

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1	Арк 44 / 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)

\_\_\_\_\_ Р.,  
протокол № \_\_\_

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  
2022

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1	Арк 44 / 2

## ЗМІСТ

Вступ.....	3
Тема 1. Стратегічний аналіз: змістовне наповнення, основні етапи здійснення.....	4
Тема 2. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства .....	8
Тема 3. Особливості стратегічного вимірювання та управління на основі BSC .....	14
Тема 4. SWOT-аналіз: сутність та особливості застосування .....	19
Тема 5. Стратегічний аналіз бізнес-процесів .....	24
Тема 6. Аналіз фінансів.....	29
Тема 7. Портфельний аналіз в стратегічному управлінні .....	32
Тема 8. Бенчмаркінг як інструмент визначення конкурентних переваг .....	36
Тема 9. Коригування стратегії підприємства на основі результатів стратегічного аналізу .....	41

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1	Арк 44 / 3

## ВСТУП

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

**Завданнями** навчальної дисципліни “Стратегічний аналіз” є: вивчення сутності, напрямів і ролі стратегічного фінансового аналізу на підприємстві, методів аналізу виробничої програми, структури капіталу, фінансової програми і інвестицій; набуття вмінь аналізу та оцінювання потенціалу підприємства як чинника стратегії розвитку.

Зміст навчальної дисципліни направлений на формування наступних **компетентностей**, визначених стандартом вищої освіти зі спеціальності 071 «Облік і оподаткування»:

СК01. Здатність досліджувати тенденції розвитку економіки за допомогою інструментарію макро- та мікроекономічного аналізу, робити узагальнення стосовно оцінки прояву окремих явищ, які властиві сучасним процесам в економіці.

СК02. Використовувати математичний інструментарій для дослідження соціально-економічних процесів, розв’язання прикладних завдань в сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування.

Отримані знання з навчальної дисципліни стануть складовими наступних програмних результатів навчання за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування»:

РН02. Розуміти місце і значення облікової, аналітичної, контрольної, податкової та статистичної систем в інформаційному забезпеченні користувачів обліково-аналітичної інформації у вирішенні проблем в сфері соціальної, економічної і екологічної відповідальності підприємств.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1	Арк 44 / 4

## **Тема 1. Стратегічний аналіз: змістове наповнення, основні етапи здійснення**

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

- 1.1. Концепція стратегічного управління підприємством.
- 1.2. Зміст, функції та методи стратегічного аналізу
- 1.3. Характеристика етапів стратегічного аналізу
- 1.4. Інформаційна база стратегічного аналізу

### **1.2. Навчальні завдання**

#### **Завдання 1.1**

На основі регулярної інформації про опис бізнесу та Звіту про управління 5 підприємств необхідно розкрити наступні питання:

- 1) Охарактеризувати організаційну структуру та опис діяльності підприємства;
- 2) Проаналізувати обрану підприємством облікову політику;
- 3) Визначити стан ведення бухгалтерського обліку і складання фінансової звітності за допомогою аудиторського висновку;
- 4) Навести особливості діяльності підприємства і стратегію подальшої діяльності емітента;
- 5) Обґрунтувати вибір стратегічного плану для досліджуваного підприємства «планування від досягнутого», «оптимізаційний план», «адаптаційний план».

Дані для виконання: оприлюднена регулярна інформація емітента або звіт про управління за 2020 рік:

1. ПрАТ «Рівнеобленерго»  
([https://www.roe.vsei.ua/docs/sh/report/2020/Zvit\\_pro\\_uprawlinnya\\_za\\_2020r.pdf](https://www.roe.vsei.ua/docs/sh/report/2020/Zvit_pro_uprawlinnya_za_2020r.pdf)).
2. АТ «Коростенський кар'єр» ([http://kk.unigran.ua/wp-content/uploads/2021/04/00292422\\_2020.pdf](http://kk.unigran.ua/wp-content/uploads/2021/04/00292422_2020.pdf)).
3. ПрАТ «Бериславський машинобудівний завод»  
(<http://bermash.pat.ua/documents/zvitnist?doc=83774>).

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1	Арк 44 / 5

4. ТЗОВ «Самсунг Електронікс Україна Компані» (<https://stg-images.samsung.com/is/content/samsung/assets/ua/about-us/ethics/fin.pdf>).

5. ПАТ «Нафтохімік Прикарпаття» (<https://nnpz.com.ua/index.php/publicna-informaciya/finansova-zvitnist/fin-zv-2020/123-zv-ker-2020>).

### 1.3. Тести для самоперевірки знань

1. Сучасна концепція ведення бізнесу, яка охоплює визначення цілей та завдань, напрямів діяльності, створює орієнтир для розміщення ресурсів та реалізації заходів для досягнення поставлених цілей, називається:

- А. Стратегія
- Б. Стратегічний план.
- В. Стратегічний аналіз
- Г. Стратегічне управління
- Д. Всі правильні відповіді

2. Процес формування перспективних орієнтирів діяльності підприємства шляхом визначення якісно нових цілей на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища, називається:

- А. Стратегія підприємства
- Б. Стратегічний план.
- В. Стратегічний аналіз
- Г. Стратегічне управління
- Д. Всі правильні відповіді

3. Концептуальні напрями функціонування і розвитку підприємства, його організаційні, економічні, інформаційні ресурси та можливості, визначені під впливом зовнішнього (макро – ) і внутрішнього (мікро – ) середовища, у якому існує господарська система підприємства, називаються:

- А. Предмет стратегічного аналізу
- Б. Об'єкти стратегічного аналізу
- В. Стратегічний аналіз
- Г. Стратегічне управління
- Д. Всі правильні відповіді

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1	Арк 44 / 6

4. Окремі стратегічні господарські підрозділи, стратегічні зони господарювання, сектори бізнесу або окремі продукти, називаються:

- А. Предмет стратегічного аналізу
- Б. Об'єкти стратегічного аналізу
- В. Стратегічний аналіз
- Г. Стратегічне управління
- Д. Swot-аналіз

5. Функція стратегічного аналізу, яка реалізується у вигляді побудови моделей середовища з визначенням найістотніших його елементів, називається:

- А. Описова.
- Б. Роз'яснювальна.
- В. Прогнозна
- Г. Пізнавальна
- Д. Пошукова

6. Функція стратегічного аналізу, що реалізується шляхом дослідження взаємовпливу факторів та причин, що зумовили теперішній стан ринкового середовища та стратегічної позиції підприємства в ньому, називається:

- А. Описова.
- Б. Роз'яснювальна.
- В. Прогнозна
- Г. Пізнавальна
- Д. Пошукова

7. Спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства, називається:

- А. Стратегія
- Б. Стратегічний план.
- В. Стратегічний аналіз
- Г. Стратегічне управління
- Д. Всі правильні відповіді

8. До специфічних прийомів стратегічного аналізу належить:

- А. Аналіз
- Б. Синтез
- В. Дедукція

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1	Арк 44 / 7

Г. Індукція

Д. SWOT-аналіз.

9. До специфічних прийомів стратегічного аналізу належить:

А. Параметричний метод

Б. Синтез

В. Дедукція

Г. Індукція

Д. Аналіз

10. До загальнонаукових прийомів стратегічного аналізу не належить:

А. Аналіз

Б. Синтез

В. Дедукція

Г. Індукція

Д. Метод екстраполяції.

#### 1.4. Рекомендована література

1. Економічна діагностика: Підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. – Харків: УкрДУЗТ, 2022. – 284 с.

2. Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник / За ред. Лотиш О.Я. – Тернопіль: Економічна думка, 2019. – 248 с.

3. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ О. В. Пилипенко; За заг. ред. М. І. Ковалю. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. – 350 с.

4. Попова В.Д., Маценко Л.Ф. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Чернівці: ЧНУ, 2018. – 157 с.

5. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний посібник: навчальний наочний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад. Л. П. Артеменко. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 342 с.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1	Арк 44 / 8

## Тема 2. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства

### 2.1. План семінарського заняття

2.1. Аналіз галузі підприємства і його конкурентних позицій

2.2. Стратегічний аналіз поведінки підприємств-конкурентів

### 2.2. Навчальні завдання

#### Завдання 2.1

Провести рейтингову оцінку 10 підприємств за 2017 і 2018 рр. (табл. 2.1 і табл. 2.2), використовуючи метод суми місць за наступними показниками: рентабельність продукції, коефіцієнт покриття, коефіцієнт оборотності оборотних засобів.

Таблиця 2.1. Фінансові показники ПрАТ «Металургійний комбінат "Азовсталь", ПАТ Запорізький металургійний комбінат "ЗАПОРІЖСТАЛЬ", ПрАТ "Новокраматорський машинобудівний завод", ПАТ "Крюківський вагонобудівний завод", ПрАТ "Лебединський насінневий завод"

№ з/п	Показник	Підприємства № 1-5									
		ПрАТ «Металургійний комбінат "Азовсталь" (КВЕД 24.10)		ПАТ Запорізький металургійний комбінат "ЗАПОРІЖСТАЛЬ" (КВЕД 24.10)		ПрАТ "Новокраматорський машинобудівний завод" (КВЕД 28.91)		ПАТ "Крюківський вагонобудівний завод" (КВЕД 30.20)		ПрАТ "Лебединський насінневий завод" (КВЕД 01.64)	
		2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Чистий дохід від реалізації продукції (рядок 2000, ф. № 2);	68973920	81960876	46746886	59153818	4396033	5668691	3847179	5514137	3 511 295	5 383 488
2	Собівартість реалізованої продукції без амортизації (різниця рядків 2050 та 2515, ф. № 2);	66084327	74709386	38309499	49414580	2902092	3831666	3245353	4787096	3 176 577	5 152 242



Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1	

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
3	Дебіторська заборгованість (сума рядків 1040, 1125, 1130, 1135, 1155, ф. № 1);	35457752	47596036	31064864	38053120	786809	1136257	632927	554655	2272846	3609071
4	Оборотні активи (рядок 1195, ф. № 1);	48345732	60847225	38487761	45536196	3828608	4054211	2333688	2993727	4 497 619	5 290 161
5	Основні засоби (рядок 1011, ф. № 1);	29778307	31138110	20952658	22522642	4042179	4236232	1113418	1217559	40 532	71 747
6	Амортизація (рядок 2515, ф. № 2);	2832584	2943858	1827860	2038810	117074	202677	66251	77274	6 932	9 600
7	Активи (рядок 1300, ф. № 1);	77733218	91647626	61987074	70465644	6042911	6414734	3048536	3706280	4 534 047	5 351 169
8	Адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати (сума рядків 2130, 2150, 2180, ф. № 2);	2988119	2851492	3431234	3817977	1052420	984132	319551	403893	363821	356073
9	Фінансовий результат від операційної діяльності (рядок 2190 або 2195, ф. № 2);	175125	4596898	5210934	6477350	478334	872329	314786	465482	18 205	23 239
10	Чистий рух коштів від операційної діяльності (рядок 3195, ф. 3);	2750028	6361967	12766562	3340575	257918	330277	684241	-2719	50 082	4 603
11	Короткострокові зобов'язання (сума рядків 1600, 1610, 1615, 1620, 1625, 1630, 1690, ф. № 1);	41493516	54641933	32195056	34361022	393580	429690	293758	456162	4375246	5262039
12	Довгострокові зобов'язання (сума рядків 1500, 1510, 1515, ф. № 1).	2699556	2291789	1829985	1290415	—	—	242845	36616	—	—

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1	Арк 44 / 10

Таблиця 2.2. Фінансові показники ПрАТ "Київський картонно-паперовий комбінат", ПАТ "Криворізький залізорудний комбінат", ПрАТ «Миронівська птахофабрика», ПрАТ «Філіп Морріс Україна», ПрАТ "Київстар"

№ з/п	Показник	Підприємства № 6-10									
		ПрАТ "Київський картонно-паперовий комбінат" (КВЕД 17.12) КФЗ		ПАТ "Криворізький залізорудний комбінат" (КВЕД 07.10)		ПрАТ «Миронівська птахофабрика» (КВЕД 01.47)		ПрАТ «Філіп Морріс Україна» (КВЕД 12.00)		ПрАТ "Київстар" (КВЕД 61.20)	
		2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Чистий дохід від реалізації продукції (рядок 2000, ф. № 2);	5083045	6498891	5436220	4990167	8276880	9170761	1069088	1221999	17 078	19 069
2	Собівартість реалізованої продукції без амортизації (різниця рядків 2050 та 2515, ф. № 2);	3911380	5169114	2494419	2695067	5600104	7128896	7823573	7796764	7 372 418	7 701 596
3	Дебіторська заборгованість (сума рядків 1040, 1125, 1130, 1135, 1155, ф. № 1);	849641	1251293	4383415	4811203	8703948	7401181	438197	45763	1266681	1012167
4	Оборотні активи (рядок 1195, ф. № 1);	1659254	2253496	5359671	5878811	9907588	8231505	8095912	8639330	8 928 856	6 406 452
5	Основні засоби (рядок 1011, ф. № 1);	2728629	3498247	8153616	8545361	436793	3658722	2276076	2756818	19 738 899	21 733 672
6	Амортизація (рядок 2515, ф. № 2);	158193	175178	145626	150612	45011	94803	188583	237829	2 255 480	2 282 851
7	Активи (рядок 1300, ф. № 1);	3365943	4678428	8343168	9215046	11000913	12307611	9941709	10510380	21 751 813	24 809 448

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1	Арк 44 / 11

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
8	Адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати (сума рядків 2130, 2150, 2180, ф. № 2);	597189	778307	1023599	1243543	1104872	789592	2217510	1954245	3529428	3462194
9	Фінансовий результат від операційної діяльності (рядок 2190 або 2195, ф. № 2);	574476	551470	2250785	1051557	2012217	1284769	1049937	2862873	6 635 249	8 009 935
10	Чистий рух коштів від операційної діяльності (рядок 3195, ф. 3);	319421	615292	2915010	748418	220924	-479299	-206726	1119015	8 992 541	8 860 500
11	Короткострокові зобов'язання (сума рядків 1600, 1610, 1615, 1620, 1625, 1630, 1690, ф. № 1);	1818135	2308594	286038	302781	3805737	1471836	5404770	5545642	2655503	2636390
12	Довгострокові зобов'язання (сума рядків 1500, 1510, 1515, ф. № 1).	123277	403467	—	—	2105042	2874513	1500	1000	173 298	211 858

### 1.3. Тести для самоперевірки знань

1. Дослідження маркетингової підтримки підприємств припускає вивчення наступних напрямків:

- А. Оцінку цінової привабливості
- Б. Оцінку конкурентоспроможності персоналу
- В. Дослідження конкурентоспроможності збутової політики
- Г. Оцінку конкурентоспроможності товарного портфеля підприємств
- Д. Всі відповіді правильні

2. Дії, спрямовані на формування сприйняття споживачами товарного асортименту даного підприємства щодо асортименту підприємств-конкурентів за тими перевагами і вигодами, які вони можуть отримати, називаються:

- А. Конкурентне позиціонування
- Б. Конкурентна сегментація
- В. Дослідження маркетингової підтримки
- Г. Конкурентне позиціонування і сегментація
- Д. Всі відповіді правильні

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1	Арк 44 / 12

3. Метод рейтингової оцінки, що припускає попереднє ранжирування кожного об'єкта аналізу - підприємства чи підрозділу, в залежності від рівня показників, що досліджуються, при цьому число місць повинно дорівнювати кількості підприємств, що аналізуються; чим менша сума місць, тим вищий ранг привласнюється об'єкту, називається:

