

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України  
Волинський національний університет імені Лесі Українки  
Економічний факультет

*Серія «Посібники та підручники  
ВНУ імені Лесі Українки»*

***О. Л. ТОЦЬКА***

## **СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ**

### ***Практикум***

Навчальний посібник  
для студентів вищих навчальних закладів

*Рекомендовано  
Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України*

Луцьк  
Волинський національний університет  
імені Лесі Українки  
2012

УДК 303.43:658.511(076.5)

ББК 65.053.012я73-5

Т 63

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України  
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів  
(Лист № 1/11-6123 від 03.05.2012 р.)*

*Серія «Посібники та підручники ВНУ імені Лесі Українки»  
Серія заснована у 2010 році*

**Рецензенти:**

**Базилюк А. В.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, обліку і аудиту Національного транспортного університету;

**Давидов Г. М.** – доктор економічних наук, професор, декан факультету обліку та фінансів Кіровоградського національного технічного університету;

**Ковалюк О. М.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку і аудиту Львівського національного університету імені Івана Франка

**Тоцька О. Л.**

Т 63 Стратегічний аналіз : Практикум : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. /  
Олеся Леонтіївна Тоцька. – Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2012. –  
180 с. – (Посібники та підручники ВНУ імені Лесі Українки)

ISBN 978-966-600-493-5 (серія)

ISBN 978-966-600-607-6

У посібнику вміщено матеріали для вивчення курсу «Стратегічний аналіз»: подано планування та зміст лекційних занять; висвітлено планування й порядок виконання практичних робіт; сформовано варіанти тестів для перевірки теоретичних знань; описано структуру індивідуального навчально-дослідного завдання; наведено термінологічний словник ключових термінів курсу.

Для викладачів і студентів спеціальності «Облік і аудит».

**УДК 303.43:658.511(076.5)**

**ББК 65.053.012я73-5**

© Тоцька О. Л., 2012

© Тоцька О. Л. (обкладинка), 2012

© Волинський національний університет  
імені Лесі Українки, 2012

ISBN 978-966-600-493-5 (серія)

ISBN 978-966-600-607-6

---

---

## ЗМІСТ

Вступ .....	4
Планування лекційних занять курсу «Стратегічний аналіз» .....	5
Зміст лекційних занять курсу «Стратегічний аналіз» .....	7
Планування практичних занять курсу «Стратегічний аналіз» .....	10
Практична робота № 1 .....	11
Практична робота № 2 .....	13
Практична робота № 3 .....	21
Практична робота № 4 .....	23
Практична робота № 5 .....	26
Практична робота № 6 .....	30
Практична робота № 7 .....	35
Кросворди .....	53
Методичні вказівки до тестування .....	73
Варіанти 1–10 тесту № 1 .....	74
Варіанти 1–10 тесту № 2 .....	94
Варіанти 1–10 тесту № 3 .....	114
Методичні вказівки до виконання індивідуального навчально- дослідного завдання (ІНДЗ) .....	124
Термінологічний словник ключових термінів курсу .....	126
Рекомендована література .....	137
Додатки .....	138

## ВСТУП

В умовах ринкової економіки ефективне управління підприємством неможливе без планування господарської діяльності на трьох рівнях – стратегічному, тактичному й оперативному. Функціонування найважливішого – стратегічного – рівня управління забезпечує стратегічний аналіз.

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

**Завдання** дисципліни:

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

**Предмет** дисципліни – виробнича та фінансово-господарська діяльність підприємства.

Після закінчення вивчення курсу студенти мають:

**засвоїти** концептуальні засади стратегічного аналізу, методи прогнозування й аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, його конкурентних позицій, структури капіталу, інвестицій;

**уміти** аналізувати й оцінювати потенціал підприємства як чинника стратегії розвитку.

**ПЛАНУВАННЯ ЛЕКЦІЙНИХ ЗАНЯТЬ  
КУРСУ «СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ»**

Назва тем курсу та їх зміст	Кількість годин
<p><i>Стратегія як генеральний план розвитку бізнесу в конкурентному середовищі:</i></p> <p>1. Зміст і класифікація стратегії підприємства в конкурентному середовищі. 2. Стратегічний план діяльності підприємства.</p>	4
<p><i>Стратегічний аналіз і його місце в управлінні економікою підприємства:</i></p> <p>1. Концептуальні засади стратегічного аналізу. 2. Інформаційна база стратегічного аналізу. 3. Оцінка грошових потоків підприємства в стратегічному аналізі.</p>	4
<p><i>Методи прогнозування в стратегічному аналізі:</i></p> <p>1. Зміст і класифікація прогнозів. 2. Методи прогнозування.</p>	4
<p><i>Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища: SWOT-аналіз:</i></p> <p>1. Характеристика методики SWOT-аналізу. 2. Складання матриці SWOT-аналізу.</p>	4
<p><i>Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства:</i></p> <p>1. Матриця Бостонської консалтингової групи «Зростання галузі / Частка ринку» (модель BCG). 2. Матриця «Привабливість галузі / Позиція в конкуренції» (модель General Electric / McKinsey). 3. Матриця спрямованої політики (модель Shell / DPM). 4. Матриця І. Ансоффа. 5. Тримірна схема Д. Абеля. 6. Діловий комплексний аналіз (проект PIMS).</p>	4
<p><i>Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства:</i></p> <p>1. Структура капіталу та ризик, їх взаємозв'язок і прогнозування. 2. Аналіз структури капіталу відповідно до стратегії його розвитку та показників, зумовлених нею.</p>	4

<b>Назва тем курсу та їх зміст</b>	<b>Кількість годин</b>
<i>Стратегічний аналіз інвестицій:</i> 1. Види інвестицій. 2. Критерії доцільності вибору інвестиційних проектів. 3. Оцінка ризику в стратегії прийняття інвестиційних рішень. 4. Врахування інфляції в оцінці майбутніх доходів від інвестиційних проектів.	4
<b><i>Усього</i></b>	<b>28</b>

## **ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНИХ ЗАНЯТЬ КУРСУ «СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ»**

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

Стратегія. Класифікації стратегій підприємства: за ієрархією в системі управління (корпоративна, ділова, функціональна, операційна); за функціональним критерієм (маркетингова, виробнича, фінансова, організаційна, соціальна); за стадіями життєвого циклу бізнесу (зростання, утримання, скорочення); за конкурентною позицією на ринку (лідера, претендента, послідовника, новачка); за способом досягнення конкурентних переваг (мінімальних витрат, диференціації, зосередження); за рівнем глобалізації бізнесу (вузької спеціалізації, диверсифікації).

Стратегічний план діяльності підприємства. Підходи до формування стратегічного плану: «від досягнутого»; оптимізаційний; адаптаційний.

*Література:* [2, 6–37], [4, 16–33], [6, 5–6].

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

Стратегічний аналіз. Завдання стратегії підприємства: 1) визначення сфери діяльності підприємства та формування стратегічних напрямів; 2) постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення; 3) формування стратегії для досягнення намічених цілей і результатів діяльності підприємства; 4) реалізація стратегічного плану; 5) оцінка результатів діяльності та зміна, в разі необхідності, стратегічного плану або методів його реалізації.

Інформаційна база стратегічного аналізу. Макрооточення, безпосереднє оточення та внутрішнє середовище підприємства.

Грошові потоки підприємства й економічні чинники, які на них впливають: період часу, інфляція, ризик, ліквідність.

*Література:* [1, 8–52], [2, 6–37], [4, 34–49], [5, 6–7], [6, 6–7].

### ***Тема 3. Методи прогнозування в стратегічному аналізі***

Прогнозування. Стадії процесу прогнозування. Класифікації прогнозів: за терміном упередження (оперативні, короткострокові, середньострокові, довгострокові); за можливістю впливу на майбутні

прогнози (пасивні, активні); за ступенем імовірності (варіантні, інваріантні); за способом представлення (точкові, інтервальні).

Методи прогнозування: якісні (індивідуальні – інтерв'ю, аналітичний, написання сценарію; колективні – комісій, колективної генерації ідей, «Дельфи»); кількісні (екстраполяції тенденції – найменших квадратів, рухомих середніх, експоненційного згладжування; моделювання – структурне, сітьове, матричне, імітаційне). Етапи колективного експертного оцінювання. Міжнародні експертні методи: журі експертів-виконавців, опитування продавців (дистриб'юторів), оцінки покупців (клієнтів), огляди й опитування.

*Література:* [1, 53–57], [2, 38–64], [3, 4–29], [4, 76–90], [6, 7–8].

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

SWOT-аналіз. Сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості й загрози.

Матриця SWOT-аналізу. Стратегічні проблеми та стратегічні альтернативи підприємства. Різновиди корпоративної стратегії фірми: «Максі-Максі», «Максі-Міні», «Міні-Максі», «Міні-Міні».

*Література:* [1, 21–25], [2, 85–111], [4, 126–139], [6, 19–20], [7, 199–255].

#### ***Тема 5. Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства***

Матриця Бостонської консалтингової групи «Зростання галузі / Частка ринку» (модель BCG). Поділ товарів фірми на групи: «знак запитання» («важка дитина»), «зірка», «дійна корова», «собака».

Матриця «Привабливість галузі / Позиція в конкуренції» (модель General Electric / McKinsey). Позиції матриці: «Переможець 1», «Переможець 2», «Переможець 3», «Сумнівний бізнес», «Середній бізнес», «Генератор прибутку», «Переможений 1», «Переможений 2», «Переможений 3».

Матриця спрямованої політики (модель Shell / DPM).

Матриця І. Ансоффа. Стратегії зростання: удосконалення діяльності, товарна експансія, розвиток ринку (ринкова експансія), диверсифікація. Імовірності успіху цих стратегій.

Тримірна схема Д. Абея.

Діловий комплексний аналіз (проект PIMS).

*Література:* [2, 141–174], [4, 140–167], [6, 20–23], [7, 128–148].



### ***Тема 6. Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства***

Капітал: власний, залучений. Підприємницький і фінансовий ризик. Фінансовий ліверидж. Формула розрахунку ефекту фінансового лівериджу та її складові частини: коефіцієнт структури капіталу, диференціал фінансового лівериджу, податковий коректор.

Методи оптимізації структури капіталу: управління величиною ефекту фінансового лівериджу, формування політики фінансування активів, оцінка вартості залучення капіталу.

*Література:* [1, 79–94], [5, 11–12].

### ***Тема 7. Стратегічний аналіз інвестицій***

Інвестиції. Портфельні та реальні інвестиції. Класифікації інвестицій: за об'єктом використання (матеріальні, фінансові, нематеріальні); за терміном (короткострокові інвестиції, довгострокові інвестиції, довгострокові вкладення).

Показники доцільності вибору інвестиційних проектів: період окупності, середня ставка доходу, чиста теперішня вартість, індекс рентабельності, внутрішня ставка доходу.

Ризик. Систематичний і несистематичний ризики. Методи оцінки ризику: статистичний, еквівалента певності, аналізу чутливості реагування.

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

*Література:* [1, 124–137], [5, 13–16].

**ПЛАНУВАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ  
КУРСУ «СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ»**

<b>Тема курсу</b>	<b>Назва практичного заняття</b>	<b>Кількість годин</b>
Тема 1. Стратегія як генеральний план розвитку бізнесу в конкурентному середовищі	Практична робота 1	2
Тема 2. Стратегічний аналіз і його місце в управлінні економікою підприємства	Практична робота 2	2
Тема 3. Методи прогнозування в стратегічному аналізі	Практична робота 3	2
Тема 4. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища: SWOT-аналіз	Практична робота 4	2
Тема 5. Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства	Практична робота 5	4
Тема 6. Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства	Практична робота 6	2
Тема 7. Стратегічний аналіз інвестицій	Практична робота 7	4
<b>Усього</b>		<b>18</b>

## ПРАКТИЧНА РОБОТА № 1

**Тема:** стратегія як генеральний план розвитку бізнесу в конкурентному середовищі.

**Мета:** перевірка знань студентів із теми 1.

1. Дати відповіді на подані нижче запитання (див. табл. 1).

*Таблиця 1*

### Запитання з теми 1

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

## Закінчення таблиці 1

1	2	3
14	Яка стратегія полягає у фокусуванні уваги на конкретній групі покупців?	
15	Яка стратегія є вузкою стратегією всередині функціональних напрямів?	
16	Яка стратегія будується на основі та відповідно до маркетингової стратегії?	
17	Яка стратегія полягає у прагненні отримати прибуток вище середнього в галузі?	
18	Яка стратегія є пасивною?	
19	Яка стратегія передбачає підтримання становища на ринку?	
20	Яка стратегія полягає у зниженні витрат і цін, пошуку нових ринків збуту?	
<i>Блок запитань № 3</i>		
21	Яка стратегія є загальним планом альтернативного вибору джерел фінансування?	
22	За яким критерієм розрізняють стратегії лідера, претендента, послідовника та новачка в галузі?	
23	За яким критерієм розрізняють стратегії вузької спеціалізації та диверсифікації?	
24	За яким критерієм розрізняють стратегії маркетингову, виробничу, фінансову, організаційну та соціальну?	
25	За яким критерієм розрізняють стратегії мінімальних витрат, диференціації та зосередження?	
26	За яким критерієм розрізняють стратегії корпоративну, ділову, функціональну й операційну?	
27	За яким критерієм розрізняють стратегії зростання, утримання та скорочення?	
28	Який підхід до формування стратегічного плану починається з вивчення навколишнього середовища підприємства?	
29	Який підхід до формування стратегічного плану орієнтований на збереження статус-кво?	
30	Який підхід до формування стратегічного плану спирається на використання економіко-математичних методів і моделей?	

## ПРАКТИЧНА РОБОТА № 2

**Тема:** стратегічний аналіз і його місце в управлінні економікою підприємства.

**Мета:** перевірка знань студентів із теми 2.

1. Дати відповіді на подані нижче запитання (див. табл. 2).

*Таблиця 2*

### Запитання з теми 2

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

## Продовження таблиці 2

1	2	3
10	До якого організаційного рівня середовища підприємства належить такий елемент, як політичні процеси?	
11	До якого організаційного рівня середовища підприємства належить такий елемент, як ринок робочої сили?	
12	До якого організаційного рівня середовища підприємства належить такий елемент, як виробництво?	
13	Відстеження поточної та нової інформації – це ...	
14	Представлення інформації про майбутній стан середовища – це ...	
15	Пошук уже сформованої інформації – це ...	
<i>Блок запитань № 3</i>		
16	До якого організаційного рівня середовища підприємства належить такий елемент, як управління персоналом?	
17	До якого організаційного рівня середовища підприємства належить такий елемент, як конкуренти?	
18	До якого організаційного рівня середовища підприємства належить такий елемент, як технологічні чинники?	
19	До якого організаційного рівня середовища підприємства належить такий елемент, як посередники?	
20	До якого організаційного рівня середовища підприємства належить такий елемент, як економічні чинники?	
21	До якого організаційного рівня середовища підприємства належить такий елемент, як постачальники?	
22	До якого організаційного рівня середовища підприємства належить такий елемент, як маркетинг?	
23	Вказати економічні чинники, які зменшують вартість грошового потоку.	

## Закінчення таблиці 2

1	2	3
24	Вказати економічні чинники, які збільшують вартість грошового потоку.	
25	Грошовий потік складається з суми ...	

2. Ознайомитися з прикладами розв'язування задач.

**Задача 1**

Підприємство сподівається одержати такий чистий дохід:

1-й рік – 130 тис. грн,

2-й рік – 170 тис. грн,

3-й рік – 190 тис. грн,

4-й рік – 220 тис. грн,

5-й рік – 260 тис. грн.

Активи, які коштують 500 тис. грн, будуть амортизовані протягом наступних 5 років. Вирахувати грошовий потік за кожен рік, використовуючи такі методи нарахування амортизації:

1) прямолінійний;

2) кумулятивний.

**Розв'язання.**

Визначення амортизаційних відрахувань прямолінійним методом і грошових потоків (тис. грн)

Рік	Чистий дохід	Амортизація	Грошовий потік
1	130	$500 \times 0,2 = 100$	$130 + 100 = 230$
2	170	$500 \times 0,2 = 100$	$170 + 100 = 270$
3	190	$500 \times 0,2 = 100$	$190 + 100 = 290$
4	220	$500 \times 0,2 = 100$	$220 + 100 = 320$
5	260	$500 \times 0,2 = 100$	$260 + 100 = 360$
Усього			1470

Норми амортизації:  $1 / 5$  років = 0,2.

Визначення амортизаційних відрахувань кумулятивним методом і грошових потоків (тис. грн)

Рік	Чистий дохід	Амортизація	Грошовий потік
1	130	$500 \times 5 / 15 = 166,67$	$130 + 166,67 = 296,67$
2	170	$500 \times 4 / 15 = 133,33$	$170 + 133,33 = 303,33$
3	190	$500 \times 3 / 15 = 100,00$	$190 + 100,00 = 290,00$
4	220	$500 \times 2 / 15 = 66,67$	$220 + 66,67 = 286,67$
5	260	$500 \times 1 / 15 = 33,33$	$260 + 33,33 = 293,33$
Усього			1470

Сума років:  $1 + 2 + 3 + 4 + 5 = 15$ .

Норми прискореної амортизації:  $5 / 15, 4 / 15, 3 / 15, 2 / 15, 1 / 15$ .

### Задача 2

Підприємство сподівається одержати такий чистий дохід:

1-й рік – 130 тис. грн,

2-й рік – 170 тис. грн,

3-й рік – 190 тис. грн,

4-й рік – 220 тис. грн,

5-й рік – 260 тис. грн.

Активи, які коштують 500 тис. грн, будуть амортизовані протягом наступних 5 років. Вирахувати грошовий потік за кожен рік, використовуючи такі методи нарахування амортизації:

1) прискореного компенсування витрат, який застосовують у США (норми відрахувань: 1-й рік – 15 %, 2-й рік – 22 %, 3, 4, 5 роки – 21 %);

2) прискореного зменшення залишкової вартості.

#### *Розв'язання.*

Визначення амортизаційних відрахувань методом прискореного компенсування витрат і грошових потоків (тис. грн)

Рік	Чистий дохід	Амортизація	Грошовий потік
1	130	$500 \times 0,15 = 75$	$130 + 75 = 205$
2	170	$500 \times 0,22 = 110$	$170 + 110 = 280$
3	190	$500 \times 0,21 = 105$	$190 + 105 = 295$
4	220	$500 \times 0,21 = 105$	$220 + 105 = 325$
5	260	$500 \times 0,21 = 105$	$260 + 105 = 365$
Усього			1470

Визначення амортизаційних відрахувань методом прискореного зменшення залишкової вартості та грошових потоків (тис. грн)

Рік	Чистий дохід	Балансова вартість (недоамортизована)	Амортизація	Грошовий потік
1	130	500	$500 \times 0,4 = 200$	$130 + 200 = 330$
2	170	$500 - 200 = 300$	$300 \times 0,4 = 120$	$170 + 120 = 290$
3	190	$300 - 120 = 180$	$180 \times 0,4 = 72$	$190 + 72 = 262$
4	220	$180 - 72 = 108$	$108 \times 0,4 = 43,2$	$220 + 43,2 = 263,2$
5	260	$108 - 43,2 = 64,8$	64,8	$260 + 64,8 = 324,8$
Усього				1470



Норми амортизації в два рази більші, ніж при прямолінійному методі:  $0,2 \times 2 = 0,4$ .

3. Розв'язати подані нижче задачі.

### Задача 1

Підприємство сподівається одержати такий чистий дохід:

1-й рік – 140 тис. грн,

2-й рік – 210 тис. грн,

3-й рік – 280 тис. грн,

4-й рік – 350 тис. грн,

5-й рік – 420 тис. грн.

Активи, які коштують 750 тис. грн, будуть амортизовані протягом наступних 5 років. Вирахувати грошовий потік за кожен рік, використовуючи такі методи нарахування амортизації:

1) прямолінійний;

2) кумулятивний.

### Задача 2

Підприємство сподівається одержати такий чистий дохід:

1-й рік – 110 тис. грн,

2-й рік – 180 тис. грн,

3-й рік – 250 тис. грн,

4-й рік – 320 тис. грн,

5-й рік – 390 тис. грн.

Активи, які коштують 650 тис. грн, будуть амортизовані протягом наступних 5 років. Вирахувати грошовий потік за кожен рік, використовуючи такі методи нарахування амортизації:

1) прямолінійний;

2) кумулятивний.

### Задача 3

Підприємство сподівається одержати такий чистий дохід:

1-й рік – 100 тис. грн,

2-й рік – 180 тис. грн,

3-й рік – 260 тис. грн,

4-й рік – 340 тис. грн,

5-й рік – 420 тис. грн.

Активи, які коштують 700 тис. грн, будуть амортизовані протягом наступних 5 років. Вирахувати грошовий потік за кожен рік, використовуючи такі методи нарахування амортизації:

- 1) прямолінійний;
- 2) кумулятивний.

#### **Задача 4**

Підприємство сподівається одержати такий чистий дохід:

- 1-й рік – 140 тис. грн,
- 2-й рік – 190 тис. грн,
- 3-й рік – 240 тис. грн,
- 4-й рік – 290 тис. грн,
- 5-й рік – 340 тис. грн.

Активи, які коштують 600 тис. грн, будуть амортизовані протягом наступних 5 років. Вирахувати грошовий потік за кожен рік, використовуючи такі методи нарахування амортизації:

- 1) прямолінійний;
- 2) кумулятивний.

#### **Задача 5**

Підприємство сподівається одержати такий чистий дохід:

- 1-й рік – 120 тис. грн,
- 2-й рік – 180 тис. грн,
- 3-й рік – 200 тис. грн,
- 4-й рік – 245 тис. грн,
- 5-й рік – 322 тис. грн.

Активи, які коштують 550 тис. грн, будуть амортизовані протягом наступних 5 років. Вирахувати грошовий потік за кожен рік, використовуючи такі методи нарахування амортизації:

- 1) прямолінійний;
- 2) кумулятивний.

#### **Задача 6**

Підприємство сподівається одержати такий чистий дохід:

- 1-й рік – 140 тис. грн,
- 2-й рік – 210 тис. грн,
- 3-й рік – 280 тис. грн,
- 4-й рік – 350 тис. грн,
- 5-й рік – 420 тис. грн.

Активи, які коштують 750 тис. грн, будуть амортизовані протягом наступних 5 років. Вирахувати грошовий потік за кожен рік, використовуючи такі методи нарахування амортизації:

- 1) прискореного компенсування витрат (норми відрахувань: 1-й рік – 15 %, 2-й рік – 22 %, 3, 4, 5 роки – 21 %);
- 2) прискореного зменшення залишкової вартості.

### Задача 7

Підприємство сподівається одержати такий чистий дохід:

- 1-й рік – 110 тис. грн,
- 2-й рік – 180 тис. грн,
- 3-й рік – 250 тис. грн,
- 4-й рік – 320 тис. грн,
- 5-й рік – 390 тис. грн.

Активи, які коштують 650 тис. грн, будуть амортизовані протягом наступних 5 років. Вирахувати грошовий потік за кожен рік, використовуючи такі методи нарахування амортизації:

- 1) прискореного компенсування витрат (норми відрахувань: 1-й рік – 15 %, 2-й рік – 22 %, 3, 4, 5 роки – 21 %);
- 2) прискореного зменшення залишкової вартості.

### Задача 8

Підприємство сподівається одержати такий чистий дохід:

- 1-й рік – 100 тис. грн,
- 2-й рік – 180 тис. грн,
- 3-й рік – 260 тис. грн,
- 4-й рік – 340 тис. грн,
- 5-й рік – 420 тис. грн.

Активи, які коштують 700 тис. грн, будуть амортизовані протягом наступних 5 років. Вирахувати грошовий потік за кожен рік, використовуючи такі методи нарахування амортизації:

- 1) прискореного компенсування витрат (норми відрахувань: 1-й рік – 15 %, 2-й рік – 22 %, 3, 4, 5 роки – 21 %);
- 2) прискореного зменшення залишкової вартості.

### Задача 9

Підприємство сподівається одержати такий чистий дохід:

- 1-й рік – 140 тис. грн,
- 2-й рік – 190 тис. грн,

3-й рік – 240 тис. грн,

4-й рік – 290 тис. грн,

5-й рік – 340 тис. грн.

Активи, які коштують 600 тис. грн, будуть амортизовані протягом наступних 5 років. Вирахувати грошовий потік за кожен рік, використовуючи такі методи нарахування амортизації:

1) прискореного компенсування витрат (норми відрахувань: 1-й рік – 15 %, 2-й рік – 22 %, 3, 4, 5 роки – 21 %);

2) прискореного зменшення залишкової вартості.

### **Задача 10**

Підприємство сподівається одержати такий чистий дохід:

1-й рік – 120 тис. грн,

2-й рік – 180 тис. грн,

3-й рік – 200 тис. грн,

4-й рік – 245 тис. грн,

5-й рік – 322 тис. грн.

Активи, які коштують 550 тис. грн, будуть амортизовані протягом наступних 5 років. Вирахувати грошовий потік за кожен рік, використовуючи такі методи нарахування амортизації:

1) прискореного компенсування витрат (норми відрахувань: 1-й рік – 15 %, 2-й рік – 22 %, 3, 4, 5 роки – 21 %);

2) прискореного зменшення залишкової вартості.

## ПРАКТИЧНА РОБОТА № 3

**Тема:** методи прогнозування в стратегічному аналізі.

**Мета:** перевірка знань студентів із теми 3.

1. Дати відповіді на подані нижче запитання (див. табл. 3).

*Таблиця 3*

### Запитання з теми 3

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

## Закінчення таблиці 3

1	2	3
<i>Блок запитань № 3</i>		
15	Який експертний метод прогнозування полягає в організації проведення анкетних опитувань фахівців?	
16	Який експертний метод прогнозування полягає в написанні експертом доповідних записок?	
17	Який експертний метод прогнозування є вільним, неструктурованим процесом?	
18	Який експертний метод прогнозування полягає в безпосередньому контакті експерта зі спеціалістом?	
19	Який експертний метод прогнозування базується на визначенні логіки процесу або явища в часі за різних умов?	
20	Який експертний метод прогнозування полягає в організації «круглого столу»?	
<i>Блок запитань № 4</i>		
21	На якому етапі проведення колективних експертних оцінок експерти дають відповіді на питання?	
22	На якому етапі проведення колективних експертних оцінок створюються робочі групи?	
23	На якому етапі проведення колективних експертних оцінок визначається кінцева оцінка?	
24	На якому етапі проведення колективних експертних оцінок складається матриця, що відображає генеральну мету?	
25	На якому етапі проведення колективних експертних оцінок розробляються та формулюються питання для експертів?	
26	Що відбувається на першому етапі проведення колективних експертних оцінок?	
27	Що відбувається на другому етапі проведення колективних експертних оцінок?	
28	Що відбувається на третьому етапі проведення колективних експертних оцінок?	
29	Що відбувається на четвертому етапі проведення колективних експертних оцінок?	
30	Що відбувається на п'ятому етапі проведення колективних експертних оцінок?	

