

|                            |   |  |
|----------------------------|---|--|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                            | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 1                                     |

## ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою  
Державного університету  
«Житомирська політехніка»

протокол від \_\_\_\_ 20\_\_ р.  
№ \_\_\_\_

## МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ для проведення практичних занять з навчальної дисципліни «Стратегічний аналіз»

для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «магістр»  
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»  
освітньо-професійна програма «Облік і оподаткування»  
факультет бізнесу та сфери обслуговування

(назва факультету)

Кафедра інформаційних систем в управлінні та обліку

(назва кафедри)

Схвалено на засіданні кафедри  
інформаційних систем в  
управлінні та обліку

(назва кафедри)

28 серпня 2021 р.,  
протокол № 8

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_ Сергій ЛЕГЕНЧУК

Розробник: к.е.н., доц., доцент кафедри інформаційних систем в управлінні та  
обліку ПОЛІЩУК Ірина

(науковий ступінь, посада, ПРІЗВИЩЕ, власне ім'я)

Житомир  
2021

|                            |   |  |
|----------------------------|---|--|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                            | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 2                                     |

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| Вступ.....  | 3  |
| ТЕМА 1. Стратегічний аналіз: змістовне наповнення, основні етапи проведення.....            | 4  |
| Тема 2. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства .....                       | 9  |
| Тема 3. Особливості стратегічного вимірювання та управління на основі BSC.....              | 15 |
| Тема 4. SWOT-аналіз: сутність та особливості застосування .....                             | 18 |
| Тема 5. Стратегічний аналіз бізнес-процесів .....   | 24 |
| Тема 6. Аналіз фінансів .....   | 27 |
| Тема 7. Портфельний аналіз в стратегічному управлінні .....                                 | 32 |
| Тема 8. Бенчмаркінг як інструмент визначення конкурентних переваг ...                       | 37 |
| Тема 9. Коригування стратегії підприємства на основі результатів стратегічного аналізу..... | 43 |

|                            |   |  |
|----------------------------|---|--|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                            | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 3                                     |

## ВСТУП

Навчальна дисципліна “Стратегічний аналіз” призначена для студентів, які навчаються на спеціальності 071 “Облік і оподаткування”.

*Метою* навчальної дисципліни є засвоєння знань з методики та техніки проведення аналітичних досліджень для обґрунтування стратегічних управлінських рішень, виявлення резервів підвищення ефективності виробництва.

У результаті вивчення цієї дисципліни студенти повинні:

*а) вміти:*

- застосовувати основні інструменти стратегічного аналізу;
- досліджувати ринкове середовище для формування конкурентних переваг та досягнення поставлених цілей;
- узагальнювати результати аналітичного дослідження;
- здійснювати критичну оцінку діяльності підприємств та формувати рекомендації щодо покращення їх діяльності.

*б) знати:*

- сутність стратегічного аналізу, його предмет та об’єкт;
- роль стратегічного аналізу в управлінні сучасними підприємствами;
- основні інструменти стратегічного аналізу, та особливості їх застосування;
- особливості роботи стратегічного комітету підприємств;
- підходи до внесення коректив в стратегію підприємств;
- особливості роботи експерта-аналітика;
- права, обов’язки та відповідальність експерта-аналітика при формуванні стратегії.

*в) мати навички у:*

- застосуванні методики та техніки проведення аналітичних досліджень для обґрунтування управлінських рішень;
- виявленні можливостей підвищення ефективності виробництва, фінансової та інвестиційної діяльності;
- розробці стратегій розвитку підприємства;
- застосовувати на практиці основні матричні методи портфельного аналізу.

|                            |   |  |
|----------------------------|---|--|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                            | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 4                                     |

## **ТЕМА 1**

### **ТЕМА 1. Стратегічний аналіз: змістовне наповнення, основні етапи проведення**

#### **1.1. План семінарського заняття**

1. Процес і етапи формування стратегічного плану на підприємстві.
2. Організація розробки стратегії на підприємстві.
3. Класифікація стратегій підприємства.
4. Зміст та функції стратегічного аналізу.
5. Характеристика етапів стратегічного аналізу.

#### **1.2. Термінологічний словник**

**Стратегія підприємства** – процес формування перспективних орієнтирів діяльності підприємства шляхом визначення якісно нових цілей на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.

**Стратегічне управління** – це сучасна концепція ведення бізнесу, яка охоплює визначення цілей та завдань, напрямів діяльності, створює орієнтир для розміщення ресурсів та реалізації заходів для досягнення поставлених цілей.

**Стратегічний аналіз** – це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства. Стратегія інтегрує багато конкурентоспроможних дій та підходів до бізнесу, від яких залежить успішність діяльності підприємства. В цілому, стратегія – це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення передбачених цілей.

#### **1.3. Навчальні завдання**

##### **Завдання 1.1.**

*Дати повну і змістовну відповідь на наступні питання:*

1. Предмет, завдання та мета курсу.
2. Зв'язок стратегічного аналізу з іншими науками.
3. Концепція стратегічного управління підприємством.
4. Поняття, функції, завдання та етапи стратегічного аналізу.

##### **Завдання 1.2.**

ТОВ “Світ мрій”, що займається розробкою та реалізацією туристського продукту,

|                            |   |  |
|----------------------------|---|--|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                            | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 5                                     |

протягом тривалого часу працювало з низьким рівнем рентабельності. Для покращення фінансового стану у короткостроковій перспективі, менеджери підприємства запропонували напрямки підвищення якості турпродукту (використання комфортабельних транспортних засобів для здійснення перевезень туристів, покращення умов проживання шляхом орендування нових засобів розміщення, підвищення якості екскурсійного обслуговування). Введення зазначених напрямків посприяло нарощуванню показників прибутковості, і керівництво турфірми вирішило спрямувати частину власних коштів та залучити банківські кредити для розвитку бізнесу у напрямку побудови власної бази відпочинку в с. Місхор (готелю, підприємства сфери харчування, магазину, масажного кабінету).

Зазначити сфери прояву окремих видів стратегій розвитку бізнесу.

### **Завдання 1.3.**

Споживання кави в Україні залишається дуже низьким у порівнянні з країнами Західної Європи і Північної Америки. Ви є керуючим всесвітньо відомої компанії, що випускає популярну марку кави. Яку стратегію розвитку Ви можете запропонувати для українського ринку.

### **Завдання 1.4.**

Мале підприємство “Яворина” функціонує незалежно від великих і середніх підприємств і випускає оригінальну продукцію. МП “Явір” співпрацює по франчайзингу з великим підприємством “Прогрес”, випускаючи аналогічну продукцію під його маркою.

Визначте, яку стратегію варто вибрати названим малим підприємствам і обґрунтуйте такий вибір.

### **Завдання 1.5.**

1. Зобразіть схематично процес розробки і реалізації стратегії підприємства.
2. Зобразіть схематично ієрархію стратегій в одно- і багатобізнесовому підприємствах.
3. Перелічіть усі компоненти повного визначення стратегії підприємства та дайте їм коротку характеристику.

## ***1.4. Тести для самоперевірки знань***

### **1. Стратегічне управління - це система:**

а) нових прийомів, інструментів філософії в управлінській діяльності, яка зорієнтована на загальносистемний інтерес, основою якої є стратегічне планування, яке охоплює зовнішнє і внутрішнє середовище;

б) загальновідомих прийомів, інструментів філософії в управлінській діяльності, яка зорієнтована на загальносистемний інтерес, основою якої є оперативне планування, яке охоплює зовнішнє і внутрішнє середовище;

|                         |   |  |
|-------------------------|---|--|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 6                                     |

в) прийомів, інструментів філософії в управлінській діяльності, яка зорієнтована на загальносистемний інтерес, основою якої є тактичне планування, яке охоплює зовнішнє і внутрішнє середовище.

## **2. Стратегічно орієнтоване підприємство – це:**

а) підприємство, персонал якого має стратегічне мислення, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, поточна діяльність якого підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей;

б) підприємство, персонал якого має тактичне мислення, що дає змогу розробляти та використовувати систему тактичних планів, поточна діяльність якого підпорядкована досягненню поставлених тактичних цілей;

в) підприємство, персонал якого має мислення, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему планів, поточна діяльність якого підпорядкована досягненню поставлених поточних цілей.

## **3. Метою системного підходу до прийняття стратегічних рішень є:**

а) підвищення ступеня об'єктивності і забезпечення врахування усіх важливих показників в комплексі;

б) забезпечення врахування кількох важливих показників;

в) забезпечення врахування внутрішніх показників діяльності організацій.

## **4. Стратегії поділяють на:**

а) загальні та специфічні;

б) унікальні та конкретні;

в) комплексні та індивідуальні.

## **5. За широтою вирішуваних питань стратегії поділяють на:**

а) загальна та спеціальна;

б) планова та інтуїтивна;

в) генеральні, функціональні та операційні.

## **6. Яка стратегія займає найвище місце в ієрархії стратегій:**

а) конкурентна;

б) функціональна;

в) операційна.

## **7. Яка стратегія пов'язана з синхронною розробкою зовнішніх стратегій підприємства?**

а) стратегія маркетингової діяльності;

б) інформативно-стимулююча стратегія;

в) операційна стратегія.

|                         |   |  |
|-------------------------|---|--|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 7                                     |

## **8. На якому етапі формування стратегії здійснюється стратегічний аналіз підприємства:**

- а) на першому;
- б) на другому;
- в) на третьому.

## **9. Функціями стратегічного аналізу є:**

- а) описова, контрольна, аналітична;
- б) прогнозна, контрольна, роз'яснення;
- в) описова, роз'яснювальна, прогнозна.

## **10. Основним завданням стратегічного аналізу є :**

- а) визначення необхідних обсягів виробництва, структури асортименту;
- б) змістовний опис об'єктів дослідження, виявлення тенденцій, особливостей та можливих напрямів їх розвитку;
- в) виявлення цілей розвитку та підтримки життєздатності та розвитку підприємства.

### ***1.5. Програмні питання для самостійного вивчення теми***

1. Переваги стратегічного підходу до управління.
2. Організація процесу розробки стратегій підприємства.
3. Предмет та об'єкти стратегічного аналізу.
4. Інформаційна база стратегічного аналізу

### ***1.6. Рекомендована література***

1. Василенко В.А. Стратегічне управління: [навчальний посібник] / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
2. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: [навч. посіб.] / В.Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2000. – 285 с.
3. Головка Т.В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посібн. [для самост. вивч. дисц.] / за ред. М.В. Кужельного / Т.В. Головка, С.В. Сагова. – К. : Вид-во КНЕУ, 2008. – 198 с.
4. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: [навчальний посібник] / П.Л. Гордієнко. – К.: Алерта, 2006. – 404 с.
5. Мошенський С.З. Економічний аналіз: [підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів] / С.З. Мошенський, О.В. Олійник / За ред.

|                            |   |  |
|----------------------------|---|--|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                            | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 8                                     |

д.е.н., проф., Заслуженого діяча науки і техніки України Ф.Ф. Бутинця. – [2-ге вид., доп. і перероб.]. – Житомир: ПП “Рута”, 2007. – 704 с.

6. Станасюк Н.С. Концептуальні основи стратегічного аналізу / Н.С. Станасюк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20/4. – С. 269-272.

7. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: [учеб. пособие для вузов] / Н.Н. Тренев. – М.: Изд-во ПРИОР, 2002. – 288 с.

8. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: [підручник] / З.Є. Шершньова. – [2-е вид., доп. і перероб.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.



|                            |   |  |
|----------------------------|---|--|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                            | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 9                                     |

## ТЕМА 2

### *Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства*

#### **2.1. План семінарського заняття**

1. Методика діагностики і прогнозування макросередовища.
2. Стратегічний аналіз конкурентних сил і безпосереднього оточення підприємства.
3. Оцінка і прогнозування загроз та можливостей зовнішнього середовища.