- А. Метод суми місць
- Б. Метод сум
- В. Метод відстаней
- Г. Метод екстраполяції
- Д. Метод Swot-аналізу

4. Певне благо, що його втілює у собі товар чи послуга, називається:

- А. Об'єкт конкуренції
- Б. Суб'єкт конкуренції
- В. Предмет у широкому розумінні
- Г. Предмет у вузькому розумінні
- Д. Конкуренція

5. Виділення тих або інших переваг діяльності підприємства в порівнянні з основними конкурентами, що дозволяє підприємству зайняти певне положення в тому або іншому ринковому сегменті, називається:

- А. Конкурентне позиціонування
- Б. Конкурентна сегментація
- В. Дослідження маркетингової підтримки
- Г. Конкурентне позиціонування і сегментація
- Д. Всі відповіді правильні

6. Можливість одержання високої оцінки по загальному показнику при відставанні деяких інших, коли відбувається згладжування, вирівнювання загального результату є недоліком методу рейтингової оцінки:

- А. Метод суми місць
- Б. Метод сум
- В. Метод відстаней
- Г. Метод екстраполяції
- Д. Метод Swot-аналізу

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1	Арк 44 / 13

7. Метод рейтингової оцінки, який полягає в оцінці результатів діяльності порівняно з еталоном, до якого прагне підприємство. Він ґрунтується на визначенні ступеня близькості об'єктів, які вивчаються, до об'єкта, що виступає в ролі еталона, називається:

- А. Метод суми місць
- Б. Метод сум
- В. Метод відстаней
- Г. Метод екстраполяції
- Д. Метод Swot-аналізу

8. Метод рейтингової оцінки, що передбачає комплексну оцінку, яка визначається шляхом підсумовування фактичних значень показників чи їхніх темпів зростання стосовно бази порівняння, називається:

- А. Метод суми місць
- Б. Метод сум
- В. Метод відстаней
- Г. Метод екстраполяції.
- Д. Метод Swot-аналізу.

9. Підприємства-виробники та фірми, що надають послуги, транснаціональні корпорації, регіони, держави, називаються:

- А. Об'єкт конкуренції
- Б. Суб'єкт конкуренції
- В. Предмет у широкому розумінні
- Г. Предмет у вузькому розумінні
- Д. Конкуренція.

10. Товар або послуга, через які підприємства-суперники намагаються завоювати прихильність та гроші споживача, називається:

- А. Об'єкт конкуренції
- Б. Суб'єкт конкуренції
- В. Предмет у широкому розумінні
- Г. Предмет у вузькому розумінні
- Д. Конкуренція

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1	Арк 44 / 14

## 2.4. Рекомендована література

1. Економічна діагностика: Підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. – Харків: УкрДУЗТ, 2022. – 284 с.
2. Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник / За ред. Лотиш О.Я. – Тернопіль: Економічна думка, 2019 – 248 с.
3. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ О. В. Пилипенко; За заг. ред. М. І. Ковалю. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. – 350 с.
4. Попова В.Д., Маценко Л.Ф. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Чернівці: ЧНУ, 2018. – 157 с.
5. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний посібник: навчальний наочний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад. Л. П. Артеменко. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 342 с.

## Тема 3. Особливості стратегічного вимірювання та управління на основі BSC

### 3.1. План семінарського заняття

- 3.1. Система збалансованих показників: сутність та особливості застосування
- 3.2. Система показників відповідальності.

## 2.2. Навчальні завдання

### Завдання 3.1

Сформувати перелік фінансових та нефінансових показників для характеристики діяльності підприємства за допомогою системи збалансованих показників, заповнити таблиці 3.1-3.4.

Таблиця 3.1. Фінансова проекція системи збалансованих показників бізнес-проекту \_\_\_\_\_

Проекція	Показник		Показник		Показник	
	значення	опис	значення	опис	значення	опис
Фінансова						

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015		Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1		Арк 44 / 15

Таблиця 3.2. Клієнтська проекція системи збалансованих показників бізнес-проєкту

Проекція	Показник		Показник		Показник	
	значення	опис	значення	опис	значення	опис
Клієнтська						

Таблиця 3.3. Проекція внутрішніх бізнес-процесів система збалансованих показників бізнес-проєкту \_\_\_\_\_

Проекція	Показник		Показник		Показник	
	значення	опис	значення	опис	значення	опис
Внутрішніх бізнес-процесів						

Таблиця 3.4. Проекція навчання та зростання системи збалансованих показників бізнес-проєкту \_\_\_\_\_

Проекція	Показник		Показник		Показник	
	значення	опис	значення	опис	значення	опис
Навчання і зростання						

Дані для виконання:

- 1) чистий прибуток (ЧП),
- 2) дебіторська заборгованість за товари, роботи послуги (ДЗ);
- 3) адміністративні витрати (АВ),
- 4) тривалість обороту запасів (Тз),
- 5) тривалість фінансового циклу (Тфц),
- 6) коефіцієнт зносу основних засобів (Кзн)
- 7) фондоозброєність (ФОз),
- 8) знижки, повернення продукції (Зн),
- 9) поточні зобов'язання з оплати праці (Зоп),
- 10) рентабельність власного капіталу (Рвк),

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1	Арк 44 / 16

- 11) тривалість обороту дебіторської заборгованості (Тдз),
- 12) коефіцієнт оборотності запасів (Кобз),
- 13) витрати на збут (Взб),
- 14) продуктивність праці (ПП),
- 15) поточні зобов'язання за соціальним страхуванням (Зсс),
- 16) собівартість (СВ),
- 17) рентабельність продажу (Рпр),
- 18) тривалість операційного циклу (Тоц),
- 19) рентабельність активів (Ра),
- 20) чистий дохід від реалізації продукції (ЧД).

### Завдання 3.2

Сформувати перелік фінансових та нефінансових показників для характеристики діяльності підприємства за допомогою системи збалансованих показників.

*Вихідні дані:*

Фінансова звітність підприємств:

1. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АЙКЮЖН ІТ" ([https://clarity-project.info/edr/40026988/finances?current\\_year=2020](https://clarity-project.info/edr/40026988/finances?current_year=2020))
2. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОРГОВА КОМПАНІЯ «АСТЕРРА» ([https://clarity-project.info/edr/41096312/finances?current\\_year=2020](https://clarity-project.info/edr/41096312/finances?current_year=2020))
3. ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМС» (<https://careers.epam.ua/financial-statement>)
4. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІТ-інтегратор» ([https://it-integrator.ua/sites/default/files/imce/SmartCity/tov\\_it-integrator\\_2020.pdf](https://it-integrator.ua/sites/default/files/imce/SmartCity/tov_it-integrator_2020.pdf))
5. ТзОВ «ГлобалЛоджик Україна» (<https://www.globallogic.com/ua/financial-statements>)

### 3.3. Тести для самоперевірки знань

1. Підвищення рентабельності продукції відображається у складовій



Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1	Арк 44 / 17

системи збалансованих показників?

- А. Внутрішні бізнес-процеси
- Б. Фінансова
- В. Якості та розвитку персоналу
- Г. Маркетингова
- Д. Не відповідає жодній складовій.

2. Розширення бази клієнтів відображається у складовій системи збалансованих показників?

- А. Внутрішні бізнес-процеси
- Б. Фінансова
- В. Якості та розвитку персоналу
- Г. Маркетингова
- Д. Не відповідає жодній складовій

3. Збільшення чистого грошового потоку відображається у складовій системи збалансованих показників?

- А. Внутрішні бізнес-процеси
- Б. Фінансова
- В. Якості та розвитку персоналу
- Г. Маркетингова
- Д. Не відповідає жодній складовій.

4. Зростання прибутку відображається у складовій системи збалансованих показників?