## ПРАКТИЧНА РОБОТА № 4

**Тема:** аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища: SWOT-аналіз.

**Мета:** перевірка знань студентів із теми 4.

1. Дати відповіді на подані нижче запитання (див. табл. 4).

*Таблиця 4*

### Запитання з теми 4

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

## Продовження таблиці 4

1	2	3
13	До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як можливість перейти до групи, що має кращу стратегію?	
14	До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як сповільнення зростання ринку?	
15	До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як перевірений часом менеджмент?	
16	До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як застаріле обладнання?	
17	До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як прискорення зростання ринку?	
18	До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як несприятлива політика держави?	
19	До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як захищеність від сильного конкурентного тиску?	
20	До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як наявність внутрішніх виробничих проблем?	
<i>Блок запитань № 3</i>		
21	До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як відсутність спеціалістів ключової кваліфікації та компетентності?	
22	До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як адекватні фінансові ресурси?	
23	До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як можливість появи нових конкурентів?	
24	До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як збільшення випуску різноманітної продукції?	
25	До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як відставання у сфері досліджень і розробок?	
26	До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як добра репутація в покупців і клієнтів?	
27	До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як неспроможність фінансувати необхідні зміни в стратегії?	



## Закінчення таблиці 4

1	2	3
28	До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як можливість одержання економії від збільшення обсягу виробництва?	
29	До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як відсутність чітких стратегічних напрямів?	
30	До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як винахідливість у створенні стратегій розвитку функціональних сфер діяльності підприємства?	
<i>Блок запитань № 4</i>		
31	До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як високий рівень компетентності?	
32	До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як несприятливі демографічні зміни?	
33	До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як вихід на нові ринки або сегменти ринку?	
34	До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як слабе знання ринкової ситуації?	
35	До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як наявність інноваційних здібностей і можливості їх реалізації?	
36	Який різновид корпоративної стратегії фірми спрямований на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей?	
37	Який різновид корпоративної стратегії фірми використовує сильні сторони для реалізації зовнішніх можливостей?	
38	Який різновид корпоративної стратегії фірми спрямований на мінімізацію слабких сторін фірми й уникнення зовнішніх загроз?	
39	Який різновид корпоративної стратегії фірми використовує сильні сторони для знешкодження зовнішніх загроз?	

## ПРАКТИЧНА РОБОТА № 5

**Тема:** стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства.

**Мета:** перевірка знань студентів із теми 5.

1. Дати відповіді на подані нижче запитання (див. табл. 5).

*Таблиця 5*

### Запитання з теми 5

№ з/п	Запитання	Відповідь
1	2	3
<i>Блок запитань № 1</i>		
1	Яка група в моделі BCG характеризується скороченням?	
2	Яка група в моделі BCG характеризується зрілістю?	
3	Яка група в моделі BCG характеризується високим темпом зростання та високою часткою ринку?	
4	Яка група в моделі BCG характеризується низьким темпом зростання та високою часткою ринку?	
5	Яка група в моделі BCG характеризується низьким темпом зростання та низькою часткою ринку?	
6	Яка група в моделі BCG характеризується високим темпом зростання та низькою часткою ринку?	
7	У моделі BCG «собака» характеризується ...	
8	У моделі BCG «дійна корова» характеризується ...	
9	У моделі BCG «зірка» характеризується ...	
10	У моделі BCG «знак запитання» характеризується ...	
<i>Блок запитань № 2</i>		
11	Для якої позиції в моделі General Electric / McKinsey характерні низька привабливість ринку та середній рівень відносних переваг?	
12	Для якої позиції в моделі General Electric / McKinsey характерні середня привабливість ринку та середній рівень відносних переваг?	
13	Для якої позиції в моделі General Electric / McKinsey характерні середня привабливість ринку та сильні відносні переваги?	

## Продовження таблиці 5

1	2	3
14	Для якої позиції в моделі General Electric / McKinsey характерні низька привабливість ринку та незначні відносні переваги?	
15	Для якої позиції в моделі General Electric / McKinsey характерні незначні відносні переваги підприємства, втягнутого в перспективний бізнес?	
16	Для якої позиції в моделі General Electric / McKinsey характерні найвища привабливість ринку та сильні відносні переваги?	
17	Для якої позиції в моделі General Electric / McKinsey характерні середня привабливість ринку і незначні відносні переваги?	
18	Для якої позиції в моделі General Electric / McKinsey характерні низька привабливість ринку та сильні відносні переваги?	
19	Для якої позиції в моделі General Electric / McKinsey характерні висока привабливість ринку та середній рівень відносних переваг?	
<i>Блок запитань № 3</i>		
20	Зі скількох клітинок складається модель BCG?	
21	Коли була розроблена модель BCG?	
22	Зі скількох клітинок складається модель General Electric / McKinsey?	
23	Коли була розроблена модель General Electric / McKinsey?	
24	Зі скількох клітинок складається модель Shell / DPM?	
25	Коли була розроблена модель Shell / DPM?	
26	Зі скількох клітинок складається матриця І. Ансоффа?	
27	На скількох осях у матриці Д. Абеля визначається галузь бізнесу?	
28	Скільки факторів у проекті PIMS пояснюють 80 % відмінності в показниках ефективності господарських організацій?	
29	Яку частку відмінності в показниках ефективності господарських організацій пояснюють 37 факторів у проекті PIMS?	
<i>Блок запитань № 4</i>		

## Продовження таблиці 5

1	2	3
30	Для якої стратегії в матриці І. Ансоффа характерні такі фактори, як новий товар + новий ринок?	
31	Для якої стратегії в матриці І. Ансоффа характерні такі фактори, як старий товар + старий ринок?	
32	Для якої стратегії в матриці І. Ансоффа характерні такі фактори, як новий товар + старий ринок?	
33	Для якої стратегії в матриці І. Ансоффа характерні такі фактори, як старий товар + новий ринок?	
34	Яка стратегія в матриці І. Ансоффа пов'язана зі значними витратами?	
35	Яка стратегія в матриці І. Ансоффа ефективна при зростаючому або ненасиченому ринку?	
36	Яка стратегія в матриці І. Ансоффа є найризикованішою?	
37	Яка стратегія в матриці І. Ансоффа найбільш доцільна з точки зору мінімізації ризику?	
38	При якій стратегії в матриці І. Ансоффа прибуток забезпечується за рахунок розширення ринку збуту і у межах географічного регіону, і поза ним?	
39	При якій стратегії в матриці І. Ансоффа прибуток забезпечується за рахунок раціоналізації виробництва та збуту?	
<i>Блок запитань № 5</i>		
40	При якій стратегії в матриці І. Ансоффа прибуток забезпечується за рахунок збереження своєї частки ринку в майбутньому?	
41	До альтернативних варіантів реалізації якої стратегії в матриці І. Ансоффа відноситься залучення покупців фірм-конкурентів?	
42	До альтернативних варіантів реалізації якої стратегії в матриці І. Ансоффа відноситься вихід на нові ринки всередині країни і за її межами?	
43	До альтернативних варіантів реалізації якої стратегії в матриці І. Ансоффа відноситься розширення товарної номенклатури й асортименту продукції, що випускається?	

## Закінчення таблиці 5

1	2	3
44	До альтернативних варіантів реалізації якої стратегії в матриці І. Ансоффа відноситься підвищення ефективності продажу?	
45	До альтернативних варіантів реалізації якої стратегії в матриці І. Ансоффа відноситься залучення нових користувачів товару?	
46	До альтернативних варіантів реалізації якої стратегії в матриці І. Ансоффа відноситься освоєння нових сегментів на тому ж ринку?	
47	До альтернативних варіантів реалізації якої стратегії в матриці І. Ансоффа відноситься додавання споживчих характеристик товару?	
48	До альтернативних варіантів реалізації якої стратегії в матриці І. Ансоффа відноситься розвиток функціонального маркетингу?	
49	До альтернативних варіантів реалізації якої стратегії в матриці І. Ансоффа відноситься злиття або поглинання фірм-конкурентів?	
<i>Блок запитань № 6</i>		
50	Яка імовірність успіху для старого товару на новому ринку?	
51	Яка імовірність успіху для нового товару на старому ринку?	
52	Яка імовірність успіху для нового товару на новому ринку?	
53	Яка імовірність успіху для старого товару на старому ринку?	
54	5 % – це імовірність успіху для ...	
55	20 % – це імовірність успіху для ...	
56	33 % – це імовірність успіху для ...	
57	50 % – це імовірність успіху для ...	

## ПРАКТИЧНА РОБОТА № 6

**Тема:** стратегічний аналіз структури капіталу підприємства.

**Мета:** перевірка знань студентів із теми 6.

1. Дати відповіді на подані нижче запитання (див. табл. 6).

*Таблиця 6*

### Запитання з теми 6

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

## Закінчення таблиці 6

1	2	3
<i>Блок запитань № 2</i>		
11	Як називається сума коштів, яку підприємство, що одержує капітал, сплачує за використання одиниці капіталу його власнику?	
12	Яка політика фінансування активів має на меті використання власного капіталу та довгострокових зобов'язань для формування необоротних активів і постійної частини оборотних активів?	
13	Яка політика фінансування активів передбачає використання власного капіталу та довгострокових зобов'язань для формування необоротних активів, постійної частини оборотних активів і половини змінної частини оборотних активів?	
14	Яка політика фінансування активів націлена на використання власного капіталу та довгострокових зобов'язань тільки для формування необоротних активів?	
15	Для формування якої частини активів при компромісній політиці використовують власний капітал і довгострокові зобов'язання?	
16	Для формування якої частини активів при агресивній політиці використовують короткострокові зобов'язання?	
17	Для формування якої частини активів при консервативній політиці використовують власний капітал і довгострокові зобов'язання?	
18	Для формування якої частини активів при компромісній політиці використовують короткострокові зобов'язання?	
19	Для формування якої частини активів при агресивній політиці використовують власний капітал і довгострокові зобов'язання?	
20	Для формування якої частини активів при консервативній політиці використовують короткострокові зобов'язання?	

2. Ознайомитися з прикладом розв'язування задачі.

### Задача

Підприємство розглядає можливість упровадити інвестиційні проекти А і Б, вартість яких становить 600 тис. грн і 450 тис. грн відповідно. Прогнозовані прибутки за проектом А – 110 тис. грн, за проектом Б – 90 тис. грн. Підприємство може фінансувати за рахунок власних коштів лише 750 тис. грн.

Проаналізувати та дати рекомендації, що доцільніше для підприємства: впровадити один із проектів або, скориставшись кредитом у сумі 300 тис. грн під 12 % річних, профінансувати обидва проекти.

### Розв'язання.

№ рядка	Показник	Варіанти структур капіталу (тис. грн)		
		1	2	3
1	Сума капіталу	600	450	1050
2	Власний капітал	600	450	750
3	Залучений капітал	–	–	300
4	Прибуток	110	90	200
5	Дохідність активів (4 рядок / 1 рядок)	0,18	0,20	0,19
6	Відсотки за кредит (0,12 × 3 рядок)	–	–	36
7	Прибуток-відсотки (4 рядок – 6 рядок)	110	90	164
8	Податок на прибуток (0,21 × 7 рядок)	23,10	18,90	34,44
9	Прибуток-податок (7 рядок – 8 рядок)	86,90	71,10	129,56
10	Дохідність власного капіталу (9 рядок / 2 рядок)	0,14	0,16	0,17
11	Ефект фінансового лівериджу	–	–	0,02

$$E = \frac{ЗК}{ВК} \times (ДА - ПК) \times (1 - ПП),$$

де  $E$  – ефект фінансового лівериджу;

$ЗК$  – сума залученого капіталу;

$ВК$  – сума власного капіталу;

$ДА$  – рівень дохідності активів (відношення суми прибутку до суми функціонуючого капіталу);

$ПК$  – рівень процентів за кредит;

$ПП$  – рівень податку на прибуток.

$$\text{Отже, } E = \frac{300}{750} \times (0,19 - 0,12) \times (1 - 0,21) = 0,4 \times 0,07 \times 0,79 = 0,02.$$



Дохідність власного капіталу найбільша за третього варіанту, тому рекомендується профінансувати обидва проекти.

3. Розв'язати подані нижче задачі.

### **Задача 1**

Підприємство розглядає можливість упровадити інвестиційні проекти А і Б, вартість яких становить 450 тис. грн і 350 тис. грн відповідно. Прогнозовані прибутки за проектом А – 120 тис. грн, за проектом Б – 90 тис. грн. Підприємство може фінансувати за рахунок власних коштів лише 600 тис. грн.

Проаналізувати та дати рекомендації, що доцільніше для підприємства: впровадити один із проектів або, скориставшись кредитом у сумі 200 тис. грн під 10 % річних, профінансувати обидва проекти.

### **Задача 2**

Підприємство розглядає можливість упровадити інвестиційні проекти А і Б, вартість яких становить 400 тис. грн і 300 тис. грн відповідно. Прогнозовані прибутки за проектом А – 100 тис. грн, за проектом Б – 70 тис. грн. Підприємство може фінансувати за рахунок власних коштів лише 500 тис. грн.

Проаналізувати та дати рекомендації, що доцільніше для підприємства: впровадити один із проектів або, скориставшись кредитом у сумі 200 тис. грн під 12 % річних, профінансувати обидва проекти.

### **Задача 3**

Підприємство розглядає можливість упровадити інвестиційні проекти А і Б, вартість яких становить 500 тис. грн і 300 тис. грн відповідно. Прогнозовані прибутки за проектом А – 165 тис. грн, за проектом Б – 90 тис. грн. Підприємство може фінансувати за рахунок власних коштів лише 650 тис. грн.

Проаналізувати та дати рекомендації, що доцільніше для підприємства: впровадити один із проектів або, скориставшись кредитом у сумі 150 тис. грн під 11 % річних, профінансувати обидва проекти.

#### **Задача 4**

Підприємство розглядає можливість упровадити інвестиційні проекти А і Б, вартість яких становить 550 тис. грн і 220 тис. грн відповідно. Прогнозовані прибутки за проектом А – 170 тис. грн, за проектом Б – 85 тис. грн. Підприємство може фінансувати за рахунок власних коштів лише 700 тис. грн.

Проаналізувати та дати рекомендації, що доцільніше для підприємства: впровадити один із проектів або, скориставшись кредитом у сумі 70 тис. грн під 13 % річних, профінансувати обидва проекти.

#### **Задача 5**

Підприємство розглядає можливість упровадити інвестиційні проекти А і Б, вартість яких становить 500 тис. грн і 400 тис. грн відповідно. Прогнозовані прибутки за проектом А – 250 тис. грн, за проектом Б – 100 тис. грн. Підприємство може фінансувати за рахунок власних коштів лише 720 тис. грн.

Проаналізувати та дати рекомендації, що доцільніше для підприємства: впровадити один із проектів або, скориставшись кредитом у сумі 180 тис. грн під 23 % річних, профінансувати обидва проекти.

## ПРАКТИЧНА РОБОТА № 7

**Тема:** стратегічний аналіз інвестицій.

**Мета:** перевірка знань студентів із теми 7.

1. Дати відповіді на подані нижче запитання (див. табл. 7).

*Таблиця 7*

### Запитання з теми 7

№ з/п	Запитання	Відповідь
1	2	3
<i>Блок запитань № 1</i>		
1	Кошти, вкладені на тривалий період (понад рік) в юридично самостійні підприємства з метою їх придбання, впливу на них чи одержання додаткового прибутку, – це ...	
2	Інвестиції в підготовку кадрів, дослідження та розробки – це ...	
3	Інвестиції в будівлі – це ...	
4	Процес взаємодії двох сторін: підприємця (який ініціює проект) та інвестора (який фінансує проект) – це ...	
5	Інвестиції строком до одного року – це ...	
6	Інвестиції в обладнання – це ...	
7	Вкладення капіталу в групу проектів – це ...	
8	Інвестиції в облігації, акції, спеціальні фонди та матеріальні необоротні активи – це ...	
9	Інвестиції в рекламу – це ...	
10	Придбання прав на участь у справах інших підприємств – це ...	
<i>Блок запитань № 2</i>		
11	Відношення теперішньої вартості майбутніх грошових потоків до початкової вартості інвестицій – це ...	
12	Ризик для конкретного інвестора – це ...	
13	Різниця між теперішньою вартістю майбутніх грошових надходжень і вартістю початкових інвестицій – це ...	
14	Ставка, нижче якої проекти відхиляються, – це ...	

## Закінчення таблиці 7

1	2	3
15	Частина загального ризику, що залежить від загального стану економіки, – це ...	
16	Кількість років, необхідних для покриття всіх витрат на інвестиційний проект, – це ...	
17	Ризик, пов'язаний не тільки з утратою прибутку, а й з недоотриманням виручки, коли необхідно компенсувати витрати за свій рахунок, – це ...	
18	Простий бухгалтерський засіб, який показує прибутковість проекту, – це ...	
19	Ставка, що врівноважує початкову інвестицію з теперішньою вартістю майбутнього грошового потоку, – це ...	
20	Можливість втрати прибутку від реалізації того чи іншого проекту – це ...	

2. Ознайомитися з прикладами розв'язування задач.

### Задача 1

Початкові інвестиції становлять 600 тис. грн. Прийнятний для підприємства максимальний строк окупності становить 4 роки. Підприємству запропоновано два проекти, грошові потоки за якими передбачаються в таких розмірах:

#### проект А

1-й рік – 90 тис. грн,  
 2-й рік – 140 тис. грн,  
 3-й рік – 170 тис. грн,  
 4-й рік – 220 тис. грн,  
 5-й рік – 240 тис. грн,

#### проект Б

1-й рік – 80 тис. грн,  
 2-й рік – 100 тис. грн,  
 3-й рік – 120 тис. грн,  
 4-й рік – 140 тис. грн,  
 5-й рік – 180 тис. грн.

Визначити, чи прийнятні для підприємства ці проекти, обчисливши їхні *періоди окупності*.

**Розв'язання.**

Рік	Грошовий потік (тис. грн)			
	проект А	залишок невідшкодованих інвестицій на кінець року	проект Б	залишок невідшкодованих інвестицій на кінець року
		600		600
1	90	$600 - 90 = 510$	80	$600 - 80 = 520$
2	140	$510 - 140 = 370$	100	$520 - 100 = 420$
3	170	$370 - 170 = 200$	120	$420 - 120 = 300$
4	220	–	140	$300 - 140 = 160$
5	240	–	180	–

Період окупності для проекту А:  $3 + (200 / 220) = 3,91$  роки.

Період окупності для проекту Б:  $4 + (160 / 180) = 4,89$  роки.

Отже, для підприємства прийнятним є проект А, оскільки його період окупності менший 4 років.

**Задача 2**

Початкові інвестиції становлять 100 тис. грн. На наступні 4 роки передбачаються такі чисті доходи підприємства:

1-й рік – 10 тис. грн,

2-й рік – 12,5 тис. грн,

3-й рік – 15 тис. грн,

4-й рік – 17 тис. грн.

Визначити *середню ставку доходу*.

**Розв'язання.**

1) середній чистий дохід:

$$(10\ 000 + 12\ 500 + 15\ 000 + 17\ 000) / 4 = 13\ 625 \text{ грн};$$

2) середні інвестиції (для спрощення розрахунків припускається, що амортизація початкових інвестицій проводиться рівномірно. Тому щоб знайти середні інвестиції, суму початкових інвестицій ділять на 2):

$$100\ 000 / 2 = 50\ 000 \text{ грн};$$

3) середня ставка доходу:

$$13\ 625 / 50\ 000 \times 100 = 27,25 \text{ \%}.$$

**Задача 3**

Початкові інвестиції становлять 110 тис. грн, дисконтна ставка проекту – 12 %. На наступні 3 роки передбачаються такі грошові потоки за цим проектом:

1-й рік – 50 тис. грн,

2-й рік – 60 тис. грн,

3-й рік – 70 тис. грн.

Визначити доцільність упровадження проекту, застосовуючи метод чистої теперішньої вартості.

**Розв'язання.**

Рік	Грошовий потік (грн)	Фактор дисконту	Теперішня вартість (грн)
1	50 000	0,893	$50\,000 \times 0,893 = 44\,650$
2	60 000	0,797	$60\,000 \times 0,797 = 47\,820$
3	70 000	0,712	$70\,000 \times 0,712 = 49\,840$
Разом теперішня вартість проекту			$44\,650 + 47\,820 + 49\,840 = 142\,310$
Чиста теперішня вартість проекту			$142\,310 - 110\,000 = 32\,310$

Фактор дисконту береться з таблиці теперішньої вартості однієї грошової одиниці в стовпці під заданою відсотковою ставкою (див. табл. 8).

Оскільки значення чистої теперішньої вартості додатне ( $32\,310 > 0$ ), то цей проект рекомендується інвестувати.

#### Задача 4

Початкові інвестиції становлять 800 тис. грн, дисконтна ставка проекту – 14 %. На наступні 4 роки передбачаються такі грошові потоки за цим проектом:

1-й рік – 200 тис. грн,

2-й рік – 350 тис. грн,

3-й рік – 400 тис. грн,

4-й рік – 450 тис. грн.

Визначити доцільність упровадження проекту, застосовуючи метод індексу прибутковості.

**Розв'язання.**

Рік	Грошовий потік (грн)	Фактор дисконту	Теперішня вартість (грн)
1	200 000	0,877	$200\,000 \times 0,877 = 175\,400$
2	350 000	0,769	$350\,000 \times 0,769 = 269\,150$
3	400 000	0,675	$400\,000 \times 0,675 = 270\,000$
4	500 000	0,592	$500\,000 \times 0,592 = 296\,000$
Разом теперішня вартість проекту			$175\,400 + 269\,150 + 270\,000 + 296\,000 = 1\,010\,550$
Індекс прибутковості			$1\,010\,550 / 800\,000 = 1,26$

Таблиця 8

## Теперішня вартість однієї грошової одиниці

Період	Відсоткова ставка																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	0,990	0,980	0,971	0,962	0,952	0,943	0,935	0,925	0,919	0,909	0,901	0,893	0,885	0,877	0,870	0,862	0,855
2	0,980	0,961	0,943	0,925	0,907	0,890	0,873	0,857	0,842	0,826	0,812	0,797	0,783	0,769	0,756	0,743	0,731
3	0,971	0,942	0,915	0,889	0,864	0,840	0,816	0,794	0,772	0,751	0,731	0,712	0,693	0,675	0,658	0,641	0,624
4	0,961	0,924	0,888	0,855	0,823	0,792	0,763	0,735	0,708	0,683	0,659	0,636	0,613	0,592	0,572	0,552	0,534
5	0,951	0,906	0,863	0,822	0,784	0,747	0,713	0,681	0,650	0,621	0,593	0,567	0,543	0,519	0,497	0,476	0,456
6	0,942	0,888	0,837	0,790	0,746	0,705	0,666	0,630	0,596	0,564	0,535	0,507	0,480	0,456	0,432	0,410	0,390
7	0,933	0,871	0,813	0,760	0,711	0,665	0,623	0,583	0,547	0,513	0,482	0,452	0,425	0,400	0,376	0,354	0,333
8	0,923	0,853	0,789	0,731	0,677	0,627	0,582	0,540	0,502	0,467	0,434	0,404	0,376	0,351	0,327	0,305	0,285
9	0,914	0,837	0,766	0,703	0,645	0,592	0,544	0,500	0,460	0,424	0,391	0,361	0,333	0,308	0,284	0,263	0,243
10	0,905	0,820	0,744	0,676	0,614	0,558	0,508	0,463	0,422	0,386	0,352	0,322	0,295	0,270	0,247	0,227	0,208
11	0,896	0,804	0,722	0,650	0,585	0,527	0,475	0,429	0,388	0,350	0,317	0,287	0,261	0,237	0,215	0,195	0,178
12	0,887	0,789	0,701	0,625	0,557	0,497	0,444	0,397	0,356	0,319	0,286	0,257	0,231	0,208	0,187	0,168	0,152
13	0,879	0,773	0,681	0,601	0,530	0,469	0,415	0,368	0,326	0,290	0,258	0,229	0,204	0,182	0,163	0,145	0,130
14	0,870	0,758	0,661	0,577	0,505	0,442	0,388	0,340	0,299	0,263	0,232	0,205	0,181	0,160	0,141	0,125	0,111
15	0,861	0,743	0,642	0,555	0,481	0,417	0,362	0,315	0,275	0,239	0,209	0,183	0,160	0,140	0,123	0,108	0,095

Оскільки значення індексу більше одиниці ( $1,26 > 1$ ), то цей проект рекомендується інвестувати.

### Задача 5

Початкові інвестиції становлять 1 200 тис. грн, гранична ставка доходу – 12 %. На наступні 5 років передбачаються грошові потоки в розмірі 320 тис. грн.

Визначити доцільність упровадження проекту, застосовуючи *метод внутрішньої ставки доходу*.

#### **Розв'язання.**

1) фактор дисконту:

$$1\,200\,000 / 320\,000 = 3,750;$$

2) внутрішня ставка доходу (шукаємо число, наближене до 3,750, в таблиці відсоткового фактору теперішньої вартості однієї грошової одиниці анuitету (див. табл. 9) навпроти значення 5 періодів. Отримане число 3,791 знаходиться в стовпці під ставкою 10 %):

$$10\% < 12\%.$$

Оскільки значення внутрішньої ставки доходу менше граничної ставки доходу, то цей проект рекомендується відхилити.

### Задача 6

Початкові інвестиції становлять 1 500 тис. грн, безпечна ставка дисконту (наприклад, дохідність державних облігацій уряду) – 12 %. На наступні 5 років передбачаються такі грошові потоки:

1-й рік – 300 тис. грн,

2-й рік – 350 тис. грн,

3-й рік – 370 тис. грн,

4-й рік – 400 тис. грн,

5-й рік – 430 тис. грн.

Фактори еквівалента певності становлять 92 %, 80 %, 74 %, 67 %, 54 %.

Визначити доцільність упровадження проекту, застосовуючи *метод еквівалента певності*.



