

Міністерство освіти і науки України
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

Олеся Тоцька

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ

Методичні вказівки до самостійної роботи



Луцьк
Вежа-Друк
2018

УДК 005.52:005.21(072)

Т 63

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки (протокол № 4 від 18.12.2018 року).

Рецензенти:

Бегун С. І. – кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і аудиту Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки;

Ніколаєв І. В. – кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної теорії, маркетингу та економічної кібернетики Центральноукраїнського національного технічного університету.

Тоцька О. Л.

Т 63 Стратегічний аналіз : метод. вказівки до самост. роботи / Олеся Леонтіївна Тоцька. – Луцьк : Вежа-Друк, 2018. – 52 с.

Наведено програму курсу «Стратегічний аналіз», рекомендації до вивчення теоретичного курсу, навчальні завдання для самостійної роботи, тестові завдання, теми рефератів, питання на залік і список рекомендованої літератури. Видання призначене для самостійної роботи.

Рекомендовано студентам третього курсу освітньої програми «Менеджмент».

УДК 005.52:005.21(072)

© Тоцька О. Л., 2018

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| Вступ | 4 |
| Програма курсу | 5 |
| Рекомендації до вивчення теоретичного курсу | 8 |
| Навчальні завдання для самостійної роботи | 27 |
| Тестові завдання | 31 |
| Теми рефератів | 48 |
| Питання на залік | 49 |
| Рекомендована література | 51 |

ВСТУП

Метою викладання навчальної дисципліни «Стратегічний аналіз» є формування системи знань із методики та техніки аналітичних досліджень для виявлення резервів підвищення ефективності виробництва й обґрунтування стратегічних управлінських рішень.

Основними *завданнями* вивчення курсу є вивчення сутності, напрямів і ролі стратегічного аналізу на підприємстві, методів аналізу структури капіталу й інвестицій; набуття вмінь аналізу й оцінювання потенціалу підприємства як чинника стратегії розвитку.

До кінця навчання студенти будуть *компетентними* у таких питаннях:

- засвоєння нових знань у сфері стратегічного аналізу;
- здатність використовувати методи прогнозування й аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, його конкурентних позицій, структури капіталу, інвестицій;
- здатність аналізувати й оцінювати потенціал підприємства як чинника стратегії розвитку;
- здатність працювати автономно;
- здатність організувати роботу відповідно до вимог безпеки життєдіяльності й охорони праці.

Програма навчальної дисципліни складається з таких *змістових модулів*:

1. Стратегічний аналіз в управлінні підприємством.
2. Стратегічний аналіз виробничої діяльності підприємства.
3. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства.

ПРОГРАМА КУРСУ

Змістовий модуль 1. Стратегічний аналіз в управлінні підприємством

Тема 1. Стратегія як генеральний план розвитку бізнесу в конкурентному середовищі

1.1. Зміст і класифікація стратегії підприємства в конкурентному середовищі.

1.2. Стратегічний план діяльності підприємства.

Тема 2. Стратегічний аналіз і його місце в управлінні економікою підприємства

2.1. Концептуальні засади стратегічного аналізу.

2.2. Інформаційна база стратегічного аналізу.

2.3. Оцінка грошових потоків підприємства в стратегічному аналізі.

Тема 3. Методи прогнозування в стратегічному аналізі

3.1. Зміст і класифікація прогнозів.

3.2. Методи прогнозування.

Тема 4. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища: SWOT-аналіз

4.1. Характеристика методик SWOT-аналізу.

4.2. Складання матриці SWOT-аналізу.

Тема 5. Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства

5.1. Матриця Бостонської консалтингової групи «Зростання галузі / Частка ринку» (модель BCG).

5.2. Матриця «Привабливість галузі / Позиція в конкуренції» (модель General Electric / McKinsey).

5.3. Матриця спрямованої політики (модель Shell / DPM (The Directional Policy Matrix)).

5.4. Матриця І. Ансоффа.

5.5. Тримірна схема Д. Абеля.

5.6. Діловий комплексний аналіз (проект PIMS).

Тема 6. Нормативи для стратегічного аналізу

6.1. Визначення норм і нормативів у стратегічному аналізі.

6.2. Класифікація норм і нормативів у стратегічному аналізі.

6.3. Нормативи конкурентоспроможності підприємства, зміст і призначення стратегії підприємства в конкурентному середовищі.

6.4. Аналіз майбутніх цілей конкурента, його передбачення та поточні стратегії, можливості.

6.5. Складання профілю поведінки конкурента. Позиції фірми в конкурентному середовищі.

6.6. Маркетинг у стратегії фірми.

Змістовий модуль 2. Стратегічний аналіз виробничої діяльності підприємства

Тема 7. Класифікація й економічне оцінювання виробничих одиниць

7.1. Роль системи стратегічного вимірювання в управлінні бізнесом.

7.2. Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC).

7.3. Система показників відповідальності (Accountability Scorecard – ASC).

7.4. Модель ділової переваги (Business Excellence Model – BEM) та піраміда результативності МакНейра.

Тема 8. Аналіз розподілу виробничих ресурсів у галузі виробництва

8.1. Групування виробничих факторів підприємства.

8.2. Дискримінантний аналіз.

8.3. Кластерний аналіз.

8.4. Виробнича стратегія.

8.5. Методика стратегічної оцінки підприємства (СОП).

Тема 9. Розроблення й економічне обґрунтування стратегії виробничої програми

9.1. Стратегія управління використанням основних засобів.

9.2. Стратегія управління оборотними активами.

9.3. Стратегія управління робочою силою.

9.4. Стратегія маркетингу.

Змістовий модуль 3. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства

Тема 10. Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства

10.1. Структура капіталу та ризик, їх взаємозв'язок і прогнозування.

10.2. Аналіз структури капіталу відповідно до стратегії його розвитку та показників, зумовлених нею.

Тема 11. Стратегічний аналіз інвестицій

11.1. Види інвестицій.

11.2. Критерії доцільності вибору інвестиційних проектів.

11.3. Оцінка ризику в стратегії прийняття інвестиційних рішень.

11.4. Врахування інфляції в оцінці майбутніх доходів від інвестиційних проектів.

Тема 12. Розроблення й економічне обґрунтування стратегії фінансової програми

12.1. Процес формування фінансової стратегії підприємства.

12.2. Фінансова стратегія підприємства.

12.3. Визначення вектора рекомендованої стратегії в системі координат SPACE.

12.4. Особливості методу SPACE з використанням довірчих інтервалів.

Тема 13. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства

13.1. Суть і види фінансових показників діяльності підприємства.

13.2. Стратегічний аналіз показників фінансової звітності та його значення в управлінні бізнесом.

13.3. Методика стратегічного аналізу на основі проєктованих фінансових звітів.

13.4. Аналіз статей проєктованого звіту про фінансові результати.

13.5. Аналіз статей проєктованого балансу.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО КУРСУ

Тема 1. Стратегія як генеральний план розвитку бізнесу в конкурентному середовищі

1.1. Зміст і класифікація стратегії підприємства в конкурентному середовищі.

1.2. Стратегічний план діяльності підприємства.

Основні терміни та поняття: стратегія, класифікації стратегій підприємства (за ієрархією в системі управління – корпоративна, ділова, функціональна, операційна; за функціональним критерієм – маркетингова, виробнича, фінансова, організаційна, соціальна; за стадіями життєвого циклу бізнесу – зростання, утримання, скорочення; за конкурентною позицією на ринку – лідера, претендента, послідовника, новачка; за способом досягнення конкурентних переваг – мінімальних витрат, диференціації, зосередження; за рівнем глобалізації бізнесу – вузької спеціалізації, диверсифікації), стратегічний план діяльності підприємства, підходи до формування стратегічного плану («від досягнутого», оптимізаційний, адаптаційний).

Питання для самоконтролю (див. табл. 1).

Таблиця 1

Запитання з теми 1

| № з/п | Запитання | Відповідь |
|--------------------------|--|-----------|
| 1 | 2 | 3 |
| <i>Блок запитань № 1</i> | | |
| 1 | Яка стратегія характерна для більшості компаній, які розпочинають свій бізнес? | |
| 2 | Яка стратегія передбачає комплексні дії щодо поступового згортання бізнесу? | |
| 3 | Яка стратегія полягає у виведенні на ринок унікальної продукції? | |
| 4 | Яка стратегія є агресивною? | |
| 5 | Яка стратегія спрямовується на підтримку ділової стратегії? | |
| 6 | Яка стратегія залежить від здатності подолати вхідні бар'єри галузі? | |
| 7 | Яка стратегія є загальним планом дослідження ринків і вимог споживачів? | |
| 8 | Яка стратегія полягає у придбанні інших фірм? | |
| 9 | Яка стратегія формується під впливом потреб менеджменту? | |
| 10 | Яка стратегія передбачає науково-дослідні розробки й інновації? | |
| <i>Блок запитань № 2</i> | | |
| 11 | Яка стратегія передбачає розвиток бізнесу в декількох сферах чи галузях? | |
| 12 | Яка стратегія полягає в розробці заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності? | |

Закінчення таблиці 1

| 1 | 2 | 3 |
|----------|---|----------|
| 13 | Яка стратегія розробляється під впливом суспільства? | |
| 14 | Яка стратегія полягає у фокусуванні уваги на конкретній групі покупців? | |
| 15 | Яка стратегія є вужчою стратегією всередині функціональних напрямів? | |
| 16 | Яка стратегія будується на основі та відповідно до маркетингової стратегії? | |
| 17 | Яка стратегія полягає у прагненні отримати прибуток вище середнього в галузі? | |
| 18 | Яка стратегія є пасивною? | |
| 19 | Яка стратегія передбачає підтримання становища на ринку? | |
| 20 | Яка стратегія полягає у зниженні витрат і цін, пошуку нових ринків збуту? | |

Література: [2, с. 6–37], [4, с. 16–33], [5, с. 11–12], [6, с. 87–140].