- А. Внутрішні бізнес-процеси
- Б. Фінансова
- В. Якості та розвитку персоналу
- Г. Маркетингова
- Д. Не відповідає жодній складовій.

5. Мінімізація часу циклу виробництва відображається у складовій системи збалансованих показників?

- А. Внутрішні бізнес-процеси
- Б. Фінансова
- В. Якості та розвитку персоналу

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1	Арк 44 / 18

Г. Маркетингова

Д. Не відповідає жодній складовій.

6. Мінімізація плинності кадрів відображається у складовій системи збалансованих показників?

А. Внутрішні бізнес-процеси

Б. Фінансова

В. Якості та розвитку персоналу

Г. Маркетингова

Д. Не відповідає жодній складовій

7. Фінансова складова системи збалансованих показників характеризує?

А. Мінімізація часу циклу виробництва

Б. Зростання прибутку, чистого грошового потоку, мінімізація собівартості продукції.

В. Підвищення ступеня задоволення клієнтів, мінімізація кількості втрачених клієнтів

Г. Формування висококваліфікованих кадрів, мінімізація плинності кадрів

Д. Всі відповіді правильні.

8. Складова якості та розвитку персоналу системи збалансованих показників характеризує?

А. Мінімізація часу циклу виробництва

Б. Зростання прибутку, чистого грошового потоку, мінімізація собівартості продукції.

В. Підвищення ступеня задоволення клієнтів, мінімізація кількості втрачених клієнтів

Г. Формування висококваліфікованих кадрів, мінімізація плинності кадрів

Д. Всі відповіді правильні.

9. Маркетингова складова системи збалансованих показників характеризує?

А. Мінімізація часу циклу виробництва

Б. Зростання прибутку, чистого грошового потоку, мінімізація собівартості продукції.

В. Підвищення ступеня задоволення клієнтів, мінімізація кількості втрачених клієнтів

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1	Арк 44 / 19

Г. Формування висококваліфікованих кадрів, мінімізація плинності кадрів

Д. Всі відповіді правильні

10. Перевага системи збалансованих показників?

А. Реалізація стратегії має суб'єктивний характер

Б. Проблеми з вимірюванням

В. Реалізація стратегії має об'єктивний характер

Г. Концепцією не передбачені механізми розв'язання конфліктів

Д. Побудова системи управління навколо відомих наборів показників та відомих способів їх виміру

### 3.4. Рекомендована література

1. Економічна діагностика: Підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. – Харків: УкрДУЗТ, 2022. – 284 с.

2. Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник / За ред. Лотиш О.Я. – Тернопіль: Економічна думка, 2019 – 248 с.

3. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ О. В. Пилипенко; За заг. ред. М. І. Ковалю. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. – 350 с.

4. Попова В.Д., Маценко Л.Ф. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Чернівці: ЧНУ, 2018. – 157 с.

5. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний посібник: навчальний наочний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад. Л. П. Артеменко. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 342 с.

## Тема 4. SWOT-аналіз: сутність та особливості застосування

### 4.1. План семінарського заняття

4.1. Діагностика і прогнозування сильних та слабких сторін внутрішнього середовища підприємства.

4.2. Особливості застосування SWOT-аналізу.

4.3. Складові елементи Swot-аналізу.

4.4. Етапи опрацювання стратегій підприємства на основі SWOT-аналізу.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1	Арк 44 / 20

## 4.2. Навчальні завдання

### Завдання 4.1

Провести SWOT-аналіз діяльності ІТ-підприємства (табл. 4.1). Визначити можливості виміру зазначених сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.

Таблиця 4.1. SWOT-аналіз діяльності ІТ-підприємства

Сильні сторони (переваги)	Слабкі сторони (недоліки)	Можливості	Загрози

Дані для виконання:

1) Ціна, нижче, ніж у конкурентів; 2) Проект вимагає значного обсягу інвестицій, 3) Збільшення обсягів реалізації за рахунок залучення більшої чисельності персоналу; 4) Асортимент послуг вузький; 5) Відсутність унікальних послуг; 6) Високий рівень конкуренції; 7) Нестабільна платоспроможність клієнтів; 8) Орендований офіс; 9) Високий рівень техніко-технологічного оснащення; 10) Деталізований бізнес-план; 11) Широкий радіус обслуговування за географією; 12) Мотивація працівників наявна; 13) Наявність сайту; 14) Розробка конкурентних стратегій розвитку діяльності підприємства, 15) Високий рівень якості продукції

### Завдання 4.2

Провести SWOT-аналіз діяльності 5 ІТ-підприємств.

*Вихідні дані:*

Фінансова звітність підприємств:

1. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АЙКЮЖН ІТ" ([https://clarity-project.info/edr/40026988/finances?current\\_year=2020](https://clarity-project.info/edr/40026988/finances?current_year=2020))

2. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОРГОВА КОМПАНІЯ «АСТЕРРА» ([https://clarity-project.info/edr/41096312/finances?current\\_year=2020](https://clarity-project.info/edr/41096312/finances?current_year=2020))

3. ТОВ «Елам СИСТЕМС» (<https://careers.epam.ua/financial-statement>)

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1	Арк 44 / 21

4. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІТ-інтегратор» ([https://it-integrator.ua/sites/default/files/imce/SmartCity/tov\\_it-integrator\\_2020.pdf](https://it-integrator.ua/sites/default/files/imce/SmartCity/tov_it-integrator_2020.pdf))

5. ТзОВ «ГлобалЛоджик Україна»  
(<https://www.globallogic.com/ua/financial-statements>)

#### 4.3. Тести для самоперевірки знань

1. Внутрішні можливості (навики, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги?

- А. Слабкі сторони
- Б. Сильні сторони
- В. Можливості
- Г. Загрози
- Д. Всі відповіді правильні.

2. Переваги застосування swot-аналізу?

- А. Погана адаптація до середовища, що постійно змінюється
- Б. Визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів
- В. Об'єктивність ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища
- Г. Слабка підтримка прийняття конкретних управлінських рішень
- Д. Суб'єктивність ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

3. Види діяльності, які підприємство здійснює не досить добре, або ресурси, підсистеми потенціалу, що неправильно використовуються?

- А. Слабкі сторони
- Б. Сильні сторони
- В. Можливості
- Г. Загрози
- Д. Всі відповіді правильні.

4. Недоліки застосування swot-аналізу?

- А. Визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів
- Б. Погана адаптація до середовища, що постійно змінюється

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1	Арк 44 / 22

В. Об'єктивність ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища

Г. Сильна підтримка прийняття конкретних управлінських рішень

Д. Систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування.

5. Сукупність факторів, що переважно позитивно впливають на діяльність підприємства, альтернативи, які може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей?

А. Слабкі сторони

Б. Сильні сторони

В. Можливості

Г. Загрози

Д. Всі відповіді правильні

6. 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?

А. Слабкі сторони

Б. Сильні сторони

В. Можливості

Г. Загрози

Д. Всі відповіді правильні

7. Сильні сторони за SWOT-аналізом:

А. Високий рівень якості продукції

Б. Вузкий асортимент послуг

В. Орендований офіс

Г. Низька кваліфікація персоналу

Д. Ціна вище, ніж у конкурентів

8. Слабкі сторони за SWOT-аналізом:

А. Високий рівень якості продукції

Б. Висока кваліфікація персоналу

В. Деталізований бізнес-план

Г. Орендований офіс

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1	Арк 44 / 23

Д. Ціна нижче, ніж у конкурентів

9. Можливості за SWOT-аналізом:

А. Високий рівень конкуренції

Б. Нестабільна платоспроможність покупців

В. Відсутність унікальних послуг

Г. Збільшення обсягів реалізації за рахунок залучення більшої чисельності персоналу

Д. Поява на ринку продуктів-замінників з нижчою ціною

10. Загрози за SWOT-аналізом:

А. Наявність унікальних послуг

Б. Висока платоспроможність покупців

В. Низький рівень конкуренції

Г. Поява на ринку продуктів-замінників з нижчою ціною

Д. Широкий асортимент послуг

#### 4.4. Рекомендована література

1. Економічна діагностика: Підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. – Харків: УкрДУЗТ, 2022. – 284 с.

2. Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник / За ред. Лотиш О.Я. – Тернопіль: Економічна думка, 2019 – 248 с.

3. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ О. В. Пилипенко; За заг. ред. М. І. Ковалю. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. – 350 с.

4. Попова В.Д., Маценко Л.Ф. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Чернівці: ЧНУ, 2018. – 157 с.

5. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний посібник: навчальний наочний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад. Л. П. Артеменко. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 342 с.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1	Арк 44 / 24

## *Тема 5. Стратегічний аналіз бізнес-процесів*

### 5.1. План семінарського заняття

- 5.1. Класифікація бізнес-процесів
- 5.2. Аналіз ланцюгу створення цінності
- 5.3. Аналіз затрат

### 5.2. Навчальні завдання

#### Завдання 5.1

Необхідно оцінити вплив результатів виконання бізнес-процесів на фінансовий стан підприємства ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АЙКЮЖН ІТ" ([https://clarity-project.info/edr/40026988/finances?current\\_year=2020](https://clarity-project.info/edr/40026988/finances?current_year=2020)) (табл. 5.1) на основі табл. 5.2 і табл. 5.3.

Таблиця 5.1

Оцінка результатів виконання бізнес-процесів на фінансовий стан підприємства ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АЙКЮЖН ІТ"

Напрямок оцінки фінансового стану	Аналітична інтерпретація результатів операцій, виконаних в межах основних бізнес-процесів		
	Придбання	Виробництво	Реалізація
1	2	3	4
Майновий стан			
Ліквідність і платоспроможність			
Ділова активність			
Фінансова стійкість			
Ефективність			



Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1	Арк 44 / 25

Таблиця 5.2

**Аналітичний баланс ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АЙКЮЖН ІТ"**

Розділи балансу	На початок періоду		На кінець періоду	
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %
<b>Актив балансу</b>				
Необоротні активи				
Оборотні активи				
Необоротні активи, утримувані для продажу				
<b>Разом</b>				
<b>Пасив балансу</b>				
Власний капітал				
Довгострокі зобов'язання і забезпечення				
Поточні зобов'язання і забезпечення				
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу				
<b>Разом</b>				

Таблиця 5.3

**Основні показники ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АЙКЮЖН ІТ" за 2020 рік**

№ з/п	Напрямок аналізу	Показники	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4	5
1	Оцінка майнового стану	Сума господарських засобів, що знаходяться у розпорядженні підприємства		
		ОЗ та їх частка в загальній сумі активів		
		Коефіцієнт зносу основних засобів		
2	Оцінка ліквідності та платоспроможності	Коефіцієнт покриття Коефіцієнт абсолютної ліквідності		

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1	Арк 44 / 26

Продовження табл. 5.3

1	2	3	4	5
3	Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт автономії Коефіцієнт фінансової стійкості Частка довгострокових зобов'язань у загальній сумі пасивів		
4	Оцінка ділової активності	Коефіцієнт оборотності активів		
		Тривалість операційного циклу		
		Тривалість фінансового циклу		
		Коефіцієнт оборотності оборотних активів		
		Коефіцієнт оборотності запасів		
		Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості		
		Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості		
		Тривалість обороту дебіторської заборгованості		
		Тривалість обороту кредиторської заборгованості		
5	Оцінка ефективності діяльності	Обсяг реалізації		
		Чистий прибуток		
		Рентабельність підприємства		
		Рентабельність операційної діяльності		
		Рентабельність залученого капіталу		
		Рентабельність власного капіталу		

### 5.3. Тести для самоперевірки знань

1. Результатом бізнес-процесу «придбання» є:

- А. Економія
- Б. Економія (перевитрати)
- В. Прибуток і збиток
- Г. Економія і збиток
- Д. Прибуток і перевитрати

2. Результатом бізнес-процесу «виробництво» є:

- А. Економія
- Б. Економія (перевитрати)

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1	Арк 44 / 27

В. Прибуток і збиток

Г. Економія і збиток

Д. Прибуток і перевитрати

3. Результатом бізнес-процесу «продаж» є:

А. Економія

Б. Економія (перевитрати)

В. Прибуток і збиток

Г. Економія і збиток

Д. Прибуток і перевитрати

4. За ознакою формування результату бізнес-процеси поділяються на:

А. Крос-функціональні і підпроцеси

Б. Процес постачання матеріальних ресурсів; процес виробництва готової продукції; процес реалізації готової продукції;

В. Основні і допоміжні

Г. Виробничі і адміністративні

Д. Відтворювальні, забезпечувальні, управління, розвитку.

5. За функціональною ознакою бізнес-процеси поділяються на:

А. Крос-функціональні і підпроцеси

Б. Процес постачання матеріальних ресурсів; процес виробництва готової продукції; процес реалізації готової продукції; процес розрахунків з покупцями готової продукції

В. Основні і допоміжні

Г. Виробничі і адміністративні

Д. Відтворювальні, забезпечувальні, управління, розвитку.

6. За видом бізнес-процеси поділяються на:

А. Крос-функціональні і підпроцеси

Б. Процес постачання матеріальних ресурсів; процес виробництва готової продукції; процес реалізації готової продукції

В. Основні і допоміжні

Г. Відтворювальні, забезпечувальні, управління, розвитку

Д. Виробничі і адміністративні

7. За характером продукту діяльності бізнес-процеси поділяються на:

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1	Арк 44 / 28

А. Крос-функціональні і підпроцеси

Б. Процес постачання матеріальних ресурсів; процес виробництва готової продукції; процес реалізації готової продукції

В. Основні і допоміжні

Г. Відтворювальні, забезпечувальні, управління, розвитку

Д. Виробничі і адміністративні

8. За ступенем деталізації бізнес-процеси поділяються на:

А. Крос-функціональні і підпроцеси

Б. Процес постачання матеріальних ресурсів; процес виробництва готової продукції; процес реалізації готової продукції

В. Основні і допоміжні

Г. Відтворювальні, забезпечувальні, управління, розвитку

Д. Виробничі і адміністративні

9. За відношенням до підприємства бізнес-процеси поділяються на:

А. Зовнішні і внутрішні

Б. Процес постачання матеріальних ресурсів; процес виробництва готової продукції; процес реалізації готової продукції

В. Основні і допоміжні

Г. Відтворювальні, забезпечувальні, управління, розвитку

Д. Виробничі і адміністративні

10. Безперервним рухом і оновленням процесу виробництва продукції та послуг підприємства як бізнес-системи є бізнес-процес:

А. Відтворювальний

Б. Забезпечувальний

В. Управління

Г. Розвитку

Д. Адміністративні

#### 5.4. Рекомендована література

1. Економічна діагностика: Підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. – Харків: УкрДУЗТ, 2022. – 284 с.

2. Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник / За ред. Лотиш О.Я. – Тернопіль: Економічна думка, 2019 – 248 с.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРЬСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1	Арк 44 / 29

3. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ О. В. Пилипенко; За заг. ред. М. І. Ковалю. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. – 350 с.

4. Попова В.Д., Маценко Л.Ф. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Чернівці: ЧНУ, 2018. – 157 с.

