

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
Факультет економіки та управління  
Кафедра обліку і оподаткування

**Алла Фатенок-Ткачук**

**ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА  
(ТРЕНІНГ-КУРС)**

Методичні рекомендації до самостійних робіт

Луцьк – 2022

Рекомендовано до друку науково-методичною радою  
Волинського національного університету імені Лесі Українки

(Протокол № 10 від 15 червня 2022 р.)

**Рецензенти:** *Зеленко С. В.*, к. е. н., доцент кафедри обліку і аудиту  
Луцького національного технічного університету;

*Черчик Л. М.*, д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту та  
адміністрування Волинського національного університету імені Лесі Українки

**Фатенок-Ткачук А.**

**Ф-32** *Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління  
розвитком підприємства* (тренінг-курс): методичні рекомендації до  
самостійних робіт. Луцьк : В-во «Вежа-Друк», 2022. 58 с.

Анотація: Методичні рекомендації до самостійних робіт з тренінг-курсу  
«Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління розвитком  
підприємства» містить сукупність практичних кейсів, інформаційних матеріалів  
до всіх тем курсу згідно силабусу, що допоможуть набути та удосконалити  
практичні навички та компетентності й систематизувати теоретичні знання.

Рекомендовано для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої  
освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальностей 071  
«Облік і оподаткування» освітньої програми «Облік і оподаткування» денної та  
заочної форм навчання з метою набуття теоретичних знань та практичних  
навичок обліково-аналітичного забезпечення процесу стратегічного управління.

УДК 336.71.231

© Фатенок-Ткачук А. О., 2022

© Волинський національний університет  
імені Лесі Українки, 2022

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
Завдання самостійної роботи до теми 1. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства .....	9
Завдання самостійної роботи до теми 2. Теоретичні засади стратегічного планування як функції стратегічного управління розвитком підприємства ...	15
Завдання самостійної роботи до теми 3. Основні етапи стратегічного планування та їх зміст .....	19
Завдання самостійної роботи до теми 4. Методика аналізу зовнішнього середовища підприємства .....	22
Завдання самостійної роботи до теми 5. Методика аналізу конкурентоспроможності .....	28
Завдання самостійної роботи до теми 6. Аналіз внутрішнього середовища підприємства у стратегічному управлінні розвитком підприємства .....	39
Завдання самостійної роботи до теми 7. Обліково-аналітичні процедури виявлення та аналізу резервів досягнення стратегічних цілей .....	44
Завдання самостійної роботи до теми 8. Облікове забезпечення процесу стратегічного прогнозування .....	47
Завдання самостійної роботи до теми 9. Інформаційне забезпечення оцінювання результатів впровадження стратегії та її ефективності .....	50
Пропонована тематика для здійснення наукового дослідження .....	55
Завдання для отримання додаткових балів .....	55
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	56

## ВСТУП

Дисципліна «Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства» спрямована на засвоєння магістрантами принципів, методів та моделей процесу обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління та їх дієвого застосування з метою формування стратегій розвитку підприємства. Предмет дисципліни теоретичні аспекти та методичні підходи до інформаційного забезпечення процесу формування стратегії розвитку підприємства у процесі систематизування облікової та аналітичної інформації з метою прийняття стратегічних управлінських рішень. Вивчення дисципліни передбачає дослідження і оцінювання специфічної облікової системи яка включає сукупність форм та методів обліку та аналізу, стратегічного планування спрямованого на виконання місії підприємства, адаптованої до сучасних умов зовнішнього середовища, що дозволяє внутрішнім і зовнішнім споживачам приймати стратегічні управлінські рішення.

Дисципліна є логічним продовженням таких дисциплін як Методологія наукових досліджень з обліку і оподаткування, Організація обліку, аналізу, контролю та оподаткування, Бухгалтерський облік в управлінні підприємством та Облік і оподаткування в управлінні проектами, що буде викладатись паралельно із зазначеним курсом.

Вивчення дисципліни сприятиме підвищенню якості написання переддипломної практики та кваліфікаційної роботи, оскільки частина проекту (результату вивчення), за рішенням здобувача освіти, може стати частиною магістерського дослідження.

**Мета** тренінг-курсу полягає у формуванні теоретичних знань та практичних навичок щодо обліково-аналітичного забезпечення процесу стратегічного управління розвитком підприємства.

**Основними завданнями** проходження тренінг-курсу Обліково-аналітичне забезпечення і моделювання стратегічного управління розвитком підприємства полягає в формуванні знань та практичних навичок систематизування інформації з первинних документів, реєстрів бухгалтерського обліку, фінансової, податкової, статистичної звітності, аналізування національних статистичних даних, звітів міністерств та відомств у процесі формування, впровадження та оцінки стратегічних планів підприємства. А саме:

Здобувачі освіти у процесі проходження тренінг-курсу набудуть таких компетентностей.

У результаті вивчення дисципліни Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства відповідно до освітньо-професійної програми здобувач освіти набуває таких компетентностей.

### **Загальні компетентності (ЗК).**

ЗК01. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми (Тема 1–3, 6–8).

ЗК04. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні (Тема 3–9).

ЗК05. Здатність генерувати нові ідеї (креативність) (Тема 1–4, 7, 8).

ЗК06. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел (Тема 3–9).

ЗК08. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп

різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності) (Тема 1–9).

ЗК11. Здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт (Тема 4–9).

### **Спеціальні (фахові) компетентності (СК).**

СК01. Здатність формувати та використовувати облікову інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень на всіх рівнях управління підприємством в цілях підвищення ефективності, результативності та соціальної відповідальності бізнесу (Теми 3, 5–9).

СК02. Здатність організовувати обліковий процес та регламентувати діяльність його виконавців у відповідності з вимогами менеджменту підприємства (Теми 3, 4).

СК05. Здатність застосовувати методи і методики аналітичного забезпечення сучасних систем менеджменту з урахуванням стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності, ризику та/або асиметричності інформації (Теми 3–9).

СК07. Здатність формулювати завдання, удосконалювати методики та впроваджувати сучасні методи фінансового та управлінського обліку, аналізу, аудиту і оподаткування у відповідності зі стратегічними цілями підприємства (Теми 3–9).

СК09. Здатність здійснювати діяльність з консультування власників, менеджменту підприємства та інших користувачів інформації у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування (Теми 1–9).

### **Програмні результати навчання (ПР).**

ПР01. Вміти розвивати та підвищувати свій загальнокультурний і професійний рівень, самостійно освоювати нові методи роботи та знання щодо комплексного бачення сучасних проблем економіки та управління (Теми 1, 2, 7, 8).

ПР05. Володіти інноваційними технологіями, обґрунтовувати вибір та пояснювати застосування нової методики підготовки і надання облікової інформації для потреб управління суб'єктом господарювання (теми 3–9).

ПР10. Збирати, оцінювати та аналізувати фінансові та нефінансові дані для формування релевантної інформації в цілях прийняття управлінських рішень (теми 3–9).

ПР12. Обґрунтовувати інноваційні підходи до інформаційного забезпечення системи контролю використання ресурсного потенціалу суб'єктів господарювання та органів державного сектору з урахуванням стратегії розвитку бізнесу (Теми 7, 9).

ПР17. Готувати й обґрунтовувати висновки задля консультування власників, менеджменту суб'єкта господарювання та інших користувачів інформації у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування (теми 1–9).

ПР18. Дотримуватися норм професійної та академічної етики, підтримувати врівноважені стосунки з членами колективу (команди), споживачами, контрагентами, контактними аудиторіями (теми 3, 4).

ПР19. Вміти проектувати, планувати і проводити пошукові і розвідувальні роботи, здійснювати їх інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення (теми 3–9).

## Освітня карта навчальної дисципліни

Назва модуля, теми, завдання для самостійної роботи	Формування компетентностей та програмних результатів навчання			Рекомендовані джерела	Кількість годин	Вид навчальної діяльності	Форми і методи навчання	Оцінювання роботи, бали
	ЗК	СК	ПРН					
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Тема 1.</b> Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства.	ЗК01 ЗК05 ЗК08	СК09	ПР01 ПР17	[1; 4; 6; 11; 12]	2	лекція	Лекція-презентація	
					4	практична	Експрес-опитування, навчальна дискусія, тести	2
					8	самостійна робота	Самостійна робота з навчально-методичною літературою (НМЛ), розв'язання кейсу	2
					-	консультація	х	-
<b>Тема 2.</b> Теоретичні засади стратегічного планування як функції стратегічного управління розвитком підприємства.	ЗК01 ЗК05 ЗК08	СК09	ПР01 ПР17	[1; 3; 4; 6]	2	лекція	Лекція-презентація	
					4	практична	Мозковий штурм, тести	2
					8	самостійна робота	Самостійна робота з НМЛ, виконання практичних завдань	2
					1	консультація	х	-
<b>Тема 3.</b> Основні етапи стратегічного планування та їх зміст	ЗК01 ЗК04 ЗК05 ЗК06 ЗК08	СК01 СК02 СК05 СК07 СК09	ПР05 ПР10 ПР17 ПР18 ПР19	[1; 4; 6]	2	лекція	Лекція-візуалізація	
					4	практична	Диспут, робота в малих групах.	2
					10	самостійна робота	Самостійна робота з НМЛ, дослідницький проект	2
					1	консультація	х	-
<b>Тема 4.</b> Методика аналізу зовнішнього середовища підприємства	ЗК04 ЗК05 ЗК06 ЗК08 ЗК11	СК01 СК02 СК05 СК07 СК09	ПР05 ПР10 ПР17 ПР18 ПР19	[2; 5; 9; 11]	4	лекція	Лекція-візуалізація	
					4	практична	Задачі, вирішення кейсів, тестування	2
					12	самостійна робота	Самостійна робота з НМЛ, дослідницький проект	4
					1	консультація	х	-
<b>Тема 5.</b> Методика аналізу конкурентоспроможності	ЗК04 ЗК06 ЗК08 ЗК11	СК01 СК05 СК07 СК09	ПР05 ПР10 ПР17 ПР19	[1; 2; 6; 9]	2	лекція	Лекція-візуалізація	
					4	практична	Практичні завдання, тестування.	2
					8	самостійна робота	Самостійна робота з НМЛ, дослідницький проект	2
					1	консультація	х	-
<b>Тема 6.</b> Аналіз внутрішнього середовища підприємства у стратегічному управлінні розвитком підприємства	ЗК01 ЗК04 ЗК06 ЗК08 ЗК11	СК01 СК05 СК07 СК09	ПР05 ПР10 ПР17 ПР19	[1; 5; 6; 9; 11]	2	лекція	Лекція-візуалізація	
					4	практична	Розв'язок кейсів, тестування	2
					10	самостійна робота	Самостійна робота з НМЛ, дослідницький проект	4
					1	консультація	х	-
<b>Тема 7.</b> Обліково-аналітичні процедури виявлення та аналізу резервів досягнення стратегічних цілей	ЗК01 ЗК04 ЗК05 ЗК06	СК01 СК05 СК07 СК09	ПР01 ПР05 ПР10 ПР12	[6; 10]	4	лекція	Лекція-візуалізація	
					4	практична	Розв'язок кейсів, тестування	2
					8	самостійна робота	Самостійна робота з НМЛ, виконання практичних завдань	2

	ЗК08 ЗК11		ПР17 ПР19		1	консультація	х	-
<b>Тема 8.</b> Обліково-аналітичне забезпечення процесу стратегічного прогнозування	ЗК01	СК01 СК05 СК07 СК09	ПР01 ПР05 ПР10 ПР17 ПР19	[1; 3; 6]	4	лекція	Лекція-візуалізація	
	ЗК04				4	практична	Імітаційне моделювання, тестування	2
	ЗК05				8	самостійна робота	Самостійна робота з НМЛ, дослідницький проект	2
	ЗК06				1	консультація	х	-
ЗК08								
ЗК11								
<b>Тема 9.</b> Інформаційне забезпечення оцінювання результатів впровадження стратегії та її ефективності	ЗК04	СК01 СК05 СК07 СК09	ПР05 ПР10 ПР12 ПР17 ПР19	[3; 6; 12; 13]	2	лекція	Лекція-візуалізація	
	ЗК06				4	практична	Консалтинговий диспут, розв'язок практичних завдань, тестування	2
	ЗК08				10	самостійна робота	Самостійна робота з НМЛ, дослідницький проект	2
	ЗК11				1	консультація	х	-
Поточний контроль					Практичні заняття			18
					Самостійна робота			22
Модульний контроль					Захист проекту			60
Загальна кількість балів								100

Перелік питань, що виносяться на самостійне опрацювання

№ з/п	Тема	Питання, що виносяться на самостійне опрацювання	Кількість годин
1	Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства.	Типи, види стратегій розвитку підприємства.	8
2	Теоретичні засади стратегічного планування як функції стратегічного управління розвитком підприємства.	Система збалансованих показників для управлінських цілей.	8
3	Основні етапи стратегічного планування та їх зміст	Дерево цілей.	10
4	Методика аналізу зовнішнього середовища підприємства	Методика аналізу конкурентів.	12
5	Методика аналізу конкурентоспроможності	Методики здійснення експертного оцінювання.	8
6	Аналіз внутрішнього середовища підприємства у стратегічному управлінні розвитком підприємства	Аналіз стійкості до надзвичайних умов військового стану.	10
7	Обліково-аналітичні процедури виявлення та аналізу резервів досягнення стратегічних цілей	Аналіз аварійного ризику. План ліквідації аварійних ситуацій.	8
8	Обліково-аналітичне забезпечення процесу стратегічного прогнозування	Прогнозування політичних ризиків та врахування їх у стратегії розвитку.	8
9	Інформаційне забезпечення оцінювання результатів впровадження стратегії та її ефективності	Коригування стратегії під впливом зовнішніх чинників (військовий стан).	10)
Усього годин			82



# **Завдання самостійної роботи до теми 1. ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

*Мета: удосконалити теоретичні знання щодо інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління та практичні навички роботи зі статутними документами підприємства, аналізу існуючих стратегій діючих підприємств, ідентифікування та систематизування облікової інформації для потреб управління.*

## **ПИТАННЯ ЩО ВІНОСИТЬСЯ НА САМОСТІЙНЕ ОПРАЦЮВАННЯ\***

Типи, види стратегій розвитку підприємства

## **КОРОТКИЙ ЗМІСТ ТЕОРЕТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕМИ**

*Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління (ІАЗ СУ) – система, яка об'єднує усі інші елементи організації у єдине ціле, дозволяє сформулювати процес стратегічного управління як безперервну низку управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.*

Стратегічна діяльність потребує надійного інформаційно-аналітичного забезпечення у вигляді баз стратегічних даних, допущень і прогнозів.

*База стратегічних даних (БСД) – це стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, що належать до зовнішнього середовища підприємства. БСД використовується для оцінки поточного становища, застосовується для визначення прояву процесів у майбутньому та для прийняття стратегічних рішень.*

*Метою інформаційно-аналітичного забезпечення СУ є збір, обробка, використання, зберігання, підтримка в актуальному стані баз стратегічних даних, які гарантують своєчасне та надійне інформаційне забезпечення організації нормативно-правовою, довідково-аналітичною, методичною, прогновною та поточною інформацією, а також комплексом програмних засобів, необхідних для їх аналізу при формуванні стратегічних рішень.*

*Управлінська діяльність – це діяльність, орієнтована на використання інформації (збирання, обробку, зберігання, передачу), тобто пов'язана з великою кількістю рутинної роботи, яка іноді заважає творчому веденню справи.*

З метою координації діяльності підсистем обох рівнів розрізняють централізований та децентралізований підхід.

*Централізована система* передбачає відповідальність вищих рівнів ОСУ за I рівень ІУС, дані з II рівня передаються у централізовані органи для прийняття рішень.

*Децентралізована система* зорієнтована на збирання, обробку і використання стратегічної інформації децентралізованими підрозділами (наприклад, СГЦ або дивізіоном), тобто на створення власної системи, де представлено обидва рівні.

\* Питання, що виносяться на самостійне опрацювання можна підготувати у вигляді реферату

*Корпоративна інформаційна система (KIC)* – це наявність цілісного програмно-апаратного комплексу, що дозволяє задовольнити як поточні, так і майбутні потреби підприємства в обробці даних, реалізуючи концепції стратегічно-орієнтованої інформаційної системи.

*IA3 CV* – цільова підсистема, в межах якої можна досягти найбільш ефективного поєднання контролю, координації, обліку та аналізу стратегічної діяльності підприємства.

*Стратегічний облік* – це певне поєднання управлінського обліку з системами фінансової звітності, зорієнтоване на прийняття стратегічних рішень.

*Стратегічний контроль* – це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає у спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку.

