльності та ефективності управління підприємством визначається:

- а) собівартістю одиниці продукції;
- б) валовими витратами;
- в) загальною рентабельністю;
- г) валовими доходами.

9. Формула Дюпон характеризує:

- а) оборотність обігових коштів;
- б) рентабельність активів підприємства;
- в) структуру обігових коштів;
- г) структуру капіталу фірми.

10. В аналізі діяльності підприємства застосовують:

- а) індекси;
- б) темпові показники;
- в) абсолютні показники;
- г) всі варіанти невірні.

11. До стратегій фінансування НЕ відносять:

- а) стратегію управління грошовими потоками;
- б) асортиментну стратегію;

- в) стратегія кредитування;
- г) стратегію розміщення акцій.

12. Інструментом реалізації фінансових стратегій є:

- а) прогнозування;
- б) бюджетування;
- в) кредитування;
- г) всі варіанти вірні.

Практичне заняття № 8

Тема: Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства.

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань щодо аналізу структури капіталу підприємства.

Питання для обговорення

1. Суть, принципи та функції капіталу.
2. Структура капіталу підприємства.
3. Взаємозв'язок структури капіталу із ризиками.
4. Оптимізація структури капіталу.
5. Стратегічний аналіз формування активів підприємства.
6. Політика стратегії структури капіталу.

Практичні завдання

Задача 1. Розрахувати вплив фінансового важеля за різних варіантів структури капіталу.

№ з/п	Показники	Варіанти структури капіталу, тис. грн			
		1	2	3	4
1	Всього капітал	2500	2500	2500	2500
2	В т.ч. власний	2500	1800	1250	500
3	залучений	-	700	1250	2000
4	Дохід від реалізації продукції	1300	1300	1300	1300

5	Витрати операційні	700	700	700	700
6	Прибуток операційний				
7	Операційна рентабельність капіталу, %				
8	Відсотки за кредитом (ставка – 20 %)				
9	Прибуток до оподаткування				
10	Податок на прибуток (18%)				
11	Чистий прибуток				
12	Рентабельність власного капіталу, %				
13	ЕФВ (фінансовий леверидж)				

Розв'язок: (Методика I)

$$6 = 4 - 5 \quad 10 = 0,18 * 6$$

$$7 = 6 / 1 \quad 11 = 9 - 10$$

$$8 = 3 * 0,2 \quad 12 = 11 / 2$$

$$9 = 6 - 8 \quad 13 = \text{абсол. відхил. до 1 варіанту.}$$

Розв'язок: (Методика II)

$$\text{ЕФВ 2} = (700 / 1800) * (24 - 20) * (1 - 0,18) = + 1,3 \%$$

$$\text{ЕФВ 3} = (1250 / 1250) * (24 - 20) * (1 - 0,18) = + 3,3 \%$$

$$\text{ЕФВ 4} = (2000 / 500) * (24 - 20) * (1 - 0,18) = + 13,1 \%$$

Задача 2. Розрахувати вплив фінансового важеля за даними задачі 2 при ставці податку на прибуток 16 % (за двома методиками).

Задача 3. Оцінка доцільності залучення позикових коштів у структурі капіталу. Підприємство розглядає можливість впровадити інвестиційні проекти А і Б, що вписуються в його стратегію. Вартість проектів – 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 для підприємства доцільніше: впровадити

один із 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.

Тестові завдання

1. Видами ризиків діяльності підприємства є:

- а) ефект масштабу;
- б) ефект цінової еластичності;
- в) фінансовий;
- г) підприємницький.

2. Загальну структуру капіталу підприємства характеризує:

- а) стадії життєвого циклу підприємства;
- б) співвідношення між розміром залученого капіталу та власного капіталу;
- в) рівень фінансового важеля;
- г) рівень фінансового левериджу.

3. Структура капіталу залежить від таких чинників:

- а) тривалості операційного циклу;
- б) рівня прибутковості діяльності підприємства;
- в) кон'юнктури товарних та фінансових ринків;
- г) всі варіанти вірні.

4. Операційний важель – це:

- а) частка постійних витрат у загальній сумі витрат;
- б) структура власного капіталу;
- в) структура залученого капіталу;
- г) структура всього капіталу.