## **Тема 6. Аналіз фінансів**

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

- 6.1. Аналіз грошових потоків
- 6.2. Аналіз прибутку
- 6.3. Аналіз фінансового стану підприємства

### **6.2. Навчальні завдання**

#### **Завдання 6.1**

Провести аналіз структури та динаміки грошових потоків, розрахувати рентабельність залишку грошових коштів, рентабельність чистого грошового потоку, коефіцієнт достатності чистого грошового потоку, коефіцієнт ефективності грошових потоків, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт покриття, рентабельність продукції, рентабельність операційної діяльності, рентабельність підприємства, рентабельність власного капіталу, рентабельність залученого капіталу, рентабельність необоротних активів, рентабельність оборотних активів, чисту рентабельність продажу підприємства.

Зробити висновки щодо перспектив розвитку підприємства в напрямках поліпшення ліквідності, ефективності грошових потоків та рентабельності діяльності

Дані для виконання:

Фінансова звітність за 2020 рік ТзОВ «Миколаївський хлібзавод № 1»:  
<http://mx.uaфин.net/documents/finance?doc=84988>

### **6.3. Тести для самоперевірки знань**

1. Валовий прибуток – це?

А. різниця між виручкою від реалізації продукції і її фактичною собівартістю реалізації

Б. різниця між чистим доходом та собівартістю продукції

В. виручка від реалізації продукції

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1	Арк 44 / 30

Г. різниця між фактичною і плановою собівартістю реалізованої продукції  
Д. вартість продукції відвантаженої та оплаченої покупцями.

2. Відношення валового прибутку до собівартості продукції – це показник?

- А. фондвіддачі
- Б. рентабельності активів
- В. рентабельності продукції
- Г. рентабельності реалізації продукції
- Д. витрат на 1 гривню товарної продукції.

3. Відношення обсягу чистого доходу до вартості оборотних активів – це показник?

- А. фондвіддачі
- Б. коефіцієнт покриття
- В. коефіцієнт оборотності оборотних активів
- Г. коефіцієнт використання матеріалів
- Д. рентабельність реалізації.

4. Відношення суми фінансового результату до оподаткування до середньорічної вартості основних і оборотних засобів – це?

- А. коефіцієнт стимулювання фінансової діяльності
- Б. коефіцієнт ефективності використання фінансового капіталу
- В. рентабельність активів (капіталу, виробництва)
- Г. рентабельність продукції
- Д. рентабельність основних засобів.

5. Відношення валового прибутку до чистого доходу – це показник?

- А. фондвіддачі
- Б. рентабельності активів
- В. рентабельності продукції
- Г. рентабельності реалізації продукції
- Д. витрат на 1 гривню товарної продукції.

6. Рентабельність реалізації (продажу) визначається як відношення?

- А. валового прибутку до суми чистого доходу
- Б. собівартості продукції до валового прибутку

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1	Арк 44 / 31

- В. валового прибутку до собівартості
- Г. вартості випуску продукції до операційних витрат
- Д. чистого доходу до обсягу реалізації.
7. Різниця між чистим доходом та собівартістю продукції?
- А. рентабельність продукції
- Б. валова продукція
- В. виручка від реалізації продукції
- Г. реалізована продукція
- Д. валовий прибуток
8. Показник, який розраховується як відношення власного капіталу до підсумку пасиву балансу, є:
- А. Коефіцієнт автономії
- Б. Коефіцієнт покриття
- В. Коефіцієнт оборотності активів
- Г. Коефіцієнт зносу
- Д. Рентабельність продукції.
9. Період погашення дебіторської заборгованості розраховується під час напряму аналізу:
- А. Оцінка майнового стану
- Б. Оцінка ліквідності та плато-спроможності
- В. Оцінка фінансової стійкості
- Г. Оцінка ділової активності
- Д. Оцінка ефективності діяльності.
10. Загальна сума засобів, що знаходяться у розпорядженні підприємства, належить до напряму аналізу:
- А. Оцінка майнового стану
- Б. Оцінка ліквідності та плато-спроможності
- В. Оцінка фінансової стійкості
- Г. Оцінка ділової активності
- Д. Оцінка ефективності діяльності

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1	Арк 44 / 32

#### **6.4. Рекомендована література**

1. Економічна діагностика: Підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. – Харків: УкрДУЗТ, 2022. – 284 с.
2. Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник / За ред. Лотиш О.Я. – Тернопіль: Економічна думка, 2019 – 248 с.
3. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ О. В. Пилипенко; За заг. ред. М. І. Ковалю. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. – 350 с.
4. Попова В.Д., Маценко Л.Ф. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Чернівці: ЧНУ, 2018. – 157 с.

#### ***Тема 7. Портфельний аналіз в стратегічному управлінні***

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

- 7.1. Поняття, основні завдання та етапи портфельного аналізу
- 7.2. Методики портфельного аналізу

##### **7.2. Навчальні завдання**

###### **Завдання 7.1**

Провести аналіз конкурентоспроможності 5 підприємств протягом 2019-2020 рр. за моделлю GE/McKinsey за показниками (із зазначенням питомої ваги): рентабельність активів (45 %), фондомісткість (20 %), коефіцієнт зносу основних засобів (18 %), коефіцієнт покриття (12 %), коефіцієнт оборотності запасів (5 %).

Сума значимості показників, що характеризують конкурентоспроможність, дорівнює 1 (100 %).

Надати оцінку ринку за кожним із обраних критеріїв від одиниці до п'яти (від неконкурентоспроможного до конкурентоспроможного).

Визначити зважену оцінку конкурентоспроможності протягом 2019-2020 рр. на основі множення значимості на оцінку і поєднання отриманих значень за всіма чинниками.



Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1	Арк 44 / 33

*Фінансова звітність для виконання завдання:*

1. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АЙКЮЖН ІТ" ([https://clarity-project.info/edr/40026988/finances?current\\_year=2020](https://clarity-project.info/edr/40026988/finances?current_year=2020))

2. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОРГОВА КОМПАНІЯ «АСТЕРРА» ([https://clarity-project.info/edr/41096312/finances?current\\_year=2020](https://clarity-project.info/edr/41096312/finances?current_year=2020))

3. ТОВ Епам СИСТЕМС (<https://careers.epam.ua/financial-statement>)

4. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІТ-інтегратор» ([https://it-integrator.ua/sites/default/files/imce/SmartCity/tov\\_it-integrator\\_2020.pdf](https://it-integrator.ua/sites/default/files/imce/SmartCity/tov_it-integrator_2020.pdf))

5. ТзОВ «ГлобалЛоджик Україна» (<https://www.globallogic.com/ua/financial-statements>)

### **7.3. Тести для самоперевірки знань**

1. Організаційний етап проведення аналізу портфеля бізнесів включає:
  - А. Організація проведення аналізу портфеля бізнесів.
  - Б. Збір та аналіз даних.
  - В. Побудова й аналіз матриць портфеля бізнесів.
  - Г. Організація проведення аналізу портфеля бізнесів, визначення параметрів матриць аналізу портфеля бізнесів.
  - Д. Визначення бажаного портфеля бізнесів.
2. Дослідницький етап проведення аналізу портфеля бізнесів включає:
  - А. Організація проведення аналізу портфеля бізнесів.
  - Б. Вибір одиниць аналізу (об'єктів) – стратегічних одиниць бізнесу.
  - В. Побудова й аналіз матриць портфеля бізнесів.
  - Г. Організація проведення аналізу портфеля бізнесів, визначення параметрів матриць аналізу портфеля бізнесів.
  - Д. Визначення бажаного портфеля бізнесів.
3. Результативний етап проведення аналізу портфеля бізнесів включає:
  - А. Організація проведення аналізу портфеля бізнесів.
  - Б. Вибір одиниць аналізу (об'єктів) – стратегічних одиниць бізнесу.
  - В. Побудова й аналіз матриць портфеля бізнесів.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1	Арк 44 / 34

Г. Організація проведення аналізу портфеля бізнесів, визначення параметрів матриць аналізу портфеля бізнесів.

Д. Визначення бажаного портфеля бізнесів.