Тема 2. Стратегічний аналіз і його місце в управлінні економікою підприємства

2.1. Концептуальні засади стратегічного аналізу.

2.2. Інформаційна база стратегічного аналізу.

2.3. Оцінка грошових потоків підприємства в стратегічному аналізі.

Основні терміни та поняття: стратегічний аналіз, завдання стратегії підприємства (визначення сфери діяльності підприємства та формування стратегічних напрямів, постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення, формування стратегії для досягнення намічених цілей і результатів діяльності підприємства, реалізація стратегічного плану, оцінка результатів діяльності та зміна, в разі необхідності, стратегічного плану або методів його реалізації), інформаційна база стратегічного аналізу, макрооточення, безпосереднє оточення, внутрішнє середовище підприємства, грошові потоки підприємства й економічні чинники, які на них впливають (період часу, інфляція, ризик, ліквідність).

Питання для самоконтролю (див. табл. 2).

Таблиця 2

Запитання з теми 2

| № з/п | Запитання | Відповідь |
|--------------------------|---|------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| <i>Блок запитань № 1</i> | | |
| 1 | Яким за порядком у стратегії підприємства виконується завдання формування стратегії для досягнення намічених цілей? | |
| 2 | Яким за порядком у стратегії підприємства виконується завдання оцінки результатів діяльності? | |
| 3 | Яким за порядком у стратегії підприємства виконується завдання визначення сфери діяльності та формування стратегічних напрямів? | |
| 4 | Яким за порядком у стратегії підприємства виконується завдання реалізації стратегічного плану? | |
| 5 | Яким за порядком у стратегії підприємства виконується завдання постановки стратегічних цілей? | |
| <i>Блок запитань № 2</i> | | |
| 6 | До якого організаційного рівня середовища підприємства належить такий елемент, як соціальні чинники? | |
| 7 | До якого організаційного рівня середовища підприємства належить такий елемент, як державні структури? | |
| 8 | До якого організаційного рівня середовища підприємства належить такий елемент, як фінанси? | |
| 9 | До якого організаційного рівня середовища підприємства належить такий елемент, як покупці? | |
| 10 | До якого організаційного рівня середовища підприємства належить такий елемент, як політичні процеси? | |

Закінчення таблиці 2

| 1 | 2 | 3 |
|----------|---|----------|
| 11 | До якого організаційного рівня середовища підприємства належить такий елемент, як ринок робочої сили? | |
| 12 | До якого організаційного рівня середовища підприємства належить такий елемент, як виробництво? | |
| 13 | Відстеження поточної та нової інформації – це ... | |
| 14 | Представлення інформації про майбутній стан середовища – це ... | |
| 15 | Пошук уже сформованої інформації – це ... | |

Література: [1, с. 8–52], [2, с. 6–37], [4, с. 34–49], [5, с. 13–20], [6, с. 8–86].

Тема 3. Методи прогнозування в стратегічному аналізі

3.1. Зміст і класифікація прогнозів.

3.2. Методи прогнозування.

Основні терміни та поняття: прогнозування, стадії процесу прогнозування, класифікації прогнозів (за терміном упередження – оперативні, короткострокові, середньострокові, довгострокові; за можливістю впливу на майбутні прогнози – пасивні, активні; за ступенем імовірності – варіантні, інваріантні; за способом представлення – точкові, інтервальні), методи прогнозування (якісні: індивідуальні – інтерв'ю, аналітичний, написання сценарію; колективні – комісій, колективної генерації ідей, «Дельфи»; кількісні: екстраполяції тенденції – найменших квадратів, рухомих середніх, експоненційного згладжування; моделювання – структурне, сітьове, матричне, імітаційне), етапи колективного експертного оцінювання, міжнародні експертні методи (журі експертів-виконавців, опитування продавців (дистриб'юторів), оцінки покупців (клієнтів), огляди й опитування).

Питання для самоконтролю (див. табл. 3).

Таблиця 3

Запитання з теми 3

| № з/п | Запитання | Відповідь |
|--------------------------|---|-----------|
| 1 | 2 | 3 |
| <i>Блок запитань № 1</i> | | |
| 1 | На якій стадії процесу прогнозування відбувається верифікація? | |
| 2 | На якій стадії процесу прогнозування відбувається формулювання завдання на розробку прогнозу? | |
| 3 | На якій стадії процесу прогнозування відбувається прогнозування об'єкта? | |
| 4 | Що відбувається на першій стадії прогнозування? | |
| 5 | Що відбувається на другій стадії прогнозування? | |
| 6 | Що відбувається на третій стадії прогнозування? | |
| <i>Блок запитань № 2</i> | | |
| 7 | За яким критерієм прогнози поділяються на пасивні й активні? | |
| 8 | За яким критерієм прогнози поділяються на точкові й інтервальні? | |
| 9 | За яким критерієм прогнози поділяються на оперативні, короткострокові, середньострокові та довгострокові? | |
| 10 | За яким критерієм прогнози поділяються на варіантні й інваріантні? | |
| 11 | За ступенем імовірності прогнози бувають ... | |
| 12 | За способом представлення прогнози поділяються на ... | |
| 13 | За можливістю впливу на майбутні прогнози виділяють ... | |
| 14 | За терміном упередження прогнози поділяються на ... | |
| <i>Блок запитань № 3</i> | | |
| 15 | Який експертний метод прогнозування полягає в організації проведення анкетних опитувань фахівців? | |

Закінчення таблиці 3

| 1 | 2 | 3 |
|----------|---|----------|
| 16 | Який експертний метод прогнозування полягає в написанні експертом доповідних записок? | |
| 17 | Який експертний метод прогнозування є вільним, неструктурованим процесом? | |
| 18 | Який експертний метод прогнозування полягає в безпосередньому контакті експерта зі спеціалістом? | |
| 19 | Який експертний метод прогнозування базується на визначенні логіки процесу або явища в часі за різних умов? | |
| 20 | Який експертний метод прогнозування полягає в організації «круглого столу»? | |

Література: [1, с. 53–57], [2, с. 38–64], [3, с. 4–29], [4, с. 76–90], [5, с. 21–22], [6, с. 268–287].

Тема 4. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища: SWOT-аналіз

4.1. Характеристика методики SWOT-аналізу.

4.2. Складання матриці SWOT-аналізу.

Основні терміни та поняття: SWOT-аналіз, сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості й загрози, матриця SWOT-аналізу, стратегічні проблеми та стратегічні альтернативи підприємства, різновиди корпоративної стратегії фірми («Максі-Максі», «Максі-Міні», «Міні-Максі», «Міні-Міні»).

Питання для самоконтролю (див. табл. 4).

Таблиця 4

Запитання з теми 4

| № з/п | Запитання | Відповідь |
|--------------------------|--|------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| <i>Блок запитань № 1</i> | | |
| 1 | До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як зміна потреб і смаків споживачів? | |
| 2 | До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як низька прибутковість? | |
| 3 | До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як технологія, що відповідає сучасним вимогам? | |
| 4 | До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як розширення виробничої лінії? | |
| 5 | До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як зростаючий конкурентний тиск? | |
| 6 | До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як вузька виробнича лінія? | |
| 7 | До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як лідируючі позиції на ринку? | |
| 8 | До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як вертикальна інтеграція? | |
| 9 | До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як вразливість щодо конкурентного тиску? | |
| 10 | До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як переваги у сфері витрат? | |
| <i>Блок запитань № 2</i> | | |
| 11 | До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як висока кваліфікація персоналу? | |
| 12 | До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як погіршення конкурентної позиції? | |
| 13 | До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як можливість перейти до групи, що має кращу стратегію? | |
| 14 | До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як сповільнення зростання ринку? | |
| 15 | До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як перевірений часом менеджмент? | |

Закінчення таблиці 4

| 1 | 2 | 3 |
|--------------------------|--|---|
| 16 | До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як застаріле обладнання? | |
| 17 | До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як прискорення зростання ринку? | |
| 18 | До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як несприятлива політика держави? | |
| 19 | До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як захищеність від сильного конкурентного тиску? | |
| 20 | До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як наявність внутрішніх виробничих проблем? | |
| <i>Блок запитань № 3</i> | | |
| 21 | До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як відсутність спеціалістів ключової кваліфікації та компетентності? | |
| 22 | До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як адекватні фінансові ресурси? | |
| 23 | До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як можливість появи нових конкурентів? | |
| 24 | До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як збільшення випуску різноманітної продукції? | |
| 25 | До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як відставання у сфері досліджень і розробок? | |
| 26 | До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як добра репутація в покупців і клієнтів? | |
| 27 | До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як неспроможність фінансувати необхідні зміни в стратегії? | |
| 28 | До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як можливість одержання економії від збільшення обсягу виробництва? | |
| 29 | До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як відсутність чітких стратегічних напрямів? | |
| 30 | До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як винахідливість у створенні стратегій розвитку функціональних сфер діяльності підприємства? | |

Література: [1, с. 21–25], [2, с. 85–111], [4, с. 126–139], [5, с. 23–25], [6, с. 227–258], [7, с. 199–255].

Тема 5. Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства

5.1. Матриця Бостонської консалтингової групи «Зростання галузі / Частка ринку» (модель BCG).