*Стратегічний контролінг* – міжфункціональна діяльність, орієнтована на координацію стратегічного аналізу, цілевстановлення, планування та коригування стратегії, здійснення контролю в безперервному режимі за функціонуванням всієї системи в цілому на основі розвинутої підсистеми інформаційного забезпечення.

## **У ДОПОМОГУ ДО ВИКОНАННЯ ДОМАШНЬОГО КЕЙСУ!**

**Завдання:** Розгляньте будь ласка приклад стратегії діючого підприємства задля розуміння процедури аналізу стратегії розвитку підприємства, що є базовим для написання випускної роботи магістра.

### **Стратегія Родль і Партнери (Rödl & Partner)**

#### **1. Загальна характеристика компанії**

Ритмічні зміни ринкових умов потребують від сучасних підприємств такої ж гнучкості і адаптивності, як в поточному, так і перспективному періодах, що зумовлює необхідність розробки якісної стратегії. Правильно побудована стратегія не потребує корегувань в залежності від мінливості зовнішнього середовища, адже вона сама собою становить важливу передумову виживання в умовах постійних змін і забезпечує конкурентні переваги на ринку.

Рьодль і Партнери (Rödl & Partner) – це міжнародна консалтингова та аудиторська компанія німецького походження у сфері аудиту, податків, права, управління підприємством та ІТ. Компанія має офіси у всіх провідних індустріальних країнах світу і займає найсильнішу позицію на ринках Середньої, Східної і Західної Європи, Азії та США. У даний час персонал компанії налічує 4500 співробітників у 108 офісах 50-ти країн. Широкий спектр послуг, який пропонує вищеназвана компанія, надає підтримку на всіх етапах розвитку бізнесу. Тісна співпраця з такими напрямками консалтингу як консультації з податкових питань, юридичні консультації, аудит та аутсорсинг бізнес-процесів дозволяє здійснити комплексний підхід до надання консультаційних послуг. Діяльність компанії характеризується поєднанням

багаторічного досвіду, єдиних стандартів якості обслуговування та високого професіоналізму.

В Україні Рьодль і Партнери (Rödl & Partner) надає послуги у Києві та Харкові і налічує понад 70 кваліфікованих спеціалістів, які володіють іноземними мовами. Зокрема, офіс у м. Києві представлений такими структурними підрозділами (підприємствами) – ТОВ «Рьодль Аутсорсинг», ТОВ «Рьодль і Партнери», ТОВ «Рьодль Аудит» .

Об'єктом дослідження виступило Товариство з обмеженою відповідальністю «Рьодль Аутсорсинг» (код ЄДРПОУ 34350608), предметом діяльності якого є надання послуг у сфері бухгалтерського обліку й аудиту і консультування з питань оподаткування.

Правове регулювання діяльності підприємства здійснюється згідно із Господарським та Цивільним Кодексом України, Законами України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», «Про зовнішньоекономічну діяльність», іншими чинними законодавчими актами України. Товариство також регулює свою діяльність за допомогою власного Статуту та рішеннями загальних зборів засновників.

Засновниками підприємства є: Рьодль Інтернаціональ ГмБХ Віртшафтспрюфунг-сгезельшафт, юридична особа за законодавством Німеччини, адреса місцезнаходження: Німеччина, 90491, Нюрнберг, Ойсере Зульцбахерштрассе, 100; кінцевий бенефіціарний власник (контролер) – Рьодль Крістіан, адреса місцезнаходження: Німеччина, 90491, Нюрнберг, Ойсере Зульцбахерштрассе, 100;

Директором ТОВ «Рьодль Аутсорсинг» є громадянка України Основікова Ольга Іванівна.

Дане Товариство належить до підприємств з приватною формою власності і перебуває на загальній системі оподаткування.

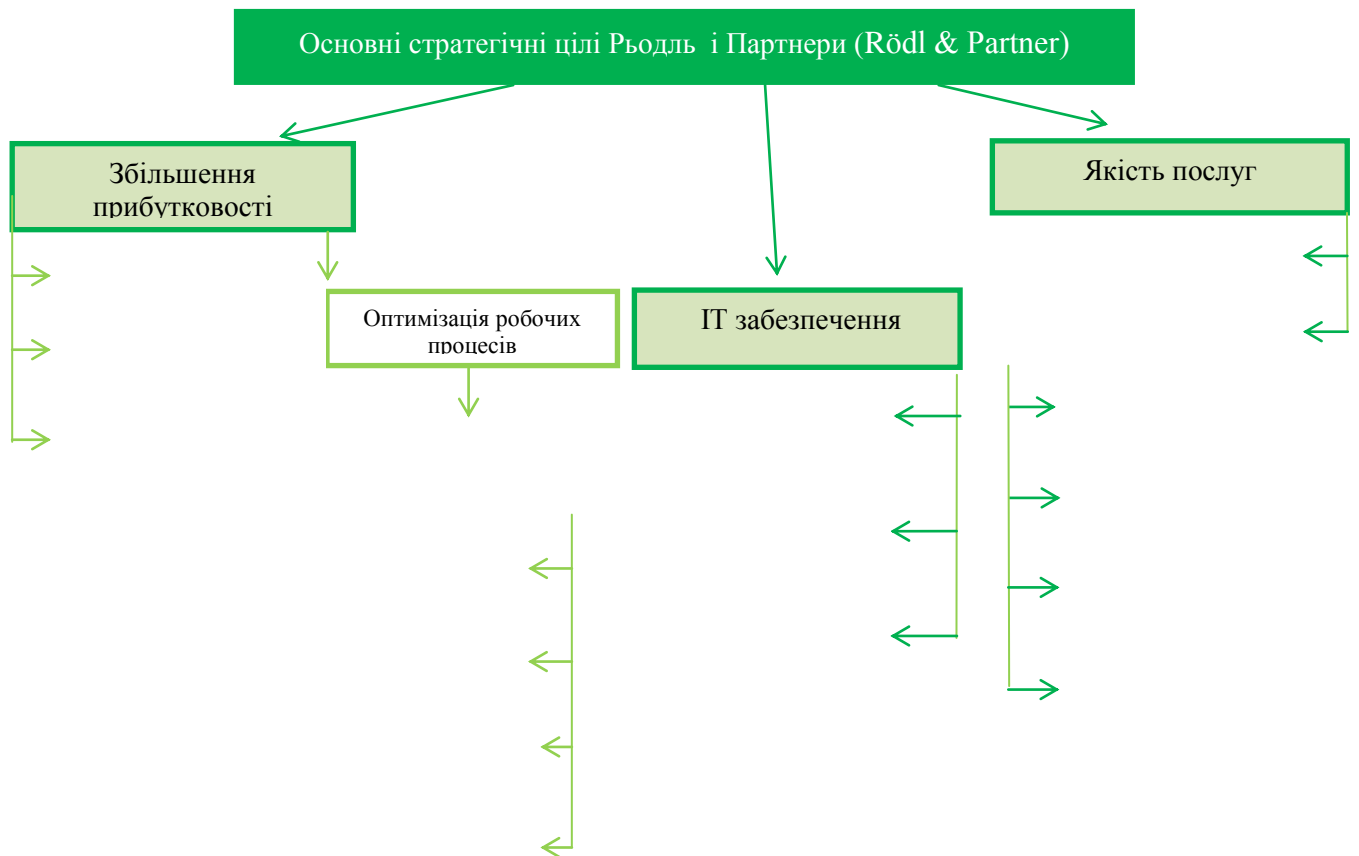
Юридична адреса підприємства: Україна, 04050, місто Київ, вулиця Миколи Пимоненка, будинок 13, корпус 1В, офіс 31.

Основними споживачами послуг ТОВ «Рьодль Аутсорсинг» є підприємства, як правило, середнього бізнесу та сектору нової економіки Києва та Київської області.

## 2. Генеральна місія та стратегічні цілі її досягнення.

На основі вище зазначеного, можемо сформулювати генеральну місію підприємства Rödl & Partner – «Стати передовою аутсорсинговою компанією, що забезпечує комплексний сервіс з глибокими знаннями в різних областях в поєднанні з інноваціями та індивідуальним підходом, в залежності від потреб кожного клієнта».

Стратегія розвитку компанії «Рьодль Аутсорсинг» (Rödl & Partner) на українському ринку спрямована на досягнення таких цілей (див. рис. 1).



## **ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ**

**1. Система, яка об'єднує усі інші елементи організації у єдине ціле, дозволяє сформувати процес стратегічного управління як безперервну низку управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей – це...**

- а) база стратегічних даних;
- б) інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління;
- в) стратегічний моніторинг;
- г) корпоративна інформаційна система.

**2. Стратегічний моніторинг – це ...**

а) особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає у спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку;

б) міжфункціональна діяльність, орієнтована на координацію стратегічного аналізу, цілевстановлення, планування та коригування стратегії, здійснення контролю в безперервному режимі за функціонуванням всієї системи в цілому на основі розвинутої підсистеми інформаційного забезпечення;

в) комплексна система стратегічних досліджень, яка призначена для спостереження, аналізу та оцінки середовища у реальному масштабі часу, прогнозування тенденцій розвитку окремих складових середовища, діагностики, стану середовища та вибору засобів врегулювання відхилень фактичного стану середовища від прогнозованого;

г) система, яка об'єднує усі інші елементи організації у єдине ціле, дозволяє сформувати процес стратегічного управління як безперервну низку управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

**3. Скільки рівнів в ієрархічній структурі мають інформаційні системи в стратегічному управлінні**

- а) 1;
- б) 2;
- в) 3;
- г) 4.

**4. Певне поєднання управлінського обліку з системами фінансової звітності, зорієнтоване на прийняття стратегічних рішень – це...**

- а) стратегічний моніторинг;
- б) стратегічне управління;
- в) стратегічний контроль;
- г) стратегічний облік.

**5. До основних типів стратегічного контролю не відносять**

- а) «контроль виконання стратегічних планів»;
- б) стратегічний «контроль передумов»;
- в) стратегічний «контроль реалізацій»;
- г) «стратегічний нагляд».

**6. Метою інформаційно-аналітичного забезпечення СУ є**

- а) оцінка та аналіз інформації;
- б) структуризація середовища функціонування організації;
- в) накопичення знань про стан середовища організації;
- г) збір, обробка, використання, зберігання, підтримка в актуальному стані баз стратегічних даних.

**7. Діяльність, орієнтована на використання інформації (збирання, обробку, зберігання, передачу), тобто пов'язана з великою кількістю рутинної роботи, яка іноді заважає творчому веденню справи – це...**

- а) стратегічний моніторинг;
- б) управлінська діяльність;
- в) стратегічний контроль;
- г) стратегічний контролінг.

**8. Оберіть правильну характеристику I рівня інформаційної системи у стратегічному управлінні.**

а) підсистема тактичної та оперативної інформації, яка використовує текстову та кількісну інформацію, що надходить з усіх доступних підприємству джерел, у тому числі від консультантів, експертів і фірм, що професійно займаються збиранням, обробкою та продажем спеціалізованої інформації;

б) підсистема стратегічної та прогнозованої інформації, яка використовує текстову та кількісну інформацію, що надходить з усіх доступних підприємству джерел, у тому числі від консультантів, експертів і фірм, що професійно займаються збиранням, обробкою та продажем спеціалізованої інформації;

в) підсистема тактичної та оперативної інформації, що використовує дані аналізу господарської діяльності підприємства, а також інформацію, отриману під час контактів співробітників з колегами на конференціях, ярмарках, виставках;

- г) правильна відповідь відсутня.

**9. Стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, що належать до зовнішнього середовища підприємства – це...**

- а) база стратегічних даних;
- б) інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління;
- в) стратегічний моніторинг;
- г) корпоративна інформаційна система.

**10. З метою координації діяльності підсистем усіх рівнів інформаційної системи у стратегічному управлінні розрізняють такі підходи:**

- а) груповий та індивідуальний;
- б) демократичний та авторитарний;
- в) централізований, децентралізований та змішаний;
- г) централізований та децентралізований.

**11. Наявність цілісного програмно-апаратного комплексу, що дозволяє задовольнити як поточні, так і майбутні потреби підприємства в обробці даних, реалізуючи концепції стратегічно-орієнтованої інформаційної системи. – це...**

- а) стратегічний контролінг;
- б) корпоративна інформаційна система (KIC);
- в) інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління;
- г) база стратегічних даних.

**12. Головна мета стратегічного контролю:**

- а) бути стратегічно спрямованим, орієнтуватися на кінцеві результати, в цьому контексті контроль розглядається як засіб досягнення цілей;
- б) мати безперервний та регулярний, невідворотний плановий характер;
- в) сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечувати виконання завдань (досягнення цілей) підприємства;
- г) бути економічним, тобто відповідати вимозі: затрати на його проведення не можуть перевищувати ті результати, яких досягають у процесі контролю.

**13. Тип стратегічного контролю для якого характерна перевірка за заздалегідь обраними параметрами у визначений час процесу виконання стратегічних планів, проектів та програм, формулювання заходів і внесення своєчасних коректив у процес, який є об'єктом контролю – це...**

- а) стратегічний «контроль реалізації»;
- б) «стратегічний нагляд»;
- в) «контроль виконання стратегічних планів»;
- г) стратегічний «контроль передумов».

**14. Міжфункціональна діяльність, орієнтована на координацію стратегічного аналізу, цілевстановлення, планування та коригування стратегії, здійснення контролю в безперервному режимі за функціонуванням всієї системи в цілому на основі розвинутої підсистеми інформаційного забезпечення – це....**

- а) стратегічний контроль;
- б) стратегічний контролінг;
- в) стратегічний моніторинг;
- г) база управлінських даних.

**15. Якість управлінського рішення залежить від того настільки інформація якісна за ...**

- а) змістом;
- б) часом;
- в) можливістю обробки;
- г) всі відповіді вірні.

**16. Особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає у спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку – це...**

- а) стратегічний контроль;
- б) стратегічний облік;
- в) стратегічний моніторинг;
- г) стратегічне управління.

**17. Оберіть правильну характеристику II рівня інформаційної системи у стратегічному управлінні.**

а) підсистема тактичної та оперативної інформації, яка використовує текстову та кількісну інформацію, що надходить з усіх доступних підприємству джерел, у тому числі від консультантів, експертів і фірм, що професійно займаються збиранням, обробкою та продажем спеціалізованої інформації;

б) підсистема стратегічної та прогнозової інформації, яка використовує текстову та кількісну інформацію, що надходить з усіх доступних підприємству джерел, у тому числі від консультантів, експертів і фірм, що професійно займаються збиранням, обробкою та

продажем спеціалізованої інформації;

в) підсистема тактичної та оперативної інформації, що використовує дані аналізу господарської діяльності підприємства, а також інформацію, отриману під час контактів співробітників з колегами на конференціях, ярмарках, виставках;

г) правильна відповідь відсутня.

**18. Така властивість стратегічного контролю, як гнучкість, означає що він має...**

а) не заважати виконання основної роботи;

б) не обмежуватись виявленням фактичного стану об'єкта контролю;

в) бути зрозумілим для тих, кого контролюють і перевіряють;

г) бути зорієнтованим на адекватне відображення досягнутих параметрів.

**19. Функція ІАЗ СУ у внутрішньому середовищі організації зараз все частіше забезпечується за допомогою:**

а) моніторингу;

б) контролінгу;

в) управлінні;

г) контролю.

**20. До першого етапу стратегічного контролю належить:**

а) визначення органів контролю та механізмів його застосування;

б) визначення стандартів і норм для забезпечення об'єктивності оцінок;

в) встановлення правильності виконання робіт, передбачених планами різного типу;

г) порівняння досягнутих параметрів робіт з встановленими стандартами та нормами.

## **Завдання самостійної роботи до теми 2. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

*Мета: удосконалити теоретичні знання у напрямку стратегічного планування. Навчитись знаходити взаємозв'язки та залежності між функціональними стратегіями у структурі генеральної.*

### **ПИТАННЯ ЩО ВІНОСИТЬСЯ НА САМОСТІЙНЕ ОПРАЦЮВАННЯ**

Система збалансованих показників для управлінських цілей.

### **КОРОТКИЙ ЗМІСТ ТЕОРЕТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕМИ**

*Стратегія* – це «план, який інтегрує головні цілі організації, її політику та дії у певне узгоджене ціле». При цьому термін «план» не є ознакою жорсткості дій організації. Ключовим у цьому визначенні виступає узгодженість.

*Стратегічне управління* – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.

*Стратегічне планування* – це процес формування удосконалення вибору та впровадження стратегічних планів з метою розвитку підприємства.