4. Стратегічна одиниця бізнесу, яка характеризується високим темпом зростання, низькою часткою ринку; для збільшення частки потрібні великі вкладення, що можуть перетворити продукт у зірку, називається:

А. “Знак питання” (важкі діти)».

Б. “Зірки”.

В. “Дійні корови”.

Г. “Собаки”.

Д. Правильна відповідь відсутня.

5. Стратегічна одиниця бізнесу, яка характеризується низьким темпом зростання, низькою часткою ринку; продукт вимагає великої уваги і зусиль зі сторони керівництва, у той же час він не приносить прибутку або дає дуже низьку фінансову віддачу, називається:

А. “Знак питання” (важкі діти)».

Б. “Зірки”.

В. “Дійні корови”.

Г. “Собаки”.

Д. Правильна відповідь відсутня.

6. Стратегічна одиниця бізнесу, яка характеризується низьким темпом зростання, високою часткою ринку, значними прибутками, що можуть спрямовуватися на розробку “знаків питання” і вирощування “зірок”, називається:

А. “Знак питання” (важкі діти)».

Б. “Зірки”.

В. “Дійні корови”.

Г. “Собаки”.

Д. Правильна відповідь відсутня.

7. Стратегія, що передбачає захист своїх позицій від конкурентів та підтримування збуту товарів за рахунок реклами – нагадування, цінкових знижок, стимулювання збуту та ін., притаманна СОБ:

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1	Арк 44 / 35

А. “Знак питання” (важкі діти)».

Б. “Зірки”.

В. “Дійні корови”.

Г. “Собаки”.

Д. Правильна відповідь відсутня.

8. Стратегія, що передбачає направлення зусиль на поліпшення характеристик товару, просування на ринку, пошук нових ринків збуту або вихід з ринку, притаманна СОБ:

А. “Знак питання” (важкі діти)».

Б. “Зірки”.

В. “Дійні корови”.

Г. “Собаки”.

Д. Правильна відповідь відсутня.

9. Стратегія, що передбачає втримання позицій товару за допомогою активізації реклами, зниження цін, модифікування, притаманна СОБ:

А. “Знак питання” (важкі діти)».

Б. “Зірки”.

В. “Дійні корови”.

Г. “Собаки”.

Д. Правильна відповідь відсутня.

10. Факторами для оцінки сильних сторін підприємства (конкурентоспроможності) є:

А. Розмір ринку;

Б. Частка ринку;

В. Конкурентна позиція;

Г. Прибутковість;

Д. Всі відповіді правильні.

#### 7.4. Рекомендована література

1. Економічна діагностика: Підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. – Харків: УкрДУЗТ, 2022. – 284 с.

2. Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник / За ред. Лотиш О.Я. – Тернопіль: Економічна думка, 2019 – 248 с.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1	Арк 44 / 36

3. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ О. В. Пилипенко; За заг. ред. М. І. Ковалю. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. – 350 с.

4. Попова В.Д., Маценко Л.Ф. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Чернівці: ЧНУ, 2018. – 157 с.

5. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний посібник: навчальний наочний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад. Л. П. Артеменко. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 342 с.

## ***ТЕМА 8. Бенчмаркінг як інструмент визначення конкурентних переваг***

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

- 8.1. Базові конкурентні стратегії М. Портера.
- 8.2. Бенчмаркінг як метод конкурентного аналізу.
- 8.3. Особливості здійснення бенчмаркінгу.

### **8.2. Навчальні завдання**

#### **Завдання 8.1**

1. Порівняти ризики, оприлюднені в Звітах про управління за 2020 рік ІТ-підприємств:

1. ТОВ «Епам Системз»

([https://careers.epam.ua/content/dam/epam/uk/financial-statement/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0\\_%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C\\_%D0%A2%D0%9E%D0%92\\_%D0%95%D0%9F%D0%90%D0%9C\\_%D0%A1%D0%98%D0%A1%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%97\\_2020.pdf](https://careers.epam.ua/content/dam/epam/uk/financial-statement/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_%D0%A2%D0%9E%D0%92_%D0%95%D0%9F%D0%90%D0%9C_%D0%A1%D0%98%D0%A1%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%97_2020.pdf)),

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1	Арк 44 / 37

[https://careers.epam.ua/content/dam/epam/uk/financial-statement/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82\\_%D0%BF%D1%80%D0%BE\\_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F\\_%D0%A2%D0%9E%D0%92\\_%D0%95%D0%9F%D0%90%D0%9C\\_%D0%A1%D0%98%D0%A1%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%97\\_2020.pdf](https://careers.epam.ua/content/dam/epam/uk/financial-statement/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_%D0%BF%D1%80%D0%BE_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%A2%D0%9E%D0%92_%D0%95%D0%9F%D0%90%D0%9C_%D0%A1%D0%98%D0%A1%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%97_2020.pdf)

2. ТзОВ «Сіклум» ([https://ciklum.com.ua/Ciklum\\_Ukraine\\_FS\\_2020.pdf](https://ciklum.com.ua/Ciklum_Ukraine_FS_2020.pdf))

3. ТзОВ «ІТ-Інтегратор» ([https://it-integrator.ua/sites/default/files/imce/SmartCity/tov\\_it-integrator\\_2020.pdf](https://it-integrator.ua/sites/default/files/imce/SmartCity/tov_it-integrator_2020.pdf))

4. ТОВ «МАЙКРОСОФТ УКРАЇНА» ([https://news.microsoft.com/wp-content/uploads/prod/sites/566/2021/05/CY2020\\_Management-Report.pdf](https://news.microsoft.com/wp-content/uploads/prod/sites/566/2021/05/CY2020_Management-Report.pdf))

5. ТзОВ «ВАЙЗ Ай ТІ» ([https://drive.google.com/u/0/uc?id=10Q2m\\_Pynbu1MIDUaNIE9T-jJ3T\\_CLjk1&export=download](https://drive.google.com/u/0/uc?id=10Q2m_Pynbu1MIDUaNIE9T-jJ3T_CLjk1&export=download))

6. ТзОВ «ГлобалЛоджик Україна» (<https://www.globallogic.com/ua/wp-content/uploads/sites/3/2021/05/Financial-Statement-2021-UA.pdf>).

7. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІНСТИТУТ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ "ІНТЕЛЛІАС" ([https://clarity-project.info/edr/31896043/finances?current\\_year=2020](https://clarity-project.info/edr/31896043/finances?current_year=2020))

На основі заповненої таблиці 8.1 визначити підприємство, яке має найефективніше управляє ризиками.

Таблиця 8.1. Ризики діяльності ІТ-підприємств

№ з/п	Ризики, що оприлюднені в Звіті про управління	Назва підприємства							Джерело інформації для виявлення ризику
		ТОВ «Елам Системз»	ТзОВ «Сіклум»	ТзОВ «ІТ-Інтегратор»	ТОВ «МАЙКРОСОФТ УКРАЇНА»	ТзОВ «ВАЙЗ Ай ТІ»	ТзОВ «ГлобалЛоджик Україна»	ТзОВ "ІНСТИТУТ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ "ІНТЕЛЛІАС"	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### 8.3. Тести для самоперевірки знань

1. Принципами бенчмаркінгу є:

А. Взаємність

Б. Аналогія

В. Вимір

Г. Вірогідність

Д. Всі відповіді правильні

2. Бенчмаркінг є діяльністю, заснованою на взаємному відношенні, згоді й обміні даними, що забезпечують "виграшну" ситуацію для обох сторін – це принцип:

А. Взаємність

Б. Аналогія

В. Вимір

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1	Арк 44 / 39

Г. Вірогідність

Д. Абстрактність

3. Оперативні процеси партнерів повинні бути схожими – це принцип:

А. Взаємність

Б. Аналогія

В. Вимір

Г. Вірогідність

Д. Абстрактність

4. Бенчмаркінг - це порівняння характеристик, обмірюваних на декількох підприємствах; метою є встановлення того, чому існують розходження в характеристиках і як досягти їхнього найкращого значення – це принцип:

А. Взаємність

Б. Аналогія

В. Вимір

Г. Вірогідність

Д. Абстрактність

5. Бенчмаркінг повинний проводитися на основі фактичних даних, точного аналізу і вивчення процесу, а не тільки на базі інтуїції – це принцип:

А. Взаємність

Б. Аналогія

В. Вимір

Г. Вірогідність

Д. Абстрактність

6. Етап бенчмаркінгу, що передбачає розробити план упровадження, процедури контролю, оцінювати й аналізувати процес упровадження, домогтися, щоб змінювані процеси досягли найвищої ефективності, називається:

А. Визначення об'єкта бенчмаркінгу

Б. Вибір партнера по бенчмаркінгу

В. Пошук інформації

Г. Аналіз

Д. Упровадження.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1	Арк 44 / 40

7. Систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій і вдосконалення характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій підприємств-партнерів, називається:

- А. Внутрішній бенчмаркінг
- Б. Конкурентний бенчмаркінг
- В. Спільний (асоціативний) бенчмаркінг
- Г. Процесний бенчмаркінг
- Д. Стратегічний бенчмаркінг.

8. Порівняння методів здійснення подібних дій у межах організації. Спроба знайти в межах організації подібну, найбільш успішно виконувану дію, називається:

- А. Внутрішній бенчмаркінг
- Б. Конкурентний бенчмаркінг
- В. Спільний (асоціативний) бенчмаркінг
- Г. Процесний бенчмаркінг
- Д. Стратегічний бенчмаркінг.

9. Порівняння ваших методів здійснення яких-небудь видів діяльності з методами здійснення подібних дій вашими конкурентами, називається:

- А. Внутрішній бенчмаркінг
- Б. Конкурентний бенчмаркінг
- В. Спільний (асоціативний) бенчмаркінг
- Г. Процесний бенчмаркінг
- Д. Стратегічний бенчмаркінг.

10. Декілька організацій, що є або не є конкурентами, укладають угоду про обмін інформацією в межах закритої групи (бенчмаркінговий альянс), називається:

- А. Внутрішній бенчмаркінг
- Б. Конкурентний бенчмаркінг
- В. Спільний (асоціативний) бенчмаркінг
- Г. Процесний бенчмаркінг
- Д. Стратегічний бенчмаркінг



Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1	Арк 44 / 41

#### 8.4. Рекомендована література

1. Економічна діагностика: Підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. – Харків: УкрДУЗТ, 2022. – 284 с.
2. Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник / За ред. Лотиш О.Я. – Тернопіль: Економічна думка, 2019 – 248 с.
3. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ О. В. Пилипенко; За заг. ред. М. І. Ковалю. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. – 350 с.
4. Попова В.Д., Маценко Л.Ф. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Чернівці: ЧНУ, 2018. – 157 с.

### *ТЕМА 9. Коригування стратегії підприємства на основі результатів стратегічного аналізу*

#### 9.1. План семінарського заняття

- 9.1. Стратегічний аналіз показників фінансової звітності, їх значення в управлінні бізнесом.
- 9.2. Моделювання прогнозу фінансових показників та прогнозної фінансової звітності.
- 9.3. Використання результатів стратегічного аналізу в управлінні підприємством та внесення коригувань в його стратегію
- 9.4. Виявлення проблем підприємства у середовищі та формування запобіжних заходів для їх уникнення.

#### 9.2. Навчальні завдання

##### Завдання 9.1

Провести порівняльну характеристику рівномірної, прискореної, компромісної та пропорційної амортизаційної політики (табл. 9.1). Визначити тип амортизаційної політики: 1) враховує інтенсивність використання необоротного активу; 2) враховує моральний знос необоротних активів, 3) дозволяє управляти фінансовими результатами в кінці експлуатації об'єкта.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1	Арк 44 / 42

Таблиця 9.1. Порівняльна характеристика типів амортизаційної політики відповідно до впливу методу нарахування амортизації на фінансовий результат

Тип амортизаційної політики	Вплив на фінансовий результат	Переваги	Недоліки
Рівномірна			
Прискорена			
Компромісна			
Пропорційна			

### 9.3. Тести для самоперевірки знань

1. Рівномірна амортизаційна політика передбачає застосування методу нарахування амортизації?

- А. Прямолінійного
- Б. Кумулятивного
- В. Прискореного зменшення залишкової вартості
- Г. Виробничого
- Д. Зменшення залишкової вартості

2. Прискорена амортизаційна політика передбачає застосування методу нарахування амортизації?

- А. Прямолінійного
- Б. Кумулятивного
- В. Зменшення залишкової вартості, прискореного зменшення залишкової вартості і кумулятивного
- Г. Виробничого
- Д. Зменшення залишкової вартості

3. Інтенсивна амортизаційна політика передбачає застосування методу нарахування амортизації?

- А. Прямолінійного
- Б. Кумулятивного
- В. Прискореного зменшення залишкової вартості
- Г. Виробничого
- Д. Зменшення залишкової вартості

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1	Арк 44 / 43

4. Тип амортизаційної політики, що дозволяє управляти фінансовими результатами незалежно від фактичної інтенсивності використання об'єкта, причому враховує можливий його моральний знос?

- А. Прискорена
- Б. Інтенсивна
- В. Рівномірна
- Г. Прискорена, інтенсивна та рівномірна
- Д. Правильна відповідь відсутня.

5. Тип амортизаційної політики, що застосовується за умови визначення виробітку окремого об'єкта протягом всього терміну його експлуатації?

- А. Прискорена
- Б. Інтенсивна
- В. Рівномірна
- Г. Прискорена, інтенсивна та рівномірна
- Д. Правильна відповідь відсутня.

6. Тип амортизаційної політики, що передбачає рівномірний розподіл амортизаційних відрахувань протягом строку експлуатації об'єкта?

- А. Прискорена
- Б. Інтенсивна
- В. Рівномірна
- Г. Прискорена, інтенсивна та рівномірна
- Д. Правильна відповідь відсутня.

7. Тип амортизаційної політики, що найбільш справедливо визначає ступінь зносу об'єкта?

- А. Прискорена
- Б. Інтенсивна
- В. Рівномірна
- Г. Прискорена, інтенсивна та рівномірна
- Д. Правильна відповідь відсутня.

8. Тип амортизаційної політики, що не здійснює управління фінансовими результатами?

- А. Прискорена

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.04- 05.02/2/071.00.1/М/ ВК2.3-2022
	Екземпляр № 1	Арк 44 / 44

Б. Інтенсивна

В. Рівномірна та інтенсивна

Г. Прискорена, інтенсивна та рівномірна

Д. Правильна відповідь відсутня

9. Тип амортизаційної політики, що регулює співвідношення між доходами і витратами?

А. Прискорена

Б. Інтенсивна

В. Рівномірна та інтенсивна

Г. Прискорена, інтенсивна та рівномірна

Д. Правильна відповідь відсутня

10. Тип амортизаційної політики, що не передбачає рівномірний розподіл амортизаційних відрахувань протягом строку експлуатації об'єкта?

А. Прискорена

Б. Інтенсивна

В. Рівномірна та інтенсивна

Г. Прискорена та інтенсивна

Д. Правильна відповідь відсутня

#### 9.4. Рекомендована література

1. Економічна діагностика: Підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. – Харків: УкрДУЗТ, 2022. – 284 с.

2. Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник / За ред. Лотиш О.Я. – Тернопіль: Економічна думка, 2019 – 248 с.

3. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ О. В. Пилипенко; За заг. ред. М. І. Ковалю. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. – 350 с.

4. Попова В.Д., Маценко Л.Ф. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Чернівці: ЧНУ, 2018. – 157 с.

5. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний посібник: навчальний наочний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад. Л. П. Артеменко. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 342 с.