Таблиця 9

## Відсотковий фактор теперішньої вартості однієї грошової одиниці анuitету

Пе-ріод	Відсоткова ставка																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	0,990	0,980	0,971	0,962	0,952	0,943	0,935	0,926	0,917	0,909	0,901	0,893	0,885	0,877	0,870	0,862	0,855
2	1,970	1,942	1,913	1,886	1,859	1,833	1,808	1,783	1,759	1,736	1,713	1,690	1,668	1,647	1,626	1,605	1,585
3	2,941	2,884	2,829	2,775	2,723	2,673	2,624	2,577	2,531	2,487	2,444	2,402	2,361	2,322	2,283	2,246	2,210
4	3,902	3,808	3,717	3,630	3,546	3,465	3,387	3,312	3,240	3,170	3,102	3,037	2,974	2,914	2,855	2,798	2,743
5	4,853	4,713	4,580	4,452	4,329	4,212	4,100	3,993	3,890	3,791	3,696	3,605	3,517	3,433	3,352	3,274	3,199
6	5,795	5,601	5,417	5,242	5,076	4,917	4,767	4,623	4,486	4,355	4,231	4,111	3,998	3,889	3,784	3,685	3,589
7	6,728	6,472	6,230	6,002	5,786	5,582	5,389	5,206	5,033	4,868	4,712	4,564	4,423	4,288	4,160	4,039	3,922
8	7,652	7,326	7,020	6,773	6,463	6,210	5,971	5,747	5,535	5,335	5,146	4,968	4,799	4,639	4,387	4,344	4,207
9	8,566	8,162	7,786	7,435	7,108	6,802	6,515	6,247	5,995	5,759	5,537	5,328	5,132	4,946	4,772	4,607	4,451
10	9,471	8,983	8,530	8,111	7,772	7,360	7,024	6,710	6,418	6,145	5,889	5,650	5,426	5,216	5,019	4,833	4,659
11	10,37	9,787	9,253	8,760	8,306	7,887	7,499	7,139	6,805	6,495	6,207	5,938	5,687	5,453	5,234	5,029	4,836
12	11,25	10,57	9,954	9,385	8,863	8,384	7,947	7,536	7,161	6,914	6,492	6,194	5,918	5,660	5,421	5,197	4,988
13	12,13	11,35	10,63	9,986	9,394	8,853	8,358	7,904	7,487	7,103	6,750	6,424	6,122	5,842	5,583	5,342	5,118
14	13,00	12,11	11,29	10,56	9,899	9,295	8,746	8,244	7,786	7,367	6,982	6,628	6,303	6,002	5,724	5,468	5,229
15	13,86	12,85	11,94	11,12	10,38	9,712	9,108	8,560	8,061	7,606	7,191	6,811	6,462	6,142	5,847	5,575	5,324

**Розв'язання.**

Рік	Грошовий потік (грн)	Фактор дисконту	Безпечний грошовий потік (грн)	Фактор дисконту при 12 %	Теперішня вартість (грн)
1	300 000	0,92	$300\,000 \times 0,92 = 276\,000$	0,893	$276\,000 \times 0,893 = 246\,468,00$
2	350 000	0,80	$350\,000 \times 0,80 = 280\,000$	0,797	$280\,000 \times 0,797 = 223\,160,00$
3	370 000	0,74	$370\,000 \times 0,74 = 273\,800$	0,712	$273\,800 \times 0,712 = 194\,945,60$
4	400 000	0,67	$400\,000 \times 0,67 = 268\,000$	0,636	$268\,000 \times 0,636 = 170\,448,00$
5	430 000	0,54	$430\,000 \times 0,54 = 232\,200$	0,567	$232\,200 \times 0,567 = 131\,657,40$
Разом теперішня вартість проекту					966 679,00
Чиста теперішня вартість проекту					$966\,679,00 - 1\,500\,000 = -533\,321,00$

Оскільки значення чистої теперішньої вартості від'ємне ( $-533\,321,00 < 0$ ), то цей проект рекомендується відхилити.

**Задача 7**

Початкові інвестиції проекту А становлять 50 тис. грн, а проекту Б – 52 тис. грн. Грошові потоки за ними передбачаються в таких розмірах:

проект А

1-й рік – 27 тис. грн,

2-й рік – 35 тис. грн,

проект Б

1-й рік – 29 тис. грн,

2-й рік – 37 тис. грн.

Визначити, який із цих проектів ризикованіший, якщо дисконтна ставка зросте з 10 % до 12 %, застосовуючи *метод аналізу чутливості реагування*.

**Розв'язання.**

1) чиста теперішня вартість проекту А за дисконтної ставки 10 %:

$$(27\,000 \times 0,909) + (35\,000 \times 0,826) - 50\,000 = 3\,453 \text{ грн};$$

2) чиста теперішня вартість проекту А за дисконтної ставки 12 %:

$$(27\,000 \times 0,893) + (35\,000 \times 0,797) - 50\,000 = 2\,006 \text{ грн};$$

3) чиста теперішня вартість проекту Б за дисконтної ставки 10 %:

$$(29\,000 \times 0,909) + (37\,000 \times 0,826) - 52\,000 = 4\,923 \text{ грн};$$

4) чиста теперішня вартість проекту Б за дисконтної ставки 12 %:

$$(29\,000 \times 0,893) + (37\,000 \times 0,797) - 52\,000 = 3\,386 \text{ грн};$$

5) зміна чистої теперішньої вартості для проекту А:

$$(2\,006 - 3\,453) / 3\,453 = -41,91\%;$$

б) зміна чистої теперішньої вартості для проекту Б:

$$(3\,386 - 4\,923) / 4\,923 = -31,22\%;$$

Оскільки чиста теперішня вартість проекту А змінюється більше, ніж проекту Б, то проект А є більш ризикований.

### Задача 8

Початкові інвестиції становлять 750 тис. грн, дисконтна ставка проекту – 16 %, річна інфляція – 12 %. На наступні 4 роки передбачаються такі грошові потоки за цим проектом:

1-й рік – 150 тис. грн,

2-й рік – 190 тис. грн,

3-й рік – 250 тис. грн,

4-й рік – 320 тис. грн.

Визначити доцільність упровадження проекту з урахуванням інфляції.

**Розв'язання.**

Реальна дисконтна ставка проекту:  $16\% - 12\% = 4\%$ .

Рік	Грошовий потік (грн)	Фактор дисконту при 4 %	Теперішня вартість (грн)
1	150 000	0,962	$150\,000 \times 0,962 = 144\,300$
2	190 000	0,925	$190\,000 \times 0,925 = 175\,750$
3	250 000	0,889	$250\,000 \times 0,889 = 222\,250$
4	320 000	0,855	$320\,000 \times 0,855 = 273\,600$
Разом теперішня вартість проекту			$144\,300 + 175\,750 + 222\,250 + 273\,600 = 815\,900$
Чиста теперішня вартість проекту			$815\,900 - 750\,000 = 65\,900$

Оскільки значення чистої теперішньої вартості додатне ( $65\,900 > 0$ ), то цей проект рекомендується інвестувати.

3. Розв'язати подані нижче задачі.

### Задача 1

Початкові інвестиції становлять 450 тис. грн. Прийнятний для підприємства максимальний строк окупності становить 4 роки. Підприємству запропоновано два проекти, грошові потоки за якими передбачаються в таких розмірах:

проект А

1-й рік – 50 тис. грн,

2-й рік – 120 тис. грн,

проект Б

1-й рік – 30 тис. грн,

2-й рік – 80 тис. грн,

3-й рік – 150 тис. грн,

4-й рік – 200 тис. грн,

5-й рік – 210 тис. грн,

Визначити, чи прийнятні для підприємства ці проекти, обчисливши їхні *періоди окупності*.

3-й рік – 100 тис. грн,

4-й рік – 120 тис. грн,

5-й рік – 150 тис. грн.

### Задача 2

Початкові інвестиції становлять 400 тис. грн. Прийнятний для підприємства максимальний строк окупності становить 4 роки. Підприємству запропоновано два проекти, грошові потоки за якими передбачаються в таких розмірах:

проект А

1-й рік – 60 тис. грн,

2-й рік – 110 тис. грн,

3-й рік – 140 тис. грн,

4-й рік – 190 тис. грн,

5-й рік – 200 тис. грн,

проект Б

1-й рік – 20 тис. грн,

2-й рік – 70 тис. грн,

3-й рік – 90 тис. грн,

4-й рік – 110 тис. грн,

5-й рік – 140 тис. грн.

Визначити, чи прийнятні для підприємства ці проекти, обчисливши їхні *періоди окупності*.

### Задача 3

Початкові інвестиції становлять 500 тис. грн. Прийнятний для підприємства максимальний строк окупності становить 4 роки. Підприємству запропоновано два проекти, грошові потоки за якими передбачаються в таких розмірах:

проект А

1-й рік – 60 тис. грн,

2-й рік – 130 тис. грн,

3-й рік – 160 тис. грн,

4-й рік – 210 тис. грн,

5-й рік – 220 тис. грн,

проект Б

1-й рік – 40 тис. грн,

2-й рік – 90 тис. грн,

3-й рік – 110 тис. грн,

4-й рік – 130 тис. грн,

5-й рік – 160 тис. грн.

Визначити, чи прийнятні для підприємства ці проекти, обчисливши їхні *періоди окупності*.

### Задача 4

Початкові інвестиції становлять 550 тис. грн. Прийнятний для підприємства максимальний строк окупності становить 4 роки. Підприємству запропоновано два проекти, грошові потоки за якими передбачаються в таких розмірах:

**проект А**

1-й рік – 70 тис. грн,  
2-й рік – 130 тис. грн,  
3-й рік – 170 тис. грн,  
4-й рік – 220 тис. грн,  
5-й рік – 230 тис. грн,

**проект Б**

1-й рік – 50 тис. грн,  
2-й рік – 100 тис. грн,  
3-й рік – 120 тис. грн,  
4-й рік – 140 тис. грн,  
5-й рік – 170 тис. грн.

Визначити, чи прийнятні для підприємства ці проекти, обчисливши їхні *періоди окупності*.

**Задача 5**

Початкові інвестиції становлять 110 тис. грн. На наступні 7 років передбачаються такі чисті доходи підприємства:

1-й рік – 7 тис. грн,  
2-й рік – 9,5 тис. грн,  
3-й рік – 11,2 тис. грн,  
4-й рік – 14 тис. грн,  
5-й рік – 17 тис. грн,  
6-й рік – 20,8 тис. грн,  
7-й рік – 25 тис. грн.

Визначити *середню ставку доходу*.

**Задача 6**

Початкові інвестиції становлять 117 тис. грн. На наступні 7 років передбачаються такі чисті доходи підприємства:

1-й рік – 8 тис. грн,  
2-й рік – 9,6 тис. грн,  
3-й рік – 11,3 тис. грн,  
4-й рік – 14,1 тис. грн,  
5-й рік – 17,1 тис. грн,  
6-й рік – 20,9 тис. грн,  
7-й рік – 25,1 тис. грн.

Визначити *середню ставку доходу*.

**Задача 7**

Початкові інвестиції становлять 103 тис. грн. На наступні 7 років передбачаються такі чисті доходи підприємства:

1-й рік – 6 тис. грн,  
2-й рік – 8,5 тис. грн,  
3-й рік – 10,2 тис. грн,

4-й рік – 13 тис. грн,  
5-й рік – 16 тис. грн,  
6-й рік – 19,8 тис. грн,  
7-й рік – 24 тис. грн.

Визначити *середню ставку доходу*.

### Задача 8

Початкові інвестиції становлять 117 тис. грн. На наступні 7 років передбачаються такі чисті доходи підприємства:

1-й рік – 8 тис. грн,  
2-й рік – 10,5 тис. грн,  
3-й рік – 12,2 тис. грн,  
4-й рік – 15 тис. грн,  
5-й рік – 18 тис. грн,  
6-й рік – 21,8 тис. грн,  
7-й рік – 26 тис. грн.

Визначити *середню ставку доходу*.

### Задача 9

Початкові інвестиції становлять 2 000 тис. грн, дисконтна ставка проекту – 9 %. На наступні 6 років передбачаються такі грошові потоки за цим проектом:

1-й рік – 200 тис. грн,  
2-й рік – 250 тис. грн,  
3-й рік – 370 тис. грн,  
4-й рік – 520 тис. грн,  
5-й рік – 1 000 тис. грн,  
6-й рік – 1 200 тис. грн.

Визначити доцільність упровадження проекту, застосовуючи *метод чистої теперішньої вартості*.

### Задача 10

Початкові інвестиції становлять 2 600 тис. грн, дисконтна ставка проекту – 10 %. На наступні 6 років передбачаються такі грошові потоки за цим проектом:

1-й рік – 300 тис. грн,  
2-й рік – 260 тис. грн,  
3-й рік – 470 тис. грн,  
4-й рік – 620 тис. грн,

5-й рік – 1 100 тис. грн,

6-й рік – 1 300 тис. грн.

Визначити доцільність упровадження проекту, застосовуючи *метод чистої теперішньої вартості*.

### **Задача 11**

Початкові інвестиції становлять 1 400 тис. грн, дисконтна ставка проекту – 8 %. На наступні 6 років передбачаються такі грошові потоки за цим проектом:

1-й рік – 100 тис. грн,

2-й рік – 150 тис. грн,

3-й рік – 270 тис. грн,

4-й рік – 420 тис. грн,

5-й рік – 900 тис. грн,

6-й рік – 1 100 тис. грн.

Визначити доцільність упровадження проекту, застосовуючи *метод чистої теперішньої вартості*.

### **Задача 12**

Початкові інвестиції становлять 800 тис. грн, дисконтна ставка проекту – 7 %. На наступні 6 років передбачаються такі грошові потоки за цим проектом:

1-й рік – 50 тис. грн,

2-й рік – 100 тис. грн,

3-й рік – 170 тис. грн,

4-й рік – 320 тис. грн,

5-й рік – 800 тис. грн,

6-й рік – 1 000 тис. грн.

Визначити доцільність упровадження проекту, застосовуючи *метод чистої теперішньої вартості*.

### **Задача 13**

Початкові інвестиції становлять 470 тис. грн, дисконтна ставка проекту – 10 %. На наступні 5 років передбачаються такі грошові потоки за цим проектом:

1-й рік – 40 тис. грн,

2-й рік – 60 тис. грн,

3-й рік – 95 тис. грн,

4-й рік – 153 тис. грн,

5-й рік – 240 тис. грн.

Визначити доцільність упровадження проекту, застосовуючи *метод індексу прибутковості*.

#### **Задача 14**

Початкові інвестиції становлять 420 тис. грн, дисконтна ставка проекту – 12 %. На наступні 5 років передбачаються такі грошові потоки за цим проектом:

1-й рік – 30 тис. грн,

2-й рік – 50 тис. грн,

3-й рік – 85 тис. грн,

4-й рік – 143 тис. грн,

5-й рік – 230 тис. грн.

Визначити доцільність упровадження проекту, застосовуючи *метод індексу прибутковості*.

#### **Задача 15**

Початкові інвестиції становлять 520 тис. грн, дисконтна ставка проекту – 11 %. На наступні 5 років передбачаються такі грошові потоки за цим проектом:

1-й рік – 50 тис. грн,

2-й рік – 70 тис. грн,

3-й рік – 105 тис. грн,

4-й рік – 163 тис. грн,

5-й рік – 250 тис. грн.

Визначити доцільність упровадження проекту, застосовуючи *метод індексу прибутковості*.

#### **Задача 16**

Початкові інвестиції становлять 550 тис. грн, дисконтна ставка проекту – 9 %. На наступні 5 років передбачаються такі грошові потоки за цим проектом:

1-й рік – 60 тис. грн,

2-й рік – 90 тис. грн,

3-й рік – 152 тис. грн,

4-й рік – 208 тис. грн,

5-й рік – 300 тис. грн.

Визначити доцільність упровадження проекту, застосовуючи *метод індексу прибутковості*.



### **Задача 17**

Початкові інвестиції становлять 230 тис. грн, гранична ставка доходу – 12 %. На наступні 5 років передбачаються грошові потоки в розмірі 70 тис. грн.

Визначити доцільність упровадження проекту, застосовуючи *метод внутрішньої ставки доходу*.

### **Задача 18**

Початкові інвестиції становлять 200 тис. грн, гранична ставка доходу – 10 %. На наступні 5 років передбачаються грошові потоки в розмірі 60 тис. грн.

Визначити доцільність упровадження проекту, застосовуючи *метод внутрішньої ставки доходу*.

### **Задача 19**

Початкові інвестиції становлять 170 тис. грн, гранична ставка доходу – 11 %. На наступні 5 років передбачаються грошові потоки в розмірі 50 тис. грн.

Визначити доцільність упровадження проекту, застосовуючи *метод внутрішньої ставки доходу*.

### **Задача 20**

Початкові інвестиції становлять 350 тис. грн, гранична ставка доходу – 14 %. На наступні 5 років передбачаються грошові потоки в розмірі 100 тис. грн.

Визначити доцільність упровадження проекту, застосовуючи *метод внутрішньої ставки доходу*.

### **Задача 21**

Початкові інвестиції становлять 70 тис. грн, безпечна ставка дисконту (наприклад, дохідність державних облігацій уряду) – 11 %. На наступні 5 років передбачаються такі грошові потоки:

1-й рік – 20 тис. грн,

2-й рік – 25 тис. грн,

3-й рік – 32 тис. грн,

4-й рік – 28 тис. грн,

5-й рік – 26 тис. грн.

Фактори еквівалента певності становлять 92 %, 88 %, 85 %, 76 %, 63 %.

Визначити доцільність упровадження проекту, застосовуючи *метод еквівалента певності*.

### **Задача 22**

Початкові інвестиції становлять 120 тис. грн, безпечна ставка дисконту (наприклад, дохідність державних облігацій уряду) – 9 %. На наступні 5 років передбачаються такі грошові потоки:

1-й рік – 20 тис. грн,

2-й рік – 30 тис. грн,

3-й рік – 32 тис. грн,

4-й рік – 35 тис. грн,

5-й рік – 40 тис. грн.

Фактори еквівалента певності становлять 91 %, 87 %, 85 %, 79 %, 68 %.

Визначити доцільність упровадження проекту, застосовуючи *метод еквівалента певності*.

### **Задача 23**

Початкові інвестиції становлять 150 тис. грн, безпечна ставка дисконту (наприклад, дохідність державних облігацій уряду) – 10 %. На наступні 5 років передбачаються такі грошові потоки:

1-й рік – 20 тис. грн,

2-й рік – 30 тис. грн,

3-й рік – 40 тис. грн,

4-й рік – 50 тис. грн,

5-й рік – 60 тис. грн.

Фактори еквівалента певності становлять 95 %, 90 %, 85 %, 80 %, 75 %.

Визначити доцільність упровадження проекту, застосовуючи *метод еквівалента певності*.

### **Задача 24**

Початкові інвестиції становлять 200 тис. грн, безпечна ставка дисконту (наприклад, дохідність державних облігацій уряду) – 8 %. На наступні 5 років передбачаються такі грошові потоки:

1-й рік – 40 тис. грн,

2-й рік – 50 тис. грн,

3-й рік – 60 тис. грн,

4-й рік – 70 тис. грн,

5-й рік – 80 тис. грн.

Фактори еквівалента певності становлять 98 %, 93 %, 87 %, 79 %, 75 %.

Визначити доцільність упровадження проекту, застосовуючи *метод еквівалента певності*.

### Задача 25

Початкові інвестиції двох проектів становлять 90 тис. грн.

Грошові потоки за ними передбачаються в таких розмірах:

проект А	проект Б
1-й рік – 27 тис. грн,	1-й рік – 35 тис. грн,
2-й рік – 42 тис. грн,	2-й рік – 57 тис. грн,
3-й рік – 60 тис. грн,	3-й рік – 89 тис. грн.

Визначити, який із цих проектів ризикованіший, якщо дисконтна ставка зросте з 8 % до 12 %, застосовуючи *метод аналізу чутливості реагування*.

### Задача 26

Початкові інвестиції двох проектів становлять 120 тис. грн.

Грошові потоки за ними передбачаються в таких розмірах:

проект А	проект Б
1-й рік – 40 тис. грн,	1-й рік – 30 тис. грн,
2-й рік – 50 тис. грн,	2-й рік – 50 тис. грн,
3-й рік – 80 тис. грн,	3-й рік – 90 тис. грн.

Визначити, який із цих проектів ризикованіший, якщо дисконтна ставка зросте з 9 % до 11 %, застосовуючи *метод аналізу чутливості реагування*.

### Задача 27

Початкові інвестиції двох проектів становлять 180 тис. грн.

Грошові потоки за ними передбачаються в таких розмірах:

проект А	проект Б
1-й рік – 65 тис. грн,	1-й рік – 70 тис. грн,
2-й рік – 70 тис. грн,	2-й рік – 80 тис. грн,
3-й рік – 95 тис. грн,	3-й рік – 90 тис. грн.

Визначити, який із цих проектів ризикованіший, якщо дисконтна ставка зросте з 8 % до 10 %, застосовуючи *метод аналізу чутливості реагування*.

**Задача 28**

Початкові інвестиції становлять 220 тис. грн, дисконтна ставка проекту – 11 %, річна інфляція – 6 %. На наступні 4 роки передбачаються такі грошові потоки за цим проектом:

- 1-й рік – 32 тис. грн,
- 2-й рік – 48 тис. грн,
- 3-й рік – 67 тис. грн,
- 4-й рік – 90 тис. грн.

Визначити доцільність упровадження проекту з урахуванням інфляції.

**Задача 29**

Початкові інвестиції становлять 150 тис. грн, дисконтна ставка проекту – 15 %, річна інфляція – 10 %. На наступні 4 роки передбачаються такі грошові потоки за цим проектом:

- 1-й рік – 40 тис. грн,
- 2-й рік – 50 тис. грн,
- 3-й рік – 60 тис. грн,
- 4-й рік – 70 тис. грн.

Визначити доцільність упровадження проекту з урахуванням інфляції.

**Задача 30**

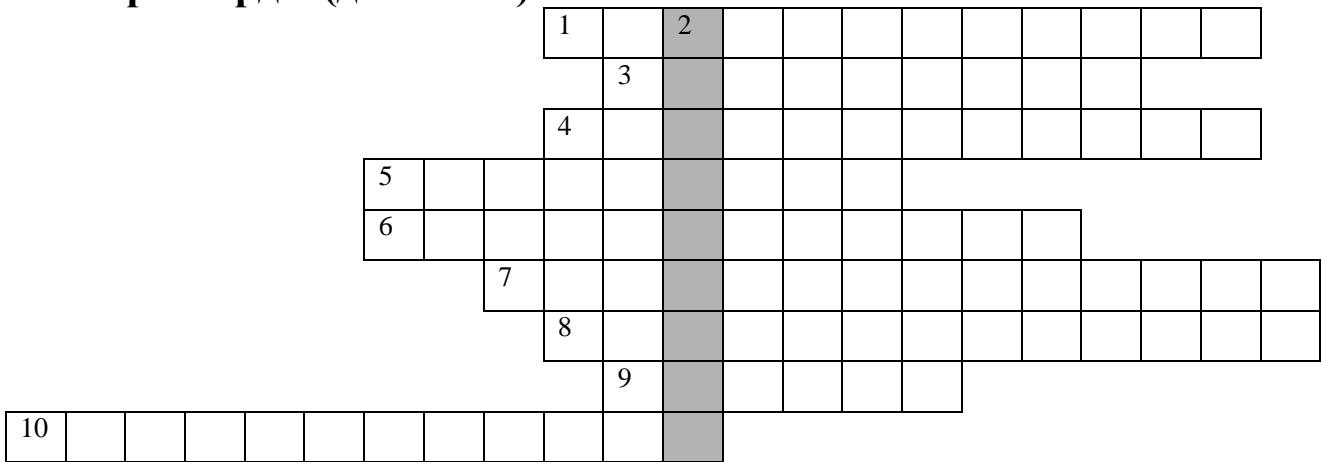
Початкові інвестиції становлять 300 тис. грн, дисконтна ставка проекту – 12 %, річна інфляція – 11 %. На наступні 4 роки передбачаються такі грошові потоки за цим проектом:

- 1-й рік – 60 тис. грн,
- 2-й рік – 80 тис. грн,
- 3-й рік – 100 тис. грн,
- 4-й рік – 110 тис. грн.

Визначити доцільність упровадження проекту з урахуванням інфляції.

## КРОСВОРДИ

### Кросворд 1 (до теми 1)



*Склала студентка Іванна ГАДЗЕВИЧ*

#### ПО ГОРИЗОНТАЛІ:

1. Пасивна, «оборонна» стратегія, спрямована на фокусування та диференціацію на тих сферах, на які в лідерів не вистачає ресурсів, або вони не є для них пріоритетними.

3. Стратегія компаній, бізнес яких досягнув зрілості.

4. Стратегія найвищого рівня для диверсифікованих компаній.

5. Стратегія компаній, бізнес яких лише починається або розвивається.

6. Стратегія, яка полягає в дослідженні ринків і вимог споживачів, визначенні на цій основі товарів, які мають найкращі перспективи збуту.

7. Стратегія, яка передбачає розвиток бізнесу в декількох сферах чи галузях, пов'язаних чи не пов'язаних одна з одною технологічно.

8. Стратегія, яка формується під впливом потреб менеджменту.