*Стратегії розвитку* організації розрізняються і за їх призначенням, рівнем, на якому передбачається їх використання:

- перший рівень вироблення стратегії - визначення корпоративної стратегії при управлінні розвитком організацій, зайнятих у кількох областях діяльності; компаній, що працюють у кількох сферах бізнесу, і т. д.;
- другий рівень – визначення стратегії для організацій, що функціонують в одній галузі діяльності. Якщо, скажімо, фірма входить до складу великого підприємства, зайнятого в різних сферах бізнесу, то при виробленні стратегії повинна враховуватися корпоративна стратегія підприємства;
- третій рівень – визначення стратегії для функціональних підрозділів організації, задіяних в забезпеченні одного з напрямів реалізації стратегії організації. До цього рівня належить, наприклад, вироблення стратегії розгортання виробництва, маркетингу, забезпечення необхідного фінансування і т. д.;
- четвертий рівень-лінійний. Тут визначається стратегія основних підрозділів організації, її філій, представництв і т. д.

*Генеральна стратегія підприємства* повинна бути спрямована на загальний розвиток підприємства і охоплювати всі види його діяльності. Бізнес стратегії – це стратегії, виконання яких повинно вказувати шляхи такого розвитку. Їх реалізація тісно пов'язана із бізнес-процесами підприємства (постачання-виробництво-збут).

*Функціональні стратегії* – це пошук шляхів реалізації генеральної та бізнес-стратегій і конкретних рішень у досягненні кінцевих стратегічних результатів. Ці стратегії поглиблюють та уточнюють базову стратегію, допомагають її реалізації.

Чітке формулювання стратегічних задач у вигляді показників – це і є збалансована система показників, або BSC (англійська аббревіатура назви Balanced Scorecard). BSC – це кінцевий результат розробки стратегії підприємства.

Показники BSC охоплюють, як правило: маркетингові стратегічні цілі, орієнтовані на клієнтів; стратегічні цілі управління персоналом, зокрема навчання та розвиток; стратегічні цілі із внутрішніх бізнес-процесів; фінансові стратегічні цілі.



## **ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ**

### **1. В «теорії ігор» стратегія трактується як:**

- а) «складний план, що визначає вибір у будь-якій ймовірнісній ситуації»;
- б) план дій, розрахований на довгостроковий період;
- в) «довгостроковий курс економічної політики, який передбачає вирішення великомасштабних економічних і соціальних завдань»;
- г) «план, який інтегрує головні цілі організації, її політику та дії у певне узгоджене ціле».

### **2. Збутова орієнтація ринку характеризується:**

- а) прагненням до покращення якості товарів без серйозного врахування потреб, смаків, бажань покупців;
- б) забезпеченням максимізації збуту за допомогою реклами та інших методів впливу на



покупця з метою примусити його здійснити покупку;

в) відбором товарів найвищої якості, що користуються найбільшим попитом і забезпечують максимум продаж саме цих товарів;

г) вивченням відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище – організація».

**3. Ринкова орієнтація діяльності фірм передбачає:**

а) відбір товарів найвищої якості, що користуються найбільшим попитом і забезпечують максимум продаж саме цих товарів;

б) прагнення до покращення якості товарів без серйозного врахування потреб, смаків, бажань покупців;

в) забезпечення максимізації збуту за допомогою реклами та інших методів впливу на покупця з метою примусити його здійснити покупку;

г) вивчення відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище – організація».

**4. \_\_\_\_\_ базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище – організація».**

а) ринкова орієнтація;

б) збутова орієнтація

в) стратегічне планування;

г) товарна орієнтація.

**5. За Р. П. Підліпною головні завдання стратегічного планування зводяться до:**

а) визначення проблем, що потребують прийняття стратегічних рішень; передбачення можливих змін зовнішнього середовища й пристосування до них шляхом вироблення оптимальної стратегії підприємства;

б) формулювання цілей організації й напрямів діяльності; виявлення об'єктивно складних тенденцій господарювання; аналіз потенціалу підприємства й визначення рівня ресурсів, виявлення альтернатив розвитку;

в) забезпечення взаємозв'язку місії з основними цілями організації в умовах змінного економічного середовища;

г) визначення стратегічних напрямків діяльності підприємства; формулювання стратегії розвитку; визначення стратегічних чинників успіху та визначення горизонтів планування.

**6. Сучасні вчені-економісти в структуру стратегії підприємства включають:**

а) довгострокові цілі (плани, програми), що визначають діяльність організації на перспективу (стратегічні цілі);

б) технології, що дозволяють реалізувати досягнення стратегічних цілей;

в) ресурси, які будуть використані при досягненні стратегічних цілей;

г) всі відповіді правильні.

**7. За характером змін, що відбуваються у діяльності організації, виділяють стратегії:**

а) мінімізації витрат; фокусування; диференціації; інновацій; оперативного (швидкого) реагування;

б) горизонтальна диференціація; вертикальна диференціація;

в) обмеженого зростання, зростання, скорочення і поєднання;

г) корпоративні, або портфельні; ділова; функціональні.

**8. Стратегія зростання – :**

а) використовується, коли спостерігається загальний економічний спад, виникають несприятливі обставини для окремого виду діяльності чи окремо взятої організації, а також у разі, коли приймається стратегічне рішення про переорієнтацію діяльності, про зміну асортименту, про вихід на нові ринки збуту;

б) закладається в стратегічних цілях організації і може припускати досягнення істотно більш значних обсягів виробництва продукції або надання послуг, зміна профілю діяльності, перехід на нові або розширення існуючих ринків збуту, впровадження нових технологій тощо;

в) характерна для вже сформованих організацій, які володіють ресурсами,

технологіями, менеджментом, достатніми для здійснення їх діяльності. Стратегічні цілі у них формуються за принципом «від досягнутого» і не припускають різких змін у діяльності;

г) використовується у випадках, коли з тих чи інших причин для керівництва організації більш доцільним є зменшення обсягів виробництва або надання послуг, згортання якого-небудь з напрямків діяльності, ліквідація організації.

**9. Характерна для вже сформованих організацій, які володіють ресурсами, технологіями, менеджментом, достатніми для здійснення їх діяльності. Стратегічні цілі у них формуються за принципом «від досягнутого» і не припускають різких змін у діяльності:**

- а) стратегія обмеженого зростання;
- б) стратегія скорочення;
- в) стратегія розвитку;
- г) стратегія зростання.

**10. До глобальних стратегій ведення конкурентної боротьби відносяться стратегії:**

- а) мінімізації витрат;
- б) фокусування;
- в) диференціації;
- г) відповіді а), б), в).

**11. Стратегія \_\_\_\_\_ припускає високий рівень використання при управлінні організацією принципу зворотного зв'язку. Вона заснована на швидкій адаптації виробництва або сфери послуг до змінюється попиту на обслуговуваному організацією сегменті ринку збуту.**

- а) інновацій;
- б) фокусування;
- в) диверсифікації;
- г) оперативного реагування.

**12. \_\_\_\_\_ передбачає, що ціни на продукцію або надані послуги залишаються приблизно однаковими, змінюються лише їх функціональні характеристики.**

- а) незв'язана диверсифікація
- б) зв'язана диверсифікація;
- в) горизонтальна диференціація;
- г) вертикальна диференціація.

**13. Принцип науково-аналітичного передбачення та розробки стратегії стверджує, що**

а) ані стратегія, ані тактика організації не можуть бути реалізовані, якщо вони не будуть сприйняті як керівництво до дії її персоналом, і в першу чергу - її менеджерами, яким делеговане право прийняття управлінських рішень на дорученій їм ділянці;

б) для забезпечення успішної діяльності організації необхідні вивірена стратегія і ефективна тактика;

в) для розробки стратегічного рішення потрібно проводити аналіз попередньої діяльності організації, загальної ситуації в сфері її діяльності та динаміки її зміни, а також прогноз і розробка сценаріїв розвитку організації в найближчій і більш віддаленій перспективі;

г) стратегічні рішення, прийняті на основі обліку впливу тільки зовнішніх або внутрішніх факторів, будуть неминуче страждати недостатньою системністю, що, в свою чергу, може вести до помилково прийнятим рішенням.

**14. Спільними завданнями виробничої стратегії та стратегії розвитку ЗЕД можна вважати:**

- а) випуск продукції згідно зі сформованим портфелем замовлень;
- б) здійснення перетворень виробництва та адаптації необхідних інновацій до реальних умов діяльності підприємства з метою його існування в довгостроковій перспективі;
- в) досягнення певного рівня витрат на виробництво та створення певного обсягу доданої вартості;

г) всі відповіді правильні.

**15. Виділяють два підходи до формування маркетингової стратегії –**

- а) диференційований і глобальний;
- б) певний і невизначений;
- в) лінійний та функціональний;
- г) глобальний та загальний.

**16. \_\_\_\_\_ підхід передбачає адаптацію міжнародного маркетингового комплексу діяльності до потреб кожного із зарубіжних ринків.**

- а) функціональний;
- б) диференційований;
- в) глобальний;
- г) лінійний.

**17. \_\_\_\_\_ підхід полягає в стандартизації та врахуванні подібності, спільних потреб різних ринків.**

- а) функціональний;
- б) диференційований;
- в) глобальний;
- г) лінійний.

**18. Фінансова стратегія визначає:**

а) здійснення міжнародних розрахунків між суб'єктами міжнародних економічних відносин;

- б) прогнозування ряду економічних показників;
- в) аналіз стабільності зовнішніх ринків та платоспроможності контрагентів;
- г) всі відповіді правильні.

**19. Виробнича стратегія визначає:**

а) оптимізацію обсягів експорту та імпорту;

б) досягнення певного рівня витрат на виробництво та створення певного обсягу доданої вартості;

в) визначення розміру та середнього терміну комерційного кредиту в цілому та за окремими країнами та товарами;

- г) оцінку потенціалу підприємства.

**20. Ділова (конкурентна, бізнес-стратегія) забезпечує довгостроковість конкурентних переваг господарських підрозділів фірми, що включає такі приватні стратегії, як:**

- а) товарно-ринкова; технологічна; інвестиційно-фінансова;
- б) інтеграційна; організаційна; правова;
- в) соціально-економічна; інноваційна; правова;
- г) товарно-ринкова; технологічна; інноваційна.

### **Завдання самостійної роботи до теми 3. ОСНОВНІ ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ЇХ ЗМІСТ**

*Мета: отримати практичні навички формування стратегії розвитку підприємства та здійснювати інформаційне забезпечення цього процесу на основі облікових даних та аналітичної інформації. Удосконалити навички формування дерева цілей та місії стратегії*

#### **ПИТАННЯ ЩО ВІНОСИТЬСЯ НА САМОСТІЙНЕ ОПРАЦЮВАННЯ**

1. Дерево цілей.
2. Методика аналізу конкурентів.

## КОРОТКИЙ ЗМІСТ ТЕОРЕТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕМИ

*Місія підприємства* (філософія, бачення підприємства) – короткий опис господарської одиниці, її основних цілей, призначення, сфери діяльності, норм поведінки та ролі у вирішенні соціальних проблем суспільства.

*Етапи формування стратегії розвитку:* визначення місії стратегії розвитку підприємства; формування цілей та завдань; аналізування зовнішнього середовища; аналізування та оцінювання внутрішньої структури середовища; розробка та аналізування стратегічних альтернатив та вибір стратегій; реалізація стратегій; оцінювання та контролювання стратегій.



### ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

**1. Короткий опис господарської одиниці, її основних цілей, призначення, сфери діяльності, норм поведінки та ролі у вирішенні соціальних проблем суспільства – це:**

- а) ціль підприємства;
- б) місія підприємства;
- в) аналіз підприємства;
- г) стратегія підприємства.

**2. Головне завдання місії підприємства в Україні – це:**

- а) стабільність;
- б) правильність рішення;
- в) продуктивність;
- г) максимізація прибутку.

**3. Що таке ціль підприємства?**

а) період, коли підприємство є прибутковим

**б) рівень можливостей підприємства**

в) стан, який хоче досягнути підприємство у майбутньому у процесі свого розвитку

г) критичний рівень ризику підприємства у певний період

**4. Скільки стадій включає в себе алгоритм структуризації цілей?**

- а) 2;
- б) 7;
- в) 5;
- г) 4.

**5. До якої матриці можна віднести стратегічні цілі розвитку ЗЕД, такі як: просування існуючих товарів фірми на нові ринки, вихід на нові закордонні ринки?**

- а) матриця Ансоффа;
- б) матриця Абеля;
- в) матриця БКГ;
- г) матриця Ейзенхауера.

**6. Розшарування цілей від нижчого рівня до вищого залежно від стану, який хоче досягнути підприємство у процесі розвитку діяльності на зовнішньому ринку – це :**

- а) алгоритм;
- б) диференціація;
- в) структуризація;
- г) розширення.

**7. Що передбачає 1 рівень алгоритму стратегічних цілей?**

- а) реалізація цілей підприємства;
- б) системне вивчення попиту;

- г) розширення кола покупців;
- г) вихід на зовнішній ринок.

**8. Що передбачає 2 рівень алгоритму стратегічних цілей?**

- а) підприємство змінює свої позиції, досягнувши запланованого обсягу при відповідному прибутку;
- б) участь у виставках;
- в) сегментування ринку;
- г) активна реклама.

**9. Що передбачає 3 рівень алгоритму стратегічних цілей?**

- а) післяпродажне обслуговування;
- б) вихід на нові ринки;
- в) диверсифікація ринків;
- г) аналіз ринку.

**10. Яку систему місій вперше почала використовувати автомобільна галузь?**

- а) франчайзингову;
- б) масштабну;
- в) горизонтальну;
- г) монополістичну.

**11. Яка кінцева мета стратегії розвитку ЗЕД?**

- а) функціонування виробництва в межах країни;
- б) вивчення специфіки ринку;
- в) перенесення виробництва за межі країни на іноземні ринки збуту;
- г) активізація рекламної діяльності.

**12. Завдяки чому можливе залучення нових споживачів на існуючому ринку?**

- а) зменшення обсягу збуту;
- б) збільшення обсягу збуту;
- в) зменшення необґрунтованих витрат;
- г) збільшення необґрунтованих витрат.

**13. Що потрібно здійснити підприємству для зменшення необґрунтованих витрат після виходу на зовнішні ринки?**

- а) якісне дослідження ринків збуту;
- б) залучення нових споживачів;
- в) активна реклама;
- г) виконання поставлених цілей.

**14. Скільки рівнів стратегічних цілей виділяють?**

- а) 2;
- б) 5;
- в) 4;
- г) 3.

**15. З чим пов'язують у США 98 % усіх невдач підприємців?**

- а) нестабільністю;
- б) неефективністю;
- в) відсутністю у підприємців чітких цілей;
- г) неправильним розпорядженням фінансів.

**16. Місія якої відомої фірми звучить так: «Здійснювати прогрес, служити всьому світу»?**

- а) SONI;
- б) SAMSUNG;
- в) IG;
- г) Philips.

**17. Кому належать формування цілей місії: «Ми надаємо людям дешевий транспорт»?**

- а) Енцо Ферарі;
- б) Фердинант Вербіст;

в) Генрі Форд;

г) Карл Бенц.

**18. З чим тісно пов'язана місія підприємства?**

а) стратегією;

б) кількістю працівників;

в) фінансовою стабільністю;

г) культурою підприємств.

**19. Які чинники формують цілі та завдання підприємства?**

а) якісні, стратегічні, функціональні;

б) кількісні, якісні, стратегічні, тактичні;

в) математичні, функціональні;

г) стратегічні, тактичні, організаційні.

**20. Що не відносять до місії підприємства?**

а) авторитет підприємства;

б) назва підприємства;

в) зовнішній імідж;

г) цінності підприємства.

## **Завдання самостійної роботи до теми 4. МЕТОДИКА АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА**

*Мета: ознайомитись з найефективнішими методиками аналізу зовнішнього середовища та набутти навички систематизування інформації задля аналізу та здійснення самого аналізу умов зовнішнього середовища. Навчитись здійснювати оцінку привабливості галузі, ідентифікування чинників впливу на підприємство.*

**ПИТАННЯ ЩО ВІНОСИТЬСЯ НА САМОСТІЙНЕ ОПРАЦЮВАННЯ**  
Методика аналізу конкурентів.

### **КОРОТКИЙ ЗМІСТ ТЕОРЕТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕМИ**

Інформаційною базою здійснення моніторингу є статистичні дані, матеріали спостереження за окремими сегментами ринку. За найважливішими показниками моніторинг відбувається щомісячно.

Другий етап вивчення показників розвитку підприємства є аналіз поточної ситуації. Він базується на системі аналітичних показників, що характеризують цей ринок в цілому та окремі ринки, що входять у його склад. На базі первинних показників, включених до моніторингу інвестиційного ринку, будуються показники динаміки, індекси, коефіцієнти співвідношення, коефіцієнти еластичності.