#### **2.2. Термінологічний словник основних понять**

**Зовнішнє середовище** – це всі умови і фактори, що виникають в оточуючому організацію середовищі, незалежно від діяльності конкретної організації, але що впливають або можуть вплинути на її функціонування і тому потребуючі прийняття управлінських рішень.

**Внутрішнє середовище підприємства** – це підсистеми, елементи і фактори, що визначають внутрішній стан, можливість і, значною мірою ефективність діяльності підприємства, його сильні і слабкі сторони.

**Можливості** – сукупність факторів, що переважно позитивно впливають на діяльність підприємства, альтернативи, які може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей.

**Загрози** – сукупність факторів, що переважно негативно впливають на діяльність підприємства, будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства в напрямі досягнення своїх місії та цілей.

#### **2.3. Навчальні завдання**

##### **Завдання 2.1.**

*Дати повну і змістовну відповідь на наступні питання:*

1. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища.
2. Стратегічний аналіз конкурентних сил і безпосереднього оточення підприємства.
3. Аналіз галузі підприємства і його конкурентних позицій

|                         |   |  |
|-------------------------|---|--|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 10                                    |

### **Завдання 2.2.**

Провести аналіз макросередовища м'ясокомбінату та оформити результати дослідження у вигляді таблиці:

#### *Аналіз макросередовища на прикладі м'ясокомбінату*

| <i>Елементи макро - середовища</i>               | <i>Фактори їх впливу на підприємство</i>   | <i>Можливий прояв факторів впливу на підприємстві в стратегічному періоді</i> | <i>+<br/>можливості;<br/>– загрози</i> |
|--|--|---|--|
| <i>1</i>   | <i>2</i>   | <i>3</i>  | <i>4</i>                               |
| 1. Стан економіки країни                         | 1.1. Зростання ВВП і НД.<br>1.2. Фаза економічного циклу пожвавлення і піднесення.<br>1.3. Ріст зайнятості.<br>1.4. Передчасна інфляція.<br>1.5. Покращення ЗЕД.<br>1.6. Високий рівень тінізації економіки.<br>1.7. Зростання сукупного попиту в країні.                            |   |  |
| 2. Політико – правові відносини                  | 2.1. Зміцнення змішаної економічної системи.<br>2.2. Вдосконалення форм власності і розподільчих відносин.<br>2.3. Вдосконалення політичної системи.<br>2.4. Низька правова урегульованість виробництва.<br>2.5. Лібералізація економічного життя.<br>2.6. Політична нестабільність. |   |  |
| 3. Ефективність державного регулювання економіки | 3.1. Низька ефективність фіскальної політики.<br>3.2. Недостатній рівень грошово-кредитної політики.<br>3.3. Зовнішньоекономічна політика країни.<br>3.4. Низький контроль за дотриманням законів.<br>3.5. Зловживання адміністративними регуляторами.                               |   |  |
| 4. Розвиток НТП                                  | 4.1. Комерціалізація освіти і науки.<br>4.2. Повільне зростання вітчизняних інновацій.   |   |  |
| 5. Соціальний розвиток                           | 5.1. Висока поляризація доходів населення.<br>5.2. Зростання соціальних вимог населення.   |   |  |
| 6. Культура, ціннісні орієнтації                 | 6.1. Звуження ціннісних орієнтацій в суспільстві.<br>6.2. Низький рівень культури.   |   |  |
| 7. Природні умови, екологія                      | 7.1. Сприятливі природні умови.<br>7.2. Посилення екологічних вимог.   |   |  |

|                         |   |  |
|-------------------------|---|--|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 11                                    |

| 1                          | 2   | 3 | 4 |
|----------------------------|---|---|---|
| 8 Демографія               | 8.1. Погіршення демографічної ситуації.   |   |   |
| 9. Дієвість профспілок     | 9.1. Угодовська поведінка, низькі вимоги до роботодавців.                                     |   |   |
| 10. Міжнародне становище   | 10.1. Міжнародні конфлікти, пов'язані з переділом сфер впливу.                                |   |   |
| 11. Форс-мажорні обставини | 11.1. Можливість аварії через застаріле обладнання.<br>11.2. Можливість пожежі і підтоплення. |   |   |

### **Завдання 2.3.**

Внаслідок сканування і моніторингу мікросередовища сільськогосподарського підприємства “Воля” встановлено дію наступних факторів:

1. Стабілізується попит на цукрові буряки.
2. Підвищується ставка на кредит господарство банку “Аваль”, що обслуговують.
3. Дорожчають енергоносії.
4. Зростає попит на картоплю і овочі.
5. Зростає конкуренція з фермерами на зерновому ринку.
6. Скорочується попит на м'ясо.
7. Дорожчають мінеральні добрива.
8. Знижуються ціни на тернопільські бурякокомбайни.
9. Здешевлюються кредити міжнародних фондів.
10. Вийдуть на пенсію 20% працюючих.
11. Маслозавод помітно знижує закупівельні ціни.
12. Рівень безробіття в селі знизиться до 23%.
13. Зростає чисельність худоби в домашніх господарствах населення.

*Завдання:* 1. Зобразіть методику аналізу мікросередовища.

1.1. Згрупуйте названі фактори.

1.2. Передбачте їх вплив на ПСП “Воля”.

1.3. Запропонуйте ПСП заходи для ліквідації загроз і використання можливостей мікросередовища.

1.4. Ілюструйте роботу таблицею з наступними графами: а) групи факторів, б) назва факторів мікросередовища, в) можливий вплив факторів на ПСП г) загрози (+), можливості (-); д) заходи ПСП з ліквідації загроз і використання можливостей.

2. Крім цього, виокремте критичні для ПСП фактори, загрози і можливості.

### **Завдання 2.4.**

Провести аналіз мікросередовища м'ясокомбінату та оформити результати

|                         |   |  |
|-------------------------|---|--|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 12                                    |

дослідження у вигляді таблиці:

*Аналіз мікросередовища на прикладі м'ясокомбінату*

| <i>Елементи мікро середовища</i>  | <i>Фактори впливу на підприємство</i>  | <i>Можливі прояви факторів на підприємстві в стратегічному періоді</i> | <i>+ можливості, -- загрози</i> |
|---|--|--|---------------------------------|
| <i>1</i>  | <i>2</i>   | <i>3</i>   | <i>4</i>                        |
| 1. Конкурентне середовище, конкуренти   | 1.1. Можлива поява нових міні-цехів з виробництва м'ясопродуктів.<br>1.2. Зниження цінового характеру конкуренції і т.д.   |  |                                 |
| 2. Покупці  | 2.1. Зростання доходів сегмента малозабезпечених сімей.<br>2.2. Зміна мотивації масового покупця з низької ціни на якість продукції і т. д.                          |  |                                 |
| 3. Партнери   | 3.1. Заява одного з компаньйонів (співзасновників) про вихід з підприємства зі своїм паєм.<br>3.2. Співвласником підприємства стає редактор провідної газети і т. д. |  |                                 |
| 4. Постачальники  | 4.1. Підвищують тарифів постачальниками енергоресурсів.<br>4.2. Зниження ціни на худобу (сировину) і т. д.   |  |                                 |
| 5. Інші елементи мікро середовища (місцеві органи партій, громадських організацій, влади) | 5.1. Активізація профспілок із захисту інтересів робітників.<br>5.2. Проведення місцевою владою тендеру на поставку м'ясопродуктів закритим установам.               |  |                                 |

## 2.4. Тести для самоперевірки знань

### 1. До політико-правових факторів зовнішнього середовища не входять:

- а) економічні ризики,
- б) нормативна база,
- в) угоди з тарифів і торгівлі, спрямовані проти інших країн чи пов'язані з іншими країнами.

### 2. До міжнародних факторів зовнішнього середовища не входить:

- а) темпи інфляції;
- б) лібералізація зовнішньоекономічних зв'язків;
- в) приплив закордонних товарів-конкурентів.

### 3. Зовнішнє середовище включає:

- а) лише макрорівень;
- б) лише мікрорівень;

|                         |   |  |
|-------------------------|---|--|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 13                                    |

в) макро і мікрорівень.

**4. Основним об'єктом аналізу ситуації в галузі та конкуренції в ній є:**

- а) вивчення обсягів виробництва продукції у відповідній галузі;
- б) ретельне вивчення конкурентної боротьби, що спостерігається в галузі;
- в) правильна відповідь відсутня.

**5. До безпосереднього оточення організації не відносяться:**

- а) трудові ресурси;
- б) кредитно-фінансові ресурси;
- в) політичні ресурси.

**6. Продукція вважається конкурентоспроможною, якщо:**

- а) рівень її нормативних економічних і технічних параметрів не нижче рівня вимог конкретної групи споживачів відповідно до результатів сегментації ринку;
- б) рівень її нормативних економічних і технічних параметрів нижче рівня вимог конкретної групи споживачів відповідно до результатів сегментації ринку;
- в) її рівень взагалі не порівнюється з конкурентами та не здійснюється досліджень задоволення потреб споживачів.

**7. Портер М. довів, що стан конкуренції в галузі можна охарактеризувати:**

- а) двома конкурентними силами;
- б) п'ятьма конкурентними силами;
- в) трьома конкурентними силами.

**8. Модель сил конкуренції включає:**

- а) два види впливу;
- б) п'ять видів впливу;
- в) три види впливу.

**9. Певна кількість підприємств, які займають схожі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг – це:**

- а) стратегічна група конкурентів;
- б) сегмент покупців;
- в) стратегічна група кредиторів.

**10. Для проведення аналізу зовнішнього середовища при розробці стратегії, передусім, необхідно вирішити проблему:**

- а) аналізу технологічного зовнішнього середовища;
- б) інформаційного забезпечення;
- в) екологічні небезпеки.

**2.5. Програмні питання для самостійного вивчення теми**

|                            |   |  |
|----------------------------|---|--|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                            | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 14                                    |

1. Актуальність стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства.
2. Методика аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємства.
3. Оцінка конкурентного середовища в галузі за М. Портером.
4. Стратегічний аналіз поведінки підприємств-конкурентів

## **2.6. Рекомендована література**

1. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : [навчальний посібник] / Гордієнко П.Л. – Л.: Алеута, 2006. – 404 с.
2. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: [навч. посіб.] / Н.В. Куденко. - К.: КНЕУ, 1998. – 264 с.
3. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент: [підручник] / М.М. Мартиненко, І.А. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2006. – 320 с.
4. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством: [підручник] / Б.М. Мізюк. - Львів: Кооп-освіта, ЛКА, 1999. - 354 с.
5. Мних Є.В. Економічний аналіз: [навчальний посібник] / Є.В. Мних, І.Д. Ференц. – Львів: “Армія України”, 2000. – 144 с.
6. Мошенський С.З. Економічний аналіз: [підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів] / С.З. Мошенський, О.В. Олійник / За ред. д.е.н., проф., Заслуженого діяча науки і техніки України Ф.Ф. Бутинця. – [2-ге вид., доп. і перероб.]. – Житомир: ПП “Рута”, 2007. – 704 с.
7. Радченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: [навчальний посібник] / К.І. Радченко. – [видання 2-ге, доповнене]. – Львів: “Новий Світ-2000”, “Альтаір - 2000”, 2003. – 272 с.

|                            |   |  |
|----------------------------|---|--|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                            | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 15                                    |

### ТЕМА 3

#### *Особливості стратегічного вимірювання та управління на основі BSC*

##### *3.1. План семінарського заняття*

1. Система збалансованих показників: сутність та особливості застосування
2. Система показників відповідальності.