5. Метою стратегічного аналізу структури капіталу є:

- а) формування оптимального співвідношення між власним та залученим капіталом;
- б) забезпечення мінімізації ефективності використання капіталу;
- в) забезпечення низького ступеня фінансової стійкості;
- г) всі варіанти вірні.

6. Оцінка та прогнозування структури капіталу здійснюється із застосуванням таких показників:

- а) частка власного капіталу в загальному обсязі капіталу;
- б) темпи зростання обсягів фінансових ресурсів;
- в) загальна рентабельність власного капіталу;
- г) всі варіанти вірні.

7. Фінансовий леверидж означає:

- а) ефект фінансового важеля;
- б) зростання прибутковості власного капіталу за рахунок залучених коштів;
- в) зростання обсягу сплачених податків;
- г) зростання величини постійних витрат.

8. Ефект фінансового важеля прямопропорційно залежить від таких складових:

- а) податкового коректора, диференціала фінансового важеля та коефіцієнта платоспроможності;
- б) податкового коректора, диференціала фінансового важеля та коефіцієнта структури капіталу;
- в) диференціала фінансового важеля, коефіцієнта ліквідності та коефіцієнта структури капіталу;
- г) коефіцієнта структури капіталу, фондівдачі та матеріалоемкості.

9. Ефект фінансового важеля оберненопропорційно залежить від таких складових:

- а) податкового коректора, диференціала фінансового важеля та коефіцієнта платоспроможності;
- б) податкового коректора, диференціала фінансового важеля та коефіцієнта структури капіталу;
- в) диференціала фінансового важеля, коефіцієнта ліквідності та коефіцієнта структури капіталу;
- г) всі варіанти невірні.

10. Ефект фінансового важеля може вказувати на:

- а) зростання рентабельності власного капіталу;
- б) зниження прибутковості реалізації продукції;
- в) зростання рентабельності залученого капіталу;
- г) зниження рентабельності власного капіталу.

11. Додаткову роль т. зв. “податкового щита” для підприємства відіграє.

- а) ПДВ;
- б) ПДФО;
- в) використання банківських позик;
- г) ЄСВ.

12. Ефект «фінансового дубця» вказує на:

- а) негативний ефект фінансового левериджу;
- б) негативний ефект фінансового важеля;
- в) перевищення вартості залученого капіталу порівняно із рентабельністю власного капіталу;
- г) всі варіанти вірні.

13. Зростання середньозваженої вартості капіталу залежить від:

- а) питомої ваги власного та залученого капіталу;
- б) %-их виплат за користування фінансовими ресурсами;
- в) розміру дивідендів за акціями;
- г) безповоротної фінансової допомоги.

Практичне заняття № 9

Тема: Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства.

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань щодо аналізу фінансових показників підприємства

Питання для обговорення

1. Аналіз структури балансу.
2. Аналіз фінансової незалежності та стійкості.
3. Аналіз платоспроможності та ліквідності балансу.
4. Аналіз ефективності використання оборотних активів підприємства.
5. Прогнозування ймовірності банкрутства. Методика визначення Z-коефіцієнтів.

Практичні завдання

Задача № 1. Оцінити фінансову стійкість підприємства на основі коефіцієнта заборгованості (Кзаборг.), якщо за даними балансу фірми на 1.01.2020 р. сума власного капіталу складає 175 тис.грн. Довгострокові зобов'язання – 65 тис.грн., поточні зобов'язання – 130 тис.грн.

Задача № 2. Оцінити фінансовий стан підприємства за допомогою коефіцієнтів загальної та абсолютної ліквідності, коефіцієнту загальної платоспроможності на основі даних із балансу підприємства.

Показники	На кінець року, тис. грн
Поточні оборотні активи: в т.ч. грошові кошти та їх еквіваленти	4750 1532
Залучені кошти:	2460

в т.ч. довгострокові кредити	800
короткострокові кредити	380
поточні розрахунки з кредиторами	
Власний капітал	1280
	3100

Задача № 3. Розрахувати та проаналізувати ймовірність банкрутства ВАТ за допомогою 5-факторної моделі Альтмана. Станом на поч. року робочий капітал підприємства – 700 тис.грн.; виручка від реалізації – 300 тис.грн.; собівартість реалізованої продукції – 200 тис.грн.; інші операційні доходи – 400 грн.; адміністративні витрати – 15 тис.; витрати на збут – 5 тис.; інші операційні витрати – 12 тис.; загальна вартість активів – 835 тис.; ринкова капіталізація компанії – 55 тис.грн.; величина заборгованості – 180 тис. (Дивіденди не виплачувалися; % за кредитами не виплачувалися; податок на прибуток нараховувався та оплачувався за ставкою 18%).