5.2. Матриця «Привабливість галузі / Позиція в конкуренції» (модель General Electric / McKinsey).

5.3. Матриця спрямованої політики (модель Shell / DPM (The Directional Policy Matrix)).

5.4. Матриця І. Ансоффа.

5.5. Тримірна схема Д. Абеля.

5.6. Діловий комплексний аналіз (проект PIMS).

Основні терміни та поняття: матриця Бостонської консалтингової групи «Зростання галузі / Частка ринку» (модель BCG), поділ товарів фірми на групи («знак запитання» («важка дитина»), «зірка», «дійна корова», «собака»), матриця «Привабливість галузі / Позиція в конкуренції» (модель General Electric / McKinsey), позиції матриці («Переможець 1», «Переможець 2», «Переможець 3», «Сумнівний бізнес», «Середній бізнес», «Генератор прибутку», «Переможений 1», «Переможений 2», «Переможений 3»), матриця спрямованої політики (модель Shell / DPM), матриця І. Ансоффа, стратегії зростання (удосконалення діяльності, товарна експансія, розвиток ринку (ринкова експансія), диверсифікація), імовірності успіху цих стратегій, тримірна схема Д. Абеля, діловий комплексний аналіз (проект PIMS).

Питання для самоконтролю (див. табл. 5).

Таблиця 5

Запитання з теми 5

| № з/п | Запитання | Відповідь |
|--------------------------|--|-----------|
| 1 | 2 | 3 |
| <i>Блок запитань № 1</i> | | |
| 1 | Яка група в моделі BCG характеризується скороченням? | |
| 2 | Яка група в моделі BCG характеризується зрілістю? | |
| 3 | Яка група в моделі BCG характеризується високим темпом зростання та високою часткою ринку? | |
| 4 | Яка група в моделі BCG характеризується низьким темпом зростання та високою часткою ринку? | |
| 5 | Яка група в моделі BCG характеризується низьким темпом зростання та низькою часткою ринку? | |
| 6 | Яка група в моделі BCG характеризується високим темпом зростання та низькою часткою ринку? | |
| 7 | У моделі BCG «собака» характеризується ... | |
| 8 | У моделі BCG «дійна корова» характеризується ... | |

Продовження таблиці 5

| 1 | 2 | 3 |
|--------------------------|--|----|
| 9 | У моделі BCG «зірка» характеризується ... | |
| 10 | У моделі BCG «знак запитання» характеризується ... | |
| <i>Блок запитань № 2</i> | | |
| 11 | Для якої позиції в моделі General Electric / McKinsey характерні низька привабливість ринку та середній рівень відносних переваг? | |
| 12 | Для якої позиції в моделі General Electric / McKinsey характерні середня привабливість ринку та середній рівень відносних переваг? | |
| 13 | Для якої позиції в моделі General Electric / McKinsey характерні середня привабливість ринку та сильні відносні переваги? | |
| 14 | Для якої позиції в моделі General Electric / McKinsey характерні низька привабливість ринку та незначні відносні переваги? | |
| 15 | Для якої позиції в моделі General Electric / McKinsey характерні незначні відносні переваги підприємства, втягнутого в перспективний бізнес? | |
| 16 | Для якої позиції в моделі General Electric / McKinsey характерні найвища привабливість ринку та сильні відносні переваги? | |
| 17 | Для якої позиції в моделі General Electric / McKinsey характерні середня привабливість ринку та незначні відносні переваги? | |
| 18 | Для якої позиції в моделі General Electric / McKinsey характерні низька привабливість ринку та сильні відносні переваги? | |
| 19 | Для якої позиції в моделі General Electric / McKinsey характерні висока привабливість ринку та середній рівень відносних переваг? | |
| <i>Блок запитань № 3</i> | | |
| 20 | Зі скількох клітинок складається модель BCG? | 20 |
| 21 | Коли була розроблена модель BCG? | 21 |
| 22 | Зі скількох клітинок складається модель General Electric / McKinsey? | 22 |
| 23 | Коли була розроблена модель General Electric / McKinsey? | 23 |
| 24 | Зі скількох клітинок складається модель Shell / DPM? | 24 |
| 25 | Коли була розроблена модель Shell / DPM? | 25 |
| 26 | Зі скількох клітинок складається матриця І. Ансоффа? | 26 |
| 27 | На скількох осях у матриці Д. Абеля визначається галузь бізнесу? | 27 |
| 28 | Скільки факторів у проєкті PIMS пояснюють 80 % відмінності в показниках ефективності господарських організацій? | 28 |
| 29 | Яку частку відмінності в показниках ефективності господарських організацій пояснюють 37 факторів у проєкті PIMS? | 29 |
| <i>Блок запитань № 4</i> | | |
| 30 | Для якої стратегії в матриці І. Ансоффа характерні такі фактори, як новий товар + новий ринок? | |
| 31 | Для якої стратегії в матриці І. Ансоффа характерні такі фактори, як старий товар + старий ринок? | |
| 32 | Для якої стратегії в матриці І. Ансоффа характерні такі фактори, як новий товар + старий ринок? | |
| 33 | Для якої стратегії в матриці І. Ансоффа характерні такі фактори, як старий товар + новий ринок? | |
| 34 | Яка стратегія в матриці І. Ансоффа пов'язана зі значними витратами? | |
| 35 | Яка стратегія в матриці І. Ансоффа ефективна при зростаючому або ненасиченому ринку? | |
| 36 | Яка стратегія в матриці І. Ансоффа є найризикованішою? | |

Закінчення таблиці 5

| 1 | 2 | 3 |
|--------------------------|---|---|
| 37 | Яка стратегія в матриці І. Ансоффа найбільш доцільна з точки зору мінімізації ризику? | |
| 38 | При якій стратегії в матриці І. Ансоффа прибуток забезпечується за рахунок розширення ринку збуту і у межах географічного регіону, і поза ним? | |
| 39 | При якій стратегії в матриці І. Ансоффа прибуток забезпечується за рахунок раціоналізації виробництва та збуту? | |
| <i>Блок запитань № 5</i> | | |
| 40 | При якій стратегії в матриці І. Ансоффа прибуток забезпечується за рахунок збереження своєї частки ринку в майбутньому? | |
| 41 | До альтернативних варіантів реалізації якої стратегії в матриці І. Ансоффа відноситься залучення покупців фірм-конкурентів? | |
| 42 | До альтернативних варіантів реалізації якої стратегії в матриці І. Ансоффа відноситься вихід на нові ринки всередині країни і за її межами? | |
| 43 | До альтернативних варіантів реалізації якої стратегії в матриці І. Ансоффа відноситься розширення товарної номенклатури й асортименту продукції, що випускається? | |
| 44 | До альтернативних варіантів реалізації якої стратегії в матриці І. Ансоффа відноситься підвищення ефективності продажу? | |
| 45 | До альтернативних варіантів реалізації якої стратегії в матриці І. Ансоффа відноситься залучення нових користувачів товару? | |
| 46 | До альтернативних варіантів реалізації якої стратегії в матриці І. Ансоффа відноситься освоєння нових сегментів на тому ж ринку? | |
| 47 | До альтернативних варіантів реалізації якої стратегії в матриці І. Ансоффа відноситься додавання споживчих характеристик товару? | |
| 48 | До альтернативних варіантів реалізації якої стратегії в матриці І. Ансоффа відноситься розвиток функціонального маркетингу? | |
| 49 | До альтернативних варіантів реалізації якої стратегії в матриці І. Ансоффа відноситься злиття або поглинання фірм-конкурентів? | |

Література: [2, с. 141–174], [4, с. 140–167], [5, с. 26–29], [6, с. 155–165], [7, с. 128–148].

Тема 6. Нормативи для стратегічного аналізу

6.1. Визначення норм і нормативів у стратегічному аналізі.

6.2. Класифікація норм і нормативів у стратегічному аналізі.

6.3. Нормативи конкурентоспроможності підприємства, зміст і призначення стратегії підприємства в конкурентному середовищі.

6.4. Аналіз майбутніх цілей конкурента, його передбачення та поточні стратегії, можливості.

6.5. Складання профілю поведінки конкурента. Позиції фірми в конкурентному середовищі.

6.6. Маркетинг у стратегії фірми.

Основні терміни та поняття: норми, нормативи, види норм і нормативів, семантичні та числові норми й нормативи, нормативна база, нормативи стратегічного аналізу, принципи раціональної організації нормативної бази підприємства, групи економічних норм і нормативів (із урахуванням основних елементів процесу праці; за місцем у загальній системі стратегічного управління), стратегічне управління, періодизація етапів розвитку систем управління, управлінські процеси стратегічного управління, аналіз майбутніх цілей конкурента, профіль конкурентного поведіння, роль маркетингу в організації.

Питання для самоконтролю (див. табл. 6).

Таблиця 6

Запитання з теми 6

| № з/п | Запитання | Відповідь |
|--------------|--|------------------|
| 1 | Які норми та нормативи оформляють у вигляді графіків, таблиць тощо? | |
| 2 | До якої групи економічних норм і нормативів відносяться амортизаційні відрахування? | |
| 3 | До якої групи економічних норм і нормативів відноситься тривалість проектування? | |
| 4 | На скільки видів умовно можна розділити всі норми та нормативи? | |
| 5 | До якої групи економічних норм і нормативів відносяться коефіцієнти використання виробничих потужностей? | |
| 6 | До якої групи економічних норм і нормативів відносяться норми відходів? | |
| 7 | Які норми та нормативи, як правило, зведені в законах, кодексах тощо? | |
| 8 | До якої групи економічних норм і нормативів відноситься бюджет робочого часу? | |
| 9 | До якої групи економічних норм і нормативів відноситься оборотність оборотних коштів? | |
| 10 | Як називається вся сукупність норм і нормативів підприємства? | |

Література: [6, с. 141–154, 165–197].