Третім етапом макроекономічного дослідження ринку є дослідження очікуваних змін факторів та умов, що впливають на розвиток ринку, де планує працювати підприємство. Особливу роль у прогностичних дослідженнях відіграє розгляд наступних умов та факторів:

- передбачувана динаміка валового національного продукту, національного доходу та обсягу виробництва промислової продукції;

- зміна частки національного доходу, що витрачається на накопичення;
- розвиток приватизаційних процесів;
- зміна податкового регулювання інвестиційної та іншої підприємницької діяльності;
- зміна облікової ставки Національного банку та умов одержання довго - і короткотермінових кредитів;
- розвиток фондового ринку.

В процесі прогнозування на основі фундаментального аналізу використовуються наступні основні методи:

1. Метод прогнозування «згори-донизу» передбачає здійснення прогнозних розрахунків у напрямку від загального до конкретного.

2. Метод прогнозування «знизу-догори» передбачає здійснення прогнозних розрахунків у зворотній послідовності.

3. Імовірнісний метод прогнозування здійснюється в умовах недостатності вихідної інформації, особливо тієї, яка характеризує майбутню динаміку макроекономічних факторів.

4. Метод економетричного моделювання прогнозованих показників кон'юнктури ринку або окремих товарів та інструментів заснований на побудові індивідуальних економетричних (економіко-математичних) моделей, як правило, багатфакторних.

5. Метод моделювання інвестиційних і фінансових коефіцієнтів використовується, в основному, для прогнозування показників розвитку окремих учасників ринку.

6. Метод об'єктно-орієнтованого моделювання (або метод побудови електронних таблиць) ґрунтується на розкладанні окремих прогнозованих інтегральних показників на низку окремих їх значень при використанні комп'ютерних електронних таблиць.

Щодо використанні систематичних аналітичних показників для здійснення прогнозування на підприємстві використовують:

1. Технологічний аналіз (інженерний метод).
2. Метод аналізу рахунків (метод аналізу облікових даних, метод аналізу бухгалтерських рахунків).
3. Метод вищої-нижчої точки (метод абсолютного приросту, мінімальний метод).
4. Метод візуального пристосування (графічний метод візуального спостереження, графічний метод).
5. Регресійний аналіз.
6. Метод найменших квадратів.
7. Спрощений статистичний аналіз.

*Аналіз ринку* – комплекс дій, спрямованих на вивчення усіх факторів, умов, ситуацій, які впливають на стан і розвиток ринку, на зміни його обсягів, структури, масштабів.

## У ДОПОМОГУ ДО ВИКОНАННЯ ДОМАШНЬОГО КЕЙСУ!

**Завдання:** Перегляньте приклад анкети маркетингового дослідження у процесі вивчення споживчого попиту на продукцію власного виробництва

### Дорогий Друже!

ТЗОВ «Забіяка» просить взяти участь у анонімному анкетуванні з метою визначення недоліків та підвищення якості своєї роботи.

Просимо поставити + або V (галочку) у відведеному місці навпроти відповіді, яка найточніше відповідає Вашій думці.

Дякуємо за допомогу!

1. Ваша стать:

- чоловіча
- жіноча

2. Ваш вік:

- 16-25 років
- 25-40 років
- 40-60 років
- більше 60 років

3. Де ви проживаєте:

- У місті
- У селі
- У селі міського типу
- Ваш варіант \_\_\_\_\_

4. Рід занять:

- Студент
- Безробітний
- Пенсіонер
- Ваш варіант \_\_\_\_\_

5. Як часто ви купуєте продукцію торгової марки «Забіяка»?

- 5 і більше разів на тиждень
- 3-4 рази на тиждень
- 1 раз на тиждень
- 1 раз на місяць
- Не купую

6. Яку продукцію Ви найчастіше купуєте?

- Сосиски
- Сардельки
- Напівкопчені ковбаси
- Делікатеси (балик, грудинка, паштет, шинка)
- Сире м'ясо та фарш



7. Які ваші найулюбленіші сардельки?

- Сардельки ДСТУ
- Сардельки Вищого сорту
- Сардельки Пузаті
- Сардельки Пузаті з сиром
- Ваш варіант \_\_\_\_\_

8. На Вашу думку, чи ціна відповідає якості?

- Відповідає
- Не відповідає

9. Чи готові Ви придбати продукцію ТМ «Забіяка» знову?

- Так
- Можливо
- Не впевнений (а)
- Скоріше ні
- Ні

10. Де Ви здійснювали покупку?

- В супермаркеті
- У фірмовому магазині «Улюблений», або «Забіяка&Забіяка»
- На відділені «Укрпошти»
- Ринок
- Ваш варіант \_\_\_\_\_

Анастасія Близнюк <anastasiabliznuk63@gmail.com>, Марта Кобильчук <martha105@ukr.net>, Андрій Яринюк <andriy78991@gmail.com>, Богдана Зейкан <zejkanb@gmail.com>, taras001s@online.ua



## **ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТОЛЮ ЗНАНЬ**

### **1. Метод прогнозування «згори-донизу» передбачає:**

- а) здійснення прогнозних розрахунків у зворотній послідовності;
- б) здійснення прогнозних розрахунків у напрямку від загального до конкретного;
- в) розкладання окремих прогнозованих інтегральних показників на низку окремих їх значень при використанні комп'ютерних електронних таблиць;
- г) прогнозування показників розвитку окремих учасників ринку.

### **2. Метод об'єктно-орієнтованого моделювання (або метод побудови електронних таблиць):**

- а) заснований на побудові індивідуальних економетричних (економіко-математичних) моделей, як правило, багатofакторних;
- б) здійснюється в умовах недостатності вихідної інформації, особливо тієї, яка характеризує майбутню динаміку макроекономічних факторів;
- в) передбачає здійснення прогнозних розрахунків у напрямку від загального до конкретного;
- г) ґрунтується на розкладанні окремих прогнозованих інтегральних показників на низку окремих їх значень при використанні комп'ютерних електронних таблиць.

### **3. Метод економетричного моделювання прогнозованих показників кон'юнктури ринку або окремих товарів та інструментів:**

а) заснований на побудові індивідуальних економетричних (економіко-математичних) моделей, як правило, багатofакторних;

б) розкладання окремих прогнозованих інтегральних показників на низку окремих їх значень при використанні комп'ютерних електронних таблиць;

в) здійснюється в умовах недостатності вихідної інформації, особливо тієї, яка характеризує майбутню динаміку макроекономічних факторів;

г) прогнозування показників розвитку окремих учасників ринку.

#### **4. Метод вищої-нижчої точки (метод абсолютного приросту, мінімальний метод)**

**це:**

а) системний аналіз функції діяльності з метою визначення технологічного взаємозв'язку між витратами ресурсів та результатом діяльності підприємства;

б) метод визначення функції витрат шляхом розподілу їх на змінні та постійні щодо відповідного чинника на підставі вивчення даних рахунків бухгалтерського обліку;

в) метод визначення функції витрат на підставі припущення, що змінні витрати є різницею між загальними витратами за найвищого та найнижчого рівнів діяльності;

г) графічний підхід до визначення функції витрат, за якого візуально проводиться пряма лінія, беручи до уваги всі точки витрат.

#### **5. Метод аналізу рахунків (метод аналізу облікових даних, метод аналізу бухгалтерських рахунків) це:**

а) метод визначення функції витрат на підставі припущення, що змінні витрати є різницею між загальними витратами за найвищого та найнижчого рівнів діяльності;

б) метод визначення функції витрат, що передбачає розподіл показників на дві групи, виходячи із зростання значення  $x$ , та розрахунок постійних витрат на основі середніх значень  $x$  і  $y$ ;

в) метод визначення функції витрат шляхом розподілу їх на змінні та постійні щодо відповідного чинника на підставі вивчення даних рахунків бухгалтерського обліку;

г) статистична модель, яку використовують для визначення зміни середнього значення залежної змінної величини під впливом зміни значення однієї або кількох незалежних змінних величин.

#### **6. Метод візуального пристосування це:**

а) графічний підхід до визначення функції витрат, за якого візуально проводиться пряма лінія, беручи до уваги всі точки витрат;

б) системний аналіз функції діяльності з метою визначення технологічного взаємозв'язку між витратами ресурсів та результатом діяльності підприємства;

в) статистичний метод, який дає змогу розрахувати елементи функції витрат, а тому сума квадратів відстані від усіх точок сукупності, що вивчається, до лінії регресії є найменшою;

г) метод визначення функції витрат на підставі припущення, що змінні витрати є різницею між загальними витратами за найвищого та найнижчого рівнів діяльності.

#### **7. Метод найменших квадратів це:**

а) метод визначення функції витрат, що передбачає розподіл показників на дві групи, виходячи із зростання значення  $x$ , та розрахунок постійних витрат на основі середніх значень  $x$  і  $y$ ;

б) статистичний метод, який дає змогу розрахувати елементи функції витрат, а тому сума квадратів відстані від усіх точок сукупності, що вивчається, до лінії регресії є найменшою;

в) метод визначення функції витрат шляхом розподілу їх на змінні та постійні щодо відповідного чинника на підставі вивчення даних рахунків бухгалтерського обліку;

г) графічний підхід до визначення функції витрат, за якого візуально проводиться пряма лінія, беручи до уваги всі точки витрат.

#### **8. Аналіз зовнішнього середовища в цілому охоплює:**

а) аналізування ринку постачальників та збуту;

б) аналізування ринку фінансових ресурсів та купівельної спроможності ринку продукту;

- в) аналізування технологічної сфери та соціально-політичної ситуації;
- г) всі відповіді правильні.

**9. На етапі оцінювання можливостей організації на зовнішніх ринках, предметом аналізування є:**

- а) динаміка обсягів зовнішньоекономічної діяльності;
- б) експортний потенціал підприємства;
- в) умови діяльності в новому середовищі;
- г) доцільність переорієнтації на нові ринки збуту.

**10. Якими можуть бути причини того, що підприємство не в змозі реалізувати обрану стратегію?**

- а) неправильно проведений аналіз та помилкові висновки;
- б) непередбачувані зміни у зовнішньому середовищі;
- в) невміння підприємства залучити до реалізації стратегії свій внутрішній потенціал;
- г) всі відповіді правильні.

**11. Проблематика аналізування зовнішнього середовища підприємства полягає у:**

- а) визначенні суттєвих факторів для досягнення успіху на конкретних ринках, в конкретних галузях і секторах економіки;
- б) оцінці можливостей транспорту та джерел енергії;
- в) встановленні меж діяльності фірми;
- г) вивченні законодавства.

**12. Аналіз ринку – це:**

- а) стратегія, що описує загальний напрямок розвитку підприємства, його виробничо-збутової діяльності;
- б) система заходів, що забезпечує досягнення мети в основному та інших видах діяльності підприємства, крім інвестиційної і фінансової;
- в) оцінка розмірів ринку як за обсягом, так і за вартістю, аналіз сегментів клієнтів і моделі покупок, конкуренції й економічного середовища з точки зору бар'єрів для входу та регулювання;
- г) процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у коротко-, так і довготерміновій перспективі.

**13. Базова інформація, яку кожна компанія повинна знати про своїх конкурентів, включає:**

- а) цінову політику компаній, сильні та слабкі сторони, позиціонування конкурентів на ринку;
- б) фінансові показники та об'єми продажів, а також канали дистриб'юції;
- в) оцінку та сприйняття цільовими покупцями товарів або послуг конкурентів;
- г) всі відповіді правильні.

**14. Технічні параметри конкурентоспроможності характеризуються:**

- а) технічними і фізичними властивостями товару, що визначають особливості галузі та способи його використання, а також функції, які виконує товар у процесі його використання;
- б) відповідністю продукції властивостям людського організму при виконанні трудових операцій або споживанні;
- в) рівнем витрат на виробництво та ціни споживання через витрати на купівлю, обслуговування, споживання, утилізацію товару;
- г) відповідністю товару встановленим нормам, стандартам і вимогам, що обумовлені законодавством та іншими нормативними документами.

**15. Параметри технічної ефективності (параметри призначення) характеризують:**

- а) належність продукції до певного класу і використовуються для оцінки лише на етапі вибору області застосування продукції;
- б) основні проектно-конструкторські рішення;
- в) характеризують прогресивність технічних рішень і використовуються при розробці та виготовленні продукції;
- г) витрати на оплату праці обслуговуючого персоналу, витрати на паливе та

електроенергію, витрати на ремонт, запасні частини та інші витрати.

**16. До показників за формою представлення (при проведенні оцінки якості товару) відносять:**

- а) показники надійності;
- б) показники екологічності;
- в) показники безпеки;
- г) відносні показники.

**17. До показників за властивостями (при проведенні оцінки якості товару) відносять:**

- а) ергономічні показники;
- б) абсолютні показники;
- в) комплексні показники;
- г) відносні показники.

**18. Неосяжний імідж компанії – це:**

- а) атмосфера всередині компанії, позитивне або негативне ставлення співробітників до керівництва та політики фірми;
- б) оцінка бізнесу фірми споживачем за допомогою його п'яти відчуттів;
- в) відповідна реакція споживача на обслуговування та відношення до нього працівників компанії;
- г) сприйняття компанії суспільством, ЗМІ і інвесторами.

**19. Серед найбільш важливих ринкових факторів, які впливають на конкурентоспроможність товару, можна виділити:**

- а) активність конкурентів (гострота конкуренції);
- б) ринкова новизна;
- в) стабільність та перспективність ринку;
- г) всі відповіді правильні.

**20. Виробничі фактори, що впливають на конкурентоспроможність товару, визначають:**

- а) можливості фірми виготовляти якісний товар. Ці можливості можна оцінити за такими показниками: устаткування і персонал; сировинні ресурси; інженерно-технічні знання і досвід персоналу;
- б) як організація управляє, аналізує та удосконалює свої процеси;
- в) як ринок сприймає товар фірми;
- г) створення розгалуженої дилерської мережі.

## **Завдання самостійної роботи до теми 5. МЕТОДИКА АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

*Мета: отримати практичні навички аналізування як підприємства так і продукції. Удосконалити вміння здійснювати PEST-аналіз та SWOT-аналіз підприємства. Оволодіти методиками формування анкети для потреб експертного опитування.*

**ПИТАННЯ ЩО ВІНОСИТЬСЯ НА САМОСТІЙНЕ ОПРАЦЮВАННЯ**  
Методики здійснення експертного оцінювання.

### **КОРОТКИЙ ЗМІСТ ТЕОРЕТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕМИ**

*Оцінка конкурентоспроможності підприємства – це визначення її рівня, що дає певну відносну характеристику здатності підприємства конкурувати на певному ринку.*

*Конкурентоспроможність товару* має такі показники: рівень якості товару і його стабільність; імідж товару; рівень новизни товару; інформативність товару; ціна споживання товару.

*Якість продукції* – це сукупність властивостей і характеристик продукції, що обумовлює її здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби. На практиці конкретні потреби переводяться в набір кількісно і якісно встановлених вимог до характеристики продукції. Оцінка якості передбачає перевірку відповідності продукції вимогам до якості – переліку кількісних характеристик (показників якості) і якісних ознак.

Інформативність товару як критерій конкурентоспроможності характеризує якість інформації про конкурентні переваги товару. Як відомо, інформація для споживача може бути представлена текстом чи маркуванням на тарі або експлуатаційним документом (паспортом, інструкцією по експлуатації, етикеткою).

Загальними вимогами до товарної інформації є: достовірність; доступність; достатність; до обов'язкових вимог відносять наявність в супроводжувальній документації таких відомостей: найменування товару; назва фірми-виробника і країни-виробника; адреса виробника; правила та умови безпечного зберігання, транспортування і використання; інформація про обов'язкову сертифікацію; основні споживчі властивості чи характеристика.

Для отримання *експертних оцінок* використовується анкетне опитування. На нашу думку, застосування анкетного опитування має переваги перед колективним обговоренням, оскільки в останньому випадку істотну роль відіграє думка авторитетів, до яких зазвичай приєднуються інші спеціалісти, що беруть участь у дослідженні, не висловлюючи при цьому власну думку. Метод анкетного опитування полягає в тому, що експерту пропонується для заповнення анкета, яка містить набір запитань, кожне з яких логічно пов'язане з центральною задачею дослідження

## **У ДОПОМОГУ ДО ВИКОНАННЯ ДОМАШНЬОГО КЕЙСУ!**

**Завдання:** Розгляньте приклад повного аналізу зовнішнього середовища підприємства.

### **Приклад аналізу зовнішнього середовища за всіма критеріями на матеріалах ТОВ «Забіяка»**

М'ясопереробна галузь – одна з найважливіших та найбільших сфер у структурі харчової промисловості. Основне завдання галузі – заготівка і забій худоби, птиці, кроликів та виробництво м'яса, ковбасних виробів, напівфабрикатів. Частина виробництва ковбасних виробів та напівфабрикатів займає велику частку у м'ясній діяльності України. Ковбасні вироби знаходяться на четвертому місці в шкалі продуктів, що користуються постійним попитом у населення, поступаючись молочним продуктам, фруктам та овочам і хлібобулочним виробам.