Розв'язок.

$$Z = 1.2 \cdot X_1 + 1.4 \cdot X_2 + 3.3 \cdot X_3 + 0.6 \cdot X_4 + X_5$$

$Z > 2,9$ – зона фінансової стійкості («зелена» зона).

$1,23 < Z < 2,9$ – зона невизначеності («сіра» зона).

$Z < 1,23$ – зона фінансового ризику («червона» зона).

$$X_1 = \text{Оборотний капітал} / \text{Активи} = 700 \text{ тис.} / 835 \text{ тис.} = 0,84$$

$$\text{Операційний прибуток (EBID)} = 300 \text{ тис.} - 200 \text{ тис.} + 400 - 15 \text{ тис.} - 5 \text{ тис.} - 12 \text{ тис.} = 68 \text{ тис.} \quad 400 \text{ грн.}$$

$$\text{Нерозподілений прибуток} = 68.400 - 18\% = 56 \text{ тис.} \quad 088 \text{ грн.}$$

$$X_2 = \text{Нерозподілений прибуток} / \text{Активи} = 56 \text{ тис.} \quad 088 \text{ грн.} / 835 \text{ тис.} = 0,07$$

$$X_3 = \text{Операційний прибуток} / \text{Активи} = 68.400 / 835 \text{ тис.} = 0,08.$$

$$X_4 = \text{Ринкова вартість акцій} / \text{Зобов'язання} = 55 \text{ тис.грн.} / 180 \text{ тис.} = 0,31$$

$$X5 = \text{Виручка} / \text{Активи} = 300 \text{ тис.} / 835 \text{ тис.} = 0,36$$

$$Z = 1.2 * 0,84 + 1.4 * 0,07 + 3.3 * 0,08 + 0.6 * 0,31 + 0,36 = 1,916.$$

$1,23 < 1,916 < 2,9$ – зона невизначеності («сіра» зона).

Висновок: підприємство перебуває в зоні невизначеності щодо ймовірного банкрутства.

Тестові завдання

1. Фінансовий стан підприємства характеризується:

- 1) сукупністю виробничо-господарських факторів;
- 2) системою показників, що відображають наявність фінансових ресурсів;
- 3) системою показників, що відображають наявність і формування фінансових ресурсів;
- 4) системою показників, що відображають наявність, розміщення й використання фінансових ресурсів;
- 5) формування та використання фінансових ресурсів.

2. Фінансовий стан підприємства залежить від:

- 1) фінансової політики підприємства;
- 2) випуску продукції;
- 3) реалізації продукції;
- 4) результатів виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності підприємства;
- 5) ефективності використання фінансових ресурсів.

3. Основними завданнями аналізу фінансового стану є:

- 1) дослідження результатів господарської діяльності підприємства;
- 2) аналіз бухгалтерської звітності;
- 3) оцінка ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, прибутковості та ефективності використання майна підприємства;
- 4) планування фінансової діяльності підприємства;
- 5) дослідження фінансових ресурсів.

4. Фінансовий аналіз є складовою частиною:

- 1) аналізу господарської діяльності підприємства;
- 2) аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства;
- 3) аналізу виробничого обліку;
- 4) аналізу бухгалтерської звітності.

5. Основним змістом традиційного фінансового аналізу є:

- 1) аналіз динаміки прибутку, рентабельності, самоокупності та кредитоспроможності підприємства;
- 2) оцінка використання майна, капіталу, власних фінансових ресурсів;
- 3) аналіз ліквідності балансу та платоспроможності підприємства;
- 4) аналіз питань, визначених внутрішніми користувачами;
- 5) аналіз питань, визначених внутрішніми аналітиками.

6. Прийоми оцінки фінансового стану підприємства – це:

- 1) аналіз відносних показників;
- 2) аналіз платоспроможності;
- 3) аналіз кредитоспроможності;
- 4) порівняльний аналіз;
- 5) всі варіанти вірні.