Тема 7. Класифікація й економічне оцінювання виробничих одиниць

7.1. Роль системи стратегічного вимірювання в управлінні бізнесом.

7.2. Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC).

7.3. Система показників відповідальності (Accountability Scorecard – ASC).

7.4. Модель ділової переваги (Business Excellence Model – BEM) та піраміда результативності МакНейра.

Основні терміни та поняття: система стратегічного вимірювання, показники вимірювання й оцінки результатів діяльності підприємства, різновиди систем вимірювання в реальному масштабі часу, збалансована система показників (BSC), теорія зацікавлених сторін, групи зацікавлених сторін, ключові показники в моделі ASC, модель ділової переваги (BEM), піраміда результативності.

Питання для самоконтролю (див. табл. 7).

Таблиця 7

Запитання з теми 7

| № з/п | Запитання | Відповідь |
|--------------|---|------------------|
| 1 | У яких роках ХХ ст. почали розраховувати такий показник, як коефіцієнт співвідношення ціни акції та чистого прибутку? | |
| 2 | У яких роках ХХ ст. почали розраховувати такий показник, як ринкова додана вартість? | |
| 3 | У яких роках ХХ ст. почали розраховувати такий показник, як рентабельність чистих активів? | |
| 4 | У яких роках ХХ ст. почали розраховувати такий показник, як прибуток до виплати процентів, податків і дивідендів? | |
| 5 | У яких роках ХХ ст. почали розраховувати такий показник, як рентабельність інвестицій? | |
| 6 | У яких роках ХХ ст. почали розраховувати такий показник, як грошовий потік? | |
| 7 | У яких роках ХХ ст. почали розраховувати такий показник, як економічна додана вартість? | |
| 8 | У яких роках ХХ ст. почали розраховувати такий показник, як чистий прибуток на одну акцію? | |
| 9 | У яких роках ХХ ст. почали розраховувати такий показник, як рентабельність акціонерного капіталу? | |
| 10 | У яких роках ХХ ст. була розроблена модель Дюпона? | |

Література: [6, с. 198–226].

Тема 8. Аналіз розподілу виробничих ресурсів у галузі виробництва

- 8.1. Групування виробничих факторів підприємства.
- 8.2. Дискримінантний аналіз.
- 8.3. Кластерний аналіз.
- 8.4. Виробнича стратегія.
- 8.5. Методика стратегічної оцінки підприємства (СОП).

Основні терміни та поняття: матриця «Важливість / Результативність», шкала важливості для споживачів, шкала результативності, техніка дискримінантного аналізу, методика кластерного аналізу, виробнича стратегія, взаємозв'язок ринкових і виробничих стратегій, методика стратегічної оцінки підприємства.

Питання для самоконтролю (див. табл. 8).

Таблиця 8

Запитання з теми 8

| № з/п | Запитання | Відповідь |
|--------------|---|------------------|
| 1 | До якого розділу аналізу, згідно методики СОП, відноситься такий показник, як персонал? | |
| 2 | До якого розділу аналізу, згідно методики СОП, відноситься такий показник, як знання клієнтів? | |
| 3 | До якого розділу аналізу, згідно методики СОП, відноситься такий показник, як корпоративна культура? | |
| 4 | До якого розділу аналізу, згідно методики СОП, відноситься такий показник, як маркетингова стратегія? | |
| 5 | До якого розділу аналізу, згідно методики СОП, відноситься такий показник, як технології? | |
| 6 | До якого розділу аналізу, згідно методики СОП, відноситься такий показник, як знання фінансів? | |
| 7 | До якого розділу аналізу, згідно методики СОП, відноситься такий показник, як комунікації? | |
| 8 | До якого розділу аналізу, згідно методики СОП, відноситься такий показник, як впровадження планів? | |
| 9 | До якого розділу аналізу, згідно методики СОП, відноситься такий показник, як структура підприємства? | |
| 10 | До якого розділу аналізу, згідно методики СОП, відноситься такий показник, як фінансові ресурси? | |

Література: [6, с. 259–267, 288–318].

Тема 9. Розроблення й економічне обґрунтування стратегії виробничої програми

- 9.1. Стратегія управління використанням основних засобів.
- 9.2. Стратегія управління оборотними активами.
- 9.3. Стратегія управління робочою силою.
- 9.4. Стратегія маркетингу.

Основні терміни та поняття: основні етапи формування політики управління використанням основних активів (ОА), етапи формування управлінських рішень щодо відтворення ОА, оборот, коефіцієнт оборотності, етапи політики фінансування ОА, система управління запасами, функції системи стратегічного аналізу робочої сили, методи оцінки персоналу, центри оцінки персоналу, підходи до організації маркетингової стратегії підприємства, можливі стратегічні цілі маркетингової діяльності підприємства залежно від стадії життєвого циклу, функції збутового каналу, класи посередників, варіанти конкуренції, стратегії охоплення ринку, модель сегментації покупців, шкала оцінки привабливості ринкового сегмента.

Питання для самоконтролю (див. табл. 9).

Таблиця 9

Запитання з теми 9

| № з/п | Запитання | Відповідь |
|--------------|--|------------------|
| 1 | Який метод оцінки персоналу полягає в тому, що роботу людини обговорюють у групі? | |
| 2 | Який метод оцінки персоналу полягає в створенні штучних, але близьких до реальних умов роботи й управлінських ситуацій? | |
| 3 | Який метод оцінки персоналу полягає в оцінці людини особами, що не були колись знайомі (5–7 осіб), на основі «перехресного допиту»? | |
| 4 | Який метод оцінки персоналу полягає в тому, що керівник заповнює спеціальну форму, характеризуючи кожен аспект роботи співробітника? | |
| 5 | Який метод оцінки персоналу припускає послідовну докладну характеристику гідностей і хиб робітника? | |
| 6 | Який метод оцінки персоналу полягає в тому, що претендентам пропонують описи однакових ситуацій, а потім запитують про їхні можливі дії? | |
| 7 | Який метод оцінки персоналу полягає в проведенні випробуванням співбесіди з кількома «кандидатами на роботу»? | |
| 8 | Який метод оцінки персоналу ґрунтується на наборі питань і описів? | |
| 9 | Який метод оцінки персоналу полягає в тому, що співробітника оцінюють усі, з ким він контактує в процесі роботи? | |
| 10 | Який метод оцінки персоналу полягає в тому, що експерти вибирають найбільш притаманну робітнику характеристику із заданого набору? | |

Література: [6, с. 319–404].

Тема 10. Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства

10.1. Структура капіталу та ризик, їх взаємозв'язок і прогнозування.

10.2. Аналіз структури капіталу відповідно до стратегії його розвитку та показників, зумовлених нею.

Основні терміни та поняття: капітал (власний, залучений), підприємницький і фінансовий ризик, фінансовий леверидж, формула розрахунку ефекту фінансового левериджу та її складові частини (коефіцієнт структури капіталу, диференціал фінансового левериджу, податковий коректор), методи оптимізації структури капіталу (управління величиною ефекту фінансового левериджу, формування політики фінансування активів, оцінка вартості залучення капіталу).

Питання для самоконтролю (див. табл. 10).

Таблиця 10

Запитання з теми 10

| № з/п | Запитання | Відповідь |
|--------------|---|------------------|
| 1 | Яка складова частина ефекту фінансового левериджу розраховується за формулою $(ДА - ПК)$? | |
| 2 | Як називається складова частина формули ефекту фінансового левериджу, що відображає ступінь впливу на нього рівня оподаткування прибутку? | |
| 3 | Який показник розраховується за формулою $П \times (1 - ПП)$? | |
| 4 | Скільки складових частин містить формула ефекту фінансового левериджу? | |
| 5 | Як називається складова частина формули ефекту фінансового левериджу, що характеризує фінансову стійкість підприємства? | |
| 6 | Яка складова частина ефекту фінансового левериджу розраховується за формулою $(1 - ПП)$? | |
| 7 | Який показник розраховується за формулою $\frac{ЧП}{ВК} \times 100$? | |
| 8 | Як називається складова частина формули ефекту фінансового левериджу, що показує різницю між рівнем дохідності активів і рівнем процентів за залучений капітал? | |
| 9 | Який показник розраховується за формулою $\frac{ЗК}{ВК} \times (ДА - ПК) \times (1 - ПП)$? | |
| 10 | Яка складова частина ефекту фінансового левериджу розраховується за формулою $(\frac{ЗК}{ВК})$? | |

Література: [1, с. 79–94], [5, с. 30–34], [6, с. 445–494].

Тема 11. Стратегічний аналіз інвестицій

11.1. Види інвестицій.

11.2. Критерії доцільності вибору інвестиційних проектів.

11.3. Оцінка ризику в стратегії прийняття інвестиційних рішень.

11.4. Врахування інфляції в оцінці майбутніх доходів від інвестиційних проектів.

Основні терміни та поняття: інвестиції, портфельні та реальні інвестиції, класифікації інвестицій (за об'єктом використання – матеріальні, фінансові, нематеріальні; за терміном – короткострокові інвестиції, довгострокові інвестиції, довгострокові вкладення), показники доцільності вибору інвестиційних проектів (період окупності, середня ставка доходу, чиста теперішня вартість, індекс рентабельності, внутрішня ставка доходу), ризик, систематичний і несистематичний ризику, методи оцінки ризику (статистичний, еквівалента певності, аналізу чутливості реагування), інфляція, врахування інфляції в оцінці майбутніх доходів від інвестиційних проектів.