##### *3.2. Термінологічний словник основних понять*

**Збалансована система показників (BSC, Balanced Scorecard)** - це система стратегічного управління підприємством на основі вимірювання та оцінки її ефективності по набору оптимально підібраних показників, що відображають всі аспекти діяльності організації: фінансові, виробничі, маркетингові, інноваційні, інвестиційні, управлінські тощо

##### *3.3. Навчальні завдання*

###### Завдання 3.1.

Необхідно оцінити господарську діяльність досліджуваного підприємства в розрізі проекцій системи збалансованих показників: навчання і зростання»; «клієнти»; «внутрішні бізнес-процеси»; «фінанси»; визначити переваги кожної з проекцій системи збалансованих показників та конкретизувати показники, що будуть характеризувати діяльність підприємства за проекціями.

##### *3.4. Тести для самоперевірки знань*

**1. Проекція системи збалансованих показників, яка визначає інфраструктуру, яку підприємство має побудувати для того, щоб забезпечити зростання і розвиток у довгостроковій перспективі.**

- 1) «навчання і зростання»;
- 2) «клієнти»
- 3) «внутрішніх бізнес-процесів»;
- 4) «фінанси».

**2. Проекція «внутрішніх бізнес-процесів»:**

- 1) вважає основними стимулами ефективності можуть бути задоволення співробітників, утримання співробітників, їх уміння і кваліфікація;
- 2) визначає ключові сегменти ринку, на яких підприємство має намір зосередити свої зусилля щодо просування і реалізації своїх продуктів;
- 3) ідентифікує основні процеси, які підлягають удосконаленню і розвитку для зміцнення конкурентних переваг;

|                         |   |  |
|-------------------------|---|--|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 16                                    |

4) характеризує фінансові результати, які є ключовими критеріями оцінки діяльності підприємства.

### **3. Проекція «клієнти»:**

- 1) вважає основними стимулами ефективності можуть бути задоволення співробітників, утримання співробітників, їх уміння і кваліфікація;
- 2) визначає ключові сегменти ринку, на яких підприємство має намір зосередити свої зусилля щодо просування і реалізації своїх продуктів;
- 3) ідентифікує основні процеси, які підлягають удосконаленню і розвитку для зміцнення конкурентних переваг;
- 4) характеризує фінансові результати, які є ключовими критеріями оцінки діяльності підприємства

### **4. Проекція «Навчання і зростання»:**

- 1) вважає основними стимулами ефективності можуть бути задоволення співробітників, утримання співробітників, їх уміння і кваліфікація;
- 2) визначає ключові сегменти ринку, на яких підприємство має намір зосередити свої зусилля щодо просування і реалізації своїх продуктів;
- 3) ідентифікує основні процеси, які підлягають удосконаленню і розвитку для зміцнення конкурентних переваг;
- 4) характеризує фінансові результати, які є ключовими критеріями оцінки діяльності підприємства.

**5. Індекс задоволеності матеріальним і моральним заохоченням, а також спілкуванням з безпосереднім керівником і організацією праці – вище одиниці. Це характеризує проекція системи збалансованих показників:**

- 1) «навчання і зростання»;
- 2) «клієнти»
- 3) «внутрішніх бізнес-процесів»;
- 4) «фінанси».

**6. Якщо 96% співробітників задоволені ефективними комунікаціями на підприємстві і вважають, що внутрішній клімат є гарним. Це характеризує проекція системи збалансованих показників:**

- 1) «навчання і зростання»;
- 2) «клієнти»
- 3) «внутрішніх бізнес-процесів»;
- 4) «фінанси».

**7. Низька плинність персоналу – 2,5% основного персоналу. Це характеризує проекція системи збалансованих показників:**

- 1) «навчання і зростання»;
- 2) «клієнти»
- 3) «внутрішніх бізнес-процесів»;
- 4) «фінанси».

**8. Підвищилася ефективність роботи підприємства в цілому. Це характеризує проекція системи збалансованих показників:**

- 1) «навчання і зростання»;
- 2) «клієнти»
- 3) «внутрішніх бізнес-процесів»;
- 4) «фінанси».



|                         |   |  |
|-------------------------|---|--|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 17                                    |

**9. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 5 %. Це характеризує проекція системи збалансованих показників:**

- 1) «навчання і зростання»;
- 2) «клієнти»
- 3) «внутрішніх бізнес-процесів»;
- 4) «фінанси».

**10. Працівники проходять щорічно підвищення кваліфікації за кордоном. Це характеризує проекція системи збалансованих показників:**

- 1) «навчання і зростання»;
- 2) «клієнти»
- 3) «внутрішніх бізнес-процесів»;
- 4) «фінанси».

### **3.5. Програмні питання для самостійного вивчення теми**

1. Система показників відповідальності.

### **3.6. Рекомендована література**

1. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : [навчальний посібник] / Гордієнко П.Л. – Л.: Алеута, 2006. – 404 с.
2. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: [навч. посіб.] / Н.В. Куденко. - К.: КНЕУ, 1998. – 264 с.
3. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент: [підручник] / М.М. Мартиненко, І.А. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2006. – 320 с.
4. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством: [підручник] / Б.М. Мізюк. - Львів: Кооп-освіта, ЛКА, 1999. - 354 с.
5. Мних Є.В. Економічний аналіз: [навчальний посібник] / Є.В. Мних, І.Д. Ференц. – Львів: “Армія України”, 2000. – 144 с.
6. Мошенський С.З. Економічний аналіз: [підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів] / С.З. Мошенський, О.В. Олійник / За ред. д.е.н., проф., Заслуженого діяча науки і техніки України Ф.Ф. Бутинця. – [2-ге вид., доп. і перероб.]. – Житомир: ПП “Рута”, 2007. – 704 с.
7. Радченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: [навчальний посібник] / К.І. Радченко. – [видання 2-ге, доповнене]. – Львів: “Новий Світ-2000”, “Альтаір - 2000”, 2003. – 272 с.

|                            |   |  |
|----------------------------|---|--|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                            | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 18                                    |

## ТЕМА 4

### ***SWOT-аналіз: сутність та особливості застосування***

#### ***4.1. План семінарського заняття***

1. Діагностика і прогнозування сильних та слабких сторін внутрішнього середовища підприємства.
2. Особливості застосування SWOT-аналізу.
3. Складові елементи Swot-аналізу.
4. Етапи опрацювання стратегій підприємства на основі SWOT-аналізу.

#### ***4.2. Термінологічний словник основних понять***

**SWOT-аналіз** (за початковими буквами англійських слів “сила”, “слабкість”, “можливості”, “загрози”) – це групування факторів середовища функціонування підприємства на зовнішні й внутрішні та їх аналіз з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на діяльність підприємства.

**Матриця SWOT-аналізу** – це своєрідна форма, яка не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес дослідження всього масиву даних з використанням власних думок та оцінок.

**Сильні сторони** – внутрішні можливості (навики, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.

**Слабкі сторони** – види діяльності, які підприємство здійснює не досить добре, або ресурси, підсистеми потенціалу, що неправильно використовуються.

#### ***4.3 Навчальні завдання***

##### **Завдання 4.1.**

*Дати повну і змістовну відповідь на наступні питання:*

1. Характеристика сильних та слабких сторін діяльності підприємства.
2. Визначення та аналіз зовнішніх можливостей та загроз.
3. Позитивні та негативні сторони SWOT-аналізу.
4. Процес та складові елементи SWOT-аналізу.
5. Характеристика стратегічних рекомендацій Swot-аналізу.

##### **Завдання 4.2.**

Встановлено наступні ознаки внутрішнього середовища пивзаводу “Корифей”:

1. Переведено котельню на опалення газом (опалювалась вугіллям).
2. Висока питома вага енергетичних затрат.

|                         |   |  |
|-------------------------|---|--|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 19                                    |

3. Не сформовано поки що стабільного кадрового складу.
4. Обладнання застаріле.
5. Етикетки і пляшки примітивні.
6. Постачальники стабільні.
7. Низький обсяг прибутків.
8. Не вистачає коштів на впровадження досягнень науки.
9. Склад спеціалістів досвідчений.
10. Висока собівартість продукції.
11. Завод постійно штрафується за стічні води.
12. Сортимент продукції широкий.
13. Важкі умови праці.
14. Ціни на продукцію порівняно низькі.
15. Якість продукції контролюється добре.
16. Довгострокові боргові зобов'язання відсутні.
17. Сорок відсотків асортименту не поступається по якості фірмі “Оболонь”.
18. Низька фондівдача.
19. Відсутня база і система підготовки кадрів масових професій.
20. Завод є співвласником санаторію і утримує власний дитсадок.
21. Відсутня система інформування про зовнішнє середовище.
22. Майже 60 відсотків асортименту поступаються кращим вітчизняним зразкам.
23. Продуктивність праці стабільна, але не зростає.
24. Завод достатньо платоспроможний.
25. Маркетингові дослідження не ведуться.
26. Директор авторитету в районі не має.
27. Завезено імпорتنу лінію, що дозволить випускати 10% продукції по прогресивній технології.
28. Приміщення заводоуправління в занедбаному стані.
29. Відгуки про пиво заводу “Корифей” схвальні.
30. Дитсадок і санаторій прибутку не приносять.

Класифікуйте названі ознаки внутрішнього середовища на сильні і слабкі сторони в розрізі кожного аспекту середовища (виробництво, фінанси, збут і т.д.).

Відповідь оформіть у вигляді таблиці.

#### **Завдання 4.3.**

Зведена оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища цукрозаводу «Промінь» характеризується наступним чином:

1. Можливості:
  - а) закріплення ринкових відносин новими прогресивними законами,
  - б) зростання сукупного попиту,

|                         |   |  |
|-------------------------|---|--|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 20                                    |

в) договір з Росією і Білоруссю про зниження митного збору на цукор.

2. Загрози:

- а) значний податковий тиск,
- б) звуження сировинної зони і врожайності цукросировини,
- в) завезення дешевого цукру з тростини.

3. Сильні сторони:

- а) нове прогресивне обладнання,
- б) висококваліфікований кадровий потенціал,
- в) висока якість продукції.

4. Слабкі сторони:

- а) відсутність інвестиційних можливостей,
- б) висока собівартість продукції,
- в) низький рівень маркетингу.

Сформуйте із наведених даних SWOT-матрицю і на кожному із чотирьох її полів розгляньте і запишіть окремо всі можливі парні комбінації. Дайте їм оцінку.

Вкажіть на ті, які слід врахувати при розробці стратегії.

В кожне поле помістіть стислий опис стратегії, яку слід проводити.

#### **Завдання 4.4.**

На основі запропонованих факторів слід згрупувати сильні та слабкі сторони фармацевтичної фірми, загрози і можливості її діяльності. Побудувати матрицю SWOT-аналізу на підставі згрупованих даних.

*Фактори:*

- асортиментна політика можливих покупців оптової фірми;
- вартісно-часові витрати на перетворення складського асортименту в споживчий;
- великий перелік препаратів;
- високі витрати на транспортування;
- відсутність чіткої системи оплати праці;
- втрачені продажі, кількості постійних клієнтів, обсягів своєчасних оплат, якості обслуговування;
- жорстоке державне регулювання цін;
- загострення конкуренції;
- збільшення кількості суб'єктів оптового ринку;
- зменшення ринкової частки;
- контроль за своєчасністю погашення дебіторської заборгованості;
- мінімізація аптеками товарних запасів;
- наміри підприємства не тільки зберегти рівень продажу, але й збільшити його обсяг;

|                         |   |  |
|-------------------------|---|--|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 21                                    |

- недобросовісність частини аптек стосовно оплати;
- недосконалість податкового законодавства;
- недостатній рівень кваліфікації персоналу;
- недостатньо ефективна робота з клієнтами;
- нестача обігових коштів у лікувально-профілактичних засадах;
- низька купівельна спроможність населення;
- низький рівень розвитку механізації, автоматизації та техніко-технологічної бази складського господарства;
- низький рівень системи керування товарними запасами;
- підвищення транспортних витрат;
- результати фінансово-господарської діяльності, зокрема рентабельності;
- різке зниження рентабельності оптової фірми;
- ріст дебіторської заборгованості, несвоєчасного погашення кредитної заборгованості;
- сумарні витрати, спрямованих на утримання запасів, і кількості втрачених продаж як наслідок відсутності необхідних товарів;
- цивілізований розвиток фармацевтичного бізнесу.