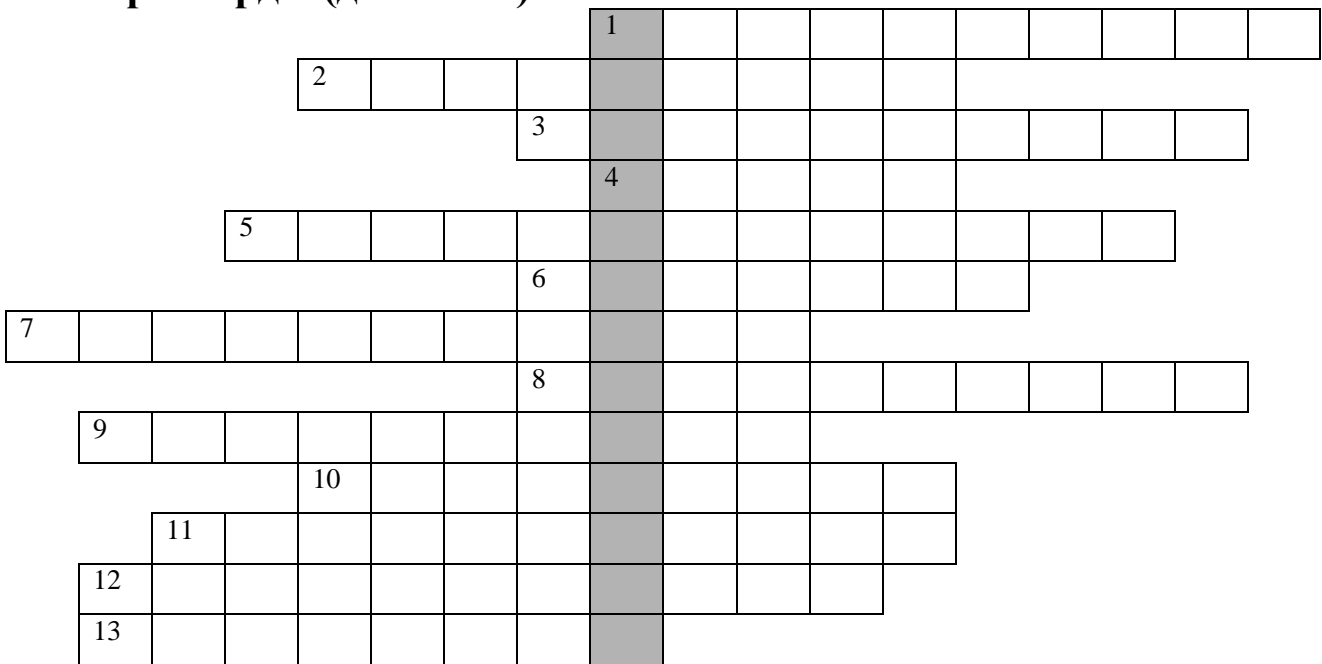
9. Стратегія, яка передбачає підтримання становища на ринку та зміцнення конкурентних позицій.

10. Стратегія, яка полягає у фокусуванні уваги на конкретній групі покупців, сегменті ринку, товарній номенклатурі чи географічному регіоні.

#### ПО ВЕРТИКАЛІ:

2. Комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково-обґрунтованого підходу та призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства.

## Кросворд 2 (до теми 2)



Склала Олеся ТОЦЬКА

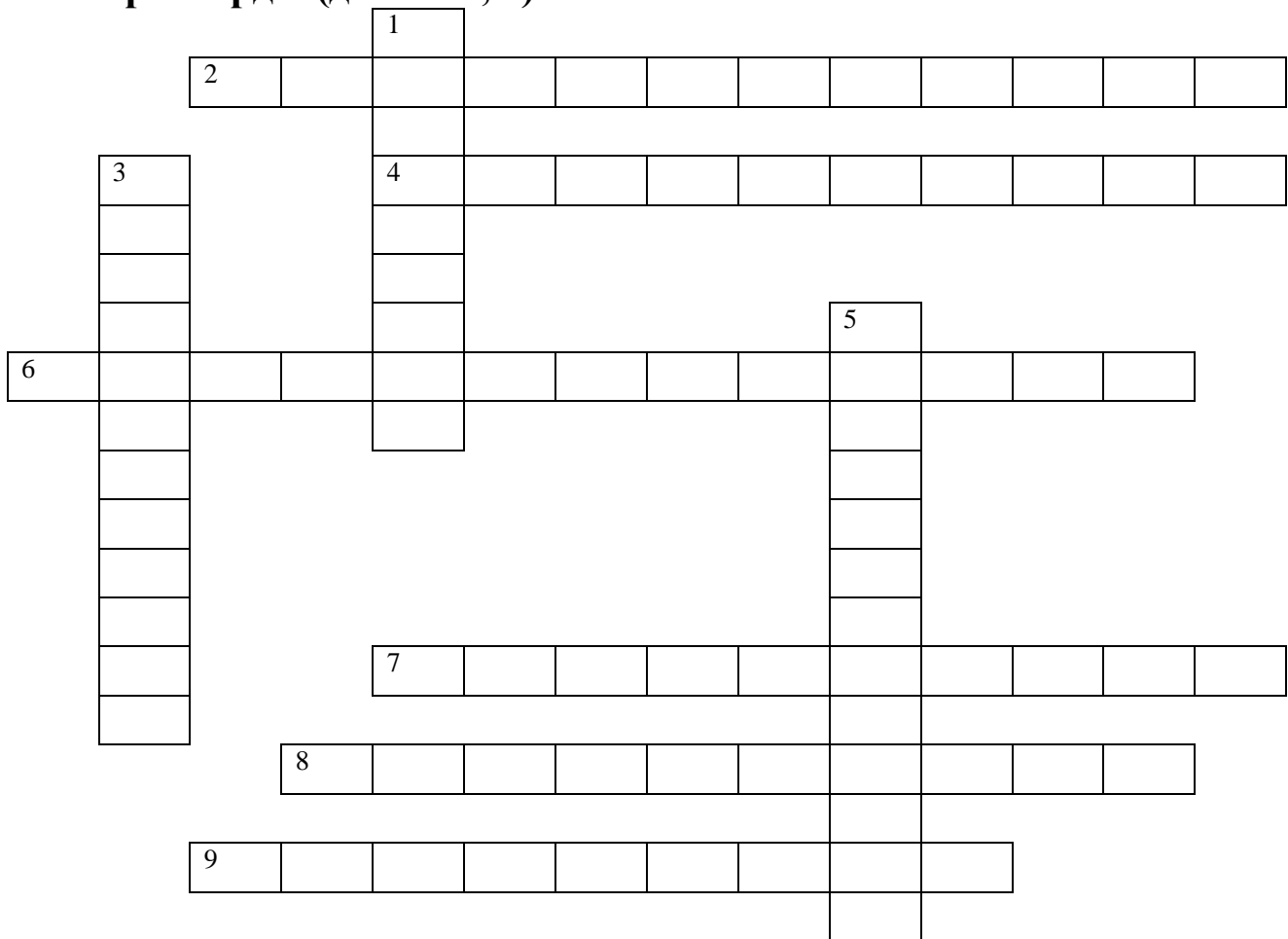
### ПО ГОРИЗОНТАЛІ:

1. Відстеження поточної та нової інформації.
2. Чинники, які відносяться до макрооточення підприємства.
3. Пошук уже сформованої інформації, яка існує в ретроспективі.
4. Невпевненість у майбутньому, що сприяє зміні вартості грошового потоку.
5. Представлення інформації про майбутній стан середовища.
6. Складова частина безпосереднього оточення підприємства.
7. Складова частина внутрішнього середовища підприємства.
8. Складова частина безпосереднього оточення підприємства.
9. Чинники, які відносяться до макрооточення підприємства.
10. Складова частина внутрішнього середовища підприємства.
11. Готовність грошових коштів до платежу.
12. Складова частина безпосереднього оточення підприємства.
13. Загальне підвищення цін, що супроводжується зниженням купівельної спроможності грошей і зменшує вартість грошового потоку.

### ПО ВЕРТИКАЛІ:

1. Організаційний рівень середовища підприємства.

### Кросворд 3 (до тем 1, 2)



*Склав студент Олександр ЮЩУК*

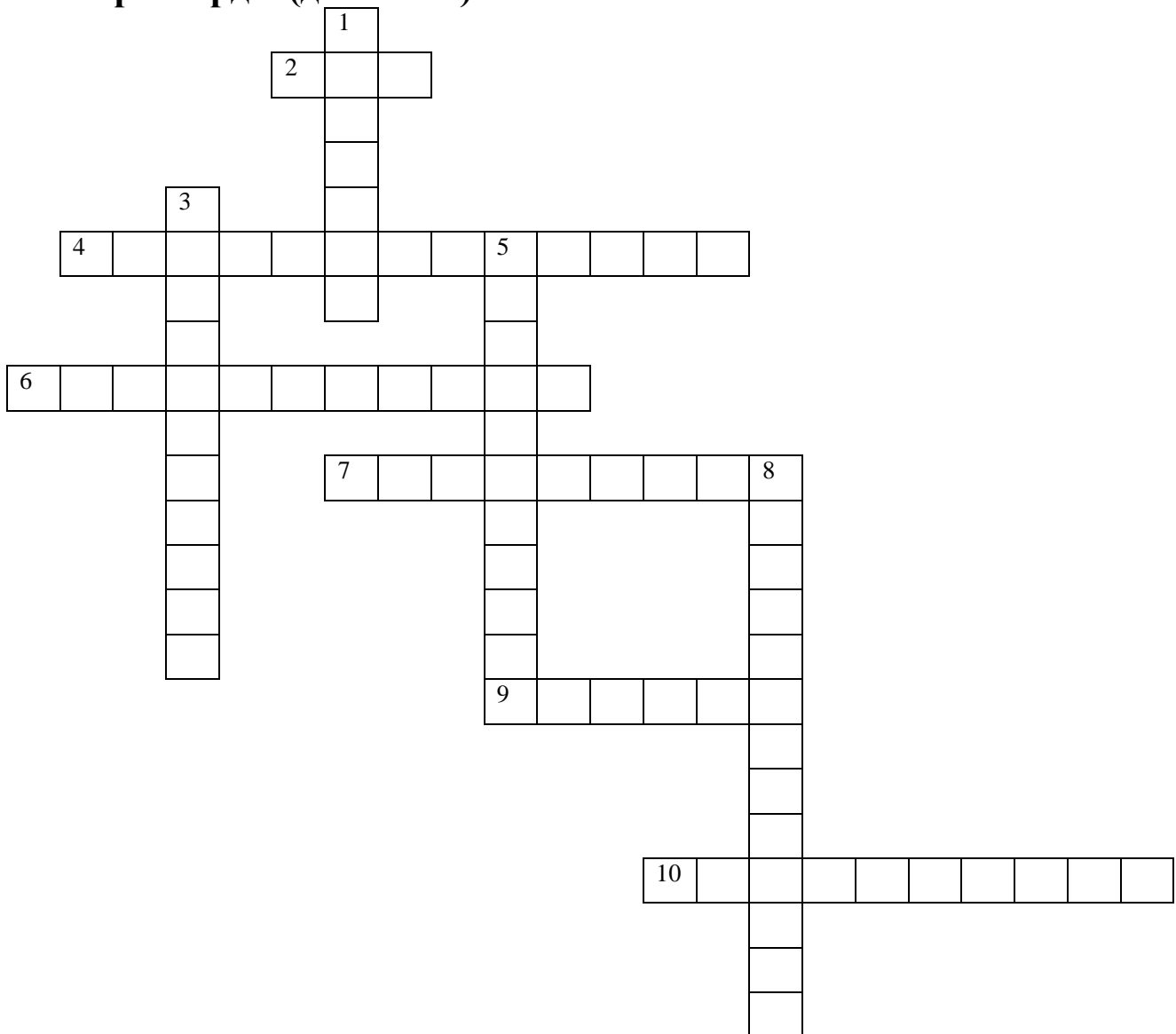
#### **ПО ГОРИЗОНТАЛІ:**

2. Стратегія, яка полягає у придбанні інших фірм.
4. Пошук уже сформованої інформації, яка існує в ретроспективі.
6. Представлення інформації про майбутній стан середовища.
7. Відстеження поточної та нової інформації.
8. Стратегія, яка передбачає комплексні дії щодо поступового згорання бізнесу, що перейшов у завершальну стадію життєвого циклу.
9. Стратегія, яка розробляється фірмою під впливом суспільства.

#### **ПО ВЕРТИКАЛІ:**

1. Стратегія, яка передбачає науково-дослідні розробки й інновації.
3. Стратегія, яка полягає у фокусуванні уваги на конкретній групі покупців, сегменті ринку, товарній номенклатурі чи географічному регіоні.
5. Організаційний рівень середовища підприємства, якому належить такий елемент, як соціальні чинники.

### Кросворд 4 (до теми 3)



*Склала студентка Ірина СВІГУН*

#### **ПО ГОРИЗОНТАЛІ:**

2. Кількість стадій процесу прогнозування.

4. Спосіб наукового передбачення, в якому використовується як накопичений у минулому досвід, так і поточні припущення щодо майбутнього з метою його визначення.

6. Метод індивідуальних експертних оцінок, який полягає в самостійному проведенні експертом логічного аналізу певної ситуації та складанні ним аналітичних доповідних записок.

7. Прогнози, які вказують декілька можливих варіантів розвитку системи.

9. Група методів прогнозування, які використовують думки спеціалістів-експертів і застосовуються тоді, коли неможливо



формалізувати процеси, які вивчають, чи наявна невизначеність розвитку господарської системи.

10. Підгрупа якісних методів прогнозування.

**ПО ВЕРТИКАЛІ:**

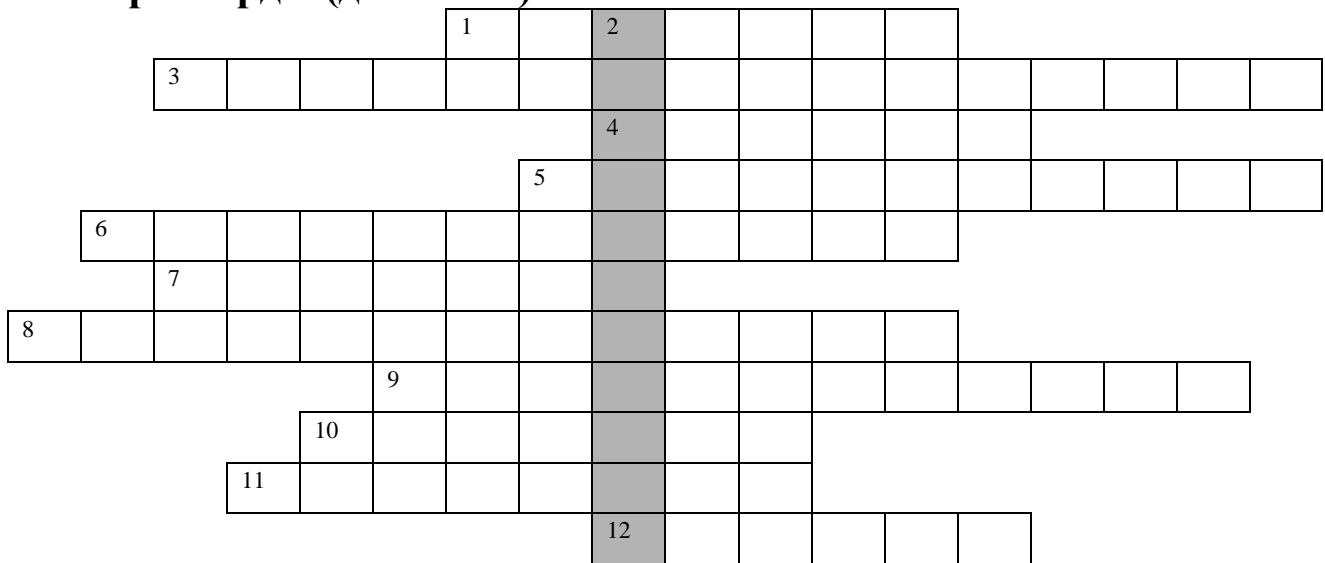
1. Результат прогнозування.

3. Метод наукового пізнання, коли дослідження певного об'єкта відбувається шляхом побудови його моделі.

5. Третя стадія процесу прогнозування.

8. Підгрупа якісних методів прогнозування, яка включає такі методи, як «інтерв'ю», аналітичний, написання сценарію.

### Кросворд 5 (до теми 3)



Склала студентка Марія ЯНЧИШИН

#### ПО ГОРИЗОНТАЛІ:

1. Метод колективних експертних оцінок, який полягає в організації «круглого столу».
3. Прогноз, термін упередження якого становить до 1 року.
4. Метод прогнозування, який полягає в організації проведення анкетних опитувань фахівців із обраної галузі знань.
5. Стадія процесу прогнозування.
6. Прогноз, за якого передбачається певний інтервал, діапазон значень прогнозованого показника.
7. Індивідуальна експертна оцінка, яка передбачає безпосередній контакт експерта зі спеціалістом за схемою запитання–відповідь.
8. Спосіб наукового передбачення, в якому використовується як накопичений у минулому досвід, так і поточні припущення щодо майбутнього з метою його визначення.
9. Прогноз, який передбачає тільки один варіант розвитку.
10. Науково обґрунтоване судження про можливі стани об'єкта в майбутньому, про альтернативні шляхи та терміни його існування.
11. Прогноз, який передбачає активні дії на прогнозування майбутнього, реальний вплив на зовнішнє середовище.
12. Група прогнозів, яка застосовується тоді, коли неможливо формалізувати процеси, які вивчаються, чи наявна невизначеність розвитку господарської системи.

#### ПО ВЕРТИКАЛІ:

2. Група кількісних методів прогнозування.

### Кросворд 6 (до тем 1, 2, 3)

	1			2				3						
4		5												
		6												
	7													
		8												
		9												
		10												

*Склав студент Олександр ЮЩУК*

#### ПО ГОРИЗОНТАЛІ:

1. Готовність грошових коштів до платежу.
4. Невпевненість у майбутньому, що сприяє зміні вартості грошового потоку.
6. Комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково-обґрунтованого підходу та призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства.
7. Науково обґрунтоване судження про можливі стани об'єкта в майбутньому, про альтернативні шляхи та терміни його існування.
8. Метод колективних експертних оцінок, який полягає в організації проведення анкетних опитувань фахівців із обраної галузі знань.
9. Оцінка достовірності прогнозу.
10. Загальне підвищення цін, що супроводжується зниженням купівельної спроможності грошей і зменшує вартість грошового потоку.

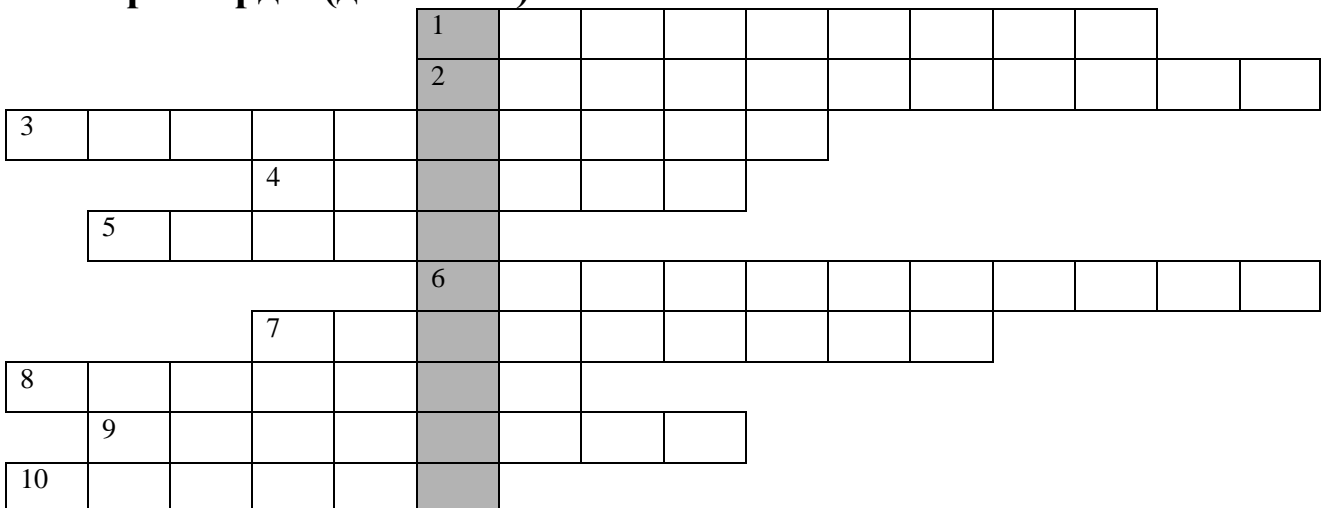
#### ПО ВЕРТИКАЛІ:

2. Метод колективних експертних оцінок, який полягає в організації «круглого столу» й інших подібних заходів, у рамках яких відбувається узгодження думок експертів.

3. Стратегія, яка полягає у виведенні на ринок такої продукції чи послуги, яка сприймається в межах певної галузі як щось унікальне, відмінне від інших пропозицій.

5. Стратегія, яка полягає у фокусуванні уваги на конкретній групі покупців, сегменті ринку, товарній номенклатурі чи географічному регіоні.

### Кросворд 7 (до теми 4)



Склала Олеся **ТОЦЬКА**

#### ПО ГОРИЗОНТАЛІ:

1. Розділ матриці SWOT-аналізу, до якого відноситься така слабка сторона, як низький рівень сервісного обслуговування покупців.

2. Розділ матриці SWOT-аналізу, до якого відноситься така сильна сторона, як раціональна організаційна структура фірми.

3. До сильних сторін підприємства відноситься перевірений часом ...

4. Які сторони підприємства представляє добра репутація в покупців і клієнтів?

5. Розділ матриці SWOT-аналізу, до якого відноситься така слабка сторона, як неадекватна система оплати та стимулювання праці.

6. Розділ матриці SWOT-аналізу, до якого відноситься така слабка сторона, як застаріле обладнання та високозатратні технології.

7. Розділ матриці SWOT-аналізу, до якого відноситься така слабка сторона, як інфляція.

8. Розділ матриці SWOT-аналізу, до якого відноситься така сильна сторона, як наявність значного власного капіталу.

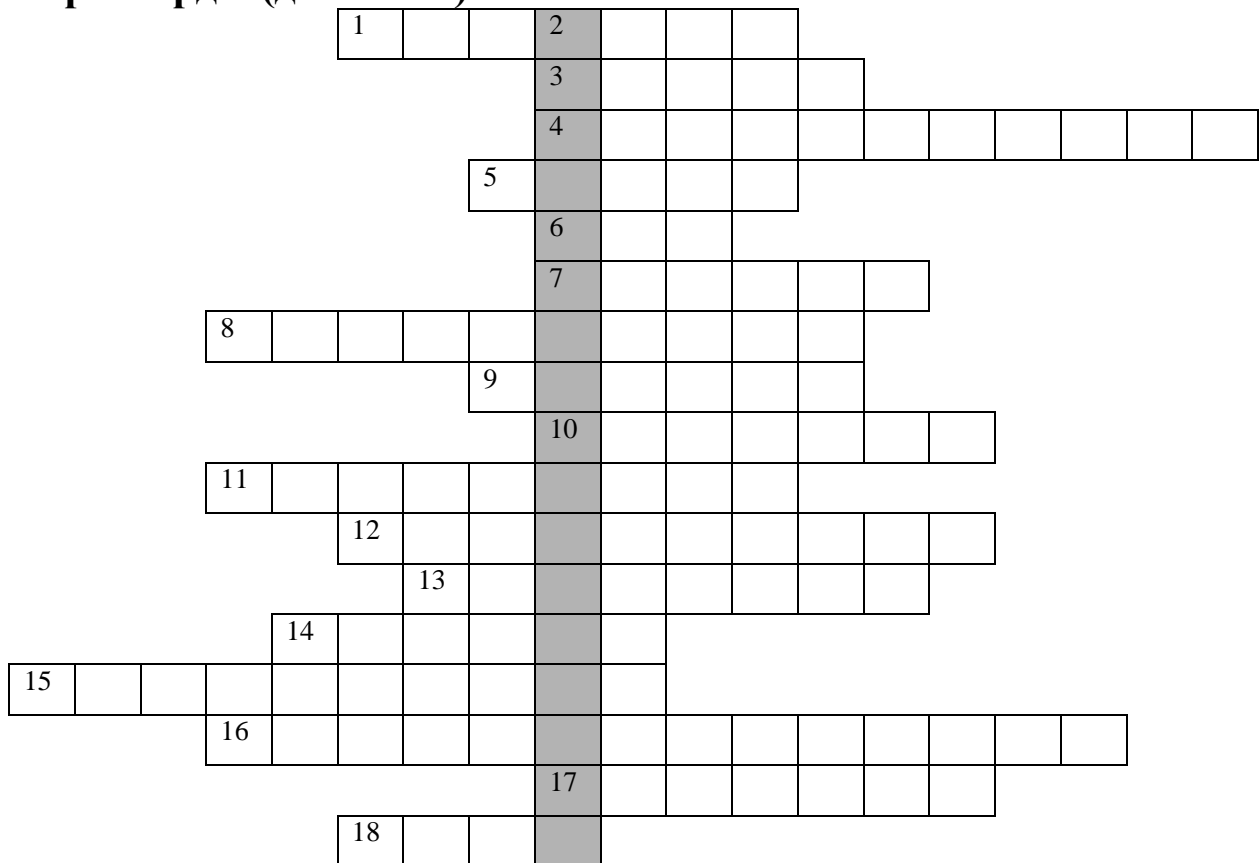
9. Розділ матриці SWOT-аналізу, до якого відноситься така сильна сторона, як зростання законодавчої стабільності.

10. Які сторони підприємства представляє відставання у сфері досліджень і розробок?

#### ПО ВЕРТИКАЛІ:

1. Одна з чотирьох складових частин матриці SWOT-аналізу.

## Кросворд 8 (до теми 5)



Склала Олеся ТОЦЬКА

### ПО ГОРИЗОНТАЛІ:

1. Вид експансії, який спрямований на пошук нових ринків чи нового сегмента ринку для вже існуючих товарів.
3. Автор тримірної схеми визначення галузі бізнесу.
4. Зона стратегічних позицій у моделі General Electric / McKinsey, для якої характерні низький і середній рівні привабливості ринку.
5. Група товарів у матриці Бостонської консалтингової групи, яка характеризується високим темпом зростання та високою часткою ринку.
6. Кількість осей на схемі Д. Абеля.
7. Американський фахівець зі стратегічного менеджменту.
8. Одна з осей на схемі Д. Абеля.
9. У якому місті була розроблена модель BCG?
10. У вигляді чого зображується модель BCG?
11. Зона стратегічних позицій у моделі General Electric / McKinsey, яка містить позицію, де стабільно генерується прибуток від бізнесу.
12. Рід занять авторів моделі BCG.
13. Імовірність успіху (%) стратегії удосконалення діяльності.

---

14. Група товарів у матриці Бостонської консалтингової групи, яка характеризується низьким темпом зростання та низькою часткою ринку.

15. Зона стратегічних позицій у моделі General Electric / McKinsey, для якої характерні високий і середній рівні привабливості ринку.

16. Стратегія, яка передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків.