7. Предметом фінансового аналізу підприємства є:

- 1) майно та капітал підприємства;
- 2) основні та оборотні кошти підприємства;
- 3) прибуток та цінні папери підприємства;
- 4) фінансові ресурси підприємства, їх формування та використання;
- 5) всі варіанти вірні.

8. Методи фінансового аналізу – це:

- 1) комплекс науково-методичних інструментів та принципів дослідження фінансового стану підприємства;
- 2) статистичні методи;
- 3) математичні методи;
- 4) формалізовані методи;
- 5) всі варіанти вірні.

9. До групи показників ліквідності та платоспроможності відносять:

- 1) маневреність власних оборотних коштів;
- 2) коефіцієнт концентрації залученого капіталу;
- 3) частка виробничих запасів у активах;
- 4) заборгованість кредиторам;
- 5) коефіцієнт покриття запасів.

10. Коефіцієнт забезпечення боргів визначається так:

- 1) позикові кошти / власні кошти;
- 2) власні кошти / позикові кошти;
- 3) позикові довгострокові кошти / власні кошти;
- 4) власні оборотні кошти / залучені кошти;
- 5) (власні кошти + довгострокові залучені кошти) / позикові кошти.

11. До показників, що характеризують майновий стан підприємства, належать:

- 1) коефіцієнт зносу основних засобів;
- 2) головний показник прибутковості;
- 3) коефіцієнт покриття запасів;
- 4) коефіцієнт критичної оцінки;
- 5) сума господарських коштів, яка є в розпорядженні підприємства.

12. Коефіцієнт автономії (незалежності) визначається як відношення:

- 1) позикові кошти / власні кошти;
- 2) продаж / матеріальні запаси;
- 3) власні кошти / майно підприємства;
- 4) поточні пасиви / зобов'язання перед акціонерами;
- 5) запаси та витрати / активи.

13. Фінансовий стан підприємства – це:

- 1) система показників, що відображають наявність, розміщення й використання фінансових ресурсів;
- 2) система показників, що відображають ліквідність та платоспроможність підприємства;
- 3) система показників, які характеризують фінансову стійкість підприємства.

14. Кризовий фінансовий стан підприємства – це:

- 1) коли запаси й витрати забезпечуються сумою власних оборотних коштів та довгостроковими позиковими джерелами;
- 2) коли запаси й витрати не забезпечуються джерелами їх формування;
- 3) коли запаси й витрати забезпечуються за рахунок усіх основних джерел формування запасів і витрат.

15. Коефіцієнт загальної платоспроможності розраховується так:

- 1) позикові кошти / власні кошти;
- 2) власні кошти / позикові кошти;
- 3) поточні активи / поточні зобов'язання;
- 4) власний капітал / загальні зобов'язання.

Практичне заняття № 10

Тема: Стратегічний аналіз інвестиційної діяльності.

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань щодо стратегічного аналізу інвестиційної діяльності

Питання для обговорення

1. Сутність інвестиційного аналізу.
2. Ефективність інвестицій.
3. Вартість грошей в часі.
4. Вибір норми дисконту.
5. Врахування інфляції в оцінці майбутніх доходів від інвестиційних проектів.

Практичні завдання

Задача 1. Поточна вартість 1000 грн., які будуть отримані (одноразово) через 3 роки при інвестуванні під 10% річних, складе:

Задача 2. Інвестиційний проект передбачає отримання 1 тис. грн. в кінці кожного з п'яти послідовних років при ставці дисконтування 10% річних. Якою є поточна вартість всього потоку доходів за цим інвестиційним проектом?

Роки (n)	Грошові потоки (грошові надходження)	Поточна вартість майбутніх грошових надходжень, тис. грн.
1	1000	
2	1000	
3	1000	
4	1000	
5	1000	

Задача 3. Припустимо, що номінальна ставка доходності інвестицій складає 15 %, а очікуваний річний темп інфляції –

10 %. Необхідно визначити реальну майбутню вартість обсягу інвестицій 10 тис. грн. через 2 роки.

Задача 4. Підприємству необхідно накопичити 2 млн. грн. для придбання через 4 роки будівлі під офіс. Найбезпечнішим способом нагромадження є придбання безризикових державних цінних паперів (ОВДП), що генерують річний дохід за ставкою 8% річних з нарахуванням процентів кожного року. Яким має бути початковий внесок фірми ?