#### **4.4. Тести для самоперевірки знань**

##### **1. До переліку сильних сторін діяльності підприємства в аспекті середовища “виробництво” належать:**

- а) стабільні канали поширення та просування товарів;
- б) обмежені інвестиційні можливості;
- в) низькі витрати на одиницю продукції (товарів, робіт, послуг).

##### **2. До потенційних зовнішніх можливостей належать:**

- а) зростання тиску конкурентів, високі темпи інфляції;
- б) розвиток економіки країни, споріднена диверсифікація;
- в) зростання збуту товарів-замінників.

##### **3. До потенційних зовнішніх загроз належать:**

- а) входження в нові ринки, сегменти;
- б) соціально-політична стабільність;
- в) зростання збуту товарів-замінників.

##### **4. SWOT – аналіз – це:**

- а) групування факторів середовища функціонування підприємства на зовнішні й внутрішні та їх аналіз з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на діяльність підприємства;

|                         |   |  |
|-------------------------|---|--|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 22                                    |

- б) аналіз наявності інноваційних ресурсів і можливостей їх реалізації;
- в) можливість перейти до групи, що має кращу стратегію.

**5. Метод SWOT-аналізу ґрунтується на підході, який дає змогу вивчати:**

- а) зовнішнє і внутрішнє середовища підприємства;
- б) зовнішнє середовища підприємства;
- в) внутрішнє середовища підприємства.

**6. Профіль середовища представляють у вигляді:**

- а) матриці можливостей;
- б) показників, які визначають внутрішнє та зовнішнє середовище;
- в) таблиці, в яку вносять фактори середовища, кожному з яких експертним шляхом дають оцінку за шкалою на основі врахування важливості для галузі, впливу на підприємство та спрямованості впливу.

**7. Стратегія "Максі-Максі" – це стратегія, яка використовує:**

- а) сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей;
- б) сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз;
- в) мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей.

**8. Стратегія "Максі-Міні" – це стратегія, яка використовує:**

- а) сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей;
- б) сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз;
- в) мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей.

**9. Стратегія "Міні-Максі" – це стратегія, спрямована на:**

- а) сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей;
- б) мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей;
- в) мінімізацію слабких сторін фірми та уникнення зовнішніх загроз.

**10. Стратегія "Міні-Міні" – це стратегія спрямована на:**

- а) мінімізацію слабких сторін фірми та уникнення зовнішніх загроз;
- б) сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей;
- в) сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз.

**4.5. Програмні питання для самостійного вивчення теми**

1. Загрози і можливості, сильні та слабкі сторони діяльності підприємства.
2. Переваги та недоліки Swot-аналізу.
3. Процес SWOT-аналізу.
4. Етапи опрацювання стратегій підприємства на основі SWOT-аналізу

|                            |   |  |
|----------------------------|---|--|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                            | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 23                                    |

#### **4.6. Рекомендована література**

1. Василенко В.А. Стратегічне управління: [навчальний посібник] / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
2. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: [навч. посіб.] / В.Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2000. – 285 с.
3. Головка Т.В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посібн. [для самост. вивч. дисц.] / за ред. М.В. Кужельного / Т.В. Головка, С.В. Сагова. – К. : Вид-во КНЕУ, 2008. – 198 с.
4. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : [навчальний посібник] / Гордієнко П.Л. – Л.: Алеута, 2006. – 404 с.
5. Мних Є.В. Економічний аналіз: [навчальний посібник] / Є.В. Мних, І.Д. Ференц. – Львів: “Армія України”, 2000. – 144 с.
6. Мошенський С.З. Економічний аналіз: [підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів] / С.З. Мошенський, О.В. Олійник / За ред. д.е.н., проф., Заслуженого діяча науки і техніки України Ф.Ф. Бутинця. – [2-ге вид., доп. і перероб.]. – Житомир: ПП “Рута”, 2007. – 704 с.
7. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В.В. Пастухова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
8. Радченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: [навчальний посібник] / К.І. Радченко. – [видання 2-ге, доповнене]. – Львів: “Новий Світ-2000”, “Альтаір - 2000”, 2003. – 272 с.
9. Станасюк Н.С. Концептуальні основи стратегічного аналізу / Н.С. Станасюк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20/4. – С. 269-272.
10. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: [підручник] / З.Є. Шершньова. – [2-е вид., доп. і перероб.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

|                            |   |  |
|----------------------------|---|--|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                            | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 24                                    |

## **ТЕМА 5**

### **Стратегічний аналіз бізнес-процесів**

#### **5.1. План семінарського заняття**

1. Класифікація бізнес-процесів
2. Аналіз ланцюгу створення цінності
3. Аналіз затрат

#### **5.2. Термінологічний словник основних понять**

**Бізнес-процес** - це комплекс робіт, мають свої межі і відкриваються первинними постачальниками процесу, тобто входами процесу, якими можуть виступати матеріально-технічні, енергетичні, людські та інформаційні ресурси.

#### **5.3. Навчальні завдання**

##### **Завдання 5.1.**

Необхідно визначити мінімальний обсяг реалізації продукції в натуральному вираженні для одержання прибутку 10000 грн.

ПАТ «МЕБЛІ» займається виготовленням стільців. розмір постійних витрат пат «меблі» складає 120000 грн., ціна одиниці продукції (стілець) – 135 грн. плановий розмір змінних витрат на одиницю продукції складає 50 грн.

##### **Завдання 5.2.**

Необхідно визначити точку беззбитковості в натуральному вираженні.

ПАТ «ДИЗАЙН» займається виготовленням стільців. розмір постійних витрат пат «меблі» складає 120000 грн., ціна одиниці продукції (стілець) – 135 грн., плановий розмір змінних витрат на одиницю продукції складає 50 грн.

##### **Завдання 5.3.**

Необхідно визначити мінімальний обсяг реалізації продукції в натуральному вираженні для одержання прибутку 15000 грн.

ПАТ «МЕБЛІ» займається виготовленням стільців. розмір постійних витрат пат «меблі» складає 150000 грн., ціна одиниці продукції (стілець) – 155 грн., плановий розмір змінних витрат на одиницю продукції складає 60 грн.

#### **5.4. Тести для самоперевірки знань**

##### **1) ЕФЕКТИВНЕ ВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ СПРИЯЄ:**

- 1) збільшенню матеріалоемності продукції;
- 2) збільшенню матеріальних витрат;
- 3) виконанню договорів продажу;
- 4) зменшенню собівартості продукції.

##### **2. Первісна вартість запасів, виготовлених власними силами, визначається відповідно до П(С)БО:**

- а) 9 “Запаси”;



|                         |   |  |
|-------------------------|---|--|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 25                                    |

- б) 16 “Витрати”;
- в) 11 “Зобов’язання”;
- г) 10 “Дебіторська заборгованість”.

**3. До змінних загальновиробничих витрат належать витрати на обслуговування і управління виробництвом, що:**

- а) змінюються прямо пропорційно до зміни обсягу діяльності;
- б) змінюються обернено пропорційно до зміни обсягу діяльності;
- в) змінюються при прийнятті управлінського рішення;
- г) правильні відповіді а, б, в.

**4. Елементи операційних витрат відображаються у:**

- а) розділі I Звіту про фінансові результати;
- б) розділі II Звіту про фінансові результати;
- в) розділі III Звіту про фінансові результати;
- г) у Звіті про фінансові результати не відображається.

**5. До прямих належать витрати, які:**

- а) здійснюються регулярно;
- б) обчислюються за встановленими нормами;
- в) безпосередньо відносяться на окремі види продукції;
- г) покладені в основу технології виготовлення продукції;

**6. Постійними в витрати, величина яких:**

- а) є незмінною для різних видів продукції;
- б) залишається постійною на одиницю продукції;
- в) зростає зі збільшенням обсягу виробництва;
- г) не залежить від зміни обсягу виробництва в межах певної виробничої потужності підприємства;
- д) залежить від зміни норм.

**7. Вичерпні витрати – це витрати, що:**

- а) забезпечують отримання доходу у майбутніх звітних періодах;
- б) капіталізуються у вигляді активів підприємства;
- в) здійснюються нерегулярно;
- г) забезпечують отримання доходу у звітному періоді.

**8. До якої з перелічених класифікаційних ознак не належать адміністративні та збутові витрати:**

- а) постійні;
- б) витрати періоду;
- в) релевантні;
- г) накладні

**9. Із наведеного переліку елементами витрат є:**

- а) матеріальні затрати;
- б) загальновиробничі витрати;
- в) витрати на оплату праці;
- г) втрати від браку.

**10. Підприємство бажає замінити старе обладнання. Вкажіть, які дані є релевантними для прийняття такого рішення:**

- а) ліквідаційна вартість старого обладнання;
- б) можлива ціна продажу старого обладнання;
- в) накопичений знос старого обладнання;
- г) ціна придбання нового обладнання.

## 5.5. Програмні питання для самостійного вивчення теми

### 1. Аналіз затрат

|                            |   |  |
|----------------------------|---|--|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                            | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 26                                    |

### 5.6. Рекомендована література

1. Василенко В.А. Стратегічне управління: [навчальний посібник] / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
2. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: [навч. посіб.] / В.Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2000. – 285 с.
3. Головка Т.В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посібн. [для самот. вивч. дисц.] / за ред. М.В. Кужельного / Т.В. Головка, С.В. Сагова. – К. : Вид-во КНЕУ, 2008. – 198 с.
4. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : [навчальний посібник] / Гордієнко П.Л. – Л.: Алеута, 2006. – 404 с.
5. Мних Є.В. Економічний аналіз: [навчальний посібник] / Є.В. Мних, І.Д. Ференц. – Львів: “Армія України”, 2000. – 144 с.
6. Мошенський С.З. Економічний аналіз: [підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів] / С.З. Мошенський, О.В. Олійник / За ред. д.е.н., проф., Заслуженого діяча науки і техніки України Ф.Ф. Бутинця. – [2-ге вид., доп. і перероб.]. – Житомир: ПП “Рута”, 2007. – 704 с.
7. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В.В. Пастухова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
8. Радченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: [навчальний посібник] / К.І. Радченко. – [видання 2-ге, доповнене]. – Львів: “Новий Світ-2000”, “Альтаір - 2000”, 2003. – 272 с.
9. Станасюк Н.С. Концептуальні основи стратегічного аналізу / Н.С. Станасюк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20/4. – С. 269-272.
10. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: [підручник] / З.Є. Шершньова. – [2-е вид., доп. і перероб.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

|                            |   |  |
|----------------------------|---|--|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                            | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 27                                    |

## ТЕМА 6

### *Аналіз фінансів*

#### **6.1. План семінарського заняття**

1. Аналіз грошових потоків
2. Аналіз прибутку
3. Аналіз фінансового стану підприємства

#### **6.2. Термінологічний словник основних понять**

**Фінансова стійкість** — це здатність підприємства протистояти операційним труднощам. Це таке його становище, коли отриманий прибуток забезпечує самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування активів.

**Ліквідність** - здатність підприємства розрахуватися за своїми фінансовими зобов'язаннями наявними активами, що можуть бути використані для погашення боргів.

**Платоспроможність** — це здатність підприємства сплачувати кошти за своїми зобов'язаннями, що вже настали і потребують негайного погашення, за рахунок наявних грошей на банківських рахунках або в готівці.

**Банкрутство** - недостатність активів у ліквідній формі і неспроможність юридичної особи задовольнити в установлений для цього термін висунуті до неї з боку кредиторів вимоги і виконати зобов'язання перед державним бюджетом.