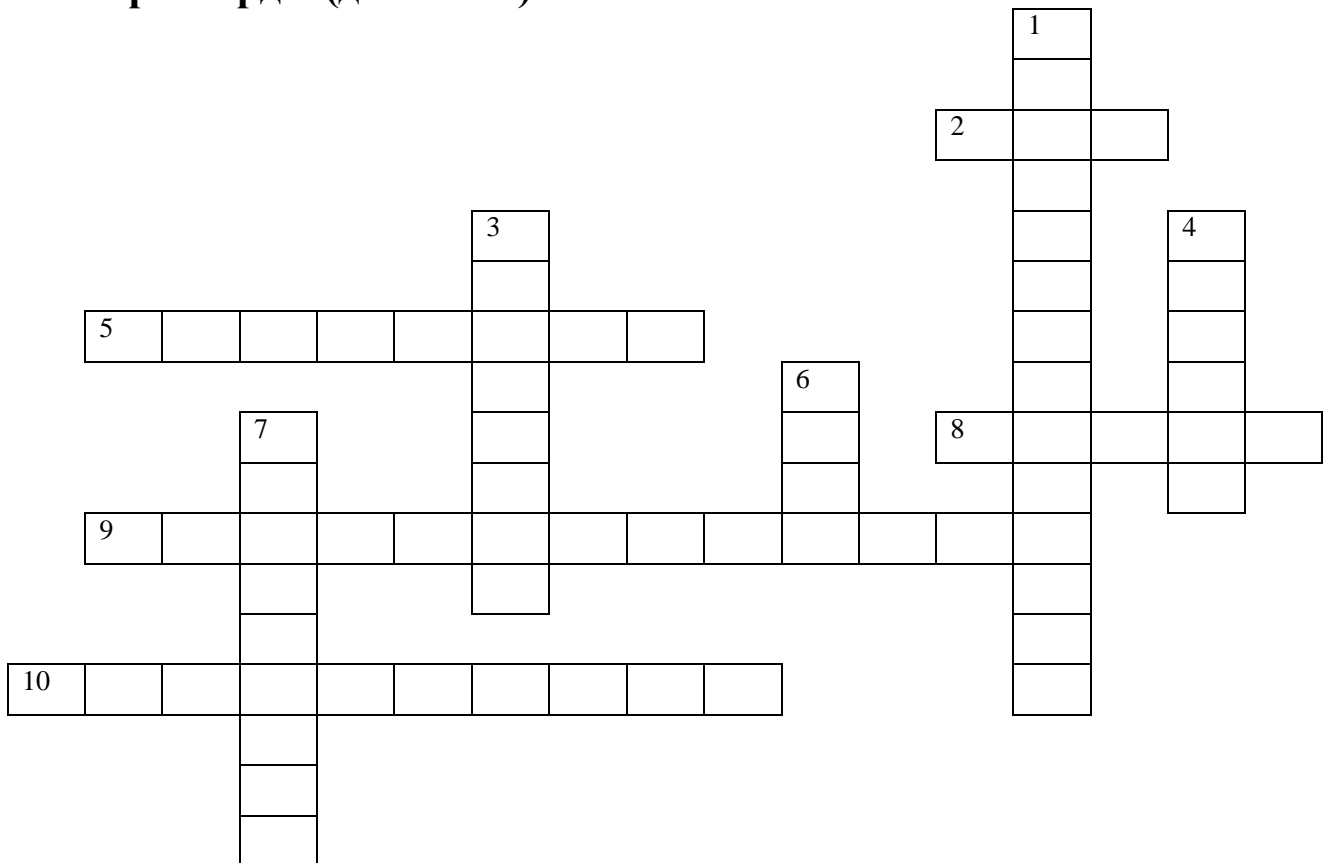
17. Вид експансії, який передбачає розроблення нових або вдосконалення існуючих товарів із метою збільшення продажу.

18. Імовірність успіху (%) стратегії диверсифікації.

### **ПО ВЕРТИКАЛІ:**

2. Фактор у проекті PIMS.

## Кросворд 9 (до теми 5)



*Склала студентка Ірина СВІГУН*

### ПО ГОРИЗОНТАЛІ:

2. Яку кількість найважливіших факторів урахує матриця І. Ансоффа?

5. Яка ймовірність успіху (%) для старого товару на старому ринку?

8. Яка група в моделі BCG характеризується високим темпом зростання та високою часткою ринку?

9. Яка вісь у моделі BCG показує частку ринку, що займає кожен продукт порівняно з обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером?

10. Яку частку відмінності в показниках ефективності господарських організацій пояснюють 37 факторів у проекті PIMS?

### ПО ВЕРТИКАЛІ:

1. Для якої стратегії в матриці І. Ансоффа характерні такі фактори, як новий товар + новий ринок?

3. Ким була розроблена матриця можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку?

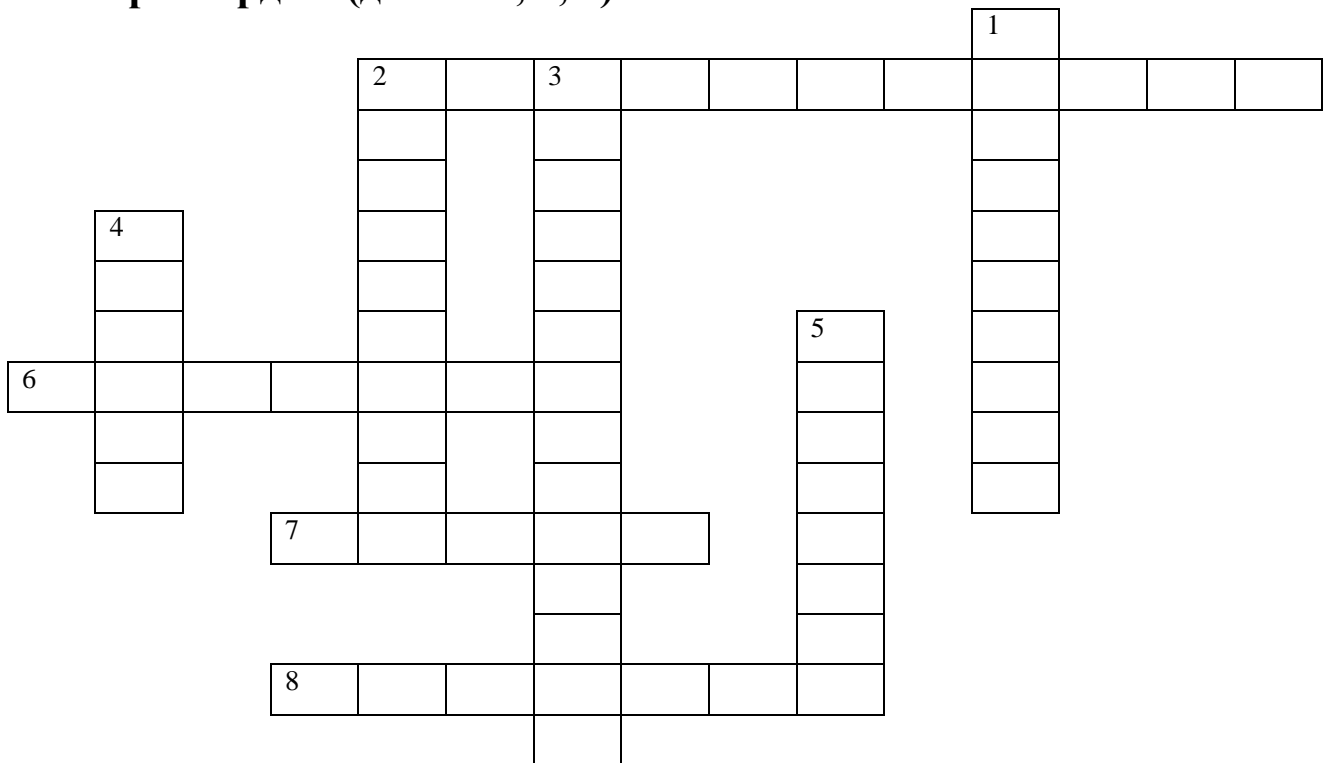


4. Яка група в моделі BCG характеризується низьким темпом зростання та низькою часткою ринку?

6. Як називається британо-нідерландська нафтогазова компанія, яка розробила власну модель стратегічного аналізу та планування?

7. Як називається зона в моделі General Electric / McKinsey, яка містить позиції, де стабільно генерується прибуток від бізнесу, середні позиції бізнесу та сумнівні види бізнесу?

## Кросворд 10 (до тем 3, 4, 5)



*Склав студент Олександр ЮЩУК*

### ПО ГОРИЗОНТАЛІ:

2. Метод наукового пізнання, коли дослідження певного об'єкта відбувається шляхом побудови його моделі.

6. Частина SWOT-аналізу, до якої відноситься така характеристика, як зміна потреб і смаків споживачів.

7. Група товарів у матриці Бостонської консалтингової групи, яка характеризується високим темпом зростання та високою часткою ринку.

8. Метод колективних експертних оцінок, який полягає в організації «круглого столу» та інших подібних заходів, у рамках яких відбувається узгодження думок експертів.

### ПО ВЕРТИКАЛІ:

1. Прогноз, який вказує декілька можливих варіантів розвитку системи.

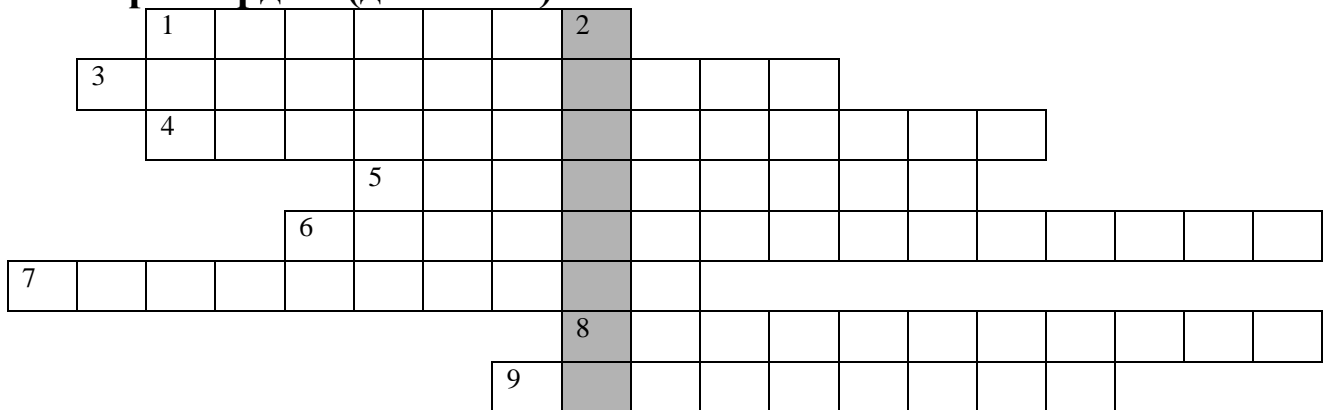
2. Частина SWOT-аналізу, до якої відноситься така характеристика, як вихід на нові ринки або сегменти ринку.

3. Найризикованіша стратегія в матриці І. Ансоффа.

4. Група товарів у матриці Бостонської консалтингової групи, яка характеризується скороченням.

5. Прогноз, який не передбачає впливу на середовище.

### Кросворд 11 (до теми 6)



Склала Олеся ТОЦЬКА

#### ПО ГОРИЗОНТАЛІ:

1. Категорія, яка характеризує загальну вартість підприємства в грошовій, матеріальній і нематеріальній формах, інвестовану у формування його активів.

3. Політика фінансування активів, яка має на меті використання власного капіталу та довгострокових зобов'язань для формування необоротних активів і постійної частини оборотних активів.

4. Політика фінансування активів, яка передбачає використання власного капіталу та довгострокових зобов'язань для формування необоротних активів, постійної частини оборотних активів і половини змінної частини оборотних активів.

5. Політика фінансування активів, яка націлена на використання власного капіталу та довгострокових зобов'язань тільки для формування необоротних активів.

6. Вид ризику, який відображає ризикованість вкладень в активи підприємства, що не має боргів; невизначеність в одержанні майбутнього валового прибутку від операційної діяльності.

7. Вид ризику, який є сукупністю ризиків, що супроводжують фінансову діяльність підприємства, формуючи великий портфель ризиків.

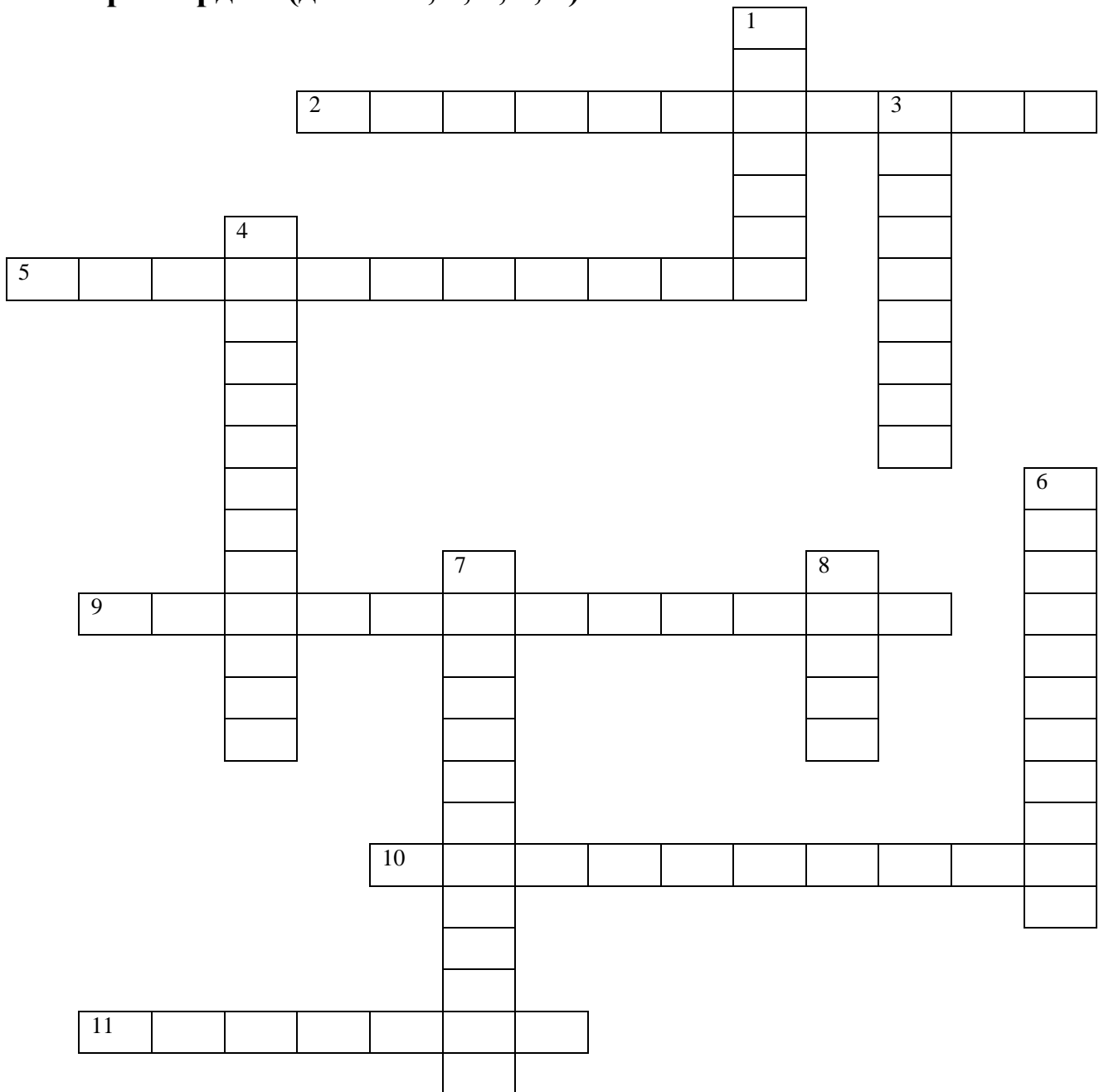
8. Складник формули ефекту фінансового левериджу, що показує різницю між рівнем дохідності активів і рівнем процентів за залучений капітал.

9. За ... формування розрізняють власний і залучений капітал.

#### ПО ВЕРТИКАЛІ:

2. Дія важеля.

## Кросворд 12 (до тем 1, 2, 3, 4, 6)



Склала студентка *Оксана ГРИЧКОВСЬКА*

### ПО ГОРИЗОНТАЛІ:

2. Політика фінансування активів, яка має на меті використання власного капіталу та довгострокових зобов'язань для формування необоротних активів і постійної частини оборотних активів.

5. Один із рівнів планування господарської діяльності підприємства.

9. Підхід у плануванні, який зосереджується на процесі формування плану, який починається з вивчення навколишнього середовища – оточення підприємства.

10. Переклад слова «opportunities».

11. Вид грошових потоків.

### **ПО ВЕРТИКАЛІ:**

1. Метод колективних експертних оцінок, який полягає в організації «круглого столу» й інших подібних заходів, у рамках яких відбувається узгодження думок експертів.

3. Комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково-обґрунтованого підходу та призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства.

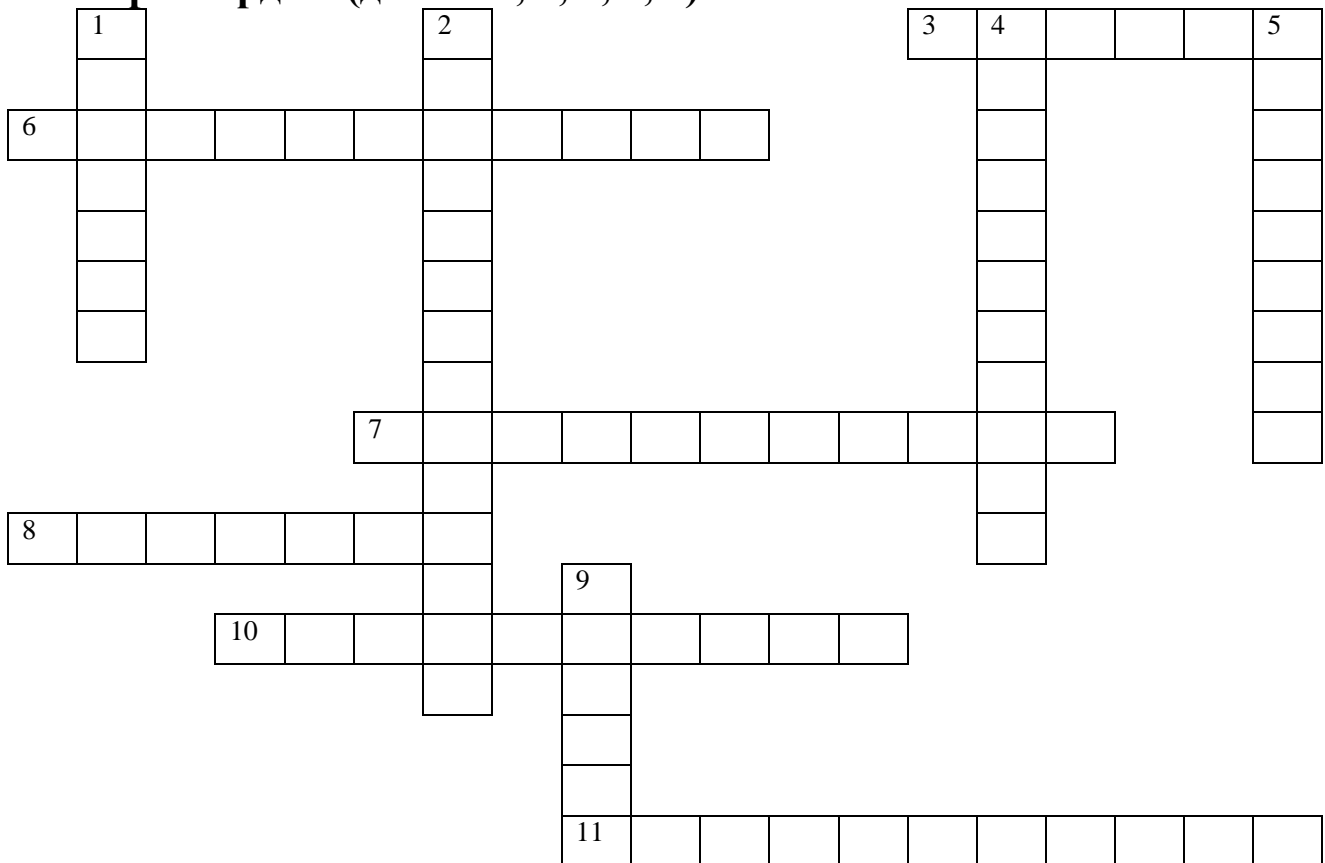
4. Спосіб наукового передбачення, в якому використовується як накопичений у минулому досвід, так і поточні припущення щодо майбутнього з метою його визначення.

6. Оцінка достовірності прогнозу.

7. Складова частина зовнішнього середовища підприємства.

8. Невпевненість у майбутньому, що сприяє зміні вартості грошового потоку.

### Кросворд 13 (до тем 1, 2, 3, 5, 6)



Склала студентка Оксана ГРИЧКОВСЬКА

#### ПО ГОРИЗОНТАЛІ:

3. Стратегія, яка передбачає підтримання становища на ринку та зміцнення конкурентних позицій.

6. Метод наукового пізнання, коли дослідження певного об'єкта відбувається шляхом побудови його моделі.

7. Готовність грошових коштів до платежу.

8. Матриця, яка враховує два найважливіші фактори – товар і ринок.

10. Відстеження поточної та нової інформації.

11. Метод індивідуальних експертних оцінок, який полягає в самостійному проведенні експертом логічного аналізу певної ситуації та складанні ним аналітичних доповідних записок.

#### ПО ВЕРТИКАЛІ:

1. Результат прогнозування.

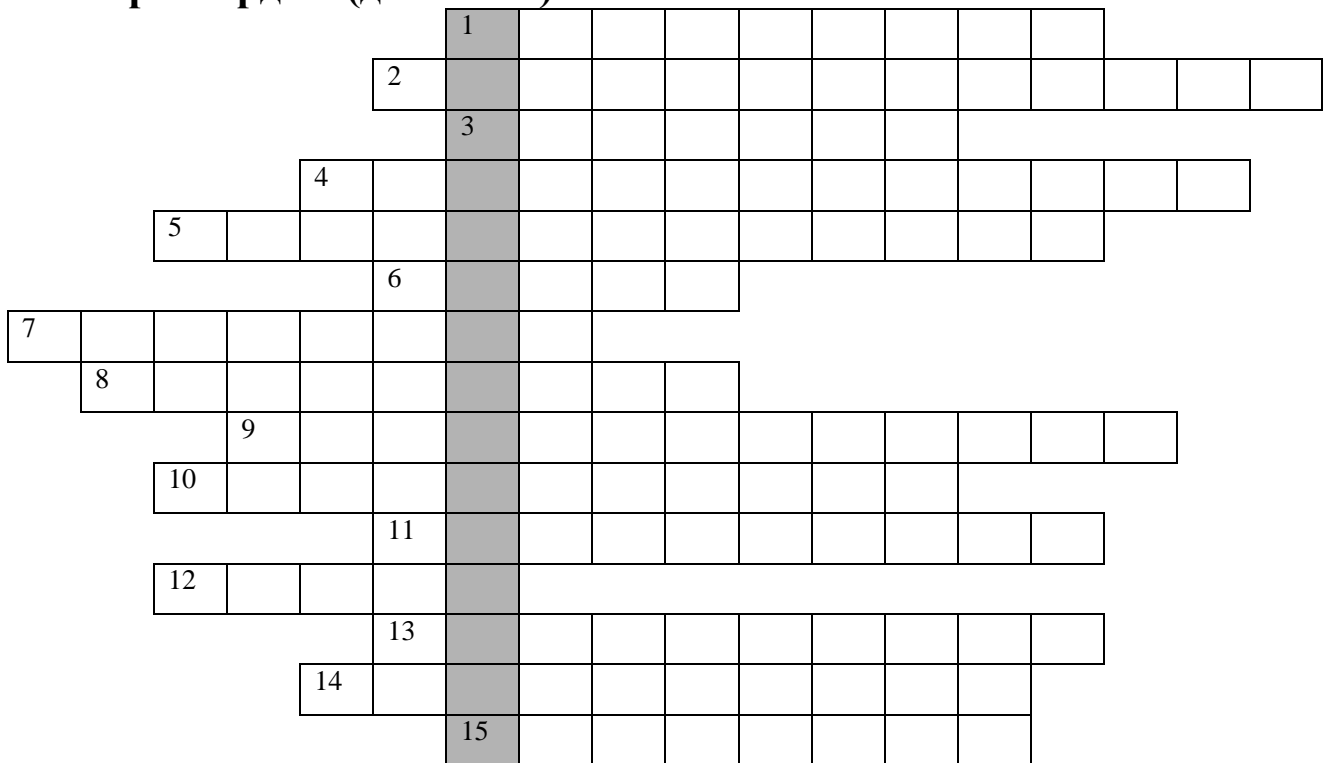
2. Різновид стратегії зростання.

4. Прогнози, які передбачають тільки один варіант розвитку.

5. Політика фінансування активів, яка націлена на використання власного капіталу та довгострокових зобов'язань тільки для формування необоротних активів.

9. Група товарів у матриці Бостонської консалтингової групи.

### Кросворд 14 (до теми 7)



Склала Олеся ТОЦЬКА

#### ПО ГОРИЗОНТАЛІ:

1. Ризик, який залежить від інвестора.
2. Вид інвестицій, що відображає кошти, вкладені на тривалий період (понад рік) у юридично самостійні підприємства з метою їх придбання, впливу на них чи одержання додаткового прибутку.
3. Вид інвестицій, що відображає фінансові вкладення в конкретний, як правило, довгостроковий проект, які зазвичай пов'язані з придбанням реальних активів.
4. Які відрахування ігноруються як джерело грошового потоку при визначенні середньої ставки доходу від інвестицій?
5. Інвестиції в підготовку кадрів, дослідження та розробки, рекламу.
6. Об'єкт вкладення коштів під час здійснення фінансових інвестицій.
7. Сторона, яка фінансує інвестиційний проект.
8. Вид інвестицій, що відображає вкладення у фінансове майно, придбання прав на участь у справах інших підприємств.
9. Вид ризику, що залежить від загального стану економіки та не залежить від інвестора.
10. Вид інвестицій, що відображає інвестиції в обладнання, будівлі, запаси матеріалів.

11. Вид ризику, що відображає можливість утрати прибутку від реалізації того чи іншого проекту.

12. Невизначеність в одержанні доходу взагалі, або в одержанні такого розміру доходу від інвестицій, на які розраховує інвестор.