Питання для самоконтролю (див. табл. 11).

Таблиця 11

Запитання з теми 11

| № з/п | Запитання | Відповідь |
|--------------|---|------------------|
| 1 | Кошти, вкладені на тривалий період (понад рік) в юридично самостійні підприємства з метою їх придбання, впливу на них чи одержання додаткового прибутку, – це ... | |
| 2 | Інвестиції в підготовку кадрів, дослідження та розробки – це ... | |
| 3 | Інвестиції в будівлі – це ... | |
| 4 | Процес взаємодії двох сторін: підприємця (який ініціює проект) та інвестора (який фінансує проект) – це ... | |
| 5 | Інвестиції строком до одного року – це ... | |
| 6 | Інвестиції в обладнання – це ... | |
| 7 | Вкладення капіталу в групу проектів – це ... | |
| 8 | Інвестиції в облігації, акції, спеціальні фонди та матеріальні необоротні активи – це ... | |
| 9 | Інвестиції в рекламу – це ... | |
| 10 | Придбання прав на участь у справах інших підприємств – це ... | |

Література: [1, с. 124–137], [5, с. 35–52], [6, с. 557–600].

Тема 12. Розроблення й економічне обґрунтування стратегії фінансової програми

12.1. Процес формування фінансової стратегії підприємства.

12.2. Фінансова стратегія підприємства.

12.3. Визначення вектора рекомендованої стратегії в системі координат SPACE.

12.4. Особливості методу SPACE з використанням довірчих інтервалів.

Основні терміни та поняття: фінансова стратегія, основні етапи процесу формування фінансової стратегії підприємства, характерні риси фінансової стратегії, метод SPACE, ключові критерії методу SPACE, побудова вектора рекомендованої стратегії за методом SPACE, трикутник рекомендованих стратегій.

Питання для самоконтролю (див. табл. 12).

Таблиця 12

Запитання з теми 12

| № з/п | Запитання | Відповідь |
|--------------|--|------------------|
| 1 | До якої групи в методі SPACE відноситься такий критерій, як асортимент продукції? | |
| 2 | До якої групи в методі SPACE відноситься такий критерій, як виробничі витрати? | |
| 3 | До якої групи в методі SPACE відноситься такий критерій, як стадія життєвого циклу сектора (галузі)? | |
| 4 | До якої групи в методі SPACE відноситься такий критерій, як ступінь інновативності сектора (галузі)? | |
| 5 | До якої групи в методі SPACE відноситься такий критерій, як зв'язки зі споживачами? | |
| 6 | До якої групи в методі SPACE відноситься такий критерій, як рентабельність інвестицій? | |
| 7 | До якої групи в методі SPACE відноситься такий критерій, як використання виробів галузі в інших галузях? | |
| 8 | До якої групи в методі SPACE відноситься такий критерій, як вплив закордонного капіталу? | |
| 9 | До якої групи в методі SPACE відноситься такий критерій, як ліквідність? | |
| 10 | До якої групи в методі SPACE відноситься такий критерій, як рентабельність продажу? | |

Література: [6, с. 405–444].

Тема 13. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства

13.1. Суть і види фінансових показників діяльності підприємства.

13.2. Стратегічний аналіз показників фінансової звітності та його значення в управлінні бізнесом.

13.3. Методика стратегічного аналізу на основі проєктованих фінансових звітів.

13.4. Аналіз статей проєктованого звіту про фінансові результати.

13.5. Аналіз статей проєктованого балансу.

Основні терміни та поняття: історична та прогнозна фінансова звітність, балансове рівняння, балансова модель, правила взаємодії фінансової системи із середовищем, ділова система бізнесу, етапи процесу підготовки проєктованих фінансових звітів, автоматично утворені та регульовані статті звіту про фінансові результати, правила складання проєктованого балансу.

Питання для самоконтролю (див. табл. 13).

Таблиця 13

Запитання з теми 13

| № з/п | Запитання | Відповідь |
|--------------|--|------------------|
| 1 | Якою є така стаття проєктованого балансу, як зареєстрований (пайовий) капітал? | |
| 2 | Якою є така стаття проєктованого звіту про фінансові результати, як інші доходи? | |
| 3 | Якою є така стаття проєктованого балансу, як відстрочені податкові зобов'язання? | |
| 4 | Якою є така стаття проєктованого звіту про фінансові результати, як чистий дохід від реалізації продукції? | |
| 5 | Якою є така стаття проєктованого балансу, як поточні біологічні активи? | |
| 6 | Якою є така стаття проєктованого звіту про фінансові результати, як інші фінансові доходи? | |
| 7 | Якою є така стаття проєктованого балансу, як довгострокові фінансові інвестиції? | |
| 8 | Якою є така стаття проєктованого звіту про фінансові результати, як собівартість реалізованої продукції? | |
| 9 | Якою є така стаття проєктованого балансу, як нематеріальні активи? | |
| 10 | Якою є така стаття проєктованого звіту про фінансові результати, як інші операційні доходи? | |

Література: [6, с. 495–556].

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Тема 1. Стратегія як генеральний план розвитку бізнесу в конкурентному середовищі

1. Розробити для реального підприємства п'ять видів стратегій за різними класифікаційними ознаками.
2. Підготувати 10 тестових питань другого рівня (2–4 правильних відповіді з чотирьох) до теми.
3. Скласти кросворд на 10 або більше слів до теми.

Тема 2. Стратегічний аналіз і його місце в управлінні економікою підприємства

1. Розробити стратегію реального підприємства, вирішивши такі п'ять завдань:
 - визначення сфери діяльності підприємства та формування стратегічних напрямів;
 - постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення;
 - формування стратегії для досягнення намічених цілей і результатів діяльності підприємства;
 - реалізація стратегічного плану;
 - оцінка результатів діяльності та зміна, в разі необхідності, стратегічного плану або методів його реалізації.
2. Обчислити грошовий потік підприємства, використовуючи такі методи нарахування амортизації:
 - прямолінійний;
 - кумулятивний.;
 - прискореного компенсування витрат, який застосовують у США (норми відрахувань: 1-й рік – 15 %, 2-й рік – 22 %, 3, 4, 5 роки – 21 %);
 - прискореного зменшення залишкової вартості [5, с. 15–20].
3. Підготувати 10 тестових питань другого рівня (2–4 правильних відповіді з чотирьох) до теми.
4. Скласти кросворд на 10 або більше слів до теми.

Тема 3. Методи прогнозування в стратегічному аналізі

1. Застосувати методи рухомого середнього й експоненційного згладжування для прогнозування обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за одним із видів економічної діяльності:

- сільське, лісове та рибне господарство (A);
- добувна промисловість і розроблення кар'єрів (B);
- переробна промисловість (C);
- постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (D);
- водопостачання; каналізація, поводження з відходами (E);
- будівництво (F);
- оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів (G);
- транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність (H);
- тимчасове розміщування й організація харчування (I);
- інформація та телекомунікації (J);
- фінансова та страхова діяльність (K);
- операції з нерухомим майном (L);
- професійна, наукова та технічна діяльність (M);
- діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування (N);
- освіта (P);
- охорона здоров'я та надання соціальної допомоги (Q);
- мистецтво, спорт, розваги та відпочинок (R);
- надання інших видів послуг (S).

Дані взяті на сайті Державної служби статистики України (<http://www.ukrstat.gov.ua/>) в розділі «Статистична інформація – Діяльність підприємств – Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010–2017)».

2. Підготувати 10 тестових питань другого рівня (2–4 правильних відповіді з чотирьох) до теми.

3. Скласти кросворд на 10 або більше слів до теми.

Тема 4. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища: SWOT-аналіз

1. Скласти для реального підприємства матрицю SWOT-аналізу та визначити рекомендований різновид корпоративної стратегії.

2. Підготувати 10 тестових питань другого рівня (2–4 правильних відповіді з чотирьох) до теми.

3. Скласти кросворд на 10 або більше слів до теми.

Тема 5. Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства

1. Визначити конкурентну позицію реального підприємства за допомогою моделі General Electric / McKinsey:
 - оцінити сильні сторони підприємства й індикатори ринкової привабливості;
 - знайти шукану точку на матриці та визначити конкурентну позицію підприємства;
 - рекомендувати для нього певну стратегію.
2. Підготувати 10 тестових питань другого рівня (2–4 правильних відповіді з чотирьох) до теми.
3. Скласти кросворд на 10 або більше слів до теми.

Тема 6. Нормативи для стратегічного аналізу

1. Обчислити 10 норм і нормативів діяльності реального підприємства.
2. Підготувати 10 тестових питань другого рівня (2–4 правильних відповіді з чотирьох) до теми.
3. Скласти кросворд на 10 або більше слів до теми.

Тема 7. Класифікація й економічне оцінювання виробничих одиниць

1. Побудувати збалансовану систему показників для реального підприємства.
2. Підготувати 10 тестових питань другого рівня (2–4 правильних відповіді з чотирьох) до теми.
3. Скласти кросворд на 10 або більше слів до теми.

Тема 8. Аналіз розподілу виробничих ресурсів у галузі виробництва

1. Проаналізувати фактори конкурентоспроможності реального підприємства з допомогою матриці «Важливість / Результативність».
2. Підготувати 10 тестових питань другого рівня (2–4 правильних відповіді з чотирьох) до теми.
3. Скласти кросворд на 10 або більше слів до теми.