#### **6.3. Навчальні завдання**

##### **Завдання 6.1.**

*Необхідно навести характеристику бізнесу обраного досліджуваного підприємства:*

- 1) проаналізувати облікову політику;
- 2) визначити стан ведення бухгалтерського обліку і складання фінансової звітності за допомогою аудиторського висновку, встановити фінансовий стан;
- 3) навести особливості діяльності підприємства і стратегію подальшої діяльності емітента;
- 4) перевірити відповідність власного капіталу і чистих активів.

##### **Завдання 6.2.**

*Необхідно: на основі даних фінансової звітності (ф. № 1, ф. № 2) обраного досліджуваного підприємства визначити:*

- 1) ознаки нормального балансу за 2013 рік;
- 2) показники оцінки майнового стану (загальна сума засобів, що знаходиться в розпорядженні підприємства; величина основних засобів та їх частка в загальній сумі і активів; коефіцієнт зносу основних засобів)
- 3) показники оцінки ліквідності і платоспроможності (коефіцієнт покриття, коефіцієнт абсолютної ліквідності);

|                         |   |  |
|-------------------------|---|--|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 28                                    |

4) показники оцінки фінансової стійкості (коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової стійкості, частка довгострокових зобов'язань у загальній структурі пасивів);

5) показники оцінки ефективності діяльності (чистий прибуток, рентабельність підприємства, рентабельність операційної діяльності, рентабельність власного капіталу, рентабельність залученого капіталу).

б) дотримання нерівності «Золоте правило економіки». Зробити висновки

### **Завдання 6.3.**

За даними табл. 6.2 визначити:

- 1) балансовий прибуток;
- 2) загальну рентабельність;
- 3) абсолютний приріст рентабельності за рахунок:
  - а) прибутку від реалізації продукції;
  - б) прибутку від реалізації інших матеріальних засобів;
  - в) доходів від позареалізаційної діяльності;
- 4) абсолютну і відносну зміну прибутку внаслідок впливу таких факторів: а) цін; б) собівартості; в) обсягу продукції; г) асортиментних зрушень;
- 5) відносну зміну загальної рентабельності за рахунок приросту (зниження) основного капіталу та обігових коштів.

Таблиця 6.2. Дані про результати виробничої та фінансової діяльності підприємства, тис. грн.:

| Показники  | Базисний період | Поточний період |
|--|-----------------|-----------------|
| 1. Середньорічна вартість основного виробничого капіталу                       | 50 000          | 60 000          |
| 2. Середні залишки обігових коштів   | 12 500          | 12 300          |
| 3. Виробничі фонди (ряд. 1 + ряд. 2)   | 62 500          | 72 300          |
| 4. Реалізація продукції в цінах підприємства                                   | 120 000         | 135 000         |
| 5. Реалізація продукції в цінах підприємства базисного періоду                 | 120 000         | 136 000         |
| 6. Повна собівартість реалізованої продукції                                   | 110 000         | 118 000         |
| 7. Реалізована в поточному періоді продукція за собівартістю базисного періоду | —               | 119 000         |
| 8. Прибуток від реалізації продукції (ряд. 4 – ряд. 6)                         | 10 000          | 17 000          |
| 9. Прибуток від реалізації інших матеріальних засобів                          | 200             | 250             |
| 10. Доходи від позареалізаційної діяльності                                    | 800             | 1000            |

|                         |   |  |
|-------------------------|---|--|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 29                                    |

#### **6.4. Тести для самоперевірки знань**

**1) Одержання позику в банку відноситься до діяльності:**

- 1) операційної;
- 2) фінансової;
- 3) інвестиційної;
- 4) надзвичайної.

**2) Рентабельність продукції визначається як відношення:**

- 1) вартості випуску продукції до операційних витрат;
- 2) валового прибутку до собівартості;
- 3) собівартості продукції до валового прибутку;
- 4) валового прибутку до суми чистого доходу

**3) Придбання необоротних активів відноситься до діяльності:**

- 1) операційної;
- 2) фінансової;
- 3) інвестиційної;
- 4) надзвичайної.

**4) Фондовіддача основних засобів визначається як відношення:**

- 1) вартості основних засобів до собівартості готової продукції;
- 2) вартості валової продукції до вартості основних засобів;
- 3) суми нарахованого зносу до первісної вартості основних засобів;
- 4) вартості основних засобів до чистого доходу.

**5) Тенденція збільшення фондовіддачі є:**

- 1) позитивною;
- 2) негативною;
- 3) негативною тільки для активної частини основних засобів;
- 4) позитивною тільки для пасивної частини основних засобів

**6) Збільшення даних показників має позитивну тенденцію для підприємства:**

- 1) коефіцієнт оборотності і фондовіддача;
- 2) матеріаловіддача, фондомісткість;
- 3) матеріаломісткість, фондовіддача;
- 4) фондомісткість і матеріаломісткість.

**7) Зменшення даних показників має позитивну тенденцію для підприємства:**

- 1) коефіцієнт оборотності і фондовіддача;
- 2) матеріаловіддача, фондомісткість;
- 3) матеріаломісткість, фондовіддача;
- 4) фондомісткість і матеріаломісткість.

**8. Фінансовий леверидж характеризує:**

- а) ступінь ризикованості фінансового стану підприємства;
- б) фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування;
- в) можливість зростання рентабельності власного капіталу підприємства за рахунок залучення позикових коштів;
- г) різницю між рентабельністю та рівнем відсотків за кредит.

**9. Про ефективність збутових витрат свідчить:**

- а) зниження рівня витрат на одиницю продукції;

|                         |   |  |
|-------------------------|---|--|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 30                                    |

- б) випереджальний рост обсягу реалізації над зростанням суми витрат;
- в) зростання чистого прибутку;
- г) рост коефіцієнту валового прибутку.

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

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

### **6.5. Програмні питання для самостійного вивчення теми**

1. Аналіз фінансового стану підприємства

### **6.6. Рекомендована література**

1. Василенко В.А. Стратегічне управління: [навчальний посібник] / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
2. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: [навч. посіб.] / В.Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2000. – 285 с.
3. Головка Т.В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посібн. [для самост. вивч. дисц.] / за ред. М.В. Кужельного / Т.В. Головка, С.В. Сагова. – К. : Вид-во КНЕУ, 2008. – 198 с.
4. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : [навчальний посібник] / Гордієнко П.Л. – Л.: Алеута, 2006. – 404 с.
5. Мних Є.В. Економічний аналіз: [навчальний посібник] / Є.В. Мних, І.Д. Ференц. – Львів: “Армія України”, 2000. – 144 с.
6. Мошенський С.З. Економічний аналіз: [підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів] / С.З. Мошенський, О.В. Олійник / За ред. д.е.н., проф., Заслуженого діяча науки і техніки України Ф.Ф. Бутинця. – [2-ге вид., доп. і перероб.]. – Житомир: ПП “Рута”, 2007. – 704 с.
7. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В.В. Пастухова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.

|                            |   |  |
|----------------------------|---|--|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                            | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 31                                    |

8. Радченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: [навчальний посібник] / К.І. Радченко. – [видання 2-ге, доповнене]. – Львів: “Новий Світ-2000”, “Альтаір - 2000”, 2003. – 272 с.

9. Станасюк Н.С. Концептуальні основи стратегічного аналізу / Н.С. Станасюк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20/4. – С. 269-272.

10. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: [підручник] / З.Є. Шершньова. – [2-е вид., доп. і перероб.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

|                         |   |  |
|-------------------------|---|--|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 32                                    |

## ТЕМА 7

### *Портфельний аналіз в стратегічному управлінні*

#### **7.1. План семінарського заняття**

1. Етапи проведення аналізу портфеля бізнесів.
2. Сутність моделі портфельного аналізу BCG (“зростання – частка ринку”).
3. Тримірна схема Абеля.
4. Комплексний аналіз PIMS.
5. Спільні риси і відмінності моделі “Shell” – DPM (“матриця спрямованої політики”) з моделями BCG (“зростання – частка ринку”) та GE/McKinsey (“привабливість – конкурентоспроможність”).

#### **7.2. Термінологічний словник**

**Комплексний аналіз PIMS (Profit Impact of Market Strategy)** – методика аналізу впливу ринкової стратегії на прибуток, розроблена в середині 60-х років XX ст. в компанії “General Electric” та ґрунтується на вивченні досвіду функціонування понад 3000 північноамериканських та європейських фірм.

**Матриця Ансоффа** – одна з методик портфельного аналізу, що описує можливі стратегії підприємства в умовах зростаючого або ненасиченого ринку.

“Знак питання” (важкі діти) – це товари, що займають відносно невелику частку ринку та найбільш розповсюдженими є в галузях, що розвиваються.

“Собаки” – товари, які ризикують опинитися в секторі понесення збитків. Найчастіше до них відносять товари, що доживають свій життєвий цикл та потребують виведення з асортименту.

“Зірки” – нові товари, що займають відносно велику частку ринку, яка зростає, і приносить високі прибутки.

“Дійні корови” – товари, що в минулому займали відносно велику частку на ринку та, найчастіше, їх можна було віднести до “зірок”.

#### **7.3. Навчальні завдання**

##### **Завдання 7.1.**

*Дати повну і змістовну відповідь на наступні питання:*

1. Сутність, завдання та етапи проведення портфельного аналізу.
2. Характеристика методик портфельного аналізу.



|                         |   |  |
|-------------------------|---|--|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 33                                    |

### 3. Основні переваги та недоліки розглянутих методів портфельного аналізу.

#### **Завдання 7.2.**

Побудувати матрицю Бостонської консультаційної групи на основі запропонованих даних. Для побудови матриці БКГ необхідно на основі вихідних даних розрахувати відносну частку ринку СГП (стратегічних господарських підрозділів):

$$\text{Відносна частка ринку СГП} = \frac{\text{Об'єм продажів СГП}}{\text{Об'єм продажів провідного конкурента}}$$

А також, для представлення частки СГП у вигляді кола, діаметр якого пропорційний ємкості ринку, необхідно розрахувати частку ринку СГП:

$$\text{Відносна частка ринку СГП} = \frac{\text{Об'єм продажів СГП}}{\text{Ємкість ринку}}$$

Вихідні дані представлені в таблиці 4.7:

*Таблиця 7.7. Вихідні дані і розрахунки для побудови матриці БКГ.*

| Номер СГП | Обсяги продажу підприємства, тис. од. | Обсяги продажу провідного конкурента, тис. од. | Ємкість ринку, тис. од. | Темп зростання ринку, % | Відносна частка ринку СГП | Частка ринку СГП, % |
|-----------|---------------------------------------|--|-------------------------|-------------------------|---------------------------|---------------------|
| 1         | 280                                   | 785  | 5000                    | 113,2                   |                           |                     |
| 2         | 740                                   | 2590   | 5800                    | 101,8                   |                           |                     |
| 3         | 760                                   | 1180   | 7500                    | 97,5                    |                           |                     |
| 4         | 370                                   | 375  | 7400                    | 108,6                   |                           |                     |
| 5         | 210                                   | 175  | 2600                    | 109,8                   |                           |                     |
| 6         | 1128                                  | 1280   | 4900                    | 105,2                   |                           |                     |
| 7         | 2410                                  | 1045   | 10500                   | 108,2                   |                           |                     |
| 8         | 1593                                  | 595  | 6100                    | 105,0                   |                           |                     |
| 9         | 2275                                  | 1083   | 7600                    | 100,7                   |                           |                     |
| 10        | 3116                                  | 2722   | 9800                    | 98,6                    |                           |                     |

#### **Завдання 7.3.**

Встановлено наступну ситуацію на підприємствах:

1. На м'ясокомбінаті – можливість розширення ринку м'ясопродуктів вичерпана, відносна частка ринку, залишаючись поки що високою, має чітку тенденцію до зниження.

2. На молокопереробному комбінаті – і конкурентоспроможність, і можливість розширення ринку залишаються вкрай низькими.

|                         |   |  |
|-------------------------|---|--|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 34                                    |

3. На винзаводі – хоча можливість розширення ринку вин залишається високою, однак це коштуватиме заводу занадто дорого.