13. Вид інвестицій, що відображає вкладення капіталу в групу проектів.

14. Процес взаємодії двох сторін: підприємця (який ініціює проект) та інвестора (який фінансує проект).

15. Процес, який характеризується підвищенням загального рівня цін в економіці або зниженням купівельної вартості грошей.

### **ПО ВЕРТИКАЛІ:**

1. Вид інвестицій, що відображає інвестиції строком до одного року для вигідного розміщення тимчасово вільних грошових коштів.



## МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ТЕСТУВАННЯ

У навчальному посібнику сформовано на основі питань, які виносяться на практичні заняття, по десять варіантів до трьох видів тестів. Тести призначені для закріплення теоретичних знань, повторення та контролю. Правильні відповіді на тестові питання студенти мають знайти в рекомендованій літературі та тексті лекцій під час самостійної підготовки до складання тестів.

Питання *тесту № 1* складені до таких тем:

- Стратегія як генеральний план розвитку бізнесу в конкурентному середовищі;
- Стратегічний аналіз і його місце в управлінні економікою підприємства;
- Методи прогнозування в стратегічному аналізі.

Варіанти цього тесту містять десять питань: 3 – із першої теми; 3 – із другої; 4 – із третьої.

Питання *тесту № 2* складені до таких тем:

- Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища: SWOT-аналіз;
- Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства.

Варіанти цього тесту містять десять питань: 4 – із першої теми; 6 – із другої.

Питання *тесту № 3* складені до таких тем:

- Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства;
- Стратегічний аналіз інвестицій.

Варіанти цього тесту містять чотири питання: 2 – із першої теми; 2 – із другої.

Закінчивши вивчення кожного змістового модуля, студенти пишуть відповідний тест. На всі питання тестів подано по чотири відповіді, серед яких одна правильна. Вона оцінюється 2,5 балами.

**ВАРІАНТИ 1–10 ТЕСТУ № 1****Варіант 1**

1. Яка стратегія полягає у придбанні інших фірм?
  - а) зростання;
  - б) організаційна;
  - в) корпоративна;
  - г) диференціації.
  
2. Яка стратегія є пасивною?
  - а) послідовника;
  - б) вузької спеціалізації;
  - в) мінімальних витрат;
  - г) скорочення.
  
3. Який підхід до формування стратегічного плану спирається на використання економіко-математичних методів і моделей?
  - а) оптимізаційний;
  - б) організаційний;
  - в) адаптаційний;
  - г) «від досягнутого».
  
4. Яким за порядком у стратегії підприємства виконується завдання формування стратегії для досягнення намічених цілей?
  - а) четвертим;
  - б) третім;
  - в) другим;
  - г) першим.
  
5. До якого організаційного рівня середовища підприємства належить такий елемент, як ринок робочої сили?
  - а) мікрооточення;
  - б) макрооточення;
  - в) внутрішнє середовище;
  - г) безпосереднє оточення.
  
6. До якого організаційного рівня середовища підприємства належить такий елемент, як маркетинг?

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

7. Що відбувається на другій стадії прогнозування?

- а) верифікація;
- б) передпрогнозна орієнтація;
- в) прогнозування об'єкта;
- г) формулювання завдання на розробку прогнозу.

8. За яким критерієм прогнози поділяються на точкові й інтервальні?

- а) за терміном упередження;
- б) за можливістю впливу на майбутні прогнози;
- в) за ступенем імовірності;
- г) за способом представлення.

9. Який експертний метод прогнозування є вільним, неструктурованим процесом?

- а) «Дельфи»;
- б) «комісій»;
- в) «інтерв'ю»;
- г) «колективної генерації ідей».

10. На якому етапі проведення колективних експертних оцінок визначається кінцева оцінка?

- а) п'ятому;
- б) третьому;
- в) четвертому;
- г) шостому.

## Варіант 2

1. Яка стратегія є загальним планом дослідження ринків і вимог споживачів?

- а) претендента;
- б) маркетингова;
- в) новачка;
- г) функціональна.

2. Яка стратегія передбачає розвиток бізнесу в декількох сферах чи галузях?

- а) зростання;
- б) диверсифікації;
- в) корпоративна;
- г) організаційна.

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

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

4. Яким за порядком у стратегії підприємства виконується завдання реалізації стратегічного плану?

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

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

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

6. Вибрати економічні чинники, які збільшують вартість грошового потоку.

- а) період часу та ризик;
- б) період часу й інфляція;
- в) ризик і ліквідність;
- г) інфляція та ліквідність.

7. На якій стадії процесу прогнозування відбувається формулювання завдання на розробку прогнозу?

- а) четвертій;
- б) першій;
- в) третій;
- г) другій.

8. За способом представлення прогнози поділяються на ...

- а) оперативні, короткострокові, середньострокові та довгострокові;
- б) варіантні й інваріантні;
- в) точкові й інтервальні;
- г) пасивні й активні.

9. Який експертний метод прогнозування полягає в організації проведення анкетних опитувань фахівців?

- а) «колективної генерації ідей»;
- б) написання сценарію;
- в) аналітичний;
- г) «Дельфи».

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

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

### Варіант 3

1. Яка стратегія передбачає науково-дослідні розробки й інновації?
  - а) зростання;
  - б) організаційна;
  - в) диверсифікації;
  - г) диференціації.
  
2. Яка стратегія полягає у фокусуванні уваги на конкретній групі покупців?
  - а) мінімальних витрат;
  - б) вузької спеціалізації;
  - в) зосередження;
  - г) новачка.
  
3. За яким критерієм розрізняють стратегії лідера, претендента, послідовника та новачка в галузі?
  - а) конкурентною позицією на ринку;
  - б) ієрархією в системі управління;
  - в) способом досягнення конкурентних переваг;
  - г) стадіями життєвого циклу бізнесу.
  
4. Яким за порядком у стратегії підприємства виконується завдання визначення сфери діяльності та формування стратегічних напрямів?
  - а) третім;
  - б) четвертим;
  - в) другим;
  - г) першим.
  
5. Представлення інформації про майбутній стан середовища – це ...
  - а) моделювання;
  - б) прогнозування;
  - в) сканування;
  - г) моніторинг.
  
6. До якого організаційного рівня середовища підприємства належить такий елемент, як конкуренти?
  - а) мікрооточення;
  - б) безпосереднє оточення;

- в) внутрішнє середовище;
- г) макрооточення.

7. Що відбувається на першій стадії прогнозування?

- а) оцінка достовірності прогнозу;
- б) прогнозування об'єкта;
- в) верифікація;
- г) формулювання завдання на розробку прогнозу.

8. За яким критерієм прогнози поділяються на пасивні й активні?

- а) за можливістю впливу на майбутні прогнози;
- б) за способом представлення;
- в) за терміном упередження;
- г) за ступенем імовірності.

9. Який експертний метод прогнозування полягає в організації «круглого столу»?

- а) «колективної генерації ідей»;
- б) аналітичний;
- в) «комісій»;
- г) «Дельфи».

10. На якому етапі проведення колективних експертних оцінок експерти дають відповіді на питання?

- а) шостому;
- б) четвертому;
- в) п'ятому;
- г) третьому.

### Варіант 4

1. Яка стратегія є агресивною?

- а) новачка;
- б) послідовника;
- в) лідера;
- г) претендента.

2. Яка стратегія полягає у прагненні отримати прибуток вище середнього в галузі?

- а) зростання;
- б) корпоративна;
- в) мінімальних витрат;
- г) диференціації.

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

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

4. Яким за порядком у стратегії підприємства виконується завдання оцінки результатів діяльності?

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

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

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

6. Вибрати економічні чинники, які зменшують вартість грошового потоку.

- а) період часу й інфляція;



- б) період часу та ліквідність;
- в) ризик й інфляція;
- г) ризик і ліквідність.

7. На якій стадії процесу прогнозування відбувається прогнозування об'єкта?

- а) другій;
- б) четвертій;
- в) першій;
- г) третій.

8. За можливістю впливу на майбутні прогнози виділяють ...

- а) оперативні, короткострокові, середньострокові та довгострокові прогнози;
- б) точкові й інтервальні прогнози;
- в) варіантні й інваріантні прогнози;
- г) пасивні й активні прогнози.

9. Який експертний метод прогнозування полягає в організації проведення анкетних опитувань фахівців?

- а) «інтерв'ю»;
- б) «Дельфи»;
- в) «комісій»;
- г) «колективної генерації ідей».

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

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

### Варіант 5

1. Яка стратегія полягає у виведенні на ринок унікальної продукції?
  - а) вузької спеціалізації;
  - б) диверсифікації;
  - в) диференціації;
  - г) зосередження.
  
2. Яка стратегія розробляється під впливом суспільства?
  - а) організаційна;
  - б) маркетингова;
  - в) послідовника;
  - г) соціальна.
  
3. За яким критерієм розрізняють стратегії вузької спеціалізації та диверсифікації?
  - а) способом досягнення конкурентних переваг;
  - б) функціональним;
  - в) конкурентною позицією на ринку;
  - г) рівнем глобалізації бізнесу.
  
4. Яким за порядком у стратегії підприємства виконується завдання постановки стратегічних цілей?
  - а) першим;
  - б) третім;
  - в) другим;
  - г) четвертим.
  
5. До якого організаційного рівня середовища підприємства належить такий елемент, як виробництво?
  - а) внутрішнє середовище;
  - б) макрооточення;
  - в) безпосереднє оточення;
  - г) мікрооточення.
  
6. До якого організаційного рівня середовища підприємства належить такий елемент, як економічні чинники?
  - а) мікрооточення;
  - б) безпосереднє оточення;

- в) внутрішнє середовище;
- г) макрооточення.

7. Що відбувається на третій стадії прогнозування?

- а) прогнозування об'єкта;
- б) верифікація;
- в) формулювання завдання на розробку прогнозу;
- г) передпрогнозна орієнтація.

8. За яким критерієм прогнози поділяються на варіантні й інваріантні?

- а) за способом представлення;
- б) за ступенем імовірності;
- в) за можливістю впливу на майбутні прогнози;
- г) за терміном упередження.

9. Який експертний метод прогнозування базується на визначенні логіки процесу або явища в часі за різних умов?

- а) написання сценарію;
- б) «Дельфи»;
- в) аналітичний;
- г) «комісій».

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

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

### Варіант 6

1. Яка стратегія спрямовується на підтримку ділової стратегії?
  - а) функціональна;
  - б) зосередження;
  - в) операційна;
  - г) організаційна.
  
2. Яка стратегія передбачає підтримання становища на ринку?
  - а) диференціації;
  - б) утримання;
  - в) маркетингова;
  - г) лідера.
  
3. Який підхід до формування стратегічного плану починається з вивчення навколишнього середовища підприємства?
  - а) адаптаційний;
  - б) організаційний;
  - в) «від досягнутого»;
  - г) оптимізаційний.
  
4. Яким за порядком у стратегії підприємства виконується завдання формування стратегії для досягнення намічених цілей?
  - а) другим;
  - б) четвертим;
  - в) третім;
  - г) першим.
  
5. Відстеження поточної та нової інформації – це ...
  - а) прогнозування;
  - б) моніторинг;
  - в) сканування;
  - г) моделювання.
  
6. До якого організаційного рівня середовища підприємства належить такий елемент, як посередники?
  - а) мікрооточення;
  - б) безпосереднє оточення;
  - в) внутрішнє середовище;

г) макрооточення.

7. На якій стадії процесу прогнозування відбувається верифікація?

- а) четвертій;
- б) другій;
- в) третій;
- г) першій.

8. За ступенем імовірності прогнози бувають ...

- а) точкові й інтервальні;
- б) оперативні, короткострокові, середньострокові та довгострокові;
- в) пасивні й активні;
- г) варіантні й інваріантні.

9. Який експертний метод прогнозування полягає в організації «круглого столу»?

- а) «колективної генерації ідей»;
- б) «Дельфи»;
- в) «комісій»;
- г) написання сценарію.

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

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

### Варіант 7

1. Яка стратегія формується під впливом потреб менеджменту?
  - а) ділова;
  - б) організаційна;
  - в) диверсифікації;
  - г) новачка.
  
2. Яка стратегія полягає у зниженні витрат і цін, пошуку нових ринків збуту?
  - а) утримання;
  - б) претендента;
  - в) маркетингова;
  - г) диференціації.
  
3. За яким критерієм розрізняють стратегії корпоративну, ділову, функціональну й операційну?
  - а) конкурентною позицією на ринку;
  - б) рівнем глобалізації бізнесу;
  - в) функціональним;
  - г) ієрархією в системі управління.
  
4. Яким за порядком у стратегії підприємства виконується завдання визначення сфери діяльності та формування стратегічних напрямів?
  - а) першим;
  - б) третім;
  - в) четвертим;
  - г) другим.
  
5. До якого організаційного рівня середовища підприємства належить такий елемент, як покупці?
  - а) мікрооточення;
  - б) внутрішнє середовище;
  - в) безпосереднє оточення;
  - г) макрооточення.
  
6. До якого організаційного рівня середовища підприємства належить такий елемент, як технологічні чинники?
  - а) безпосереднє оточення;

- б) мікрооточення;
- в) макрооточення;
- г) внутрішнє середовище.

7. Що відбувається на третій стадії прогнозування?

- а) прогнозування об'єкта;
- б) передпрогнозна орієнтація;
- в) формулювання завдання на розробку прогнозу;
- г) верифікація.

8. За яким критерієм прогнози поділяються на оперативні, короткострокові, середньострокові та довгострокові?

- а) за способом представлення;
- б) за можливістю впливу на майбутні прогнози;
- в) за терміном упередження;
- г) за ступенем імовірності.

9. Який експертний метод прогнозування полягає в написанні експертом доповідних записок?

- а) аналітичний;
- б) «інтерв'ю»;
- в) написання сценарію;
- г) «Дельфи».

10. На якому етапі проведення колективних експертних оцінок складається матриця, що відображає генеральну мету?

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

### Варіант 8

1. Яка стратегія передбачає комплексні дії щодо поступового згортання бізнесу?
  - а) зосередження;
  - б) мінімальних витрат;
  - в) утримання;
  - г) скорочення.
  
2. Яка стратегія будується на основі та відповідно до маркетингової стратегії?
  - а) функціональна;
  - б) виробнича;
  - в) ділова;
  - г) операційна.
  
3. Який підхід до формування стратегічного плану орієнтований на збереження статус-кво?
  - а) організаційний;
  - б) «від досягнутого»;
  - в) оптимізаційний;
  - г) адаптаційний.
  
4. Яким за порядком у стратегії підприємства виконується завдання оцінки результатів діяльності?
  - а) третім;
  - б) шостим;
  - в) четвертим;
  - г) п'ятим.
  
5. До якого організаційного рівня середовища підприємства належить такий елемент, як державні структури?
  - а) безпосереднє оточення;
  - б) мікрооточення;
  - в) макрооточення;
  - г) внутрішнє середовище.
  
6. Грошовий потік складається з суми ...
  - а) прибутку й амортизаційних відрахувань;



- б) чистого прибутку й амортизаційних відрахувань;
- в) доходу й амортизаційних відрахувань;
- г) чистого доходу й амортизаційних відрахувань.

7. На якій стадії процесу прогнозування відбувається формулювання завдання на розробку прогнозу?

- а) четвертій;
- б) другій;
- в) першій;
- г) третій.

8. За терміном упередження прогнози поділяються на ...

- а) оперативні, короткострокові, середньострокові та довгострокові;
- б) пасивні й активні;
- в) точкові й інтервальні;
- г) варіантні й інваріантні.

9. Який експертний метод прогнозування є вільним, неструктурованим процесом?

- а) «Дельфи»;
- б) «комісій»;
- в) «колективної генерації ідей»;
- г) «інтерв'ю».

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

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

### Варіант 9

1. Яка стратегія залежить від здатності подолати вхідні бар'єри галузі?

- а) новачка;
- б) мінімальних витрат;
- в) ділова;
- г) диверсифікації.

2. Яка стратегія є вужчою стратегією всередині функціональних напрямів?

- а) зосередження;
- б) послідовника;
- в) скорочення;
- г) операційна.

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

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

4. Яким за порядком у стратегії підприємства виконується завдання реалізації стратегічного плану?

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

5. Пошук уже сформованої інформації – це ...

- а) моніторинг;
- б) сканування;
- в) прогнозування;
- г) моделювання.

6. До якого організаційного рівня середовища підприємства належить такий елемент, як постачальники?

- а) макрооточення;

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

7. Що відбувається на другій стадії прогнозування?

- а) передпрогнозна орієнтація;
- б) формулювання завдання на розробку прогнозу;
- в) верифікація;
- г) прогнозування об'єкта.

8. За яким критерієм прогнози поділяються на варіантні й інваріантні?

- а) за терміном упередження;
- б) за можливістю впливу на майбутні прогнози;
- в) за способом представлення;
- г) за ступенем імовірності.

9. Який експертний метод прогнозування полягає в безпосередньому контакті експерта зі спеціалістом?

- а) «комісій»;
- б) «інтерв'ю»;
- в) «Дельфи»;
- г) «колективної генерації ідей».

10. На якому етапі проведення колективних експертних оцінок створюються робочі групи?

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

### Варіант 10

1. Яка стратегія характерна для більшості компаній, які розпочинають свій бізнес?

- а) послідовника;
- б) новачка;
- в) вузької спеціалізації;
- г) мінімальних витрат.

2. Яка стратегія полягає в розробці заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності?

- а) організаційна;
- б) маркетингова;
- в) ділова;
- г) претендента.

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

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

4. Яким за порядком у стратегії підприємства виконується завдання постановки стратегічних цілей?

- а) третім;
- б) першим;
- в) другим;
- г) четвертим.

5. До якого організаційного рівня середовища підприємства належить такий елемент, як політичні процеси?

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

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

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

7. Що відбувається на першій стадії прогнозування?

- а) формулювання завдання на розробку прогнозу;
- б) верифікація;
- в) оцінка достовірності прогнозу;
- г) прогнозування об'єкта.

8. За ступенем імовірності прогнози бувають ...

- а) точкові й інтервальні;
- б) варіантні й інваріантні;
- в) пасивні й активні;
- г) оперативні, короткострокові, середньострокові та довгострокові.

9. Який експертний метод прогнозування полягає в написанні експертом доповідних записок?

- а) «комісій»;
- б) написання сценарію;
- в) «Дельфи»;
- г) аналітичний.

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

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

**ВАРІАНТИ 1–10 ТЕСТУ № 2****Варіант 1**

1. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як зростаючий конкурентний тиск?
  - а) сильні сторони;
  - б) загрози;
  - в) слабкі сторони;
  - г) можливості.
  
2. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як перевірений часом менеджмент?
  - а) загрози;
  - б) можливості;
  - в) сильні сторони;
  - г) слабкі сторони.
  
3. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як відставання у сфері досліджень і розробок?
  - а) можливості;
  - б) сильні сторони;
  - в) слабкі сторони;
  - г) загрози.
  
4. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як вихід на нові ринки або сегменти ринку?
  - а) можливості;
  - б) слабкі сторони;
  - в) загрози;
  - г) сильні сторони.
  
5. У моделі BCG «собака» характеризується ...
  - а) низьким темпом зростання та низькою часткою ринку;
  - б) високим темпом зростання та низькою часткою ринку;
  - в) високим темпом зростання та високою часткою ринку;
  - г) низьким темпом зростання та високою часткою ринку.

6. Для якої позиції в моделі General Electric / McKinsey характерні незначні відносні переваги підприємства, втягнутого в перспективний бізнес?

- а) «Середній бізнес»;
- б) «Переможений 3»;
- в) «Переможений 1»;
- г) «Сумнівний бізнес».

7. Зі скількох клітинок складається матриця І. Ансоффа?

- а) 8;
- б) 4;
- в) 9;
- г) 6.

8. Для якої стратегії в матриці І. Ансоффа характерні такі фактори, як старий товар + старий ринок?

- а) товарна експансія;
- б) ринкова експансія;
- в) диверсифікація;
- г) удосконалення діяльності.

9. До альтернативних варіантів реалізації якої стратегії в матриці І. Ансоффа відноситься вихід на нові ринки всередині країни і за її межами?

- а) ринкова експансія;
- б) удосконалення діяльності;
- в) товарна експансія;
- г) диверсифікація.

10. Яка імовірність успіху для старого товару на новому ринку?

- а) 5 %;
- б) 50 %;
- в) 20 %;
- г) 33 %.

## Варіант 2

1. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як розширення виробничої лінії?
  - а) слабкі сторони;
  - б) сильні сторони;
  - в) загрози;
  - г) можливості.
  
2. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як застаріле обладнання?
  - а) можливості;
  - б) загрози;
  - в) слабкі сторони;
  - г) сильні сторони.
  
3. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як добра репутація в покупців і клієнтів?
  - а) загрози;
  - б) сильні сторони;
  - в) можливості;
  - г) слабкі сторони.
  
4. Який різновид корпоративної стратегії фірми спрямований на мінімізацію слабких сторін фірми й уникнення зовнішніх загроз?
  - а) «Максі-Максі»;
  - б) «Міні-Міні»;
  - в) «Міні-Максі»;
  - г) «Максі-Міні».
  
5. У моделі BCG «дійна корова» характеризується ...
  - а) низьким темпом зростання та низькою часткою ринку;
  - б) високим темпом зростання та високою часткою ринку;
  - в) низьким темпом зростання та високою часткою ринку;
  - г) високим темпом зростання та низькою часткою ринку.
  
6. Для якої позиції в моделі General Electric / McKinsey характерні середня привабливість ринку та сильні відносні переваги?
  - а) «Переможець 3»;



- б) «Генератор прибутку»;
- в) «Переможець 2»;
- г) «Переможець 1».

7. Коли була розроблена модель BCG?

- а) у 70-х роках;
- б) у 1965 році;
- в) у 1975 році;
- г) у 60-х роках.

8. Яка стратегія в матриці І. Ансоффа пов'язана зі значними витратами?

- а) ринкова експансія;
- б) диверсифікація;
- в) товарна експансія;
- г) удосконалення діяльності.

9. До альтернативних варіантів реалізації якої стратегії в матриці І. Ансоффа відноситься залучення покупців фірм-конкурентів?

- а) товарна експансія;
- б) удосконалення діяльності;
- в) ринкова експансія;
- г) диверсифікація.

10. 5 % – це імовірність успіху для ...

- а) старого товару на старому ринку;
- б) нового товару на старому ринку;
- в) нового товару на новому ринку;
- г) старого товару на новому ринку.

### Варіант 3

1. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як низька прибутковість?
  - а) можливості;
  - б) загрози;
  - в) сильні сторони;
  - г) слабкі сторони.
  
2. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як можливість перейти до групи, що має кращу стратегію?
  - а) слабкі сторони;
  - б) можливості;
  - в) загрози;
  - г) сильні сторони.
  
3. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як винахідливість у створенні стратегій розвитку функціональних сфер діяльності підприємства?
  - а) сильні сторони;
  - б) слабкі сторони;
  - в) можливості;
  - г) загрози.
  
4. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як несприятливі демографічні зміни?
  - а) слабкі сторони;
  - б) сильні сторони;
  - в) загрози;
  - г) можливості.
  
5. У моделі BCG «зірка» характеризується ...
  - а) високим темпом зростання та низькою часткою ринку;
  - б) високим темпом зростання та високою часткою ринку;
  - в) низьким темпом зростання та високою часткою ринку;
  - г) низьким темпом зростання та низькою часткою ринку.
  
6. Для якої позиції в моделі General Electric / McKinsey характерні низька привабливість ринку і незначні відносні переваги?

- а) «Переможений 2»;
- б) «Сумнівний бізнес»;
- в) «Переможений 1»;
- г) «Переможений 3».

7. Зі скількох клітинок складається модель Shell / DPM?

- а) 9;
- б) 6;
- в) 4;
- г) 8.

8. При якій стратегії в матриці І. Ансоффа прибуток забезпечується за рахунок раціоналізації виробництва та збуту?

- а) ринкова експансія;
- б) товарна експансія;
- в) удосконалення діяльності;
- г) диверсифікація.

9. До альтернативних варіантів реалізації якої стратегії в матриці І. Ансоффа відноситься освоєння нових сегментів на тому ж ринку?

- а) товарна експансія;
- б) диверсифікація;
- в) ринкова експансія;
- г) удосконалення діяльності.

10. Яка імовірність успіху для нового товару на старому ринку?

- а) 20 %;
- б) 50 %;
- в) 5 %;
- г) 33 %.

### Варіант 4

1. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як переваги у сфері витрат?
  - а) можливості;
  - б) сильні сторони;
  - в) слабкі сторони;
  - г) загрози.
  
2. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як несприятлива політика держави?
  - а) загрози;
  - б) слабкі сторони;
  - в) сильні сторони;
  - г) можливості.
  
3. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як відсутність спеціалістів ключової кваліфікації та компетентності?
  - а) сильні сторони;
  - б) загрози;
  - в) можливості;
  - г) слабкі сторони.
  
4. Який різновид корпоративної стратегії фірми спрямований на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей?
  - а) «Максі-Міні»;
  - б) «Міні-Міні»;
  - в) «Максі-Максі»;
  - г) «Міні-Максі».
  
5. У моделі BCG «знак запитання» характеризується ...
  - а) низьким темпом зростання та низькою часткою ринку;
  - б) низьким темпом зростання та високою часткою ринку;
  - в) високим темпом зростання та високою часткою ринку;
  - г) високим темпом зростання та низькою часткою ринку.
  
6. Для якої позиції в моделі General Electric / McKinsey характерні низька привабливість ринку та середній рівень відносних переваг?

- а) «Переможений 1»;
- б) «Сумнівний бізнес»;
- в) «Переможений 2»;
- г) «Середній бізнес».

7. Коли була розроблена модель General Electric / McKinsey?

- а) у 70-х роках;
- б) у 1965 році;
- в) у 60-х роках;
- г) у 1975 році.

8. Для якої стратегії в матриці І. Ансоффа характерні такі фактори, як новий товар + новий ринок?

- а) ринкова експансія;
- б) диверсифікація;
- в) товарна експансія;
- г) удосконалення діяльності.

9. До альтернативних варіантів реалізації якої стратегії в матриці І. Ансоффа відноситься підвищення ефективності продажу?

- а) товарна експансія;
- б) ринкова експансія;
- в) удосконалення діяльності;
- г) диверсифікація.

10. 20 % – це імовірність успіху для ...

- а) старого товару на старому ринку;
- б) старого товару на новому ринку;
- в) нового товару на новому ринку;
- г) нового товару на старому ринку.