У м'ясопереробній галузі України розвинене комбіноване виробництво. Основна продукція випускається м'ясокомбінатами. Це, перш за все: варені

ковбаси, сосиски і сардельки, варено-копчені ковбаси, напівкопчені ковбаси, сирокпчені та сиров'ялені, м'ясні делікатеси, натуральні м'ясні напівфабрикати, субпродукти, м'ясо тощо.

Ринок м'ясних виробів та напівфабрикатів України майже досяг свого насичення, існує жорстка конкуренція, яка встановлює перелік, цінову політику та якість продукції. Великий перелік ковбасних виробів та напівфабрикатів у магазинах роздрібної торгівлі змушує виробників шукати та випускати продукти високої якості, створювати інноваційну продукцію.

Виготовлення ковбасних виробів України прямо залежить від того, скільки може вигодувати, а потім надати м'яса аграрний виробник. Здебільшого, зростання попиту на забій аграрних тварин позитивно впливає на ріст і розвиток ринку ковбасних виробів. За результатами досліджень компанії Pro-Consulting, обсяг реалізованих на забій аграрних тварин в 2019 році збільшився на 4,8% в порівнянні з 2018 роком.

Динаміка реалізації сільськогосподарських тварин на забій в Україні в 2016-2019 рр. показано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Динаміка реалізації сільськогосподарських тварин на забій в Україні в 2016-2019 рр., тис.тон\*

\*за даними Державної служби статистики України, оцінка Pro-Consulting

Водночас, за результатами досліджень Державної служби статистики України, поголів'я великої рогатої худоби на 1 травня 2019 року склало 3,7 млн голів, що на 3,5% менше, ніж на 1 травня 2018 року. Забій свиней в даний період також скоротилося на 0,4% і склало 6,1 млн голів. Забій птиці, навпаки, збільшилася на 4,6% і склало 210,3 млн голів. Для зіставлення найбільше забою великої рогатої худоби за даними за 2017 рік припадало на Бразилію – майже 215 млн, далі йшла Індія - 185 млн, США майже 94 млн, а в Китаї трохи більше ніж 83 млн голів великої рогатої худоби.

За результатами досліджень Державної служби статистики у січні 2019 року загальний обсяг виробництва ковбасних виробів склав 18,2 тис. т., що на 4,7% нижче показника у січні 2018 року та на 8,5% нижче обсягу виробництва у грудні 2018 року.

Динаміка обсягу виробництва ковбасних виробів за 2017-2019 роки

наведено на рис. 1.2.

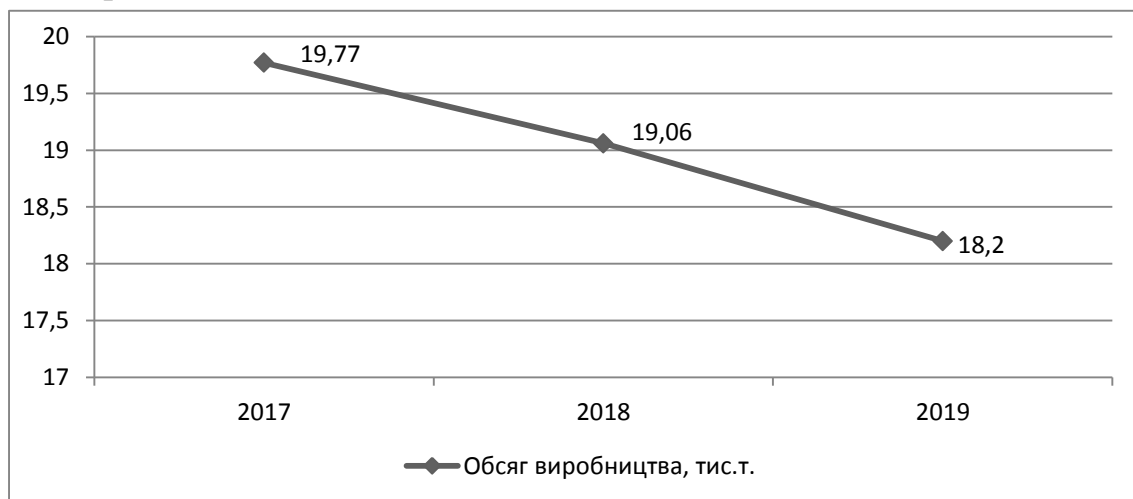


Рис. 1.2.Динаміка обсягу виробництва ковбасних виробів за 2017-2019 роки

У сегменті ковбасних продуктів з м'яса, субпродуктів та подібних виробів, а також харчових продуктів на їхній основі у 2019 році було вироблено 17.8 тис. т: сосисок та сардельок – 12 тис. т. (164,9 тис. т. у 2018 році), ковбас напівкопчених – 2,9 тис. т. (-3,1% проти 2018 року), ковбас варено-копчених, напівсухих, сиров'ялених – 1,9 тис. т. (-1,2% проти 2018 року), виробів ковбасних інших – 637 т.

Структуру виробництва ковбасних виробів у 2019 році показано на рис. 1.3.



Рис.1.3.Структура виробництва ковбасних виробів у 2019 році\*

\*Дані Державної служби статистики України

Найбільшим виробником ковбас залишається ВАТ «Глобинський м'ясокомбінат». Відповідно до звіту компанії в системі розкриття інформації

НКЦПФР, у 2017 році компанія компанія виробила і продала: ковбаси і ковбасні вироби – 26 025 т; свинина охолоджена – 6918 т; напівфабрикати – 2 704 т; інше – 1 669 т. Також можна відзначити таких виробників, як М'ясна фабрика «Фаворит плюс», Український бекон, Даноша, АПК-Інвест, М'ясокомбінат «Ятрань», Житомирський м'ясокомбінат, Нива Переяславщини, М'ясокомбінат «Ювілейний».

Найбільше ковбасної продукції виготовляється в Дніпропетровській, Донецькій, Полтавській, Харківській і Запорізькій областях. На рис.1.4 зображено виробництво ковбасних виробів за деякими регіонами.

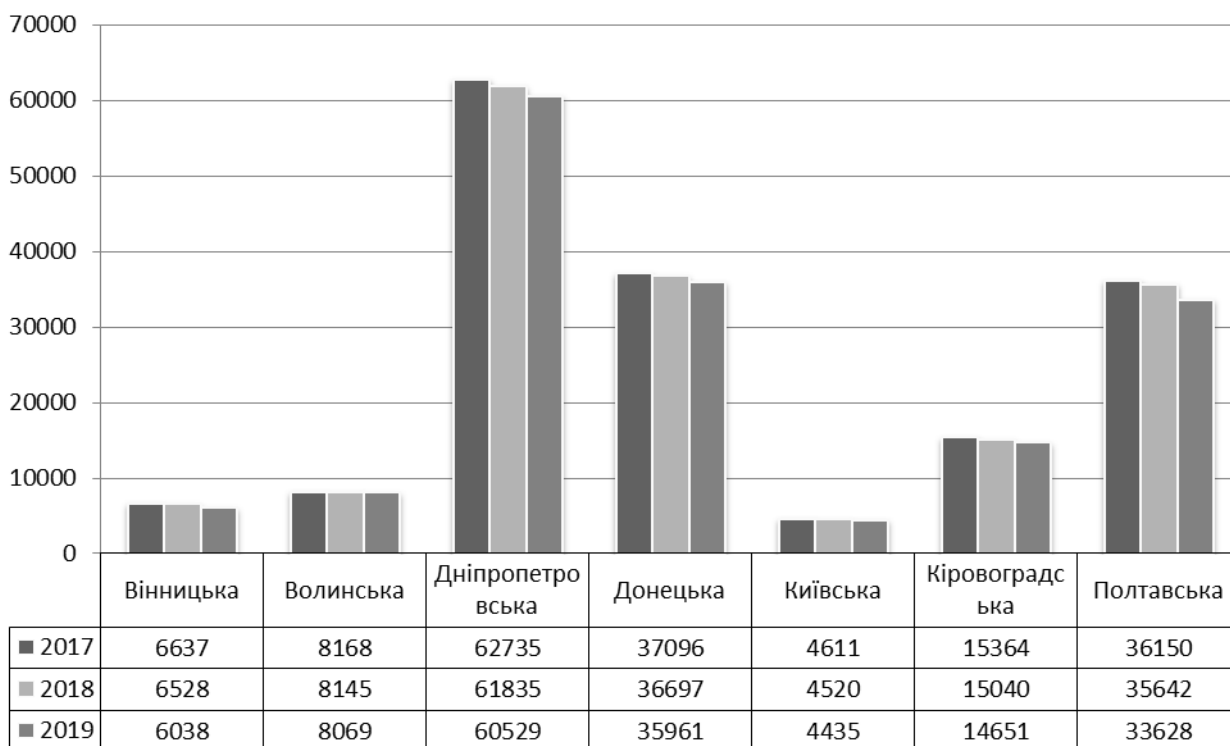


Рис.1.4.Виробництво ковбасних виробів за регіонами 2017-2019 роки, тонн

Експорт ковбасних виробів все ще нижчий за імпорт у 2019 році, проте за результатами Державної митної служби, поставки у лютому 2019 року показали рекордно високий показник останніх років – 67 тон. Вітчизняні компанії найбільше відвантажили ковбасних виробів до Грузії – 30 тон, Азербайджану – 8 тон, Республіки Молдова – 2,5 тон.

Ринок ковбасних виробів та м'яса завжди розвивається сезонно. Здебільшого взимку обсяги виробництва ковбасних виробів скорочуються, а з початком весни виробники збільшують кількість виробленої продукції. Восени знову спостерігається деяке скорочення обсягів виробництва ковбасних виробів.

Для виявлення та оцінки факторів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства проведемо PEST-аналіз. До цих основних факторів макроекономічного середовища за даним методом аналізу відносять: політичні (political), економічні (economic), соціальні (social) і технологічні (technological) фактори.



Політичні фактори спрямовані на усвідомлення про наміри органів влади щодо розвитку суспільства, створення умов ресурсного забезпечення для кожного підприємства, зміни в законодавстві, правовому контролі та оподатковуванні, а також, за допомогою яких засобів буде проводити в життя політика.

Політична ситуація в Україні є надзвичайно неспокійна. Найбільшою проблемою є військова агресія, в умовах якої нереальне спокійне здійснення підприємницької діяльності, відбувається значне погіршення інвестиційного клімату, появляється потенційний ризик втрати бізнесу.

До основних політичних факторів макросередовища, що впливають на діяльність підприємства можна віднести: зміна уряду, позиція державних органів влади щодо бізнесу, зміна політичного курсу, та інші.

Другою частиною факторів PEST-аналізу є економічні фактори, до яких відносяться: рівень заробітної плати, обмінний курс, рівень інфляції, транспортні тарифи, ставки банківського відсотку, ВВП, податкова система, рівень економічного розвитку країни.

Дослідження впливу соціальних факторів дасть змогу проаналізувати умови праці на підприємстві, з одного боку, та його соціальне значення – з іншого. Одним із важливих аспектів соціальних факторів є демографічний, так як ринки формуються з людей, і потенціал їх зростання залежить від динаміки демографічних показників. Значним є також зміни в структурі доходів та витрат споживачів. На м'ясопереробну діяльність також впливають етнічні та релігійні фактори, які містять відмову від вживання м'яса тієї чи іншої тварини. Але більшість мешканців України не мають релігійних або етнічних заборон до придбання та вживання м'ясомісткої продукції.

У табл. 1.1 складемо узагальнюючу матрицю PEST-аналізу.

Таблиця 1.1.

Оцінка факторів непрямого впливу на підприємство ТЗОВ «Забіяка» (PEST-аналіз)

№	Фактор	Прояв	Сила впливу (сильний, середній, слабкий)
1.	Політичний	Військова агресія	Сильний
		Недосконалість законодавства	Сильний
		Законодавчі пільги для заохочення інноваційної діяльності	Середній
		Митне регулювання	Середній
2.	Економічний	Високий рівень інфляції	Сильний
		Платоспроможність споживачів на внутрішньому ринку збуту	Сильний
		Нестабільний курс національної валюти	Сильний
		Зростання цін на сировину та енергоресурси	Сильний
		Митні бар'єри	Слабкий
		Висока облікова ставка НБУ та ставки кредитування комерційних банків	Середній
3.	Соціальний	Демографічні зміни	Середній
		Відтік за кордон висококваліфікованих кадрів	Середній

		Низька мотивація праці	Сильний
		Соціальні умови на підприємстві	Сильний
		Психологічний клімат у трудовому колективі	Сильний
		Можливість самореалізації	Слабкий
4.	Технологічний	Ресурсозалежність виробництва	Сильний
		Високий рівень зношеності основних фондів	Сильний
		Використання інноваційних технологій	Сильний
		Відсутній фокус галузі на технологічний розвиток	Середній

Також впливовим є вплив моделі поведінки покупців, головні події та фактори впливу, думки і ставлення споживачів, а також способи життя людей. Розвиток вегетаріанства є загрозою втрати потенційних споживачів. Окрім цього все більше людей віддають перевагу дієтам та здоровому способу життя, і тому відмовляються від споживання м'ясної продукції.

Технологічний фактор PEST-аналізу дає змогу виявити тенденції технологічного розвитку підприємства, забезпечити підприємство інформацією, яка дасть змогу вчасно реагувати на нові розробки в науці та техніці.

Для оцінки сил підприємства і його слабкостей, а також його можливостей та загроз використовуємо SWOT – аналіз, дані зведемо у табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

SWOT – аналіз для підприємства ТзОВ «Забіяка»

Можливості (О)	Загрози (Т)
- Збільшення виробництва продукції;	- Висока плинність кадрів;
- Удосконалення виробництва продукції;	- Насиченість ринку продукцією низької якості;
- Розширення збутової мережі роздрібного продажу;	- Низька результативність збутової діяльності;
- Підвищення рівня професійності кадрів;	- Зниження рівня кваліфікації кадрів;
- Експорт продукції;	- Неконкурентоздатність частини продукції (невідповідність стандартам);
- Розширення товарного асортименту;	- Перенасичення ринку;
- Позиціонування якісної продукції, як бренд регіону;	- Великий рівень конкуренції в галузі;
- Зниження витрат на збут продукції;	- Зниження рівня споживання м'ясної продукції;
- Зниження виробничих витрат;	- Нестабільність в економіці;
- Інвестиційний потенціал;	- Технологічне відставання;
- Використання вільних виробничих площ та земельних ділянок.	- Неможливість вчасно і адекватно реагувати на зміни в законодавстві.
	- Зниження рівня доходів населення;
Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
- Впізнаваність організації, позитивний імідж;	- Низька платоспроможність населення;
- Кваліфікований персонал;	- Незначний рівень готовності працівників до змін;
- Значний спектр товарів, що виробляються;	- Невисокий термін зберігання продукції;
- Свіжість продукції;	- Недостача оборотних коштів;

- Підприємство працює з дотриманням вимог системи НАССР (система контролю безпечності харчових продуктів, що застосовується у США, Канаді, Європі, Австралії, Японії, а також в низці інших розвинених країн);	- Тривалий час впровадження інновацій в життя та потреби значних інвестиційних коштів
- Жорсткі стандарти контролю безпечності продукту на виробництві	- Слабке управління взаємовідносинами з споживачами
- Доступні ціни;	- Значна залежність від стабільності поставок сировини;
- Налагоджена збутова мережа роздрібної торгівлі продукцією;	- Низький рівень фінансування розвитку;
- Наявність вільних виробничих площ та земельних ділянок для розширення виробництва;	- Робоча міграція кваліфікованих працівників;
- Стійке укорінення смакових традицій споживання м'яса та м'ясної продукції.	- Складність доступу до інформації щодо розвитку ринку продукції і рівня конкуренції виробників;
	- Зростання конкуренції з боку іноземних компаній/ імпортової продукції;

Отже, матриця SWOT-аналізу для ТзОВ «Забіяка» показує, що підприємство має певні проблеми, зокрема фінансового характеру, але воно має змогу використовуючи свої сильні сторони та можливості реалізувати певні стратегії, які дозволять позбавитись слабких сторін та уникнути можливих загроз. Так як підприємство збирається збільшувати обсяг виробництва і захоплювати більші сегменти ринку, на якому в майбутньому передбачається конкуренція, то для неї найкращою буде комбінована стратегія, націлена на вирішення своїх конкурентних переваг і яка передбачає глибше проникнення і географічний розвиток ринку, з подальшою вертикальною інтеграцією вгору. Це можна сформулювати таким чином: мінімізувати витрати і тим самим укріпити свою конкурентну позицію; удосконалити реалізацію в тих районах, в яких вже налагоджена; проводити активну рекламну компанію своєї продукції.