Тема 9. Розроблення й економічне обґрунтування стратегії виробничої програми

1. Розробити анкету оцінки персоналу на 15 запитань.
2. Підготувати 10 тестових питань другого рівня (2–4 правильних відповіді з чотирьох) до теми.
3. Скласти кросворд на 10 або більше слів до теми.

Тема 10. Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства

1. Побудувати та заповнити таблицю для прогнозування впливу фінансового левериджу за трьох структур капіталу [5, с. 32–34].
2. Підготувати 10 тестових питань другого рівня (2–4 правильних відповіді з чотирьох) до теми.
3. Скласти кросворд на 10 або більше слів до теми.

Тема 11. Стратегічний аналіз інвестицій

1. Визначити доцільність вибору п'яти інвестиційних проектів за допомогою таких критеріїв: період окупності інвестицій, середня ставка доходу, чиста теперішня вартість, індекс рентабельності (прибутковості), внутрішня ставка доходу [5, с. 36–40, 43–49].
2. Оцінити ризики двох інвестиційних проектів за допомогою методів еквівалента певності й аналізу чутливості реагування [5, с. 40–43, 49–51].
3. Оцінити майбутні доходи від інвестиційного проекту з урахуванням інфляції [5, с. 43, 52].
4. Підготувати 10 тестових питань другого рівня (2–4 правильних відповіді з чотирьох) до теми.
5. Скласти кросворд на 10 або більше слів до теми.

Тема 12. Розроблення й економічне обґрунтування стратегії фінансової програми

1. Розрахувати для реального підприємства зважені оцінки критеріїв і побудувати вектор рекомендованої стратегії за методом SPACE.
2. Підготувати 10 тестових питань другого рівня (2–4 правильних відповіді з чотирьох) до теми.
3. Скласти кросворд на 10 або більше слів до теми.

Тема 13. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства

1. Розрахувати для реального підприємства 10 фінансових показників його діяльності.
2. Підготувати 10 тестових питань другого рівня (2–4 правильних відповіді з чотирьох) до теми.
3. Скласти кросворд на 10 або більше слів до теми.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

Тема 1. Стратегія як генеральний план розвитку бізнесу в конкурентному середовищі

1. Яка стратегія є загальним планом альтернативного вибору джерел фінансування?

- а) фінансова;
- б) диверсифікації;
- в) диференціації;
- г) функціональна.

2. За яким критерієм розрізняють стратегії лідера, претендента, послідовника та новачка в галузі?

- а) конкурентною позицією на ринку;
- б) ієрархією в системі управління;
- в) способом досягнення конкурентних переваг;
- г) стадіями життєвого циклу бізнесу.

3. За яким критерієм розрізняють стратегії вузької спеціалізації та диверсифікації?

- а) способом досягнення конкурентних переваг;
- б) функціональним;
- в) конкурентною позицією на ринку;
- г) рівнем глобалізації бізнесу.

4. За яким критерієм розрізняють стратегії маркетингову, виробничу, фінансову, організаційну та соціальну?

- а) стадіями життєвого циклу бізнесу;
- б) способом досягнення конкурентних переваг;
- в) функціональним;
- г) конкурентною позицією на ринку.

5. За яким критерієм розрізняють стратегії мінімальних витрат, диференціації та зосередження?

- а) рівнем глобалізації бізнесу;
- б) конкурентною позицією на ринку;
- в) способом досягнення конкурентних переваг;
- г) функціональним.

6. За яким критерієм розрізняють стратегії корпоративну, ділову, функціональну й операційну?

- а) конкурентною позицією на ринку;
- б) рівнем глобалізації бізнесу;
- в) функціональним;
- г) ієрархією в системі управління.

7. За яким критерієм розрізняють стратегії зростання, утримання та скорочення?

- а) конкурентною позицією на ринку;
- б) стадіями життєвого циклу бізнесу;
- в) функціональним;
- г) способом досягнення конкурентних переваг.

8. Який підхід до формування стратегічного плану починається з вивчення навколишнього середовища підприємства?

- а) адаптаційний;
- б) організаційний;
- в) «від досягнутого»;
- г) оптимізаційний.

9. Який підхід до формування стратегічного плану орієнтований на збереження статус-кво?

- а) організаційний;
- б) «від досягнутого»;
- в) оптимізаційний;
- г) адаптаційний.

10. Який підхід до формування стратегічного плану спирається на використання економіко-математичних методів і моделей?

- а) оптимізаційний;
- б) організаційний;
- в) адаптаційний;
- г) «від досягнутого».

Тема 2. Стратегічний аналіз і його місце в управлінні економікою підприємства

1. До якого організаційного рівня середовища підприємства належить такий елемент, як управління персоналом?

- а) макрооточення;
- б) мікрооточення;
- в) безпосереднє оточення;
- г) внутрішнє середовище.

2. До якого організаційного рівня середовища підприємства належить такий елемент, як конкуренти?

- а) мікрооточення;
- б) безпосереднє оточення;
- в) внутрішнє середовище;
- г) макрооточення.

3. До якого організаційного рівня середовища підприємства належить такий елемент, як технологічні чинники?

- а) безпосереднє оточення;
- б) мікрооточення;
- в) макрооточення;
- г) внутрішнє середовище.

4. До якого організаційного рівня середовища підприємства належить такий елемент, як посередники?

- а) мікрооточення;
- б) безпосереднє оточення;
- в) внутрішнє середовище;
- г) макрооточення.

5. До якого організаційного рівня середовища підприємства належить такий елемент, як економічні чинники?

- а) четвертому;
- б) другому;
- в) першому;
- г) третьому.

5. На якому етапі проведення колективних експертних оцінок розробляються та формулюються питання для експертів?

- а) четвертому;
- б) другому;
- в) третьому;
- г) першому.

6. Що відбувається на першому етапі проведення колективних експертних оцінок?

- а) складається матриця, що відображає генеральну мету;
- б) створюються робочі групи;
- в) розробляються та формулюються питання для експертів;
- г) експерти дають відповіді на питання.

7. Що відбувається на другому етапі проведення колективних експертних оцінок?

- а) створюються робочі групи;
- б) розробляються та формулюються питання для експертів;
- в) експерти дають відповіді на питання;
- г) складається матриця, що відображає генеральну мету.

8. Що відбувається на третьому етапі проведення колективних експертних оцінок?

- а) експерти дають відповіді на питання;
- б) складається матриця, що відображає генеральну мету;
- в) створюються робочі групи;
- г) розробляються та формулюються питання для експертів.

9. Що відбувається на четвертому етапі проведення колективних експертних оцінок?

- а) визначається кінцева оцінка;
- б) складається матриця, що відображає генеральну мету;
- в) експерти дають відповіді на питання;
- г) створюються робочі групи.

10. Що відбувається на п'ятому етапі проведення колективних експертних оцінок?

- а) визначається кінцева оцінка;
- б) експерти дають відповіді на питання;
- в) створюються робочі групи;
- г) розробляються та формулюються питання для експертів.

Тема 4. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища: SWOT-аналіз

1. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як високий рівень компетентності?

- | | |
|--------------------|--------------------|
| а) сильні сторони; | в) слабкі сторони; |
| б) загрози; | г) можливості. |

2. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як несприятливі демографічні зміни?

- | | |
|--------------------|----------------|
| а) слабкі сторони; | в) загрози; |
| б) сильні сторони; | г) можливості. |

3. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як вихід на нові ринки або сегменти ринку?

- | | |
|--------------------|--------------------|
| а) можливості; | в) загрози; |
| б) слабкі сторони; | г) сильні сторони. |

4. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як слабе знання ринкової ситуації?

- | | |
|--------------------|--------------------|
| а) можливості; | в) загрози; |
| б) слабкі сторони; | г) сильні сторони. |

5. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як наявність інноваційних здібностей і можливості їх реалізації?

- | | |
|--------------------|----------------|
| а) сильні сторони; | в) можливості; |
| б) слабкі сторони; | г) загрози. |

6. Який різновид корпоративної стратегії фірми спрямований на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей?

- | | |
|------------------|-------------------|
| а) «Максі-Міні»; | в) «Максі-Максі»; |
| б) «Міні-Міні»; | г) «Міні-Максі». |

7. Який різновид корпоративної стратегії фірми використовує сильні сторони для реалізації зовнішніх можливостей?

- | | |
|------------------|-------------------|
| а) «Міні-Міні»; | в) «Міні-Максі»; |
| б) «Максі-Міні»; | г) «Максі-Максі». |

8. Який різновид корпоративної стратегії фірми спрямований на мінімізацію слабких сторін фірми й уникнення зовнішніх загроз?

- | | |
|-------------------|------------------|
| а) «Максі-Максі»; | в) «Міні-Максі»; |
| б) «Міні-Міні»; | г) «Максі-Міні». |

9. Який різновид корпоративної стратегії фірми використовує сильні сторони для знешкодження зовнішніх загроз?