### Варіант 5

1. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як зміна потреб і смаків споживачів?
  - а) загрози;
  - б) можливості;
  - в) сильні сторони;
  - г) слабкі сторони.
  
2. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як захищеність від сильного конкурентного тиску?
  - а) сильні сторони;
  - б) слабкі сторони;
  - в) можливості;
  - г) загрози.
  
3. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як неспроможність фінансувати необхідні зміни в стратегії?
  - а) можливості;
  - б) загрози;
  - в) слабкі сторони;
  - г) сильні сторони.
  
4. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як вихід на нові ринки або сегменти ринку?
  - а) загрози;
  - б) слабкі сторони;
  - в) сильні сторони;
  - г) можливості.
  
5. Яка група в моделі BCG характеризується скороченням?
  - а) «знак запитання»;
  - б) «собака»;
  - в) «дійна корова»;
  - г) «зірка».
  
6. Для якої позиції в моделі General Electric / McKinsey характерні висока привабливість ринку та середній рівень відносних переваг?
  - а) «Генератор прибутку»;

- б) «Переможець 2»;
- в) «Середній бізнес»;
- г) «Переможець 3».

7. Зі скількох клітинок складається модель General Electric / McKinsey?

- а) 6;
- б) 4;
- в) 9;
- г) 8.

8. Яка стратегія в матриці І. Ансоффа ефективна при зростаючому або ненасиченому ринку?

- а) удосконалення діяльності;
- б) диверсифікація;
- в) товарна експансія;
- г) ринкова експансія.

9. При якій стратегії в матриці І. Ансоффа прибуток забезпечується за рахунок збереження своєї частки ринку в майбутньому?

- а) ринкова експансія;
- б) удосконалення діяльності;
- в) диверсифікація;
- г) товарна експансія.

10. Яка імовірність успіху для нового товару на новому ринку?

- а) 50 %;
- б) 33 %;
- в) 20 %;
- г) 5 %.

### Варіант 6

1. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як вертикальна інтеграція?
  - а) загрози;
  - б) слабкі сторони;
  - в) можливості;
  - г) сильні сторони.
  
2. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як наявність внутрішніх виробничих проблем?
  - а) можливості;
  - б) загрози;
  - в) сильні сторони;
  - г) слабкі сторони.
  
3. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як адекватні фінансові ресурси?
  - а) сильні сторони;
  - б) можливості;
  - в) слабкі сторони;
  - г) загрози.
  
4. Який різновид корпоративної стратегії фірми використовує сильні сторони для знешкодження зовнішніх загроз?
  - а) «Міні-Міні»;
  - б) «Максі-Максі»;
  - в) «Максі-Міні»;
  - г) «Міні-Максі».
  
5. Яка група в моделі BCG характеризується зрілістю?
  - а) «дійна корова»;
  - б) «собака»;
  - в) «знак запитання»;
  - г) «зірка».
  
6. Для якої позиції в моделі General Electric / McKinsey характерні низька привабливість ринку та сильні відносні переваги?
  - а) «Середній бізнес»;



- б) «Переможений 3»;
- в) «Генератор прибутку»;
- г) «Переможений 1».

7. Яку частку відмінності в показниках ефективності господарських організацій пояснюють 37 факторів у проекті PIMS?

- а) 70 %;
- б) 80 %;
- в) 60 %;
- г) 90 %.

8. Для якої стратегії в матриці І. Ансоффа характерні такі фактори, як новий товар + старий ринок?

- а) удосконалення діяльності;
- б) товарна експансія;
- в) ринкова експансія;
- г) диверсифікація.

9. До альтернативних варіантів реалізації якої стратегії в матриці І. Ансоффа відноситься залучення нових користувачів товару?

- а) диверсифікація;
- б) ринкова експансія;
- в) товарна експансія;
- г) удосконалення діяльності.

10. 33 % – це імовірність успіху для ...

- а) нового товару на старому ринку;
- б) старого товару на старому ринку;
- в) старого товару на новому ринку;
- г) нового товару на новому ринку.

### Варіант 7

1. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як вузька виробнича лінія?
  - а) слабкі сторони;
  - б) можливості;
  - в) сильні сторони;
  - г) загрози.
  
2. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як прискорення зростання ринку?
  - а) сильні сторони;
  - б) загрози;
  - в) слабкі сторони;
  - г) можливості.
  
3. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як можливість одержання економії від збільшення обсягу виробництва?
  - а) загрози;
  - б) сильні сторони;
  - в) можливості;
  - г) слабкі сторони.
  
4. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як слабе знання ринкової ситуації?
  - а) можливості;
  - б) слабкі сторони;
  - в) загрози;
  - г) сильні сторони.
  
5. Яка група в моделі BCG характеризується високим темпом зростання та високою часткою ринку?
  - а) «дійна корова»;
  - б) «собака»;
  - в) «зірка»;
  - г) «знак запитання».
  
6. Для якої позиції в моделі General Electric / McKinsey характерні середня привабливість ринку та середній рівень відносних переваг?

- а) «Середній бізнес»;
- б) «Переможець 3»;
- в) «Генератор прибутку»;
- г) «Сумнівний бізнес».

7. На скількох осях у матриці Д. Абеля визначається галузь бізнесу?

- а) 1;
- б) 2;
- в) 3;
- г) 4.

8. Яка стратегія в матриці І. Ансоффа є найризикованішою?

- а) товарна експансія;
- б) ринкова експансія;
- в) удосконалення діяльності;
- г) диверсифікація.

9. До альтернативних варіантів реалізації якої стратегії в матриці І. Ансоффа відноситься злиття або поглинання фірм-конкурентів?

- а) удосконалення діяльності;
- б) товарна експансія;
- в) диверсифікація;
- г) ринкова експансія.

10. Яка імовірність успіху для старого товару на старому ринку?

- а) 33 %;
- б) 5 %;
- в) 50 %;
- г) 20 %.

### Варіант 8

1. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як лідируючі позиції на ринку?
  - а) можливості;
  - б) загрози;
  - в) сильні сторони;
  - г) слабкі сторони.
  
2. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як сповільнення зростання ринку?
  - а) слабкі сторони;
  - б) сильні сторони;
  - в) загрози;
  - г) можливості.
  
3. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як відсутність чітких стратегічних напрямів?
  - а) сильні сторони;
  - б) можливості;
  - в) слабкі сторони;
  - г) загрози.
  
4. Який різновид корпоративної стратегії фірми використовує сильні сторони для реалізації зовнішніх можливостей?
  - а) «Міні-Міні»;
  - б) «Максі-Міні»;
  - в) «Міні-Максі»;
  - г) «Максі-Максі».
  
5. Яка група в моделі BCG характеризується високим темпом зростання та низькою часткою ринку?
  - а) «знак запитання»;
  - б) «собака»;
  - в) «зірка»;
  - г) «дійна корова».
  
6. Для якої позиції в моделі General Electric / McKinsey характерні найвища привабливість ринку та сильні відносні переваги?

- а) «Генератор прибутку»;
- б) «Переможець 2»;
- в) «Переможець 3»;
- г) «Переможець 1».

7. Коли була розроблена модель Shell / DPM?

- а) у 60-х роках;
- б) у 1975 році;
- в) у 1965 році;
- г) у 70-х роках.

8. При якій стратегії в матриці І. Ансоффа прибуток забезпечується за рахунок розширення ринку збуту і у межах географічного регіону, і поза ним?

- а) диверсифікація;
- б) ринкова експансія;
- в) товарна експансія;
- г) удосконалення діяльності.

9. До альтернативних варіантів реалізації якої стратегії в матриці І. Ансоффа відноситься додавання споживчих характеристик товару?

- а) ринкова експансія;
- б) удосконалення діяльності;
- в) диверсифікація;
- г) товарна експансія.

10. 20 % – це імовірність успіху для ...

- а) старого товару на новому ринку;
- б) нового товару на новому ринку;
- в) старого товару на старому ринку;
- г) нового товару на старому ринку.

### Варіант 9

1. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як вразливість щодо конкурентного тиску?
  - а) загрози;
  - б) слабкі сторони;
  - в) сильні сторони;
  - г) можливості.
  
2. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як висока кваліфікація персоналу?
  - а) сильні сторони;
  - б) можливості;
  - в) загрози;
  - г) слабкі сторони.
  
3. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як збільшення випуску різноманітної продукції?
  - а) слабкі сторони;
  - б) загрози;
  - в) можливості;
  - г) сильні сторони.
  
4. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як наявність інноваційних здібностей і можливості їх реалізації?
  - а) сильні сторони;
  - б) слабкі сторони;
  - в) можливості;
  - г) загрози.
  
5. Яка група в моделі BCG характеризується низьким темпом зростання та низькою часткою ринку?
  - а) «дійна корова»;
  - б) «зірка»;
  - в) «знак запитання»;
  - г) «собака».
  
6. Для якої позиції в моделі General Electric / McKinsey характерні середня привабливість ринку та незначні відносні переваги?

- а) «Середній бізнес»;
- б) «Переможений 1»;
- в) «Переможений 2»;
- г) «Сумнівний бізнес».

7. Скільки факторів у проекті PIMS пояснюють 80 % відмінності в показниках ефективності господарських організацій?

- а) 36;
- б) 35;
- в) 38;
- г) 37.

8. Яка стратегія в матриці І. Ансоффа найбільш доцільна з точки зору мінімізації ризику?

- а) диверсифікація;
- б) товарна експансія;
- в) ринкова експансія;
- г) удосконалення діяльності.

9. До альтернативних варіантів реалізації якої стратегії в матриці І. Ансоффа відноситься розвиток функціонального маркетингу?

- а) ринкова експансія;
- б) диверсифікація;
- в) удосконалення діяльності;
- г) товарна експансія.

10. Яка імовірність успіху для нового товару на старому ринку?

- а) 50 %;
- б) 5 %;
- в) 33 %;
- г) 20 %.

**Варіант 10**

1. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як технологія, що відповідає сучасним вимогам?
  - а) загрози;
  - б) можливості;
  - в) слабкі сторони;
  - г) сильні сторони.
  
2. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як погіршення конкурентної позиції?
  - а) сильні сторони;
  - б) слабкі сторони;
  - в) загрози;
  - г) можливості.
  
3. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як можливість появи нових конкурентів?
  - а) слабкі сторони;
  - б) сильні сторони;
  - в) можливості;
  - г) загрози.
  
4. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як високий рівень компетентності?
  - а) сильні сторони;
  - б) загрози;
  - в) слабкі сторони;
  - г) можливості.
  
5. Яка група в моделі BCG характеризується низьким темпом зростання та високою часткою ринку?
  - а) «собака»;
  - б) «знак запитання»;
  - в) «зірка»;
  - г) «дійна корова».
  
6. Для якої позиції в моделі General Electric / McKinsey характерні низька привабливість ринку та середній рівень відносних переваг?



- а) «Переможений 1»;
- б) «Середній бізнес»;
- в) «Переможений 2»;
- г) «Сумнівний бізнес».

7. Зі скількох клітинок складається модель BCG?

- а) 6;
- б) 8;
- в) 4;
- г) 9.

8. Для якої стратегії в матриці І. Ансоффа характерні такі фактори, як старий товар + новий ринок?

- а) ринкова експансія;
- б) удосконалення діяльності;
- в) товарна експансія;
- г) диверсифікація.

9. До альтернативних варіантів реалізації якої стратегії в матриці І. Ансоффа відноситься розширення товарної номенклатури й асортименту продукції, що випускається?

- а) диверсифікація;
- б) товарна експансія;
- в) удосконалення діяльності;
- г) ринкова експансія.

10. 50 % – це імовірність успіху для ...

- а) старого товару на новому ринку;
- б) старого товару на старому ринку;
- в) нового товару на новому ринку;
- г) нового товару на старому ринку.

**ВАРІАНТИ 1–10 ТЕСТУ № 3****Варіант 1**

1. Яка складова частина ефекту фінансового лівериджу розраховується за формулою  $(1 - III)$ ?
  - а) диференціал фінансового лівериджу;
  - б) податковий коректор;
  - в) коефіцієнт структури капіталу;
  - г) вартість власного капіталу.
  
2. Для формування якої частини активів при агресивній політиці використовують власний капітал і довгострокові зобов'язання?
  - а) оборотних;
  - б) необоротних, постійної частини оборотних і половини змінної частини оборотних;
  - в) необоротних і постійної частини оборотних;
  - г) необоротних.
  
3. Кошти, вкладені на тривалий період (понад рік) в юридично самостійні підприємства з метою їх придбання, впливу на них чи одержання додаткового прибутку, – це ...
  - а) довгострокові інвестиції;
  - б) довгострокові вкладення;
  - в) фінансові інвестиції;
  - г) портфельні інвестиції.
  
4. Ризик для конкретного інвестора – це ...
  - а) допустимий ризик;
  - б) систематичний ризик;
  - в) критичний ризик;
  - г) несистематичний ризик.

## Варіант 2

1. Який показник розраховується за формулою  $П \times (1 - ПП)$ ?
  - а) вартість власного капіталу;
  - б) ефект фінансового лівериджу;
  - в) вартість капіталу за рахунок позики;
  - г) податковий коректор.
  
2. Яка політика фінансування активів має на меті використання власного капіталу та довгострокових зобов'язань для формування необоротних активів і постійної частини оборотних активів?
  - а) агресивна;
  - б) компромісна;
  - в) консервативна;
  - г) радикальна.
  
3. Інвестиції в будівлі – це ...
  - а) матеріальні інвестиції;
  - б) портфельні інвестиції;
  - в) довгострокові інвестиції;
  - г) довгострокові вкладення.
  
4. Різниця між теперішньою вартістю майбутніх грошових надходжень і вартістю початкових інвестицій – це ...
  - а) чиста теперішня вартість;
  - б) середня ставка доходу;
  - в) внутрішня ставка доходу;
  - г) індекс рентабельності.

### Варіант 3

1. Як називається складова частина формули ефекту фінансового лівериджу, що показує різницю між рівнем дохідності активів і рівнем процентів за залучений капітал?
  - а) вартість капіталу за рахунок позики;
  - б) коефіцієнт структури капіталу;
  - в) податковий коректор;
  - г) диференціал фінансового лівериджу.
  
2. Для формування якої частини активів при консервативній політиці використовують короткострокові зобов'язання?
  - а) половини змінної частини оборотних;
  - б) змінної частини оборотних;
  - в) оборотних;
  - г) необоротних.
  
3. Вкладення капіталу в групу проектів – це ...
  - а) фінансові інвестиції;
  - б) портфельні інвестиції;
  - в) довгострокові вкладення;
  - г) довгострокові інвестиції.
  
4. Ризик, пов'язаний не тільки з утратою прибутку, а й із недоотриманням виручки, коли необхідно компенсувати витрати за свій рахунок, – це ...
  - а) допустимий ризик;
  - б) несистематичний ризик;
  - в) критичний ризик;
  - г) систематичний ризик.

### Варіант 4

1. Яка складова частина ефекту фінансового лівериджу розраховується за формулою ( $\frac{3K}{BK}$ )?

- а) коефіцієнт структури капіталу;
- б) вартість власного капіталу;
- в) диференціал фінансового лівериджу;
- г) вартість капіталу за рахунок позики.

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

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

3. Інвестиції в рекламу – це ...

- а) короткострокові інвестиції;
- б) портфельні інвестиції;
- в) фінансові інвестиції;
- г) нематеріальні інвестиції.

4. Кількість років, необхідних для покриття всіх витрат на інвестиційний проект, – це ...

- а) період окупності видатків;
- б) період окупності інновацій;
- в) період окупності інвестицій;
- г) період окупності витрат.

### Варіант 5

1. Як називається складова частина формули ефекту фінансового лівериджу, що відображає ступінь впливу на нього рівня оподаткування прибутку?
  - а) податковий маркер;
  - б) податковий коректор;
  - в) податковий коефіцієнт;
  - г) податковий диференціал.
  
2. Для формування якої частини активів при компромісній політиці використовують короткострокові зобов'язання?
  - а) оборотних;
  - б) половини змінної частини оборотних;
  - в) необоротних і постійної частини оборотних;
  - г) змінної частини оборотних.
  
3. Придбання прав на участь у справах інших підприємств – це ...
  - а) довгострокові інвестиції;
  - б) фінансові інвестиції;
  - в) нематеріальні інвестиції;
  - г) портфельні інвестиції.
  
4. Частина загального ризику, що залежить від загального стану економіки, – це ...
  - а) систематичний ризик;
  - б) несистематичний ризик;
  - в) допустимий ризик;
  - г) критичний ризик.

### Варіант 6

1. Який показник розраховується за формулою  $\frac{ЗК}{ВК} \times (ДА - ПК) \times (1 - ПП)$  ?
  - а) ефект фінансового лівериджу;
  - б) вартість капіталу за рахунок позики;
  - в) вартість власного капіталу;
  - г) операційний ліверидж.
  
2. Як називається сума коштів, яку підприємство, що одержує капітал, сплачує за використання одиниці капіталу його власнику?
  - а) вартість власного капіталу;
  - б) вартість капіталу за рахунок позики;
  - в) вартість капіталу;
  - г) середня вартість власного капіталу.
  
3. Інвестиції в облігації, акції, спеціальні фонди та матеріальні необоротні активи – це ...
  - а) довгострокові інвестиції;
  - б) портфельні інвестиції;
  - в) фінансові інвестиції;
  - г) довгострокові вкладення.
  
4. Відношення теперішньої вартості майбутніх грошових потоків до початкової вартості інвестицій – це ...
  - а) чиста теперішня вартість;
  - б) внутрішня ставка доходу;
  - в) індекс рентабельності;
  - г) середня ставка доходу.

### Варіант 7

1. Як називається складова частина формули ефекту фінансового лівериджу, що характеризує фінансову стійкість підприємства?
  - а) вартість власного капіталу;
  - б) диференціал фінансового лівериджу;
  - в) коефіцієнт структури капіталу;
  - г) податковий коректор.
  
2. Для формування якої частини активів при агресивній політиці використовують короткострокові зобов'язання?
  - а) змінної частини оборотних;
  - б) оборотних;
  - в) необоротних;
  - г) половини змінної частини оборотних.
  
3. Процес взаємодії двох сторін: підприємця (який ініціює проект) та інвестора (який фінансує проект) – це ...
  - а) інвестиції;
  - б) фінансові інвестиції;
  - в) портфельні інвестиції;
  - г) довгострокові вкладення.
  
4. Простий бухгалтерський засіб, який показує прибутковість проекту, – це ...
  - а) внутрішня ставка доходу;
  - б) індекс рентабельності;
  - в) середня ставка доходу;
  - г) чиста теперішня вартість.



### Варіант 8

1. Яка складова частина ефекту фінансового лівериджу розраховується за формулою (  $DA - PK$  )?
  - а) податковий коректор;
  - б) вартість капіталу за рахунок позики;
  - в) коефіцієнт структури капіталу;
  - г) диференціал фінансового лівериджу.
  
2. Для формування якої частини активів при консервативній політиці використовують власний капітал і довгострокові зобов'язання?
  - а) необоротних;
  - б) необоротних, постійної частини оборотних і половини змінної частини оборотних;
  - в) оборотних;
  - г) необоротних і постійної частини оборотних.
  
3. Інвестиції в обладнання – це ...
  - а) довгострокові вкладення;
  - б) матеріальні інвестиції;
  - в) довгострокові інвестиції;
  - г) портфельні інвестиції.
  
4. Ставка, що врівноважує початкову інвестицію з теперішньою вартістю майбутнього грошового потоку, – це ...
  - а) внутрішня ставка доходу;
  - б) критична ставка доходу;
  - в) гранична ставка доходу;
  - г) середня ставка доходу.

### Варіант 9

1. Який показник розраховується за формулою  $\frac{ЧП}{ВК} \times 100$  ?
  - а) вартість капіталу за рахунок позики;
  - б) ефект фінансового лівериджу;
  - в) вартість власного капіталу;
  - г) коефіцієнт структури капіталу.
  
2. Для формування якої частини активів при компромісній політиці використовують власний капітал і довгострокові зобов'язання?
  - а) необоротних і постійної частини оборотних;
  - б) необоротних, постійної частини оборотних і половини змінної частини оборотних;
  - в) необоротних;
  - г) оборотних.
  
3. Інвестиції в підготовку кадрів, дослідження та розробки – це ...
  - а) короткострокові інвестиції;
  - б) довгострокові інвестиції;
  - в) портфельні інвестиції;
  - г) нематеріальні інвестиції.
  
4. Можливість втрати прибутку від реалізації того чи іншого проекту – це ...
  - а) несистематичний ризик;
  - б) допустимий ризик;
  - в) систематичний ризик;
  - г) критичний ризик.

### Варіант 10

1. Скільки складових частин містить формула ефекту фінансового лівериджу?

- а) 3;
- б) 4;
- в) 5;
- г) 2.

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

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

3. Інвестиції строком до одного року – це ...

- а) нематеріальні інвестиції;
- б) матеріальні інвестиції;
- в) короткострокові інвестиції;
- г) фінансові інвестиції.

4. Ставка, нижче якої проекти відхиляються, – це ...

- а) внутрішня ставка;
- б) гранична ставка;
- в) середня ставка;
- г) зовнішня ставка.

## МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНОГО ЗАВДАННЯ (ІНДЗ)

Індивідуальне навчально-дослідне завдання полягає в закріпленні отриманих під час лекцій і практичних занять знань шляхом обов'язкового написання проекту.

*Проект* повинен складатися з таких частин:

### 1. Розробка стратегії власного підприємства:

- а) визначення сфери діяльності та формування стратегічних напрямів;
- б) постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення;
- в) формування стратегії для досягнення намічених цілей і результатів діяльності підприємства;
- г) реалізація стратегічного плану;
- д) оцінка результатів діяльності та зміна, в разі необхідності, стратегічного плану або методів його реалізації.

### 2. Проведення SWOT-аналізу одного з регіонів України:

- а) історія створення регіону;
- б) визначення внутрішніх сильних і слабких сторін регіону, його зовнішніх загроз і можливостей.

Регіон України, для якого проводитиметься SWOT-аналіз, потрібно обрати відповідно до свого порядкового номера в журналі (див. табл. 10).

Таблиця 10

## Вибір регіону України для ІНДЗ

Порядковий номер студента в журналі	Регіон України
1	АР Крим
2	Вінницька область
3	Волинська область
4	Дніпропетровська область
5	Донецька область
6	Житомирська область
7	Закарпатська область
8	Запорізька область
9	Івано-Франківська область
10	Київська область
11	Кіровоградська область
12	Луганська область
13	Львівська область
14	Миколаївська область
15	Одеська область
16	Полтавська область
17	Рівненська область
18	Сумська область
19	Тернопільська область
20	Харківська область
21	Херсонська область
22	Хмельницька область
23	Черкаська область
24	Чернівецька область
25	Чернігівська область

## ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК КЛЮЧОВИХ ТЕРМІНІВ КУРСУ

### - А -

**Агресивна політика фінансування активів** – націлена на використання власного капіталу та довгострокових зобов'язань тільки для формування необоротних активів. Оборотні активи в повному обсязі формуються за рахунок короткострокових зобов'язань.

**Адаптаційний підхід у плануванні** – підхід, який зосереджується на процесі формування плану, який починається з вивчення навколишнього середовища – оточення підприємства.

**Активні прогнози** – передбачають активні дії на прогнозування майбутнього, реальний вплив на зовнішнє середовище.

**Аналітичний метод** – самостійне проведення експертом логічного аналізу певної ситуації та складання ним аналітичних доповідних записок.

### - В -

**Варіантні прогнози** – вказують декілька можливих варіантів розвитку системи.

**Вартість капіталу** – сума коштів, яку підприємство, що одержує капітал, сплачує за використання одиниці капіталу його власнику.

**Верифікація** – оцінка достовірності прогнозу.

**Виробнича стратегія** – загальний план нарощування виробничих потужностей і матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу.

**Вихідні грошові потоки** – витрати грошових коштів на оплату матеріальних чинників виробництва, праці, комунальних послуг, купівлю акцій інших підприємств, погашення заборгованості кредиторам.

**Власний капітал** – загальна вартість ресурсів підприємства, що належать йому на правах власності та використовуються ним для формування відповідної частини активів.

**Внутрішня ставка доходу** – визначається як ставка, що врівноважує початкову інвестицію з теперішньою вартістю майбутнього грошового потоку, тобто це ставка дисконту, при якій теперішня вартість грошових потоків дорівнює початковій інвестиції, а чиста теперішня вартість – нулю.

**Вхідні грошові потоки** – надходження коштів від контрагентів за реалізовану їм продукцію, виконані роботи, надані послуги, продані активи.



**Гранична ставка** – ставка, нижче якої проекти відхиляються.



**Диференціал фінансового лівериджу** – складова формули ефекту фінансового левіриджу, що показує різницю між рівнем дохідності активів і рівнем процентів за залучений капітал.

**«Дійна корова»** – група товарів у матриці Бостонської консалтингової групи, яка характеризується низьким темпом зростання та високою часткою ринку.

**Ділова стратегія** – стратегія найвищого рівня для вузькоспеціалізованих компаній або стратегія другого рівня для диверсифікованих компаній.

**Діловий комплексний аналіз (проект PIMS)** – проводиться на основі бази даних про великі промислові фірми.

**Довгострокові вкладення** – інвестиції в облігації, акції, спеціальні фонди (пенсійний фонд, фонд погашення облігацій) та матеріальні необоротні активи.

**Довгострокові інвестиції** – кошти, вкладені на тривалий період (понад рік) у юридично самостійні підприємства з метою їх придбання, впливу на них чи одержання додаткового прибутку.

**Довгострокові прогнози** – прогнози на термін більше п'яти років.

**Довгострокові цілі** – цілі, що визначають дії, які потрібні сьогодні для отримання бажаного результату завтра.

**Допустимий ризик** – можливість втрати прибутку від реалізації того чи іншого проекту.

---

---

- E -

**Економічна віддача** – економічна рентабельність або ефективність витрат чи інвестицій, яка розраховується як відношення прибутку до витрат або інвестицій, необхідних для отримання прибутку.

**Екстраполяція тенденції** – прогнозування з урахуванням закономірностей, що склалися в «передісторії».

**Ефект фінансового лівериджу** – показник, що відображає рівень додаткового прибутку на власний капітал за різних варіантів структури капіталу.

- З -

**Залучений капітал** – кошти для фінансування розвитку підприємства, залучені на умовах повернення грошей, або іншого майна.