Для аналізу рівня конкуренції застосуємо модель М. Портера і у табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

#### Оцінка рівня конкуренції за чинниками

Чинники	Оцінка параметра (високий-3, середній-2, низький рівень-1)	Коментар
1	2	3
1. Оцінка рівня конкуренції з боку товарів-замінників		
Товари-замінники, здатні забезпечити більш низька якість за нижчими цінами	2	Середній рівень загрози з боку товарів-замінників
Товари-замінники, здатні забезпечити ту ж саму якість за нижчими цінами	1	Поява товарів-замінників варто відстежувати
Товари-замінники, здатні забезпечити більш високу якість за нижчими цінами	1	Поява товарів-замінників варто відстежувати
Товари-замінники, здатні забезпечити ту ж саму якість але	2	Середній рівень загрози з боку товарів-замінників

тими ж цінами		
Товари-замінники, здатні забезпечити ту ж саму якість але вищими цінами	1	Поява товарів-замінників не небезпечно
Підсумковий бал	7 – середній рівень	
2. Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції		
Кількість конкурентів	3	Середній рівень насичення ринку
Темп зростання ринку	1	Сповільнений, але зростаючий
Рівень диференціації продукту на ринку	2	Товар на ринку стандартизований за ключовими властивостям, але відрізняється за додатковими пріоритетами
1	2	3
Обмеження у підвищенні цін	2	Є можливість до підвищення цін тільки в рамках покриття зростання витрат
Підсумковий бал	8 – середній рівень	
3. Оцінка загрози входу нових конкурентів		
Економія на масштабі при виробництві товару або послуги	2	Існує тільки у декількох гравців ринку
Сильні марки з високим рівнем знання і лояльності	2	2-3 великих гравці тримають близько 50% ринку
Диференціація продукту	1	Всі можливі ніші зайняті гравцями
Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	1	Високий (окупається більш ніж за 1 рік роботи)
Доступ до каналів розподілу	3	Доступ до каналів розподілу повністю відкритий
Політика уряду	2	Держава втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні
Готовність існуючих підприємств до зниження цін	2	Великі гравці не підуть на зниження цін
Темп зростання галузі	2	Сповільнений
Підсумковий бал	15 - середній рівень загрози входу нових гравців.	
4. Вплив покупців		
Частка покупців з великим обсягом продажів	2	Незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів
Схильність до перемикання на товарів-субститути	2	Товар компанії частково унікальний, є відмінні характеристики, важливі для клієнтів
Чутливість до ціни	2	Покупець буде переключатися тільки при

		значущою різницею в ціні
Споживачі не задоволені якістю існуючого на ринку товару	1	Повна задоволеність якістю товару
Підсумковий бал	7 - середній рівень загрози втрати клієнтів	
<b>5. Вплив постачальників</b>		
Кількість постачальників	1	Широкий вибір постачальників
Обмеженість обсягів ресурсів постачальників	2	Обмеженість обсягів
Витрати перемикавання на інших постачальників	1	Низькі витрати перемикавання на інших постачальників
Пріоритетність спрямування для постачальника	2	Висока пріоритетність галузі для постачальника
Підсумковий бал	6 - середній рівень впливу постачальників	

Отже, проаналізувавши чинники впливу на підприємство, по всіх групах середній рівень впливу на конкуренцію.



### **ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАТЬ**

**1. Дайте визначення поняття : «Визначення рівня, що дає певну відносну характеристику здатності підприємства конкурувати на певному ринку це...»**

- а) правильна відповідь г та б;
- б) конкурентоспроможність;
- в) конкурентне середовище;
- г) оцінка конкурентоспроможності підприємства.

**2. Конкурентоспроможність це – :**

- а) нездатність об'єкта задовольняти певну потребу у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку;
- б) здатність об'єкта задовольняти певну потребу у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку;
- в) всі відповіді вірні;
- г) це здатність суб'єкта задовольняти певну потребу у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку.

**3. Вставте пропущене слово у речення: «Зараз більшість українських підприємств перебуває ... області конкурентоспроможності»**

- а) поза;
- б) по середині;
- в) вище;
- г) нижче.

**4. Що потрібно ставити за мету задля того, щоб залишитися конкурентоспроможним у майбутньому?**

- а) спочатку виконання відповідних дій задля набуття конкурентоспроможності, а потім перехід до активних і швидких дій;
- б) спочатку перехід до активних і швидких дій, а потім виконання відповідних дій;
- в) майбутнє мінливе;
- г) нічого не робити.

**5. Вкажіть підходи, які виділила світова практика до оцінки конкурентоспроможності підприємства:**

- а) метод, заснований на теорії конкурентної переваги;

- б) метод бенчмаркінгу;
- в) метод оцінки конкурентоспроможності підприємства, заснований на теорії ефективної конкуренції;
- г) всі відповіді правильні.

**6. У якій групі вказують показники, що характеризують ефективність діяльності підприємства: економічність витрат підприємства, ефективність використання основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, ефективність організація праці на підприємстві?**

- а) другу;
- б) першу;
- в) третю;
- г) четверту.

**7. У якій групі вказують об'єднані показники, що відображають ефективність управління обіговими засобами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися із своїми боргами, можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому?**

- а) першу;
- б) другу;
- в) четверту;
- г) третю.

**8. Якій групі належать показники, котрі дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом та просуванням товару?**

- а) четверту;
- б) третю;
- в) першу;
- г) другу.

**9. До якої групи входять показники конкурентоспроможності товару та його ціна?**

- а) третю;
- б) четверту;
- в) другу;
- г) першу.

**10. Дайте визначення поняття «Якість продукції».**

а) це сукупність властивостей продукції, що обумовлює її здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби?

б) це властивості і характеристики продукції, що обумовлюють її здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби;

в) це сукупність властивостей і характеристик продукції, що обумовлює її здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби;

г) це сукупність властивостей і характеристик продукції, що обумовлює її здатність не задовольняти встановлені або передбачувані потреби.

**11. Який аналітичний показник характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку та правильність встановлення ціни?**

- а) рентабельність продажу (РП);
- б) коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КР);
- в) якість товару;
- г) коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КМ).

**12. Який показник показує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту?**

- а) якість товару;
- б) коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КР);
- в) коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КМ);
- г) рентабельність продажу (РП).

**13. Який показник аналізує ефективність використання обігових засобів та дорівнює часу, протягом якого обігові засоби проходять всі стадії виробництва та обігу?**

- а) коефіцієнт оборотності обігових засобів (КО);
- б) коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ);
- в) коефіцієнт платоспроможності (КП);
- г) ніякий із зазначених вище.

**14. Який показник характеризує ефективність витрат підприємства?**

- а) відносний показник витрат на одиницю продукції (В);
- б) відносний показник фондівддачі (Ф);
- в) відносний показник рентабельності товару (РТ);
- г) відносний показник продуктивності праці (ПП).

**15. Який показник характеризує ефективність використання основних виробничих фондів?**

- а) відносний показник витрат на одиницю продукції (В);
- б) відносний показник фондівддачі (Ф);
- в) відносний показник рентабельності товару (РТ);
- г) відносний показник продуктивності праці (ПП).

**16. Який показник характеризує ступінь прибутковості товару?**

- а) відносний показник витрат на одиницю продукції (В);
- б) відносний показник фондівддачі (Ф);
- в) відносний показник рентабельності товару (РТ);
- г) відносний показник продуктивності праці (ПП).

**17. Який показник відображає ефективність використання робочої сили?**

- а) відносний показник витрат на одиницю продукції (В);
- б) відносний показник фондівддачі (Ф);
- в) відносний показник рентабельності товару (РТ);
- г) відносний показник продуктивності праці (ПП).

**18. Дайте визначення поняття: «Новий товар».**

- а) це виробництво, яке задовольняє нові потреби або в зрівнянні з товаром-замінником більш повно задовольняє існуючі потреби;
- б) це предмет виробництва, який задовольняє нові потреби або в зрівнянні з товаром-замінником більш повно задовольняє існуючі потреби;
- в) це не предмет виробництва, який задовольняє нові потреби або в зрівнянні з товаром-замінником більш повно задовольняє існуючі потреби;
- г) це предмет виробництва, який не задовольняє нові потреби або в зрівнянні з товаром-замінником більш повно задовольняє існуючі потреби.

**19. Одноразові витрати охоплюють такі витрати:**

- а) витрати на транспортування, податки, установка та наладка;
- б) лише податки;
- в) лише витрати на транспортування;
- г) лише установка.

**20. Серед найбільш важливих ринкових факторів можна виділити:**

- а) активність конкурентів (гострота конкуренції);
- б) стабільність та перспективність ринку;
- в) ринкова новизна;
- г) всі варіанти перелічені вище.

## **Завдання самостійної роботи до теми 6. АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

*Мета: визначити теоретичні засади аналізу внутрішнього середовища для різних стратегій, удосконалити навички стратегічного аналізу у розрізі внутрішнього середовища.*

# ПИТАННЯ ЩО ВІНОСИТЬСЯ НА САМОСТІЙНЕ ОПРАЦЮВАННЯ

Аналіз стійкості до надзвичайних умов військового стану.

## КОРОТКИЙ ЗМІСТ ТЕОРЕТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕМИ

*Поточне (короткострокове) планування* конкретизує реалізацію довгострокових планів. Планування витрат здійснюється з метою визначення необхідного рівня витрат для забезпечення ефективної роботи підприємства, а також обчислення прибутку, який буде отримано за певного рівня і структури витрат.

Організація визначає порядок управління витратами на підприємстві, відповідальних осіб, строки, види інформації і документів, способи організації.

Визначаються місця виникнення витрат, центри витрат і центри відповідальності за їх дотриманням.

Координація і регулювання (контроль) витрат передбачає поточне порівняння фактичних витрат з плановими, виявлення відхилень і прийняття оперативних заходів, щодо їх ліквідації.

*Облік витрат* полягає у спостереженні, ідентифікації, вимірюванні та реєстрації фактів витрачання ресурсів у процесі господарської діяльності підприємства. На підприємствах облік організовується за економічними елементами витрат, за статтями калькуляції, за місцями виникнення витрат та центрами відповідальності.

*Аналіз витрат* допомагає оцінити ефективність використання всіх ресурсів підприємства. Проміжний аналіз спрямований на поточне регулювання процесу виконання плану витрат. Досягнуті результати порівнюються з планом, фіксуються відхилення, на які слід звернути увагу, робляться певні висновки для забезпечення відповідних заходів.

Підсумковий аналіз пов'язаний з оцінюванням реалізації планових завдань у цілому. За його результатами розробляються стратегічні заходи з удосконалення системи управління витратами на підприємстві.

*Методи управління витратами* визначаються через певні концепції. Концепція стратегічного управління витратами (SCM – strategic cost management) базується на принципах стратегічного менеджменту, є результатом синтезу трьох напрямів теорії стратегії підприємства: аналіз ланцюжка цінностей (вартості); стратегічне позиціонування; аналіз і управління факторами, що визначають утворення витрат. *Ланцюжок цінностей* – узгоджений набір видів діяльності, що створюють цінність для підприємства: від джерел сировини до готової продукції, доставленої кінцевому споживачу, включаючи після продажне обслуговування.

*Метод таргет-костінг* (ТС – target costing) – модель управління витратами і прибутком, яка зорієнтована на безперервне зниження і контроль витрат виходячи з наявних умов ринку шляхом об'єднання зусиль маркетингових, конструкторських, виробничих та інших підрозділів підприємства. Ця концепція передбачає формування собівартості продукції на підставі ціни, яка може бути на ринку.



Метод кайдзен-костінг (kaizen costing) полягає у пошуку та реалізації шляхів усунення різниці між розрахунковою та цільовою собівартістю продукту. «Кайдзен» – японська філософія, яка в бізнесі фокусується на постійному удосконаленні виробничих, управлінських та маркетингових процесів. Концепція реалізує ідеологію зниження рівня окремих статей витрат і собівартості продукції в цілому до деякого необхідного рівня на стадії виробництва.

Бенчмаркінг (метод еталонних порівнянь) – характеризується як системний пошук і впровадження сторонньої практики найбільш успішних підприємств, що має підвищити потенціал та результати діяльності підприємства.

*Збалансована система показників* (англ. Balanced Scorecard (BSC)) – це система менеджменту, розроблена на початку 1990-х років Робертом Капланом і Девідом Нортонем.

Призначення збалансованої системи показників – забезпечення функцій збору, систематизації й аналізу інформації, що є необхідною для ухвалення стратегічних управлінських рішень та посилення стратегії бізнесу, її формалізації, проведення й доведення до кожного співробітника підприємства, забезпечення моніторингу й зворотного зв'язку з метою відстеження й генерації організаційних ініціатив усередині структурних підрозділів.

Для аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства використовується система взаємозалежних показників, які базуються на даних бухгалтерської й статистичної звітності підприємства.



### **ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ**

1. «..... – концепція базується на принципах стратегічного менеджменту, є результатом синтезу трьох напрямів теорії стратегії підприємства: аналіз ланцюжка цінностей (вартості); стратегічне позиціонування; аналіз і управління факторами, що визначають утворення витрат. Ланцюжок цінностей – узгоджений набір видів діяльності, що створюють цінність для підприємства: від джерел сировини до готової продукції, доставленої кінцевому споживачу, включаючи після продажне обслуговування.»

- а) метод таргет-костінг;
- б) метод кайдзен-костінг;
- в) метод стратегічного управління витратами;
- г) метод еталонних порівнянь.

2. «..... – модель управління витратами і прибутком, яка зорієнтована на безперервне зниження і контроль витрат виходячи з наявних умов ринку шляхом об'єднання зусиль маркетингових, конструкторських, виробничих та інших підрозділів підприємства. Ця концепція передбачає формування собівартості продукції на підставі ціни, яка може бути на ринку»

- а) метод еталонних порівнянь;
- б) метод стратегічного управління витратами;
- в) метод кайдзен-костінг;
- г) метод таргет-костінг.

3. «..... – полягає у пошуку та реалізації шляхів усунення різниці між розрахунковою та цільовою собівартістю продукту. «Кайдзен» – японська філософія, яка в бізнесі фокусується на постійному удосконаленні виробничих, управлінських та маркетингових процесів. Концепція реалізує ідеологію зниження рівня окремих статей

**витрат і собівартості продукції в цілому до деякого необхідного рівня на стадії виробництва.»**

- а) метод кайдзен-костінг;
- б) метод еталонних порівнянь;
- в) метод стратегічного управління витратами;
- г) метод таргет-костінг.

**4. «..... – характеризується як системний пошук і впровадження сторонньої практики найбільш успішних підприємств, що має підвищити потенціал та результати діяльності підприємства. Забезпечує: встановлення показників, які підлягають еталонуванню; вибір підприємств-еталонів; опрацювання даних для встановлення різниці між еталонами та показниками підприємства; формулювання цілей та розроблення плану дій.»**

- а) метод таргет-костінг;
- б) метод кайдзен-костінг;
- в) метод еталонних порівнянь;
- г) метод управління витратами.

**5. «..... – полягає у забезпеченні підтримки високої якості продукції (робіт, послуг) з метою економії ресурсів (зменшення виробничих запасів, повторних робіт, відходів та браку, витрат на гарантійне обслуговування тощо).»**

- а) метод еталонних порівнянь;
- б) метод управління витратами;
- в) метод обмежень;
- г) метод кайдзен-костінг.

**6. «..... – припускає, що підприємство має хоча б одне обмеження, яке перешкоджає досягати головної цілі (обмеження ресурсів, ринку та політики). В управлінні підприємством необхідно ідентифікувати ці обмеження, розглянути та усунути.»**

- а) метод кайдзен-костінг;
- б) метод управління витратами;
- в) метод еталонних порівнянь;
- г) метод обмежень.

**7. «Збалансована система показників (англ. Balanced Scorecard (BSC)) – це система менеджменту, розроблена на початку 1990-х років.....»**

- а) Робертом Капланом і Девідом Нортоном;
- б) Джеймсом Хекманом;
- в) Клайвом Грэнджером та Ериком Мэскином;
- г) Всі відповіді вірні.

**8. Збалансована система показників має включати показники, які характеризують стан та розвиток діяльності підприємства у наступних сферах:**

- а) фінансовій та маркетинговій;
- б) внутрішніх бізнес-процесів;
- в) якості та розвитку персоналу;
- г) всі відповіді вірні .

**9. Основними параметрами маркетингової складової є:**

- а) залучення нових клієнтів;
- б) частка ринку в цільових сегментах;
- в) утримання клієнтів;
- г) всі відповіді вірні.