Відносна ж частка ринку, яку контролює завод, є незначною.

*Завдання:*

1. В якому квадранті відомої портфельної матриці знаходиться продукція на кожному із трьох підприємств

2. Які стратегії Ви запропонуєте названим підприємствам по охарактеризованій продукції в рамках їх портфеля?

#### **Завдання 7.4.**

В результаті аналізу середовища встановлено, що на підприємстві “А” загрози зовнішнього середовища значно переважають можливості, а слабкі сторони внутрішнього середовища значно суттєвіші сильних. Тобто стратегічна обстановка надто погана. Ринок, на якому діє підприємство, вкрай непривабливий. Підприємство “Б”, навпаки, має стратегічне становище середнього рівня і діє на ринку, що бурно розвивається, є надзвичайно перспективним.

*Завдання:*

1. Яку портфельну матрицю можна застосувати для стратегічного аналізу обох підприємств?

2. До якого квадранту цієї матриці можна віднести бізнес кожного підприємства?

3. Яку стратегію Ви запропонуєте кожному підприємству зокрема?

#### **Завдання 7.5.**

Галузь у якій працює підприємство характеризується наступним: велика чисельність постійних споживачів, технологія мінімально необхідна, чисельність конкурентів скорочується, стабільність ринку висока, галузь не зростає. А позиція підприємства, у свою чергу, характеризується так: відносна частка ринку у 1.4 рази перевищує частку найбільшого конкурента, хоча абсолютної переваги на ринку ще немає.

*Завдання:*

1. Визначте квадрант відомої матриці, до якого можна віднести бізнес підприємства та, користуючись уточненими стратегіями відомої консультативної фірми, запропонуйте підприємству можливі для вибору стратегії. Охарактеризуйте прибутки, грошові потоки, та інвестиційну активність даного бізнесу підприємства.

### ***7.4. Тести для самоперевірки знань***

|                         |   |  |
|-------------------------|---|--|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 35                                    |

**1. Першою моделлю корпоративного стратегічного планування вважається:**

- а) матриця “Mc Kinsey”;
- б) модель портфельного аналізу методом “SHELL”;
- в) матриця Бостонської консультаційної групи.

**2. “Важкі діти” – це:**

- а) товари, що займають відносно невелику долю ринку та найбільш розповсюдженими є в галузях, що розвиваються;
- б) товари, для яких характерним є невелика доля на ринку та понесення збитків;
- в) товари, що займають відносно велику долю ринку, якій зростає та приносять високі прибутки.

**3. “Собаки” – це:**

- а) товари, що займають відносно невелику долю ринку та найбільш розповсюдженими є в галузях, що розвиваються;
- б) товари, що займають відносно велику долю ринку, якій зростає та приносять високі прибутки;
- в) товари, для яких характерним є невелика доля на ринку та понесення збитків від реалізації.

**4. Стратегія направлена на захист свого положення переважно за допомогою додаткових інвестицій (за матрицею GE/McKinsey) відповідає зоні:**

- а) “Переможець” (2);
- б) “Переможець” (3);
- в) “Переможець” (1).

**5. У відповідності до сектору, що займають продукти у Матриці Бостонської консультаційної групи, їх поділяють на такі групи:**

- а) “знак питання”, “важкі діти”, “дійні корови”;
- б) “знак оклику”, “місяці”, “дійні корови”, “собаки”;
- в) “знак питання”, “зірки”, “дійні корови”, “собаки”.

**6. Проведення SPACE-аналізу передбачає:**

- а) аналіз впливу ринкової стратегії на прибутки;
- б) оцінку стратегічної позиції і дій;
- в) аналіз часових рядів.

**7. Це один із видів портфельного аналізу, що описує можливі стратегії підприємства в умовах зростаючого або ненасиченого ринку:**

- а) матриця Ансоффа;
- б) матриця Бостонської консультаційної групи;
- в) комплексний аналіз PIMS.

**8. Портфельна модель GE / Mc Kinsey (Привабливість ринку / Позиція в**

|                         |   |  |
|-------------------------|---|--|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 36                                    |

**конкуренції) являє собою:**

а) матрицю, яка складається з 9 клітинок для відображення і порівняльного аналізу стратегічних позицій і напрямків господарської діяльності підприємства;

б) матрицю розміром  $5 \times 4$ , де всі види бізнесу компанії розташовані відповідно до стадій життєвого циклу галузі та їхніх конкурентних позицій;

в) модель, представлену у вигляді балансового рівняння.

**9. Позиція матриці “стратегія згортання бізнесу” в моделі Shell / DPM має такі характеристики:**

а) підприємство посідає достатньо сильну позицію у непривабливій галузі;

б) підприємство займає слабкі позиції на ринку при середній привабливості галузі;

в) підприємство займає слабкі позиції у непривабливій галузі;

**10. Головне теоретичне положення моделі ADL / LG полягає в тому, що:**

а) окремий вид бізнесу компанії може знаходитися на одній із стадій життєвого циклу (зародження, розвиток (зростання), зрілість, старіння (занепад)), і його потрібно аналізувати на основі урахування зв'язку з цією стадією;

б) існує емпірична залежність між витратами і обсягом виробництва, що дає змогу проводити стратегічний аналіз стану і характеру розвитку конкретних видів бізнесу;

в) всі сектори бізнесу підприємства ранжуються як кандидати з погляду отримання додаткових інвестицій за кількісними та якісними параметрами.

#### ***7.5. Програмні питання для самостійного вивчення теми***

1. Види корпоративної стратегії підприємства.
2. Поняття та основні завдання портфельного аналізу.
3. Матриця Бостонської консультаційної групи та її характеристика.
4. Методики портфельного аналізу

#### ***7.6. Рекомендована література***

1. Мошенський С.З. Економічний аналіз: [підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів] / С.З. Мошенський, О.В. Олійник / За ред. д.е.н., проф., Заслуженого діяча науки і техніки України Ф.Ф. Бутинця. – [2-ге вид., доп. і перероб.]. – Житомир: ПП “Рута”, 2007. – 704 с.

2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519с.

|                         |   |  |
|-------------------------|---|--|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 37                                    |

3. Василенко В.А. Стратегічне управління: [навчальний посібник] / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
4. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: [навч. посіб.] / В.Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2000. – 285 с.
5. Головка Т.В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посібн. [для самот. вивч. дисц.] / за ред. М.В. Кужельного / Т.В. Головка, С.В. Сагова. – К. : Вид-во КНЕУ, 2008. – 198 с.
6. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : [навчальний посібник] / Гордієнко П.Л. – Л.: Алеута, 2006. – 404 с.
7. Мних Є.В. Економічний аналіз: [навчальний посібник] / Є.В. Мних, І.Д. Ференц. – Львів: “Армія України”, 2000. – 144 с.
8. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В.В. Пастухова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
9. Радченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: [навчальний посібник] / К.І. Радченко. – [видання 2-ге, доповнене]. – Львів: “Новий Світ-2000”, “Альтаір - 2000”, 2003. – 272 с.
10. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: [підручник] / З.Є. Шершньова. – [2-е вид., доп. і перероб.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

## **ТЕМА 8**

### ***Бенчмаркінг, як інструмент визначення конкурентних переваг***

#### ***8.1. План семінарського заняття***

1. Базові конкурентні стратегії М. Портера.
2. Бенчмаркінг як метод конкурентного аналізу.
3. Особливості здійснення бенчмаркінгу.

#### ***8.2. Термінологічний словник***

|                         |   |  |
|-------------------------|---|--|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 38                                    |

**Конкурентна перевага** – висока компетентність підприємства у визначеній області діяльності або у випуску товару в порівнянні з конкурентами.

**Фактор конкурентної переваги** – визначена складова (фактор) зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства, за яким вона переважає конкурентів.

**Бенчмаркінг** – постійний систематичний пошук та впровадження найкращих практичних здобутків, що призводить до поліпшення продуктивності.

**Процес бенчмаркінгу** – це комплекс дій, що постійно спрямовуються на посилення результативності діяльності підприємства.

**Стратегічний бенчмаркінг** – забезпечення відповідності стратегії підприємства ключовим факторам успіху в галузі та стратегіям поведінки підприємств-конкурентів.

**Оперативний бенчмаркінг** – забезпечення переваг над підприємствами-конкурентами у різних функціональних напрямках діяльності підприємства, зокрема за виробничою собівартістю, ефективністю продажу, дослідженнями і розробками тощо.

### 8.3. Навчальні завдання

#### Завдання 8.1.

*Дати повну і змістовну відповідь на наступні питання:*

1. Зміст базових конкурентних стратегій М. Портера.
2. Сутність та процес бенчмаркінгу.
3. Функції і завдання бенчмаркінгу.

#### Завдання 8.2.

Керівництво ЗАТ “Крокус” вирішило реалізувати бенчмаркінговий проект у відповідності до нової стратегічної мети – вихід на нові ринки збуту продукції. Спеціалісти підприємства, включені до складу групи бенчмаркінгу, визначили головний критичний процес – “якість товару”, та ключові індикатори для досягнення успіху – відповідність галузевим та міжнародним стандартам якості.

В процесі маркетингового аналізу були визначені конкуруючі підприємства основного кола, серед яких виділено лідера галузі – ТОВ “Колор”. Порівняльна оцінка основних індикаторів відображена у табл. 8.4.

*Таблиця 8.4 Порівняльна оцінка основних індикаторів критичного процесу “якість товару”*

| Індикатори аналізу                          | Бальна оцінка індикатора по підприємству (max оцінка – 100 балів) |             |             |
|---|---|-------------|-------------|
|   | ЗАТ “Крокус”  | ТОВ “Колор” | ВАТ “Конус” |
| - відповідність галузевим стандартам якості | 95  | 100         | 95          |
| - відповідність міжнародним стандартам      | 60  | 90          | 58          |

|                         |   |  |
|-------------------------|---|--|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 39                                    |

|        |  |  |  |
|--------|--|--|--|
| якості |  |  |  |
|--------|--|--|--|

За результатами бенчмаркінгового дослідження сформулювати висновки щодо запровадження системи удосконалення якості у ЗАТ “Крокус”.

### **Завдання 8.3.**

Фірма “Арка” вирішила реалізувати бенчмаркінговий проект відповідно до нової стратегічної мети, визначеної на останніх зборах акціонерів. Вона полягає в розширенні діяльності і виході на нові ринки збуту.

Робоча група бенчмаркінгу, яка була утворена із спеціалістів компанії, визначила головний критичний процес, який потрібно було дослідити – “Якість товару і упакування”. Ключовими індикаторами для досягнення успіху визначено: 1) відповідність міжнародним стандартам якості; 2) екологічна безпека товару; 3) зручність упаковки.

Після проведення маркетингового дослідження ринку в групу “Бенчмарк” було включено сім компаній, серед яких виділено компанію “Онікс”, яка отримала статус “найкращої практики” в галузі виробництва і продажу будівельних матеріалів.

Побудуйте поточний і прогнозний профіль бенчмаркінгу компанії “Арка”, використовуючи дані, наведені в табл. 8.5. Оцінка виставляється за десятибальною шкалою. Прогноз зростання наведено у відсотках до поточної оцінки відповідних індикаторів аналізу.

*Таблиця 8.5. Індикатори аналізу*

| Індикатори аналізу                             | Оцінка компанії “Арка”,<br>в % до показників<br>“найкращої практики” | Прогноз зростання, % |                     |
|--|--|----------------------|---------------------|
|  |  | Компанії<br>“Арка”   | Компанії<br>“Онікс” |
| Відповідність міжнародним<br>стандартам якості | 80   | +20                  | +10                 |
| Екологічна безпека                             | 60   | +30                  | 0                   |
| Зручність упакування                           | 100  | +10                  | +20                 |

За результатами бенчмаркінгового дослідження сформулювати висновки і рекомендації щодо запровадження системи безперервного удосконалення в компанії “Арка”. Описати основні принципи, що мають бути покладені в основу удосконалення критичного процесу “Якість товару і упакування”.