- | | |
|-------------------|------------------|
| а) «Міні-Міні»; | в) «Максі-Міні»; |
| б) «Максі-Максі»; | г) «Міні-Максі». |

Тема 5. Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства

1. Яка імовірність успіху для старого товару на новому ринку?
а) 5 %; б) 50 %; в) 20 %; г) 33 %.
2. Яка імовірність успіху для нового товару на старому ринку?
а) 20 %; б) 50 %; в) 5 %; г) 33 %.
3. Яка імовірність успіху для нового товару на новому ринку?
а) 50 %; б) 33 %; в) 20 %; г) 5 %.
4. Яка імовірність успіху для старого товару на старому ринку?
а) 33 %; б) 5 %; в) 50 %; г) 20 %.
5. 5 % – це імовірність успіху для ...
а) старого товару на старому ринку;
б) нового товару на старому ринку;
в) нового товару на новому ринку;
г) старого товару на новому ринку.
6. 20 % – це імовірність успіху для ...
а) старого товару на старому ринку;
б) старого товару на новому ринку;
в) нового товару на новому ринку;
г) нового товару на старому ринку.
7. 33 % – це імовірність успіху для ...
а) нового товару на старому ринку;
б) старого товару на старому ринку;
в) старого товару на новому ринку;
г) нового товару на новому ринку.
8. 50 % – це імовірність успіху для ...
а) старого товару на новому ринку;
б) старого товару на старому ринку;
в) нового товару на новому ринку;
г) нового товару на старому ринку.

Тема 6. Нормативи для стратегічного аналізу

1. До якої групи економічних норм і нормативів відноситься тривалість освоєння проектних потужностей?
а) норми витрат живої праці в процесі виробництва;
б) норми та нормативи в будівництві (капіталовкладень);
в) норми використання засобів праці;
г) нормативи ефективності.
2. До якої групи економічних норм і нормативів відносяться витрати інструментів?

- а) норми витрат предметів праці;
- б) норми витрат живої праці в процесі виробництва;
- в) норми використання засобів праці;
- г) норми та нормативи в будівництві (капіталовкладень).

3. До якої групи економічних норм і нормативів відносяться витрати основних матеріалів на одиницю продукції або роботи?

- а) норми використання засобів праці;
- б) норми та нормативи в будівництві (капіталовкладень);
- в) нормативи ефективності;
- г) норми витрат предметів праці.

4. До якої групи економічних норм і нормативів відноситься тривалість будівництва?

- а) норми витрат живої праці в процесі виробництва;
- б) норми та нормативи в будівництві (капіталовкладень);
- в) норми використання засобів праці;
- г) нормативи ефективності.

5. До якої групи економічних норм і нормативів відноситься рентабельність?

- а) нормативи ефективності;
- б) норми використання засобів праці;
- в) норми та нормативи в будівництві (капіталовкладень);
- г) норми витрат предметів праці.

6. До якої групи економічних норм і нормативів відноситься чисельність менеджерів і персоналу економічного блоку?

- а) норми витрат предметів праці;
- б) норми та нормативи в будівництві (капіталовкладень);
- в) норми витрат живої праці в процесі виробництва;
- г) нормативи ефективності.

7. До якої групи економічних норм і нормативів відноситься окупність витрат (вкладень)?

- а) норми витрат живої праці в процесі виробництва;
- б) норми витрат предметів праці;
- в) норми та нормативи в будівництві (капіталовкладень);
- г) нормативи ефективності.

8. До якої групи економічних норм і нормативів відносяться витрати допоміжних матеріалів?

- а) норми використання засобів праці;
- б) норми та нормативи в будівництві (капіталовкладень);
- в) норми витрат предметів праці;

г) норми витрат живої праці в процесі виробництва.

9. До якої групи економічних норм і нормативів відносяться норми знімання продукції з одиниці устаткування або площі?

а) норми використання засобів праці;

б) норми витрат предметів праці;

в) нормативи ефективності;

г) норми та нормативи в будівництві (капіталовкладень).

10. До якої групи економічних норм і нормативів відносяться витрати робочого часу на одиницю продукції?

а) норми витрат предметів праці;

б) норми та нормативи в будівництві (капіталовкладень);

в) норми використання засобів праці;

г) норми витрат живої праці в процесі виробництва.

Тема 7. Класифікація й економічне оцінювання виробничих одиниць

1. До яких індикаторів у збалансованій системі показників Л. С. Мейзела відноситься продуктивність?

а) фінансових;

в) бізнес-процесів;

б) споживачів;

г) кадрового потенціалу.

2. До яких індикаторів у збалансованій системі показників Л. С. Мейзела відноситься «Ціна / Витрати»?

а) фінансових;

в) бізнес-процесів;

б) споживачів;

г) кадрового потенціалу.

3. До яких індикаторів у збалансованій системі показників Л. С. Мейзела відносяться інтелектуальні активи?

а) фінансових;

в) бізнес-процесів;

б) споживачів;

г) кадрового потенціалу.

4. До яких індикаторів у збалансованій системі показників Л. С. Мейзела відноситься прибутковість?

а) фінансових;

в) бізнес-процесів;

б) споживачів;

г) кадрового потенціалу.

5. До яких індикаторів у збалансованій системі показників Л. С. Мейзела відноситься навчання людей?

а) фінансових;

в) бізнес-процесів;

б) споживачів;

г) кадрового потенціалу.

6. До яких індикаторів у збалансованій системі показників Л. С. Мейзела відноситься зростання?

а) фінансових;

в) бізнес-процесів;

б) споживачів;

г) кадрового потенціалу.

7. До якого розділу аналізу, згідно методики СОП, відноситься такий показник, як знання галузі й особливостей бізнесу?

- а) загальна оцінка підприємства;
- б) ресурси;
- в) знання;
- г) використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей.

8. До якого розділу аналізу, згідно методики СОП, відноситься такий показник, як стиль керівництва?

- а) загальна оцінка підприємства;
- б) ресурси;
- в) знання;
- г) використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей.

9. До якого розділу аналізу, згідно методики СОП, відноситься такий показник, як виробничі стратегії?

- а) загальна оцінка підприємства;
- б) ресурси;
- в) знання;
- г) використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей.

10. До якого розділу аналізу, згідно методики СОП, відноситься такий показник, як знання конкурентів?

- а) загальна оцінка підприємства;
- б) ресурси;
- в) знання;
- г) використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей.

Тема 9. Розроблення й економічне обґрунтування стратегії виробничої програми

1. Яким за порядком є такий етап формування політики управління використанням основними засобами, як забезпечення своєчасного відтворення основних активів?

- а) другим;
- б) третім;
- в) четвертим;
- г) п'ятим.

2. Яким за порядком є такий етап формування політики управління використанням основними засобами, як аналіз використання основного капіталу в минулому періоді?

- | | |
|------------|-----------|
| а) три; | в) п'ять; |
| б) чотири; | г) шість. |

Тема 10. Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства

1. Як називається сума коштів, яку підприємство, що одержує капітал, сплачує за використання одиниці капіталу його власнику?

- а) вартість власного капіталу;
- б) вартість капіталу за рахунок позики;
- в) вартість капіталу;
- г) середня вартість власного капіталу.

2. Яка політика фінансування активів має на меті використання власного капіталу та довгострокових зобов'язань для формування необоротних активів і постійної частини оборотних активів?

- | | |
|-----------------|-------------------|
| а) агресивна; | в) консервативна; |
| б) компромісна; | г) радикальна. |

3. Яка політика фінансування активів передбачає використання власного капіталу та довгострокових зобов'язань для формування необоротних активів, постійної частини оборотних активів і половини змінної частини оборотних активів?

- | | |
|----------------|-------------------|
| а) агресивна; | в) консервативна; |
| б) радикальна; | г) компромісна. |

4. Яка політика фінансування активів націлена на використання власного капіталу та довгострокових зобов'язань тільки для формування необоротних активів?

- | | |
|-------------------|-----------------|
| а) агресивна; | в) радикальна; |
| б) консервативна; | г) компромісна. |

5. Для формування якої частини активів при компромісній політиці використовують власний капітал і довгострокові зобов'язання?

- а) необоротних і постійної частини оборотних;
- б) необоротних, постійної частини оборотних і половини змінної частини оборотних;
- в) необоротних;
- г) оборотних.

6. Для формування якої частини активів при агресивній політиці використовують короткострокові зобов'язання?

- а) змінної частини оборотних;
- б) оборотних;
- в) необоротних;

г) половини змінної частини оборотних.

7. Для формування якої частини активів при консервативній політиці використовують власний капітал і довгострокові зобов'язання?

а) необоротних;

б) необоротних, постійної частини оборотних і половини змінної частини оборотних;

в) оборотних;

г) необоротних і постійної частини оборотних.

8. Для формування якої частини активів при компромісній політиці використовують короткострокові зобов'язання?

а) оборотних;

б) половини змінної частини оборотних;

в) необоротних і постійної частини оборотних;

г) змінної частини оборотних.

9. Для формування якої частини активів при агресивній політиці використовують власний капітал і довгострокові зобов'язання?

а) оборотних;

б) необоротних, постійної частини оборотних і половини змінної частини оборотних;

в) необоротних і постійної частини оборотних;

г) необоротних.

10. Для формування якої частини активів при консервативній політиці використовують короткострокові зобов'язання?

а) половини змінної частини оборотних;

б) змінної частини оборотних;

в) оборотних;

г) необоротних.

Тема 11. Стратегічний аналіз інвестицій

1. Відношення теперішньої вартості майбутніх грошових потоків до початкової вартості інвестицій – це ...

а) чиста теперішня вартість;

в) індекс рентабельності;

б) внутрішня ставка доходу;

г) середня ставка доходу.

2. Ризик для конкретного інвестора – це ...

а) допустимий ризик;

в) критичний ризик;

б) систематичний ризик;

г) несистематичний ризик.

3. Різниця між теперішньою вартістю майбутніх грошових надходжень і вартістю початкових інвестицій – це ...

б) конкурентноспроможність підприємства та його становище на ринку;

в) привабливість сектора (галузі);

г) стабільність сектора (галузі).

2. До якої групи в методі SPACE відноситься такий критерій, як здатність здійснювати маркетингові заходи?