**10. Показники якої складової фокусуються на процесах, які роблять основний внесок на шляху досягнення встановлених фінансових результатів і задоволення покупців?**

- а) фінансової;
- б) внутрішніх бізнес-процесів;
- в) якості та розвитку персоналу;

г) маркетингової.

**11. «..... – визначає соціальну та професійну інфраструктуру. У складовій якості та розвитку основними показниками ефективності можуть бути задоволення співробітників, утримання співробітників, їхні вміння й кваліфікація, можливість миттєво одержувати інформацію, яка є необхідною для ухвалення управлінських рішень, генерація ініціатив, ефективність роботи інформаційної системи»**

- а) фінансова складова;
- б) складова внутрішніх бізнес-процесів;
- в) складова якості та розвитку персоналу;
- г) маркетингова складова.

**12. До змісту стратегічних цілей потрібно включати наступні визначення:**

- а) визначення мети;
- б) коментарі до мети;
- в) відповідальність за досягнення мети;
- г) всі відповіді вірні.

**13. Цілі аналізу будуть досягнуті в результаті рішення взаємозалежного набору аналітичних задач:**

- а) визначення фінансового стану підприємства на момент проведення аналізу;
- б) виявлення тенденцій і закономірностей розвитку підприємства; визначення «вузьких» місць, які негативно впливають на фінансовий стан підприємства;
- в) всі відповіді вірні;
- г) виявлення резервів, які підприємство може використовувати для поліпшення фінансового стану.

**14. Оцінка структури ресурсів підприємства, їхньої ліквідності й платоспроможності підприємства, прогнозування майбутніх потреб у позиках міститься у такому компоненті фінансової звітності:**

- а) Баланс (Звіт про фінансовий стан);
- б) Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід);
- в) Звіти про власний капітал;
- г) Звіт про рух коштів.

**15. Оцінка і прогноз прибутковості діяльності підприємства й структури доходів і витрат міститься у такому компоненті фінансової звітності:**

- а) Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід);
- б) Звіт про власний капітал;
- в) Звіт про рух коштів;
- г) Баланс (Звіт про фінансовий стан).

**16. Оцінка й прогнозування змін у власному капіталі міститься у такому компоненті фінансової звітності:**

- а) Баланс (Звіт про фінансовий стан);
- б) Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід);
- в) Звіт про власний капітал;
- г) Звіт про рух коштів.

**17. Оцінка й прогноз руху коштів від операційної, інвестиційної і фінансової діяльності підприємства міститься у такому компоненті фінансової звітності:**

- а) у примітках;
- б) Звіт про власний капітал;
- в) Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід);
- г) Звіт про рух коштів.

**18. Оцінка й прогноз: облікової політики підприємства; ризиків чи невизначеності, його ресурсів і зобов'язань; діяльності підрозділів підприємств міститься у такому компоненті фінансової звітності:**

- а) у примітках;
- б) Звіт про власний капітал;
- в) Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід);

г) Звіт про рух коштів.

**19. Для оцінки всієї діяльності компанії використовуються такі фінансові коефіцієнти:**

- а) коефіцієнти ліквідності та коефіцієнти структури капіталу;
- б) коефіцієнти ліквідності та коефіцієнти прибутковості;
- в) коефіцієнти прибутковості чи рентабельності та коефіцієнти оборотності активів;
- г) всі відповіді вірні.

**20. Для виміру ступеня ризику компанії використовуються такі фінансові коефіцієнти:**

- а) коефіцієнти ліквідності та коефіцієнти структури капіталу;
- б) коефіцієнти ліквідності та коефіцієнти структури капіталу;
- в) коефіцієнти прибутковості чи рентабельності та коефіцієнти оборотності активів;
- г) всі відповіді вірні.

## **Завдання самостійної роботи до теми 7. ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНІ ПРОЦЕДУРИ ВИЯВЛЕННЯ ТА АНАЛІЗУ РЕЗЕРВІВ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ**

*Мета: сформувати глибокі знання у процесі виявлення та залучення резервів підприємства у стратегіях розвитку та здобути навички їх ідентифікування для різних управлінських цілей.*

**ПИТАННЯ ЩО ВІНОСИТЬСЯ НА САМОСТІЙНЕ ОПРАЦЮВАННЯ**  
Аналіз аварійного ризику. План ліквідації аварійних ситуацій.

### **КОРОТКИЙ ЗМІСТ ТЕОРЕТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕМИ**

*Термін «резерви»* використовується у подвійному значенні: як запаси ресурсів, які необхідні для безперервного здійснення процесу виробництва, надання послуг тощо; як вимірювані, ще невикористані можливості розвитку та удосконалення основного або інших видів діяльності відносно вже досягнутого рівня, тобто можливості підвищення ефективності виробництва.

В теорії та практичній діяльності господарських суб'єктів існує певна методика виявлення, вимірювання, оцінки та мобілізації резервів, що включає такі складові:

- визначення робіт з виявлення напрямів пошуку резервів;
- методи і способи вимірювання виявлених резервів;
- оцінка загального розміру резервів;
- заходи щодо практичної реалізації резервів.

Пошук резервів відбувається у кілька етапів: аналітичний, організаційний і функціональний.

Саме аналітичний етап призначений виявленню і вимірюванню резервів. Виявити резерви підприємство може спираючись на дані аналізу первинних та облікових документів, що засвідчують різні факти господарських операцій.

Другим етапом пошуку резервів є організаційний, який складається із системи заходів щодо мобілізації виявлених на попередньому етапі резервів. При цьому розробляється комплекс інженерно-технічних, організаційних,

економічних і соціальних заходів, які забезпечують використання виявлених резервів.

Останнім етапом пошуку резервів є функціональний, в процесі якого відбувається втілення в життя розроблених заходів, здійснення контролю над ними. Також на даному етапі оцінюються результати впровадження у виробництво отриманого економічного ефекту.

### **ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАТЬ**



**1. Хто з вчених термін «резерви» використав у подвійному значенні?**

- а) Дячек С. М.;
- б) Козлова М. О.;
- в) Бутинець Ф. Ф.;

г) Яніков Р. Г.

**2. Інструментом самострахування підприємства від майбутнього впливу на фінансовий стан очікуваних негативних наслідків визначають:**

- а) ризики;
- б) прогнозування;
- в) резерви;
- г) страхування.

**3. У якому випадку резерв може приймати матеріальну форму?**

- а) резерв підвищення продуктивності праці;
- б) резерв підвищення ефективності виробництва;
- в) резервний запас матеріалів;
- г) резерв підвищення ефективності на одиницю вкладених коштів.

**4. Що є умовою для створення резервного капіталу?**

- а) наявність дебіторської заборгованості;
- б) наявність резерву витрат майбутніх періодів;
- в) наявність чистого прибутку;
- г) наявність довгострокового банківського кредиту.

**5. Хто з учених вважає що, резервами є накопичення, для покриття очікуваних і чітко визначених витрат підприємства?**

- а) Бутинець Ф. Ф.;
- б) Пархомчук О. О.;
- в) Соколов Я. В.;
- г) Нежива М. О.

**6. За якою кваліфікаційною ознакою резерви поділяють на поточні та перспективні?**

- а) за способом виявлення;
- б) за стабільністю;
- в) за часом використання;
- г) за змістом.

**7. Згідно якої кваліфікаційної ознаки, резерви поділяють на резерви екстенсивного та інтенсивного типу?**

- а) за часом використання;
- б) за місцем утворення;
- в) за характером впливу на результати діяльності;
- г) за способом виявлення.

**8. Згідно якої кваліфікаційної ознаки, резерви поділяють на постійно діючі та епізодичні?**

- а) за стадією життєвого циклу;

- б) за місцем утворення;
- в) за стабільністю;
- г) за способом виявлення.

**9. За узагальнюючими показниками ефективності, резерви поділяють на:**

- а) стабільні та випадкові;
- б) резерви екстенсивного та інтенсивного типу;
- в) резерви збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції;
- г) резерви засобів і предметів праці.

**10. За стадією життєвого циклу резерви поділяють на:**

- а) організаційно-технічні, економічні, соціально-психологічні;
- б) галузеві, регіональні, національні;
- в) передвиробничі, виробничі, експлуатаційні;
- г) епізодичні та постійно діючі.

**11. Сутність якого принципу пошуку резервів, полягає в попередженні небажаних відхилень, які можуть з'явитися в ході виробничого процесу?**

- а) комплексності;
- б) реальності;
- в) ранньої діагностики;
- г) провідної ланки.

**12. Згідно якого принципу пошуку резервів у діяльності підприємства виділяють об'єкти, що містять найбільше число упущень і втрат?**

- а) реальності;
- б) попередження повторного підрахунку резервів;
- в) виділення «вузьких місць»;
- г) науковості.

**13. Згідно якого принципу пошуку резервів необхідно враховувати реальні можливості підприємства?**

- а) науковості;
- б) комплексності та системності;
- в) реальності;
- г) ранньої діагностики.

**14. Якого принципу пошуку резервів не існує?**

- а) виділення «вузьких місць»;
- б) провідної ланки;
- в) дедукції;
- г) реальності.

**15. За економічним змістом резерви поділяють на:**

- а) готівкові та безготівкові;
- б) економічні, соціальні, статистичні;
- в) матеріальні, трудові, фінансові;
- г) ефективні, перспективні, помилкові.

**16. Які існують етапи пошуку резервів?**

- а) економічний, статистичний, економетричний;
- б) аналіз, спостереження, прогнозування;
- в) аналітичний, організаційний, функціональний;
- г) методологічний, оперативний, діагностичний.

**17. Який етап пошуку резервів призначений для виявлення та вимірювання резервів?**

- а) управлінський;
- б) організаційний;
- в) аналітичний;
- г) функціональний.

**18. При якому етапі пошуку резервів розробляється комплекс інженерно-технічних, організаційних, економічних та соціальних заходів, які забезпечують**

**використання виявлених резервів?**

- а) бухгалтерський;
- б) аналітичний;
- в) організаційний;
- г) функціональний.

**19. На якому етапі оцінюються результати впровадження у виробництво отриманого економічного ефекту?**

- а) аналітичний;
- б) оперативний;
- в) функціональний;
- г) організаційний.

**20. Які резерви мають найбільше значення у бухгалтерському обліку?**

- а) бухгалтерські;
- б) економічні;
- в) облікові;
- г) фінансові.

## **Завдання самостійної роботи до теми 8 ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПРОГНОЗУВАННЯ**

*Мета: Удосконалити теоретичні знання щодо питань прогнозування та набутти практичних навичок формування різного роду прогнозів як поточних так і стратегічних*

**ПИТАННЯ ЩО ВІНОСИТЬСЯ НА САМОСТІЙНЕ ОПРАЦЮВАННЯ**  
Прогнозування політичних ризиків та врахування їх у стратегії розвитку.

### **КОРОТКИЙ ЗМІСТ ТЕОРЕТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕМИ**

На практиці використовують різні методи прогнозування. На вибір методу впливають, зокрема, такі фактори:

- форма прогнозу;
- період прогнозування;
- доступність, відповідність і придатність даних;
- точність прогнозу;
- особливості об'єкта прогнозування;
- витрати на прогнозування.

*Методи прогнозування* мають відповідати таким вимогам: поєднання суб'єктивної цінності й об'єктивної значущості оцінок; чітке застосування оцінок, яке не допускає різних тлумачень щодо вибору методів; можливість накопичення статистичної інформації та її використання для прогнозування.

Кількісні методи базуються на інформації, яку можна одержати, знаючи тенденції зміни параметрів або маючи статистично достовірні залежності, що характеризують виробничу діяльність об'єкта управління. Прикладами цих методів є аналіз часових рядів, причинно-наслідкове (каузальне) моделювання тощо.

Якісні методи ґрунтуються на досвіді, інтуїції, експертних оцінках

фахівців у галузі прийняття рішень, наприклад методи експертних оцінок, думка журі (усереднення думок експертів у релевантних сферах), моделі очікування споживача (результат опитування клієнтів), думки досвідчених торгових агентів.

Технологія розробки, прийняття й реалізації рішень і процедур, здійснення логічних, аналітичних, інформаційно-пошукових, обчислювальних та інших операцій має передбачати їх чітку послідовність. Розробляючи управлінські процедури, встановлюють порядок здійснення окремих операцій, пов'язаних зі збиранням, рухом, зберіганням, обробкою, аналізом інформації, забезпеченням нею структурних підрозділів і окремих робочих місць, а також визначають інші дії, зумовлені потребою розв'язання господарських завдань.

Тому технологія прийняття управлінського рішення має охоплювати такі стадії.

– Стадія підготовки – проводиться економічний аналіз ситуації на мікро- і макрорівні, що поєднує пошук, збір, опрацювання інформації, виявлення й формулювання проблем, які потребують розв'язання.

– Стадія ухвалення – здійснюються розробка та оцінка альтернативних рішень; добір критеріїв ухвалення оптимального рішення; вибір і прийняття найкращого рішення.

– Стадія реалізації – розробляються заходи для конкретизації рішення й доведення його до виконавців; здійснюється контроль за його виконанням; вносяться необхідні корективи; дається оцінка результату, отриманого від виконання рішення.

Обстеження використання показників звітності в управлінні переконує в тому, що не всі показники документів мають однакову важливість в управлінні. Не зважаючи на те, що керівництвом для прийняття численних управлінських рішень бухгалтерська звітність використовується не належним чином, все ж можна окреслити основні напрямки її використання:

- контроль – для забезпечення достовірності фінансової інформації відносно діяльності підприємства або використання його ресурсів;
- оцінка – для оцінки значення різних минулих та майбутніх подій;
- планування – одержання інформації про бажані ділові угоди та інші економічні події, а також вплив на організацію, використання цієї інформації як основи для створення схеми дій, котрим організація повинна слідувати в подальшому.



## **ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАТЬ**

### **1. Які фактори впливають на стратегічне прогнозування:**

- а) форма прогнозу та період прогнозування;
- б) доступність відповідності і придатність даних;
- в) точність прогнозу, особливості об'єкта прогнозування;
- г) всі відповіді вірні.

### **2. Якісний метод ґрунтується на:**

- а) досвіді, інтуїції, експериментних оцінках фахівців угалузі при прийнятті рішення;
- б) досвіді достовірних даних;
- в) інформації, яку можна одержати знаючи тенденції зміни параметрів;



г) статистично достовірні залежності, що характеризують діяльність об'єкта управління.

**3. Який метод виділяють Р. Сократ та П. Хіро:**

- а) якісний метод;
- б) кількісний метод;
- в) комбінований метод;
- г) аналітичний метод.

**4. Прогнози класифікують за такими ознаками:**

- а) цільовий та нормативний;
- б) пошуковий та прогностичний;
- в) період упередження;
- г) всі відповіді вірні.

**5. При виборі методу прогнозування потрібно враховувати:**

- а) компетентність експерта;
- б) наявність статистичних даних за необхідний період;
- в) простоту прогнозування для розуміння і використання;
- г) показники виражені в знакових одиницях.

**6. Фінансова звітність повинна містити:**

- а) достовірну статистику на підприємстві;
- б) доречну інформацію, яка впливає на прийняття рішення;
- в) поточний звіт;
- г) висновок прогнозиста.

**7. Технологія прийняття управлінського рішення охоплює такі стадії:**

- а) стадія підготовки та ухвалення;
- б) стадія підготовки та завершення;
- в) стадія підготовки та прогнозування;
- г) стадія підготовки, ухвалення та реалізації.

**8. Ревелентна інформація – це**

- а) інформація, яка необхідна для вирішення управлінського завдання;
- б) інформація, яка необхідна для прогнозування;
- в) інформація, яка необхідна для визначення методу;
- г) інформація, яка необхідна на стадії підготовки прийняття рішення.

**9. Показники, які використовуються для прогнозування та прийняття управлінських рішень:**

- а) аналіз, підрозділи аналізу, показники, джерела інформації, користувачі;
- б) аналіз підприємства та достовірна інформація;
- в) аналіз керівництва підприємства відділу маркетингу;
- г) бізнес план підприємства.

**10. Основні напрямки бухгалтерської звітності:**

- а) контроль, оцінка, планування;
- б) звіт та статистичні дані;
- в) планування та звіт про витрати на підприємстві;
- г) контроль прогнозування, експертна оцінка статистичних даних, достовірна інформація.

**11. У прогнозуванні використовуються:**

- а) методи теорії імовірності;
- б) методи теорії прийняття управлінських рішень;
- в) сальдовий метод;
- г) податковий метод.

**12. Загальними рисами прогнозування і планування є:**

- а) єдина мета й урахування вимог економічних законів;
- б) тимчасові межі й широта охоплення задач;
- в) методи, що використовуються;
- г) корисність і інтервальність.