### **Завдання 8.4.**

На зборах акціонерів компанії “Орхідея” – одного з провідних виробників хімічної продукції – керівництво цієї компанії потрапило під вогонь критики з боку представника власника контрольного пакету акцій, який звинуватив директорів у недостатній увазі до вирішення проблеми прибутковості. “Рентабельність інвестованого капіталу є занадто низькою”, - стверджував представник власника контрольного пакету. – Необхідно більше уваги приділяти вивченню кращої практики

|                         |   |  |
|-------------------------|---|--|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 40                                    |

інших підприємств галузі і відкоригувати поточну стратегію компанії”.

Зважаючи на цю критику, рада директорів вирішила реалізувати проект стратегічного бенчмаркінгу. Робоча група, призначена для реалізації бенчмаркінгового проекту, визначила двох конкурентів, які мають більші значення рентабельності інвестованого капіталу, ніж компанія “Орхідея”. Такими конкурентами є компанії “Варто” і “Карсил”.

Необхідно проаналізувати показники й елементи стратегії компаній “Варто” і “Карсил” і визначити ті аспекти, які могла би запозичити у них компанія “Орхідея”. Вказати, якої стратегії варто дотримуватися керівництву фірми “Орхідея”, щоб забезпечити зростання рентабельності інвестованого капіталу – показника, який найбільше цікавить акціонерів (табл.8.6).

*Таблиця 8.6. Показники діяльності компаній*

| Показники                                 | Компанія “Орхідея”                | Компанія “Варто”                | Компанія “Карсил”                      |
|---|-----------------------------------|---------------------------------|--|
| Рентабельність інвестованого капіталу, %  | 12                                | 45                              | 78                                     |
| Рентабельність продажу, %                 | 9                                 | 41                              | 51                                     |
| Оборотність інвестованого капіталу, разів | 1,1                               | 1,5                             | 9                                      |
| Частка ринку, %                           | 1                                 | 9                               | 18                                     |
| Зростання річних обсягів продажу, %       | 2                                 | 18                              | 29                                     |
| Тип зростання                             | Збільшення кількості клієнтів     | Придбання дрібних фірм          | Укладання угод                         |
| Основні напрямки інвестування             | Маркетинг, дослідження і розробки | Операції з придбання інших фірм | Реальні активи                         |
| Географічні ринки                         | Регіональний ринок                | Національний ринок              | Регіональний ринок                     |
| Ключові сегменти                          | Малі та дрібні торговці           | Індивідуальні покупці           | Дрібні торговці, індивідуальні покупці |
| Конкурентні переваги                      | Інновації, нова продукція         | Низькі витрати                  | Асортимент                             |

#### **8.4. Тести для самоперевірки знань**

##### **1. Основними етапами порівняльного конкурентного аналізу є:**

- а) планування, облік, контроль, аналіз, прийняття рішення;
- б) планування, групування, аналіз, синтез;
- в) планування, дослідження, спостереження і збирання інформації, аналіз, адаптація, удосконалення.

##### **2. Бенчмаркінг – це:**



|                         |   |  |
|-------------------------|---|--|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 41                                    |

- а) методика стохастичного факторного аналізу;
- б) методика багатомірного порівняльного аналізу;
- в) постійний систематичний пошук та впровадження найкращих практичних здобутків, що призводить до поліпшення продуктивності;

**3. Бенчмаркінг не повинен бути:**

- а) процедурою, яку виконують формально;
- б) копіюванням чужого досвіду без урахування стратегії фірми, масштабів бізнесу та інших особливостей;
- в) абсолютизацією стандартів якості та інших ідей, визнаних більшістю.

**4. Стандартний процес бенчмаркінгу включає:**

- а) п'ять етапів;
- б) шість етапів;
- в) сім етапів.

**5. Робоча група бенчмаркінгу проводить аналіз функціонування та детальний опис господарських процесів компанії:**

- а) відповідно до певних стандартів, у якості яких найчастіше використовують стандарти International Benchmarking Clearinghouse, які мають міжнародне визнання;
- б) довільно;
- в) без відповідності будь-яким стандартам.

**6. Робоча група на етапі дослідження повинна вирішити наступні завдання:**

- а) визначити систему показників для проведення дослідження; ідентифікувати список підприємств – конкурентів, які можуть бути включені у групу “бенчмарк”; зібрати необхідні дані.
- б) проведення аналізу функціонування та здійснює детальний опис відповідності господарських процесів підприємства певним стандартам, які мають міжнародне визнання.

- в) визначення переліку необхідної інформації та способи її підготовки.

**7. Бенчмаркінг здійснюється на таких рівнях управління:**

- а) оперативному та стратегічному;
- б) зовнішньому та внутрішньому;
- в) стратегічному та управлінському.

**8. Оперативний бенчмаркінг спрямований на забезпечення:**

- а) переваг над підприємствами-конкурентами у різних функціональних напрямках діяльності підприємства;
- б) відповідності стратегії підприємства ключовим факторам успіху у галузі та стратегіям поведінки конкурентів;
- в) перевищення темпів росту продуктивності праці над темпами росту її оплати.

|                         |   |  |
|-------------------------|---|--|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 42                                    |

### **9. Стратегічний бенчмаркінг – це процес, спрямований на забезпечення:**

- а) відповідності стратегії підприємства ключовим факторам успіху у галузі та стратегіям поведінки конкурентів;
- б) розширеного відтворення виробництва;
- в) перевищення темпів росту чистого прибутку над темпами росту валового прибутку.

### **10. Процес бенчмаркінгу слід розглядати як:**

- а) систему показників, які виступають індикаторами ефективності господарювання;
- б) комплекс дій, що постійно спрямовуються на посилення результативності діяльності підприємства;
- в) процес етап збору інформації для вивчення маркетингової діяльності підприємств-конкурентів, стимулювання збуту тощо.

### **8.5. Програмні питання для самостійного вивчення теми**

1. Сутність, завдання та функції бенчмаркінгу.
2. Рівні управління бенчмаркінгу.
3. Особливості здійснення бенчмаркінгу.

### **8.6. Рекомендована література**

1. Головка Т.В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посібн. [для самост. вивч. дисц.] / за ред. М.В. Кужельного / Т.В. Головка, С.В. Сагова. – К. : Вид-во КНЕУ, 2008. – 198 с.
2. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : [навчальний посібник] / Гордієнко П.Л. – Л.: Алеута, 2006. – 404 с.
3. Мошенський С.З. Економічний аналіз: [підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів] / С.З. Мошенський, О.В. Олійник / За ред. д.е.н., проф., Заслуженого діяча науки і техніки України Ф.Ф. Бутинця. – [2-ге вид., доп. і перероб.]. – Житомир: ПП “Рута”, 2007. – 704 с.
4. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В.В. Пастухова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
5. Радченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: [навчальний посібник] / К.І. Радченко. – [видання 2-ге, доповнене]. – Львів: “Новий Світ-2000”, “Альтаір - 2000”, 2003. – 272 с.

|                            |   |  |
|----------------------------|---|--|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                            | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 43                                    |

6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: [підручник] / З.Є. Шершньова. – [2-е вид., доп. і перероб.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

## ТЕМА 9

### *Коригування стратегії підприємства на основі результатів стратегічного аналізу*

#### **9.1. План семінарського заняття**

1. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства.
2. Моделювання прогнозу фінансових показників.
3. Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень.

#### **9.2. Термінологічний словник**

**Критерій (оцінка) рішень** являє собою правило порівняння і вибору альтернатив, що визначає економічний і соціальний ефект.

**Мінімаксна стратегія** – певна сукупність дій, виходячи з найнесприятливішого збігу обставин (погодних умов, умов постачання запасних частин, надходження субсидій тощо).

**Якість управлінського рішення** – це сукупність параметрів рішення, які відповідають визначеній меті управління і забезпечують реальність її досягнення.

#### **9.3. Навчальні завдання**

##### **Завдання 9.1.**

*Дати повну і змістовну відповідь на наступні питання:*

1. Методика аналізу на основі проєктованих фінансових звітів.
2. Методи й критерії прийняття стратегічних управлінських рішень.
3. Види стратегічних управлінських рішень.

##### **Завдання 9.2.**

Стратегія підприємства спрямована на прийняття інвестиційного проєкту, який має окупитися за 4 роки. початкові інвестиції становлять 30000 грн. Підприємству запропоновано два проєкти. грошові потоки за проєктами передбачаються у таких розмірах:

|                         |   |  |
|-------------------------|---|--|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 44                                    |

| Рік | Грошовий потік |          |
|-----|----------------|----------|
|     | Проект А       | Проект Б |
| 1   | 3000           | 4000     |
| 2   | 4000           | 8000     |
| 3   | 8000           | 12000    |
| 4   | 12000          | 10000    |
| 5   | 10000          | 11000    |

Дати оцінку цих проектів і пояснити, який з них ви рекомендували до прийняття.

### **Завдання 9.3.**

Виробнича потужність міні – пекарні розрахована на випуск 20000 паляниць за рік. Середня ціна продажу одиниці продукції становить 1,5 грн. Вироблена продукція реалізовується у повному обсязі. Постійні витрати (амортизація, накладні витрати,...) становлять 10600 грн. Змінні витрати на одиницю продукції – 0,75 грн.

Розрахувати фінансовий результат від реалізації продукції; побудувати шкалу залежності між обсягом продажу, величиною постійних, змінних, сукупних витрат (на загальний обсяг та на одиницю реалізованої продукції), грабуючи обсяги продажу у межах від 0 до 20000 од.

### **Завдання 9.4.**

ТОВ “Берег” запровадило систему управління фінансами, на створення якої витрачено 2800 тис. грн. Базовий рівень виробництва продукції – 50 тис. од., собівартості – 3500 грн./ од. Проектується нарощування обсягів виробництва на 5 тис. од. та зниження собівартості продукції на 1,5%. Середня ціна продажу одиниці продукції становить 4000 грн. Підприємство реалізує весь обсяг виробленої продукції. Норма амортизації системи становить 15% у розрахунку на податковий квартал.

Визначити: додатковий прибуток (з урахуванням сплати податку) та термін окупності витрат.

### **Завдання 9.5.**

Компанія “Аверс” у наступному році передбачає декілька варіантів отримання доходів і внесення витрат, млн. грн.:

варіант 1: доходи (100, 120), витрати (80, 110);

варіант 2: доходи (80, 100), витрати (70, 100);

варіант 3: доходи (100, 110), витрати (90, 120);

|                         |   |  |
|-------------------------|---|--|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 45                                    |

варіант 4: доходи (80, 120), витрати (90, 100).

Визначити оптимальний варіант з погляду критеріїв крайнього оптимізму і крайньої обережності, критеріїв Вальда, Севіджа і Гурвіца (при  $h=0,4$ ).

Розрахунки оформити у вигляді таблиць, сформулювати висновки.

#### **9.4. Тести для самоперевірки знань**

**1. Річна фінансова звітність суб'єктів господарювання (крім бюджетних установ, представництв іноземних суб'єктів господарської діяльності та суб'єктів малого підприємництва) включає:**

- а) баланс, звіт про фінансові результати, звіт про власний капітал;
- б) баланс, звіт про фінансові результати, звіт про фінансово – майновий стан підприємства;
- в) баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал, примітки до річної фінансової звітності.

**2. При підготовці проектного звіту про фінансові результати значна увага спрямовується на:**

- а) дослідження складу витрат операційної, інвестиційної, фінансової діяльності підприємства, а також прогнозування собівартості окремих видів продукції, порівняння загальної суми доходів та витрат, визначення суми нерозподіленого прибутку.
- б) прогнозування доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);
- в) розробку нових тактичних шляхів для досягнення стратегічних цілей на основі урахування проблем та перешкод.