Задача 5. Розрахуйте дисконтовану величину грошових потоків для двох інвестпроектів та обґрунтуйте доцільність інвестування на основі критерія «чистий приведений прибуток». Ставка дисконтування – 15%. Загальна величина інвестицій – 150 тис. грн. (для обох проектів). Термін інвестування – 3 роки. Грошові потоки: проект №1 – 70 тис. грн. щорічно. Грошові потоки: проект №2 відповідно (за роками): 40 тис.грн, 60 тис.грн, 100 тис.грн.

Тестові завдання

1. До інвестицій відносять:

- а) капітальні вкладення;
- б) внески в інвестпроект;
- в) вкладення в цінні папери;
- г) усі відповіді правильні.

2. Інвестиційний аналіз – це:

- а) комплекс методичних і практичних прийомів;
- б) обґрунтування та оцінка доцільності реалізації інвестицій;
- в) прийняття рішень на основі досвіду та інтуїції;
- г) усі відповіді правильні.

3. Основними аспектами інвестаналізу є:

- а) об'єкт та суб'єкт інвестування;
 - б) час;
 - в) ризик та невизначеність;
 - г) джерела фінансування.
- д) усі відповіді правильні.

4. Інвестиційний проект – це:

- а) бізнес-план;
- б) комплект документів;
- в) комплекс взаємопов'язаних заходів;
- г) усі відповіді правильні.

5. Відносними показниками, що характеризують інвестпроект, є:

- а) ефект;
- б) ефективність;
- в) термін окупності інвестицій;
- г) усі відповіді правильні.

6. Абсолютними показниками, що характеризують інвестпроект, є:

- а) ефект;
- б) ефективність;
- в) термін окупності інвестицій;
- г) усі відповіді правильні.

7. Основним принципом теорії фінансів є:

- а) гроші у майбутньому коштують більше, ніж ті самі кошти сьогодні;
- б) гроші мають неоднакову цінність в часі;
- в) гроші мають однакову цінність в часі;
- г) гроші сьогодні коштують більше, ніж ті самі кошти у майбутньому.

8. Дисконтування – це:

- а) процес;
- б) явище;
- в) приведення майбутньої вартості грошей до їх поточної вартості;
- г) приведення нинішньої вартості грошей до їх майбутньої вартості.

9. Ануйтет – це:

- а) грошовий потік, в якому платежі сплачуються із поступовим зменшенням;
- б) грошовий потік, в якому платежі в кожному періоді однакові за обсягами;
- в) грошовий потік, в якому платежі сплачуються із поступовим збільшенням;
- г) усі відповіді правильні.

10. Норма дисконту залежить від:

- а) оцінювання прибутку інвестора на вкладений капітал;
- б) інфляції;
- в) ступеня ризикованості інвестпроекту;
- г) усі відповіді правильні.

11. Додаткові капіталовкладення є доцільними:

- а) якщо показник ефективності менший за нормативну величину ($E < E_n$);
- б) якщо термін окупності менший за нормативне значення ($T < T_n$);
- в) якщо $E > E_n$;
- г) якщо $T > T_n$.

Рекомендована література:

1. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. За заг. ред. М. І. Ковалю. К.: ДП “Вид. Дім “Персонал”, 2018. 350 с.
2. Попова В. Д. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник. Чернівці: ЧНУ, 2018. 157 с.
3. Тоцька О. Л. Стратегічний аналіз: методичні вказівки до самостійної роботи. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. – 52 с.
4. Тоцька О. Л. Стратегічний аналіз: збірник тестів. Луцьк: Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2019. – 80 с.
5. Тоцька О. Л. Стратегічний аналіз : Практикум : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2012. 180 с.
6. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник для студентів і аспірантів. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. 635 с.

Навчально-методичне видання

Автор: **Рейкін Віталій Самсонович**

Стратегічний аналіз

Методичні вказівки до практичних занять

Друкується в авторській редакції

Підп. до друку ____.04.2021. Формат 60x84/16. Папір офс.
Гарн. Таймс New Roman. Ум. друк. арк. 1,37.
Тираж 50 прим.