а) фінансова сила підприємства;

б) конкурентноспроможність підприємства та його становище на ринку;

в) привабливість сектора (галузі);

г) стабільність сектора (галузі).

3. До якої групи в методі SPACE відноситься такий критерій, як стабільність прибутку (рентабельності)?

а) фінансова сила підприємства;

б) конкурентноспроможність підприємства та його становище на ринку;

в) привабливість сектора (галузі);

г) стабільність сектора (галузі).

4. До якої групи в методі SPACE відноситься такий критерій, як суспільна привабливість сектора (галузі)?

а) фінансова сила підприємства;

б) конкурентноспроможність підприємства та його становище на ринку;

в) привабливість сектора (галузі);

г) стабільність сектора (галузі).

5. До якої групи в методі SPACE відноситься такий критерій, як рентабельність вкладеного капіталу?

а) фінансова сила підприємства;

б) конкурентноспроможність підприємства та його становище на ринку;

в) привабливість сектора (галузі);

г) стабільність сектора (галузі).

6. До якої групи в методі SPACE відноситься такий критерій, як маркетингові та рекламні можливості в галузі?

а) фінансова сила підприємства;

б) конкурентноспроможність підприємства та його становище на ринку;

в) привабливість сектора (галузі);

г) стабільність сектора (галузі).

7. До якої групи в методі SPACE відноситься такий критерій, як частка підприємства на ринку та її динаміка?

- а) фінансова сила підприємства;
- б) конкурентноспроможність підприємства та його становище на ринку;
- в) привабливість сектора (галузі);
- г) стабільність сектора (галузі).

8. До якої групи в методі SPACE відноситься такий критерій, як тривалість життєвого циклу сектора (галузі) та стадія розвитку?

- а) фінансова сила підприємства;
- б) конкурентноспроможність підприємства та його становище на ринку;
- в) привабливість сектора (галузі);
- г) стабільність сектора (галузі).

9. До якої групи в методі SPACE відноситься такий критерій, як структура заборгованості?

- а) фінансова сила підприємства;
- б) конкурентноспроможність підприємства та його становище на ринку;
- в) привабливість сектора (галузі);
- г) стабільність сектора (галузі).

10. До якої групи в методі SPACE відноситься такий критерій, як залежність розвитку сектора (галузі) від кон'юнктури?

- а) фінансова сила підприємства;
- б) конкурентноспроможність підприємства та його становище на ринку;
- в) привабливість сектора (галузі);
- г) стабільність сектора (галузі).

Тема 13. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства

1. На рубежі яких років доктрину «економіки пропозиції» витіснила концепція «економіки попиту»?

- а) 1960–1970-х;
- б) 1970–1980-х;
- в) 1980–1990-х;
- г) 1990–2000-х.

2. Яку доктрину на рубежі 1970–1980-х років витіснила концепція «економіки попиту»?

- а) «економіки пропозиції»;
- б) «економіки паритету попиту та пропозиції»;

в) «економіки торгівлі»;

г) «економіки ринку».

3. Яка концепція на рубежі 1970–1980-х років витіснила доктрину «економіки пропозиції»?

а) «економіки торгівлі»;

б) «економіки паритету попиту та пропозиції»;

в) «економіки попиту»;

г) «економіки ринку».

4. Чому має дорівнювати сума активів підприємства?

а) сумі його капіталу та зобов'язань;

б) сумі його капіталу;

в) сумі його зобов'язань;

г) різниці його капіталу та зобов'язань.

5. Комбінація дій людей, матеріальних засобів, грошових коштів, обладнання – це ...

а) стратегічна система бізнесу;

б) економічна система бізнесу;

в) фінансова система бізнесу;

г) ділова система бізнесу.

6. Якою є така стаття проектного балансу, як витрати майбутніх періодів?

а) автоматично утворена;

в) регульована;

б) складена;

г) зарезервована.

7. Якою є така стаття проектного балансу, як нерозподілений прибуток (непокритий збиток)?

а) автоматично утворена;

в) регульована;

б) складена;

г) зарезервована.

8. Якою є така стаття проектного балансу, як інші довгострокові зобов'язання?

а) автоматично утворена;

в) складена;

б) регульована;

г) зарезервована.

9. Якою є така стаття проектного балансу, як інші поточні зобов'язання?

а) зарезервована;

в) регульована;

б) складена;

г) автоматично утворена.

10. Якою є така стаття проектного балансу, як доходи майбутніх періодів?

а) автоматично утворена;

в) складена;

б) зарезервована;

г) регульована.

ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

1. Якісні (експертні) методи прогнозування.
2. Кількісні (статистичні) методи прогнозування.
3. SWOT-аналіз.
4. Модель BCG.
5. Модель General Electric / McKinsey.
6. Модель Shell / DPM.
7. Матриця І. Ансоффа.
8. Тримірна схема Д. Абеля.
9. Проект PIMS.
10. Збалансована система показників.
11. Система показників відповідальності.
12. Модель ділової переваги.
13. Дискримінантний аналіз.
14. Кластерний аналіз.
15. Фінансові показники діяльності підприємства.

ПИТАННЯ НА ЗАЛІК

1. Зміст і класифікація стратегії підприємства в конкурентному середовищі.
2. Стратегічний план діяльності підприємства.
3. Концептуальні засади стратегічного аналізу.
4. Інформаційна база стратегічного аналізу.
5. Оцінка грошових потоків підприємства в стратегічному аналізі.
6. Зміст і класифікація прогнозів.
7. Методи прогнозування.
8. Характеристика методики SWOT-аналізу.
9. Складання матриці SWOT-аналізу.
10. Матриця Бостонської консалтингової групи «Зростання галузі / Частка ринку» (модель BCG).
11. Матриця «Привабливість галузі / Позиція в конкуренції» (модель General Electric / McKinsey).
12. Матриця спрямованої політики (модель Shell / DPM (The Directional Policy Matrix)).
13. Матриця І. Ансоффа.
14. Тримірна схема Д. Абеля.
15. Діловий комплексний аналіз (проект PIMS).
16. Визначення норм і нормативів у стратегічному аналізі.
17. Класифікація норм і нормативів у стратегічному аналізі.
18. Нормативи конкурентоспроможності підприємства, зміст і призначення стратегії підприємства в конкурентному середовищі.
19. Аналіз майбутніх цілей конкурента, його передбачення та поточні стратегії, можливості.
20. Складання профілю поведінки конкурента. Позиції фірми в конкурентному середовищі.
21. Маркетинг у стратегії фірми.
22. Роль системи стратегічного вимірювання в управлінні бізнесом.
23. Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC).
24. Система показників відповідальності (Accountability Scorecard – ASC).
25. Модель ділової переваги (Business Excellence Model – BEM) та піраміда результативності МакНейра.
26. Групування виробничих факторів підприємства.
27. Дискримінантний аналіз.

28. Кластерний аналіз.
29. Виробнича стратегія.
30. Методика стратегічної оцінки підприємства (СОП).
31. Стратегія управління використанням основних засобів.
32. Стратегія управління оборотними активами.
33. Стратегія управління робочою силою.
34. Стратегія маркетингу.
35. Структура капіталу та ризик, їх взаємозв'язок і прогнозування.
36. Аналіз структури капіталу відповідно до стратегії його розвитку та показників, зумовлених нею.
37. Види інвестицій.
38. Критерії доцільності вибору інвестиційних проектів.
39. Оцінка ризику в стратегії прийняття інвестиційних рішень.
40. Врахування інфляції в оцінці майбутніх доходів від інвестиційних проектів.
41. Процес формування фінансової стратегії підприємства.
42. Фінансова стратегія підприємства.
43. Визначення вектора рекомендованої стратегії в системі координат SPACE.
44. Особливості методу SPACE з використанням довірчих інтервалів.
45. Суть і види фінансових показників діяльності підприємства.
46. Стратегічний аналіз показників фінансової звітності та його значення в управлінні бізнесом.
47. Методика стратегічного аналізу на основі проєктованих фінансових звітів.
48. Аналіз статей проєктованого звіту про фінансові результати.
49. Аналіз статей проєктованого балансу.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Головка Т. В., Сагова С. В. Стратегічний аналіз: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / за ред. д. е. н. М. В. Кужельного. Київ: КНЕУ, 2002. 198 с.
2. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Київ: Алерта, 2006. 404 с.
3. Нанивская В. Г., Андропова И. В. Теория экономического прогнозирования: учеб. пособ. Тюмень: Тюм ГНГУ, 2000. 98 с.
4. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. Вид. 2-ге, допов. Львів: «Новий світ-2000», 2003. 272 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: навч. посіб. для студ. і аспірантів. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. 635 с.
7. Фаріон І. Д., Чичун В. А., Жукевич С. М. Практикум з стратегічного аналізу для студ. екон. спец. напрямку 0501 «Економіка і підприємництво» всіх форм навчання / за ред. д. е. н., проф. І. Д. Фаріона. Тернопіль, 2004. 300 с.

Навчально-методичне видання

Тоцька Олеся Леонтіївна

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ

Методичні вказівки до самостійної роботи

Друкується в авторській редакції

Формат 60×84¹/₁₆. Обсяг 3,02 ум. друк. арк., 2,88 обл.-вид. арк.
Наклад 50 пр. Зам. 199. Видавець і виготовлювач – Вежа-Друк
(м. Луцьк, вул. Шопена, 12, тел. (0332) 29-90-65).
Свідоцтво Держ. комітету телебачення та радіомовлення України
ДК № 4607 від 30.08.2013 р.