**3. Нециклічний метод проектування показників фінансової звітності передбачає:**

- а) отримання кінцевого результату відразу після завершення необхідних розрахунків;
- б) комплексний підхід до оцінки динаміки зміни кінцевих результатів господарювання;
- в) аналітичний підхід до оцінки динаміки зміни кінцевих результатів господарювання.

**4. Ітеративний метод проектування показників фінансової звітності передбачає:**

- а) отримання кінцевого результату відразу після завершення необхідних розрахунків;

|                         |   |  |
|-------------------------|---|--|
| Житомирська політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                         | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 46                                    |

б) комплексний підхід до оцінки динаміки зміни кінцевих результатів господарювання;

в) процес прогнозування або його частина повторюються з метою уточнення результатів.

**5. Прогнозовану оптову ціну окремого виду продукції можна розрахувати за формулою:**

а)  $Ц = C - П - НП$ ;

б)  $Ц = C + П - НП$ ;

в)  $Ц = C + П + НП$ .

*Умовні позначення:*

Ц – прогнозована оптова ціна окремого виду продукції;

C – собівартість одиниці продукції, яку передбачається реалізувати;

П – прибуток від реалізації одиниці продукції;

НП – непрямі податки в розрахунку на одиницю продукції.

**6. Усі показники проектного звіту про фінансові результати можна розподілити на:**

а) поточні та перспективні;

б) автоматично утворені та регульовані;

в) функціональні та стратегічні.

**7. Застосування регресійного методу у прогнозуванні дозволяє передбачити:**

а) проведення експертами аналізу проблеми з кількісною оцінкою суджень та обробкою результатів;

б) майбутнє значення результативного показника з урахуванням зміни факторних показників;

в) майбутні зміни у діяльності підприємства.

**8. Автоматично утворені показники проектного звіту про фінансові результати – це показники, які:**

а) формуються незалежно від динаміки обсягу продажу;

б) змінюються пропорційно до обсягу продажу;

в) знаходяться з обсягом продажу у криволінійній залежності.

**9. Фінансові потреби підприємства у зовнішніх джерелах фінансування визначаються за формулою:**

а)  $\Phi_{\text{зовн.}} = [(A \div BP) \times \Delta BP] - [(П \div BP) \times \Delta BP] - [K \times BP]$ ;

б)  $\Phi_{\text{зовн.}} = [(A - BP) \times \Delta BP] - [(П - BP) \times \Delta BP] - [K \times BP]$ ;

в)  $\Phi_{\text{зовн.}} = [A - BP - \Delta BP] - [П - BP - \Delta BP] - [K \times BP]$ ;

*Умовні позначення:*

Φ зовн. – фінансові потреби підприємства у зовнішніх джерелах;

|                            |   |  |
|----------------------------|---|--|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                            | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 47                                    |

А – вартість активів, які змінюються залежно від товарообігу;

П – вартість пасивів, які змінюються залежно від товарообігу;

ВР – прогнозована виручка від реалізації товарів;

Δ ВР – прогнозований приріст виручки від реалізації товарів;

К – співвідношення чистого прибутку після виплати дивідендів до товарообігу.

#### **10. Аналіз проектованої фінансової звітності необхідно проводити:**

а) суцільно;

б) поетапно;

в) пропорційно.

#### **9.5. Програмні питання для самостійного вивчення теми**

1. Проектовані фінансові звіти та підходи до їх підготовки.
2. Методи підготовки статей проектованої фінансової звітності.
3. Критерії прийняття стратегічних управлінських рішень.
4. Виявлення проблем підприємства у середовищі та формування запобіжних заходів для їх уникнення.

#### **9.6. Рекомендована література**

7. Головка Т.В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посібн. [для самост. вивч. дисц.] / за ред. М.В. Кужельного / Т.В. Головка, С.В. Сагова. – К. : Вид-во КНЕУ, 2008. – 198 с.

8. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : [навчальний посібник] / Гордієнко П.Л. – Л.: Алеута, 2006. – 404 с.

9. Мошенський С.З. Економічний аналіз: [підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів] / С.З. Мошенський, О.В. Олійник / За ред. д.е.н., проф., Заслуженого діяча науки і техніки України Ф.Ф. Бутинця. – [2-ге вид., доп. і перероб.]. – Житомир: ПП “Рута”, 2007. – 704 с.

10. Радченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: [навчальний посібник] / К.І. Радченко. – [видання 2-ге, доповнене]. – Львів: “Новий Світ-2000”, “Альтаір - 2000”, 2003. – 272 с.

|                            |   |  |
|----------------------------|---|--|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                            | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 48                                    |

## **ЗАГАЛЬНИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК**

**“Дійні корови” – товари, що в минулому займали відносно велику частку на ринку та, найчастіше, їх можна було віднести до “зірок”.**

**“Зірки” – нові товари, що займають відносно велику частку ринку, яка зростає, і приносить високі прибутки.**

**“Знак питання” (важкі діти) – це товари, що займають відносно невелику частку ринку та найбільш розповсюдженими є в галузях, що розвиваються.**

**“Собаки” – товари, які ризикують опинитися в секторі понесення збитків. Найчастіше до них відносять товари, що доживають свій життєвий цикл та потребують виведення з асортименту.**

**SWOT-аналіз** (за початковими буквами англійських слів “сила”, “слабкість”, “можливості”, “загрози”) – це групування факторів середовища функціонування підприємства на зовнішні й внутрішні та їх аналіз з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на діяльність підприємства.

**Бенчмаркінг** – постійний систематичний пошук та впровадження найкращих практичних здобутків, що призводить до поліпшення продуктивності.

**Внутрішнє середовище підприємства** – це підсистеми, елементи і фактори, що визначають внутрішній стан, можливість і, значною мірою ефективність діяльності підприємства, його сильні і слабкі сторони.

**Загрози** – сукупність факторів, що переважно негативно впливають на діяльність підприємства, будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства в напрямі досягнення своїх місії та цілей.

**Зовнішнє середовище** – це всі умови і фактори, що виникають в оточуючому організацію середовищі, незалежно від діяльності конкретної організації, але що впливають або можуть вплинути на її функціонування і тому потребуючі прийняття управлінських рішень.

**Комплексний аналіз PIMS (Profit Impact of Market Strategy)** – методика аналізу впливу ринкової стратегії на прибуток, розроблена в середині 60-х років XX ст. в компанії “General Electric” та ґрунтується на вивченні досвіду функціонування понад 3000 північноамериканських та європейських фірм.

**Конкурентна перевага** – висока компетентність підприємства у визначеній області діяльності або у випуску товару в порівнянні з конкурентами.

**Критерій (оцінка) рішень** являє собою правило порівняння і вибору альтернатив, що визначає економічний і соціальний ефект.



|                            |   |  |
|----------------------------|---|--|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                            | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 49                                    |

**Матриця SWOT-аналізу** – це своєрідна форма, яка не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес дослідження всього масиву даних з використанням власних думок та оцінок.

**Матриця Ансоффа** – одна з методик портфельного аналізу, що описує можливі стратегії підприємства в умовах зростаючого або ненасиченого ринку.

**Мінімаксна стратегія** – певна сукупність дій, виходячи з найнесприятливішого збігу обставин (погодних умов, умов постачання запасних частин, надходження субсидій тощо).

**Можливості** – сукупність факторів, що переважно позитивно впливають на діяльність підприємства, альтернативи, які може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей.

**Оперативний бенчмаркінг** – забезпечення переваг над підприємствами-конкурентами у різних функціональних напрямках діяльності підприємства, зокрема за виробничою собівартістю, ефективністю продажу, дослідженнями і розробками тощо.

**Процес бенчмаркінгу** – це комплекс дій, що постійно спрямовуються на посилення результативності діяльності підприємства.

**Сильні сторони** – внутрішні можливості (навики, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.

**Слабкі сторони** – види діяльності, які підприємство здійснює не досить добре, або ресурси, підсистеми потенціалу, що неправильно використовуються.

**Стратегічне управління** – це сучасна концепція ведення бізнесу, яка охоплює визначення цілей та завдань, напрямів діяльності, створює орієнтир для розміщення ресурсів та реалізації заходів для досягнення поставлених цілей.

**Стратегічний аналіз** – це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства. Стратегія інтегрує багато конкурентоспроможних дій та підходів до бізнесу, від яких залежить успішність діяльності підприємства. В цілому, стратегія – це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення передбачених цілей.

**Стратегічний бенчмаркінг** – забезпечення відповідності стратегії підприємства ключовим факторам успіху в галузі та стратегіям поведінки підприємств-конкурентів.

**Стратегія підприємства** – процес формування перспективних орієнтирів діяльності підприємства шляхом визначення якісно нових цілей на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.

**Фактор конкурентної переваги** – визначена складова (фактор) зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства, за яким вона переважає конкурентів.

|                            |   |  |
|----------------------------|---|--|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                            | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 50                                    |

**Якість управлінського рішення** – це сукупність параметрів рішення, які відповідають визначеній меті управління і забезпечують реальність її досягнення.

### **ЗАГАЛЬНА РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

1. Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф; сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519с.
2. Василенко В.А. Стратегічне управління: [навчальний посібник] / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
3. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: [навч. посіб.] / В.Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2000. – 285 с.
4. Головка Т.В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посібн. [для самост. вивч. дисц.] / за ред. М.В. Кужельного / Т.В. Головка, С.В. Сагова. – К. : Вид-во КНЕУ, 2008. – 198 с.
5. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : [навчальний посібник] / Гордієнко П.Л. – Л.: Алеута, 2006. – 404 с.
6. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: [навч. посіб.] / Н.В. Куденко. - К.: КНЕУ, 1998. – 264 с.
7. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент: [підручник] / М.М. Мартиненко, І.А. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2006. – 320 с.
8. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством: [підручник] / Б.М. Мізюк. - Львів: Кооп-освіта, ЛКА, 1999. - 354 с.
9. Мних Є.В. Економічний аналіз: [навчальний посібник] / Є.В. Мних, І.Д. Ференц. – Львів: “Армія України”, 2000. – 144 с.
10. Мошенський С.З. Економічний аналіз: [підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів] / С.З. Мошенський, О.В. Олійник / За ред. д.е.н., проф., Заслуженого діяча науки і техніки України Ф.Ф. Бутинця. – [2-ге вид., доп. і перероб.]. – Житомир: ПП “Рута”, 2007. – 704 с.
11. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В.В. Пастухова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
12. Радченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: [навчальний посібник] / К.І. Радченко. – [видання 2-ге, доповнене]. – Львів: “Новий Світ-2000”, “Альтаір - 2000”, 2003. – 272 с.

|                            |   |  |
|----------------------------|---|--|
| Житомирська<br>політехніка | МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ<br>ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»<br>Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015 | Ф-19.04-<br>05.02/2/071.00.1/М/В<br>К 2.3-2021 |
|                            | Екземпляр № 1   | Арк 51 / 51                                    |

13.Станасюк Н.С. Концептуальні основи стратегічного аналізу / Н.С. Станасюк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20/4. – С. 269-272.

14.Тренев Н.Н. Стратегическое управление: [учеб. пособие для вузов] / Н.Н. Тренев. – М.: Изд-во ПРИОР, 2002. – 288 с.

15.Шершньова З.Є. Стратегічне управління: [підручник] / З.Є. Шершньова. – [2-е вид., доп. і перероб.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

\* Индекс структурного підрозділу відповідно до наказу ректора «Про затвердження організаційної структури Державного університету «Житомирська політехніка» (наприклад, 22.06).

\*\* Индекс освітньої програми відповідно до наказу ректора «Про індексацію освітніх програм Державного університету «Житомирська політехніка» (наприклад, 122.00.1/Б).

\*\*\* Шифр освітньої компоненти в освітній програмі (наприклад, ОК1).