**13. Залежно від масштабу прогнозування прогнози поділяються на:**

- а) інтуїтивні, формалізовані й логічні;
- б) планифікаційні, інтервальні й управлінські;
- в) довго- і середньострокові, оперативні;
- г) макроекономічні, галузеві, регіональні і прогнози рівня підприємства.

**14. Залежно від часу прогнозування розрізняють:**

- а) прогноз умовний і безумовний;
- б) прогноз інтервальний і точечний;
- в) прогноз якісний і кількісний;
- г) прогноз довго-, середньо- і короткостроковий, оперативний.

**15. Залежно від форми вираження прогнозової величини розрізняють:**

- а) умовний і безумовний прогноз;
- б) інтервальний і точечний прогноз;
- в) кількісний і якісний прогноз;
- г) коротко- і середньостроковий прогноз.

**16. Залежно від способу побудови прогнозу розрізняють:**

- а) умовний і безумовний прогноз;
- б) інтервальний і точечний прогноз;
- в) кількісний і якісний прогноз;
- г) коротко- і середньостроковий прогноз.

**17. Прогноз, що стосується часу здійснення події, називається:**

- а) умовний;
- б) тимчасовий;
- в) нормативний;
- г) пошуковий.

**18. Залежно від конкретності постановки задач більш конкретним є:**

- а) прогноз у порівнянні з планом;
- б) план у порівнянні з прогнозом;
- в) прогноз у порівнянні з економічним аналізом;
- г) немає правильної відповіді.

**19. Недостовірний, тобто не здійснився прогноз:**

- а) ніколи не може бути корисним;
- б) може бути корисним;
- в) завжди буде корисним;
- г) побудований на принципі вибору альтернативних варіантів.

**20. Відхилення фактичного значення економічного показника від прогнозного називають:**

- а) якістю прогнозу;
- б) помилкою прогнозу;
- в) корисністю прогнозу;
- г) упередженістю прогнозу.

## **Завдання самостійної роботи до теми 9 ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ**

*Мета: удосконалити теоретичні знання та набути практичних навичок контролювання впровадження стратегії та її ефективності на основі обліково-аналітичної інформації.*

**ПИТАННЯ ЩО ВІНОСИТЬСЯ НА САМОСТІЙНЕ ОПРАЦЮВАННЯ**  
Коригування стратегії під впливом зовнішніх чинників (військовий стан).

## КОРОТКИЙ ЗМІСТ ТЕОРЕТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕМИ

Оцінка є завершальним етапом розроблення стратегій. Вона ґрунтується на доволі вичерпній інформації й полягає у визначенні можливих наслідків реалізації обраної стратегії.

Головним критерієм якості обраної стратегії вважають економічні результати розвитку організації. Для дослідження та оцінки стратегій можна застосувати оригінальну методика, яка передбачає: формування переліку показників визначення економічного зростання; встановлення нормативних співвідношень між темпами зростання цих показників, тобто побудову нормативної структури показників відповідно до конкретних умов; вибір нормативної структури показників з урахуванням особливостей ситуації; визначення фактичної структури показників, яка відображає реальний стан організації; оцінку відповідності між нормативною та фактичною структурою показників; виявлення зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають фактичну структуру показників і ступінь їхнього впливу; формулювання висновків про результативність діючих у минулому стратегій і доцільність розроблення нової стратегії.

Виявлення пріоритетних напрямків розвитку може здійснюватися методом парних порівнянь, який є важливим компонентом методу аналізу ієрархій, коли об'єкти упорядковуються і соподчиняються за рівнями ієрархії. Парні порівняння виконує експерт або група експертів під контролем ведучого (модератора). «Веса» об'єкта є суб'єктивними думками і потребують оцінки узгодженості.

Ефективність стратегії, якщо стратегія розглядається в якості своєрідного детального плану для досягнення заданих цілей розвитку об'єкта (підприємств транспорту, транспортної галузі в цілому, транспорту регіону та ін.), може бути виражена через відповідність отриманого результату поставленим стратегічним цілям розвитку об'єкта.

Крім того, якщо розглядати ефективність реалізації стратегії, потрібно врахувати її адекватність вимогам зовнішнього середовища з урахуванням факторів динаміки. У зв'язку з цим в даний час актуальними стратегіями інноваційного розвитку є ефективні стратегії, які націлені не тільки на технічну і технологічну модернізацію перевезень, але також і на створення сучасних систем управління об'єктом.

При проведенні оцінки ефективності реалізації стратегії необхідно вибрати критерії (актуальні показники і їх значення), за допомогою яких може проводитися така оцінка.

Виділяють наступні *критерії оцінювання стратегії*: послідовність здійснення стратегії, узгодженість з вимогами зовнішнього середовища, здійсненність стратегії, адекватність її реалізації при зіставленні з прогнозованими факторами зовнішнього середовища, прийнятність для зацікавлених осіб (власників, клієнтів та ін.), Переваги в порівнянні з конкурентами.

Особливості сучасних умов формування рішень:

- посилення динамізму навколишнього середовища і зменшення періоду часу, відведеного на підготовку рішень;
  - зростання складності обробки інформації при підготовці рішень;
  - зростання ціни можливих негативних наслідків від рішень.
- Причини, що перешкоджають реалізації стратегії:
- Опір, що чинить персонал. Це може бути наслідком різних пере-конань або просто відсутності достатньої інформації, якщо люди широко не залучались до обговорення стратегій.
  - Професійна неготовність персоналу до рішення нових або більш складних проблем.
  - Невідповідна кількість персоналу та неправильна зосередженість на різних видах діяльності.
  - Відсутність або неадекватність супроводжувальних стимулів.
  - Гальмуючий вплив попередніх рішень, планів.
  - Відсутність офіційної підтримки вищих органів управління.
  - Брак ресурсів, резервів діяльності.
  - Відсутність чітких алгоритмів, механізмів впровадження страте-гічних змін.
  - Зміна макрофакторів (економіка, політика, законодавство).



## **ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ**

### **1. Завершальним етапом розроблення стратегій**

- а) оцінка;
- б) інформація;

- в) дослідження;
- г) експертиза.

### **2. Чи можливо оцінити стратегію тільки за одним узагальнюючим показником?**

- а) неможливо оцінити;
- б) можливо оцінити;
- в) можливо, але не завжди;
- г) інколи.

### **3. Головним критерієм якості обраної стратегії вважають**

- а) прибуток організації;
- б) економічні результати розвитку організації;
- в) аналіз економічних показників;
- г) фінансовий звіт.

### **4. Чи можуть змінюватися свою важливість показники, які використовують для оцінки відповідно до умов зовнішнього середовища, ЖЦП і стратегічних цілей організації?**

- а) можуть;
- б) ні;
- в) інколи;
- г) по потребі.

### **5. У випадку освоєння нового виду продукції при оцінці стратегії доцільно враховувати**

- а) стадію ЖЦП, для кожної з яких може бути побудований відповідний нормативний ряд показників;
- б) стратегічні цілі організації;

- в) прибуток підприємства;
- г) оснащеність підприємства матеріально-технічною базою.

**6. Якщо динаміка показників діяльності організації свідчить про наближення до нормативного, то стратегію розвитку організації можна вважати**

- а) прибутковою;
- б) задовільною;
- в) результативною;
- г) прогресивною.

**7. За коефіцієнтом К рангової кореляції (коефіцієнт Спірмена) визначають:**

- а) ступінь відповідності нормативного та фактичного рядів показників;
- б) динаміку показників діяльності організації;
- в) стратегію організації;
- г) рентабельність.

**8. Коефіцієнт Спірмена дає змогу**

- а) розробляти стратегію підприємства;
- б) відстежувати загальну тенденцію їх зміни внаслідок реалізації стратегії;
- в) вивчати рентабельність організації;
- г) відстежувати загальну тенденцію.

**9. Метод парних порівнянь є**

- а) важливим компонентом методу аналізу ієрархій, коли об'єкти упорядковуються і співставляються за рівнями ієрархії;
- б) важливим показником в діяльності підприємства;
- в) важливим компонентом стратегії;
- г) важливим методом, коли об'єкти упорядковуються.

**10. Для вибору оптимальної стратегії розвитку використовують різні методи:**

- а) в залежності від цілей розвитку;
- б) в залежності від цілей розвитку, директивне напрямом розвитку, залучення консультантів з розвитку;
- в) директивний напрямом розвитку;
- г) залучення консультантів з розвитку.

**11. Метод вибору стратегії в залежності від цілей розвитку об'єкта зосереджений на**

- а) його основних стратегічних цілях, в залежності від яких проводиться оцінка альтернативних стратегій;
- б) його основних цілях розвитку;
- в) його основних компонентах стратегії;
- г) на його подальшій реалізації.

**12. Чи можна залучати зовнішніх консультантів, експертів, компетентних в розробці стратегічних позицій при виборі стратегій?**

- а) так;
- б) ні;
- в) заборонено;
- г) не можна.

**13. Методи оцінки ефективності стратегій можна розділити на**

- а) альтернативні, розподільчі;
- б) колективні, кількісні;
- в) кількісні і якісні;
- г) наукові, консультативні.

**14. Основні кількісні методи пов'язані з розрахунком**

- а) показника прибутковості, фінансових коефіцієнтів;
- б) показника рентабельності;
- в) показника збитковості;
- г) прибутковості.

**15. При розгляді ефективності реалізації стратегії, потрібно врахувати її**

- а) основні кількісні методи;
- б) адекватність вимогам зовнішнього середовища з урахуванням факторів динаміки;
- в) оцінку;
- г) адекватність.

**16. Заключним етапом стратегічного планування є**

- а) оцінка стратегії;
- б) оцінка ефективності стратегії;
- в) метод оцінювання;
- г) оцінка середовища.

**17. Ефективна система оцінки включає три елементи:**

- а) критерії оцінки стратегії;
- б) мотивацію, інформацію і критерії оцінки прийняття рішень за результатами оцінки стратегії;
- в) мотивацію;
- г) інформацію, мотивацію.

**18. Аналіз віддачі (результативності) стратегії може бути виконаний за допомогою наступних видів оцінки:**

- а) аналіз рентабельності вкладень і оцінка витрат і результатів;
- б) аналіз рентабельності вкладень;
- в) оцінка витрат і результатів;
- г) аналіз прибутковості.

**19. Чи може вплинути на стратегію такий чинник ,як зміна керівництва?**

- а) так;
- б) ні;
- в) інколи;
- г) в деяких випадках.

**20. Причини, що перешкоджають реалізації стратегії:**

- а) професійна неготовність персоналу до рішення нових або більш складних проблем;
- б) оцінка стратегії;
- в) керівництво;
- г) збитковість.

## **ПРОПОНОВАНА ТЕМАТИКА ДЛЯ ЗДІЙСНЕННЯ НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

1. Облікові процедури та інструменти на етапі формування стратегічних цілей розвитку підприємства.
2. Облікові процедури та інструменти на етапі аналізу внутрішнього середовища.
3. Структура показників для аналізу в межах маркетингових стратегій.
4. Структура показників для аналізу в межах фінансових стратегій.
5. Структура показників для аналізу в межах стратегій диверсифікації ринків збуту.
6. Структура показників для аналізу в межах стратегії максимізації обсягів збуту (виробництва) продукції, товарів, послуг.
7. Облікові процедури та інструменти на етапі формування стратегічних цілей розвитку підприємства.
8. Облікові процедури та інструменти на етапі аналізу внутрішнього середовища підприємства.
9. Облікові процедури та інструменти на етапі аналізу зовнішнього середовища.
10. Облікові процедури та інструменти на етапі аналізу конкурентоспроможності продукції підприємства.
11. Облікові процедури та інструменти на етапі конкурентоспроможності підприємства та його конкурентної ніші.
12. Облікові процедури та інструменти на етапі впровадження стратегії.
13. Облікові процедури та інструменти на етапі контролю досягнення стратегічних цілей.
14. Інформаційне забезпечення прогнозування стратегічних показників.

### **ЗАВДАННЯ ДЛЯ ОТРИМАННЯ ДОДАТКОВИХ БАЛІВ**

*Сформууйте перелік документального забезпечення одного з етапів стратегічного планування розвитку підприємства або процесів виявлення ризиків чи прогнозування. Перелік може містити первинні документи бухгалтерського обліку, реєстри, форми фінансової та податкової звітності, нефінсова звітність, управлінські форми звітності, угоди з контрагентами, статистичні дані або дані, що є публічними. Розробіть таблицю (реєстр) узагальнення облікової інформації до обраного Вами етапу.*

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бандура З. Л., Шевчук В. Р., Семенюк Л. В. Облік і аналіз в системі стратегічного управління підприємством: монографія Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2016. 248 с.
2. Кім Л. І. Стратегічний управлінський облік: монографія М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. 202 с.
3. Криштопа І. І. Стратегічний облік об'єднаного бізнесу: методологія, моделювання, організація: монографія. Кривий Ріг: Видавець ФОП Чернявський Д.О., 2016. 464 с.
4. Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник. Київ: «К.І.С.», 2017. 932 с.
5. Попова В. Д., Маценко Л. Ф. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Чернівці: ЧНУ, 2018. 157 с.
6. Фатенок-Ткачук А. О. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства : конспект лекцій. Луцьк: Вежа-друк. 2022. 122 с.
7. Фатенок-Ткачук А. О. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства : методичні рекомендації до практичних робіт. Луцьк: Вежа-друк. 2021. 122 с.
8. Фатенок-Ткачук А. О., Кулинич М. Б., Сафарова А. Т. Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної діяльності підприємства : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. 154 с. / Алла Фатенок-Ткачук. Теоретико-методичні аспекти обліково-аналітичного забезпечення інноваційної діяльності у контексті стратегії розвитку підприємства. С. 5–61.
9. Фатенок-Ткачук А. О. Методика виявлення та аналізу існуючих резервів підприємства у процесі обліково-аналітичного забезпечення розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2018. № 18. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-142>
10. Фатенок-Ткачук А. О. Методичні основи аналізу зовнішнього середовища підприємств птахівництва. Ефективна економіка. Дн.: Дніпропетровський держ. Агр.-екон. у-т. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
11. Фатенок-Ткачук А. О. Обліково-аналітичне забезпечення бізнес-процесів підприємства : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 200 с.
12. Фатенок-Ткачук А. О. Облікові процедури в управлінських процесах. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 6. С. 56 - 64. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu\\_2016\\_4\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2016_4_20)
13. Фатенок-Ткачук А. О. Організація обліково-аналітичного забезпечення процесу формування стратегії розвитку підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки : журнал. Луцьк : Вежа-Друк, 2015. № 2. С. 82-90.
14. Фатенок-Ткачук А.О., Плоскіна А. А. Теоретичні аспекти процесу обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування. Молодий вчений. 2021. Вип. (94). С. 215–219. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304->



15. Fatenok-Tkachuk A. Financial accounting tools on different stages of financial planning. *Економічний часопис СХУ імені Лесі Українки*. 2020. Vol 4. No 24. С. 89 – 96. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-04-89-96> (Index Copernicus)

16. Fatenok-Tkachuk A., Kulynych M., Safarova A. & Bukalo N. Analysis of chicken production trends in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management* (open-access) 2017 p. (DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15\(4-1\).2017.14](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15(4-1).2017.14))

17. Fatenok-Tkachuk A. Theoretical accounting sense of the concept of ensuring the economic stability of the enterprise. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5992>

18. Fatenok-Tkachuk A. A Theoretical framework for the accounting and analytical maintenance of the company business processes in the company. *Економічний часопис СХУ імені Лесі Українки*. 2017. № 1. С. 93 – 100. URL : <https://echas.eenu.edu.ua/index.php/echas/article/view/72>

19. Fatenok-Tkachuk A. A. Theoretical accounting sense of the concept of ensuring the economic stability of the enterprise. *The scientific heritage*. Budapest, Hungary : 2016. № 7. (7). P. 21–26. URL : <http://tsh-journal.com/ru/archive/>

20. Mark L. Frigo AND Kip Krumwiede Strategic analysis and the management accountant. *StrategycFinance*. 2020. 1. URL : <https://sfmagazine.com/post-entry/may-2020-strategic-analysis-and-the-management-accountant/>

21. Strategic Analysis–Methods for Achieving Superior and Sustainable Performance. URL: <https://www.imanet.org/insights-and-trends/the-future-of-management-accounting/strategic-analysis-methods-for-achieving-superior-and-sustainable-performance?ssopc=1>

22. Joannidès de Lautou Strategic V. *Management Accounting. Volume I: Aligning Strategy, Operations and Finance*. 2018. DOI:10.1007/978-3-319-92949-1.

23. Wing Sun Li *Strategic Management Accounting. A Practical Guidebook with Case Studies*. 2018. 324 с.

Навчально-методичне видання

Автор: Фатенок-Ткачук Алла Олександрівна

**Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління  
розвитком підприємства**  
Методичні рекомендації до самостійних робіт

Друкується в авторській редакції