**«Зірка»** – група товарів у матриці Бостонської консалтингової групи, яка характеризується високим темпом зростання та високою часткою ринку.

**«Знак запитання» («важка дитина»)** – група товарів у матриці Бостонської консалтингової групи, яка характеризується високим темпом зростання та низькою часткою ринку.

- I -

**Інваріантні прогнози** – передбачають тільки один варіант розвитку.

**Інвестиції** – це процес взаємодії двох сторін: підприємця (який ініціює проект) й інвестора (який фінансує проект).

**Індекс рентабельності (прибутковості)** – відношення теперішньої вартості майбутніх грошових потоків до початкової вартості інвестицій.

**Інтервальні прогнози** – передбачають певний інтервал, діапазон значень прогнозованого показника.

**Інфляція** – 1) загальне підвищення цін, що супроводжується зниженням купівельної спроможності грошей і зменшує вартість грошового потоку;



2) процес, який характеризується підвищенням загального рівня цін у економіці або зниженням купівельної вартості грошей.

**Інформаційна база стратегічного аналізу** – постійно діюча система взаємозв'язків фахівців, обладнання та концептуальних моделей, призначених для збору, класифікації, аналізу й оцінки інформації, необхідної для стратегічного управління підприємством.



**Капітал підприємства** – характеризує загальну вартість підприємства в грошовій, матеріальній і нематеріальній формах, інвестовану в формування його активів.

**Кількісні методи прогнозування** – базуються на фактично наявній інформації про об'єкт прогнозування та його минуле.

**Коефіцієнт структури капіталу** – складова формули ефекту фінансового левериджу, що характеризує фінансову стійкість підприємства та показує, яка величина залученого капіталу припадає на одну гривню власного капіталу.

**Компромісна політика фінансування активів** – має на меті використання власного капіталу та довгострокових зобов'язань для формування необоротних активів і постійної частини оборотних активів. При цьому вся змінна частина оборотного капіталу фінансується короткостроковими зобов'язаннями.

**Консервативна політика фінансування активів** – передбачає використання власного капіталу та довгострокових зобов'язань для формування необоротних активів, постійної частини оборотних активів і половини змінної частини оборотних активів. Короткострокові зобов'язання використовуються в незначних обсягах для формування змінної частини оборотних активів.

**Короткострокові інвестиції** – інвестиції строком до одного року для вигідного розміщення тимчасово вільних грошових коштів.

**Короткострокові прогнози** – прогнози на термін до одного року.

**Короткострокові цілі** – цілі, які передбачають швидке одержання потрібних результатів.

**Корпоративна стратегія** – стратегія найвищого рівня для диверсифікованих компаній.

**Критичний ризик** – пов'язаний не тільки з утратою прибутку, а й із недоотриманням виручки, коли необхідно компенсувати витрати за свій рахунок. Він залежить від інвестора.



**Ліквідність** – готовність грошових коштів до платежу.



**Маркетингова стратегія** – загальний план узгодження маркетингових цілей фірми та її можливостей, дослідження ринків і вимог споживачів, визначення на цій основі товарів, які мають найкращі перспективи збуту.

**Матеріальні інвестиції** – інвестиції в майно (наприклад, інвестиції в обладнання, будівлі, запаси матеріалів).

**Матриця Бостонської консалтингової групи (модель BCG)** – метод аналізу конкурентних позицій підприємства за допомогою матриці, на якій горизонтальна вісь показує частку ринку, що займає кожен продукт порівняно з обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером; вертикальна вісь – річний темп зростання продукту цієї галузі.

**Матриця І. Ансоффа** – матриця, яка враховує два найважливіші фактори – товар і ринок.

**Матриця спрямованої політики (модель Shell / DPM)** – двовимірна таблиця, де вісь Х відображає сильні сторони підприємства (його конкурентну позицію), а вісь Y – галузеву привабливість (співвідношення продукт-ринок).

**Метод аналізу чутливості реагування** – дає змогу визначити як змінюється чиста теперішня вартість проекту залежно від зміни таких факторів: обсягів продажу товарів, матеріальних витрат, витрат на оплату праці, дисконтної ставки й інших.

**Метод «Дельфи»** – полягає в організації проведення анкетних опитувань фахівців із обраної галузі знань.

**Метод еквівалента певності** – полягає в тому, щоб розподілити грошовий потік на певну та ризикову частину. Грошові потоки переводяться в безпечні (певні), потім дисконтуються за безпечною ставкою. За основу береться безпечна ставка за державними облігаціями.

**Метод «інтерв'ю»** – передбачає безпосередній контакт експерта зі спеціалістом за схемою запитання-відповідь.

**Метод «колективної генерації ідей»** – вільний, неструктурований процес генерації будь-яких ідей за обраною темою, які спонтанно висловлюються учасниками зустрічі.

**Метод «комісій»** – полягає в організації «круглого столу» й інших подібних заходів, у рамках яких відбувається узгодження думок експертів.

**Метод написання сценарію** – базується на визначенні логіки процесу або явища в часі за різних умов.

**Модель** – матеріальний (фізичний) або уявний (абстрактний, знаковий) об'єкт, який у процесі дослідження реального об'єкта замінює його таким чином, що дослідження об'єкта-замінника дає нові знання про об'єкт-оригінал.

**Модель General Electric / McKinsey** – аналітична багатофакторна модель аналізу конкурентних позицій бізнесу в стратегічній перспективі у вигляді матриці, що складається з дев'яти клітинок для відображення та порівняльного аналізу стратегічних позицій і напрямів господарської діяльності організації.

**Моделювання** – метод наукового пізнання, коли дослідження певного об'єкта відбувається шляхом побудови його моделі.

**Моніторинг** – відстеження поточної та нової інформації.



**Нематеріальні інвестиції** – інвестиції в нематеріальні цінності (наприклад, у підготовку кадрів, дослідження та розробки, рекламу).

**Несистематичний ризик** – ризик для конкретного інвестора.



**Оперативні прогнози** – прогнози на термін 3–6 місяців.

**Операційна стратегія** – вужча стратегія всередині функціональних напрямів для окремих структурних одиниць і відділів компанії.

**Оптимізаційний план** – план, який формується в межах раціонального підходу та спирається на використання економіко-математичних методів і моделей із метою ефективнішого використання ресурсів, максимізації прибутку та рентабельності, мінімізації витрат коштів і часу.

**Організаційна стратегія** – стратегія, яка формується під впливом потреб менеджменту.



**Пасивні прогнози** – не передбачають впливу на середовище.

**Передпрогнозна орієнтація** – формулювання завдання на розробку прогнозу.

**Період окупності інвестицій** – кількість років, необхідних для покриття всіх витрат на інвестиційний проект.

**Підприємницький ризик** – ризикованість вкладень в активи підприємства, що не має боргів; невизначеність в одержанні майбутнього валового прибутку від операційної діяльності.

**Планування «від досягнутого»** – планування, яке спрямовується на досягнення низки бажаних і цілком реальних дій.

**Податковий коректор** – складова формули ефекту фінансового левериджу, що відображає ступінь впливу на ефект фінансового лівериджу рівня оподаткування прибутку.

**Політика фінансування активів** – певна сукупність управлінських рішень і дій щодо вибору джерел коштів, які використовуються для формування активів підприємства й дотримання найоптимальнішого співвідношення між ними.

**Портфельні інвестиції** – вкладення капіталу в групу проектів.

**Прогноз** – науково обґрунтоване судження про можливі стани об'єкта в майбутньому, альтернативні шляхи та терміни його існування.

**Прогнозування** – спосіб наукового передбачення, в якому використовується як накопичений у минулому досвід, так і поточні припущення щодо майбутнього з метою його визначення.

**Прогнозування середовища** – представлення інформації про його майбутній стан.



**Реальні інвестиції** – фінансові вкладення в конкретний, як правило, довгостроковий проект, які зазвичай пов'язані з придбанням реальних активів.

**Ризик** – 1) невпевненість у майбутньому, що сприяє зміні вартості грошового потоку таким чином: підвищення ризику викликає збільшення вартості грошового потоку, а зниження ризику – зменшення його вартості;  
2) невизначеність в одержанні доходу взагалі, або в одержанні такого розміру доходу від інвестицій, на які розраховує інвестор.



**SWOT-аналіз** – метод, який дає змогу вивчати зовнішнє (можливості та загрози) й внутрішнє (сильні та слабкі сторони) середовища підприємства в нерозривному зв'язку.

**Середньострокові прогнози** – прогнози на термін до п'яти років.

**Середня ставка доходу** – простий бухгалтерський засіб, який показує прибутковість проекту. Обчислюється як відношення суми майбутнього середнього чистого доходу та суми середніх інвестицій.

**Систематичний ризик** – частина загального ризику, що залежить від загального стану економіки та не залежить від інвестора.

**Сканування** – пошук уже сформованої інформації, яка існує в ретроспективі.

**«Собака»** – група товарів у матриці Бостонської консалтингової групи, яка характеризується низьким темпом зростання та низькою часткою ринку.

**Соціальна стратегія** – стратегія, яка розробляється фірмою під впливом суспільства, його соціальних груп та інститутів.

**Статистичний метод оцінки ризику** – полягає у вивченні статистики витрат і прибутків, які мали місце на цьому чи аналогічному виробництві, встановленні розміру та частоти отримання тієї чи іншої економічної віддачі, складанні найбільш вірогідного прогнозу на майбутнє.

**Стратегічний аналіз** – комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства в перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства.

**Стратегічні цілі** – цілі, які спрямовані на зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку та довгостроковий розвиток бізнесу.

- Стратегія** – комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково-обґрунтованого підходу та призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства.
- Стратегія вузької спеціалізації** – стратегія більшості компаній, які розпочинають свій бізнес; залишається актуальною лише для деяких із них на стадії перетворення у великі фірми.
- Стратегія диверсифікації** – 1) стратегія, яка передбачає розвиток бізнесу в декількох сферах чи галузях, пов'язаних чи непов'язаних одна з одною технологічно;  
2) передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків.
- Стратегія диференціації** – стратегія, яка полягає у виведенні на ринок такої продукції чи послуги, яка сприймається в межах певної галузі як щось унікальне, відмінне від інших пропозицій.
- Стратегія зосередження** – стратегія, яка полягає в фокусуванні уваги на конкретній групі покупців, сегменті ринку, товарній номенклатурі чи географічному регіоні.
- Стратегія зростання** – стратегія компаній, бізнес яких лише починається або розвивається.
- Стратегія лідера** – стратегія, яка передбачає підтримання становища на ринку та зміцнення конкурентних позицій.
- Стратегія «Максі-Максі»** – використовує сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей.
- Стратегія «Максі-Міні»** – використовує сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз.
- Стратегія «Міні-Максі»** – спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей.
- Стратегія мінімальних витрат** – стратегія, яка полягає в прагненні досягти мінімуму сукупних витрат на одиницю продукції й отримати прибуток вище середнього в галузі, незважаючи на наявність сильних чинників конкуренції.
- Стратегія «Міні-Міні»** – спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми й уникнення зовнішніх загроз.
- Стратегія новачка** – стратегія фірми, яка намагається ввійти в новий бізнес; залежить від здатності подолати вхідні бар'єри галузі.
- Стратегія послідовника** – пасивна, «оборонна» стратегія, спрямована на фокусування та диференціацію на тих сферах, на

які в лідерів не вистачає ресурсів, або вони не є для них пріоритетними.

**Стратегія претендента** – агресивна стратегія, спрямована на створення власних конкурентних переваг, яких не має лідер галузі.

**Стратегія розвитку ринку** – спрямована на пошук нових ринків чи нового сегмента ринку для вже існуючих товарів.

**Стратегія скорочення** – стратегія, яка передбачає комплексні дії щодо поступового згортання бізнесу, що перейшов у завершальну стадію життєвого циклу.

**Стратегія удосконалення діяльності** – полягає в зосередженні на заходах маркетингу для товарів, котрі існують на вже відомому ринку.

**Стратегія утримання** – стратегія компаній, бізнес яких досягнув зрілості.



**Товарна експансія** – стратегія розроблення нових або вдосконалення наявних товарів із метою збільшення продажу.

**Точкові прогнози** – вказують на єдине значення прогнозованого показника.

**Тримірна схема Д. Абеля** – схема визначення галузі бізнесу на трьох осях: 1) групи покупців, що обслуговуються (хто?); 2) потреби покупців (що?); 3) технологія, що використовується при розробці та виробництві продукту (як?).



**Фінансова стратегія** – загальний план визначення фінансових результатів і потреб, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку.

**Фінансовий ліверидж** – використання підприємством залучених коштів, яке впливає на зміну дохідності власного капіталу і дає йому можливість одержати додатковий прибуток на власний капітал.

**Фінансовий ризик** – сукупність ризиків, які супроводжують фінансову діяльність підприємства, формуючи великий портфель ризиків.

**Фінансові інвестиції** – вкладення в фінансове майно, придбання прав на участь у справах інших підприємств (наприклад, придбання акцій, інших цінних паперів підприємств).

**Фінансові цілі** – цілі досягнення певного рівня прибутку чи доходу, які є обов'язковими, оскільки їхня реалізація необхідна для виконання стратегічних програм.

**Функціональна стратегія** – стратегія, яка існує окремо для кожного функціонального напрямку діяльності диверсифікованої чи вузькоспеціалізованої компанії та спрямовується на підтримку ділової стратегії та досягнення поставлених цілей.

-Ч-

**Чиста теперішня вартість** – різниця між теперішньою вартістю майбутніх грошових надходжень і вартістю початкових інвестицій.

-Я-

**Якісні методи прогнозування** – використовують думки спеціалістів-експертів і застосовуються тоді, коли неможливо формалізувати процеси, які вивчаються, чи наявна невизначеність розвитку господарської системи.



## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Головка Т. В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисц. / Т. В. Головка, С. В. Сагова / за ред. д.е.н. М. В. Кужельного. – К. : КНЕУ, 2002. – 198 с.
2. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / П. Л. Гордієнко. – К. : Алерта, 2006. – 404 с.
3. Нанивская В. Г. Теория экономического прогнозирования : учеб. пособ. / В. Г. Нанивская, И. В. Андропова. – Тюмень : Тюм ГНГУ, 2000. – 98 с.
4. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. / К. І. Редченко. – 2-ге вид., доп. – Львів : «Новий світ-2000», 2003. – 272 с.
5. Тоцька О. Л. Методичні вказівки до виконання практичних робіт з дисципліни «Стратегічний аналіз» для студ. екон. спец. / О. Л. Тоцька. – Луцьк : Редакційний відділ ВНУ. – 2005. – 28 с.
6. Тоцька О. Л. Стратегічний аналіз : збірник тестів для студ. екон. спец. / О. Л. Тоцька. – Луцьк : Редакційний відділ ВНУ. – 2008. – 36 с.
7. Фаріон І. Д. Практикум з стратегічного аналізу для студ. екон. спец. напрямку 0501 «Економіка і підприємництво» всіх форм навчання / І. Д. Фаріон, В. А. Чичун, С. М. Жукевич / за ред. д.е.н., проф. І. Д. Фаріона. – Тернопіль, 2004. – 300 с.

Додаток А  
**SWOT-аналіз вступу України до ЄС<sup>1</sup>**

<b>Внутрішнє середовище</b>	
<b><i>Сильні сторони (S)</i></b>	<b><i>Слабкі сторони (W)</i></b>
<p><b>1. Політичні вигоди:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– європейська колективна безпека.</li> </ul> <p><b>2. Економічні вигоди:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– макроекономічна стабільність;</li> <li>– додаткові інвестиції в українську економіку;</li> <li>– надання субсидій деградуючому сільському господарству;</li> <li>– отримання позитивного сальдо торговельного балансу;</li> <li>– спільні митні тарифи;</li> <li>– кількісні обмеження імпорту;</li> <li>– антидемпінгова політика;</li> <li>– протекціонізм і контроль експорту.</li> </ul> <p><b>3. Соціальні вигоди:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ефективний захист прав людини в інституціях ЄС;</li> <li>– відкриття кордонів для вільного пересування населення;</li> <li>– забезпечення високого рівня життя населення.</li> </ul>	<p><b>1. Політичні недоліки:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– часткова втрата суверенітету;</li> <li>– невизначеність стратегії розвитку ЄС;</li> <li>– погіршення відносин із країнами СНД.</li> </ul> <p><b>2. Економічні недоліки:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– втрата конкурентоспроможності певних галузей;</li> <li>– складність переходу на європейський рівень цін;</li> <li>– квотування певних видів товарів.</li> </ul> <p><b>3. Соціальні недоліки:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ускладнення візового режиму зі східними сусідами.</li> </ul>
<b>Зовнішнє середовище</b>	
<b><i>Можливості (O)</i></b>	<b><i>Загрози (T)</i></b>
<p><b>1. Політичні перспективи:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– встановлення стабільної політичної системи;</li> <li>– сприйняття України як важливого суб'єкта політичних відносин.</li> </ul> <p><b>2. Економічні перспективи:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– забезпечення розвитку малого та середнього бізнесу;</li> </ul>	<p><b>1. Політичні загрози:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– небезпека втягнення України в конфлікт цивілізацій між Заходом і мусульманським світом.</li> </ul> <p><b>2. Економічні загрози:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– можливе переміщення до України шкідливих виробництв;</li> </ul>

## Закінчення додатка А

<i>Можливості (О)</i>	<i>Загрози (Т)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– упровадження стандартів ЄС у виробництві.</li> </ul> <p><i>3. Соціальні перспективи:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– формування середнього класу;</li> <li>– реформування освіти, охорони здоров'я, соціального захисту.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– використання України як сировинного приладку;</li> <li>– використання українців як дешевої робочої сили.</li> </ul> <p><i>3. Соціальні загрози:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– поглиблення демографічного спаду;</li> <li>– незаконна міграція та вплив кадрів.</li> </ul>

<sup>1</sup>Осадча Н. В. Характеристика процесу інтеграції України до Європейського Союзу (ЄС) / Н. В. Осадча // Екон. вісн. Донбасу. – 2011. – № 3 (25). – С. 71–81.

## Додаток Б

**SWOT-аналіз залучення страхових компаній та лікарняних кас у систему обов'язкового медичного страхування (ОМС)<sup>2</sup>**

<b>Внутрішнє середовище</b>	
<b><i>Сильні сторони (S)</i></b>	<b><i>Слабкі сторони (W)</i></b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Досвід роботи на ринку страхових послуг.</li> <li>2. Наявність уніфікованої статистичної звітності.</li> <li>3. Можливість розширення наявної персоніфікованої бази даних застрахованих осіб.</li> <li>4. Компетенція в законодавстві з медичного страхування й опосередкований вплив на прийняття законодавчих рішень.</li> <li>5. Досвід роботи персоналу.</li> <li>6. Наявність власної асистансної компанії (групи фахівців, що проводить фармакоеконімічні розрахунки за страховими нозологіями).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Невелика ринкова частка.</li> <li>2. Відсутність регіональної мережі.</li> <li>3. Незбалансованість страхового портфеля.</li> <li>4. Однобокість роботи при одному виді страхування.</li> <li>5. Неефективна робота з клієнтами.</li> <li>6. Персонал не має досвіду роботи у системі ОМС.</li> <li>7. Утрата контролю над ціною страхування.</li> <li>8. Співпраця не лише з асистансним лікувально-профілактичним закладом.</li> </ol>
<b>Зовнішнє середовище</b>	
<b><i>Можливості (O)</i></b>	<b><i>Загрози (T)</i></b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність широкого кола нових споживачів страхових медичних послуг в Україні.</li> <li>2. Відсутність у повній мірі добровільного медичного страхування.</li> <li>3. Відсутність ОМС.</li> <li>4. Наявність вільних грошових засобів на інвестиційному ринку України.</li> <li>5. Відсутність структурованої медицини в Україні.</li> <li>6. Зниження вартості комп'ютерної техніки.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Політична нестабільність.</li> <li>2. Низька страхова культура.</li> <li>3. Зменшення видів страхування та втрата інших сегментів страхового ринку.</li> <li>4. Відсутність достатньої кількості кваліфікованого персоналу.</li> <li>5. Інтервенція на український ринок великих страхових компаній з іноземним капіталом.</li> <li>6. Низький рівень доходів більшої частини населення.</li> </ol>

<sup>2</sup>Аналіз перспектив залучення посередників у систему обов'язкового медичного страхування в Україні / А. М. Кричківська та ін. // Запорозж. медич. журнал. – 2010. – Т. 12. – № 3. – С. 74–77.

Додаток В  
**SWOT-аналіз Автономної Республіки Крим<sup>3</sup>**

<b>Внутрішнє середовище</b>	
<i><b>Сильні сторони (S)</b></i>	<i><b>Слабкі сторони (W)</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вигідне географічне положення.</li> <li>2. Унікальний рекреаційний потенціал.</li> <li>3. Розвинута транспортна інфраструктура.</li> <li>4. Наявність ТПР і СЕЗ «Порт Крим».</li> <li>5. Розвідані запаси нафти та газу, наявність потужностей щодо їх видобутку.</li> <li>6. Наявність високотехнологічних галузей промисловості (автомобіле-, судно-, приладобудування).</li> <li>7. Наявність великої кількості наукових установ (інноваційний потенціал).</li> <li>8. Статус автономної республіки (додаткові повноваження).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Застарілі витратні технології виробництва. Високий рівень матеріальної та моральної зношеності основних фондів у всіх галузях економіки.</li> <li>2. Обмежені можливості кредитування через відсоткові ставки, що перевищують світові в 5–6 разів.</li> <li>3. Втрата традиційних ринків збуту.</li> <li>4. Недостатність власних паливно-енергетичних і водних ресурсів.</li> <li>5. Проблеми, пов'язані з облаштуваннястю депортованих громадян.</li> <li>6. Низькі темпи реформування с/г та ЖКГ.</li> <li>7. Наявність тіньової економіки.</li> <li>8. Низький рівень життя населення.</li> <li>9. Зношеність інженерної інфраструктури населених пунктів.</li> </ol>
<b>Зовнішнє середовище</b>	
<i><b>Можливості (O)</b></i>	<i><b>Загрози (T)</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Освоєння нових рекреаційних територій. Розвиток спеціального й екологічного туризму, індустрії розваг.</li> <li>2. Упровадження нових унікальних методів лікування, освоєння виробництва нових лікувальних препаратів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Політична нестабільність.</li> <li>2. Міжнаціональні конфлікти.</li> <li>3. Втрата довіри населення до місцевої влади.</li> <li>4. Конфлікти між органами та галузями влади.</li> <li>5. Зростання безробіття.</li> </ol>

## Закінчення додатка В

<i>Можливості (О)</i>	<i>Загрози (Т)</i>
<p>3. Розвиток усіх видів транспорту, зв'язку, інформаційних технологій.</p> <p>4. Збільшення видобутку нафти та газу, виробництва електроенергії.</p> <p>5. Розвиток харчової промисловості на базі місцевої сировини.</p> <p>6. Створення технополісів і технопарків, Кримського національного парку.</p> <p>7. Розвиток виноградарства та виноробства.</p> <p>8. Розширення співробітництва з міжнародними організаціями та фондами.</p>	<p>6. Недосконалість і нестабільність законодавства.</p> <p>7. Падіння попиту на кримську продукцію через її неконкурентоспроможність.</p> <p>8. Зростання конкуренції на ринку туристичних послуг.</p>

<sup>3</sup>Нехайчук Д. В. Регіональні стратегії розвитку як інструмент залучення фінансових ресурсів / Д. В. Нехайчук // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 7. – С. 139–143.

Додаток Г  
**SWOT-аналіз Луганської області<sup>4</sup>**

<b>Внутрішнє середовище</b>	
<i><b>Сильні сторони (S)</b></i>	<i><b>Слабкі сторони (W)</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Область має третину вугільних і половину крейдяних запасів України.</li> <li>2. Наявність великих промислових міст із розвинутою виробничою інфраструктурою.</li> <li>3. Наявність науково-технічного, виробничого потенціалу у вугільній, транспортній, хімічній, нафтохімічній галузях.</li> <li>4. Наявність великих конкурентноздатних підприємств.</li> <li>5. Наявність міжрегіональних і міждержавних зв'язків.</li> <li>6. Велика місткість місцевого ринку послуг.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Посилення територіальних диспропорцій у розвитку регіону.</li> <li>2. Низький рівень культури ведення бізнесу.</li> <li>3. Низька культура корпоративного управління, нерозвиненість вторинного ринку цінних паперів.</li> <li>4. Низький рівень розвитку ринкової інфраструктури.</li> <li>5. Зношеність виробничих фондів і застарілі технології, як наслідок – висока витратність і низька ефективність виробництва.</li> <li>6. Низький рівень припливу зовнішнього капіталу.</li> <li>7. Залежність від зовнішніх ресурсів.</li> <li>8. Якісні та кількісні диспропорції між попитом і пропозицією на ринку праці.</li> </ol>
<b>Зовнішнє середовище</b>	
<i><b>Можливості (O)</b></i>	<i><b>Загрози (T)</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вигідне географічне положення.</li> <li>2. Міжнародна співпраця, яка спрямована на вступ до ЄС.</li> <li>3. Світові тенденції до посилення регіональної політики.</li> <li>4. Наявність рекреаційних ресурсів і можливість розвитку туризму.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Політична нестабільність.</li> <li>2. Недостатня інвестиційна привабливість регіону.</li> <li>3. Нестійкість податкового законодавства.</li> <li>4. Неефективна система захисту інтелектуальної власності.</li> <li>5. Брак ефективного законодавства в кредитній, інвестиційній і страховій сфері.</li> <li>6. Низькі темпи реформування традиційних галузей економіки.</li> </ol>

<sup>4</sup>Свірідова Н. Д. Особливості залучення іноземних інвестицій в промисловий регіон / Н. Д. Свірідова, В. М. Пристюк // Часопис екон. реформ. – 2011. – № 3. – С. 125–129.

Додаток Д  
SWOT-аналіз Полтавської області<sup>5</sup>

<b>Внутрішнє середовище</b>	
<i><b>Сильні сторони (S)</b></i>	<i><b>Слабкі сторони (W)</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інвестиційна привабливість.</li> <li>2. Наявність потужних промислових підприємств, технологічний досвід випуску продукції.</li> <li>3. Широке поле діяльності для розвитку бізнесу.</li> <li>4. Стратегічні програми розвитку області.</li> <li>5. Науковий потенціал області.</li> <li>6. Добре розвинені транспортна й інженерна інфраструктури.</li> <li>7. Геополітичне розташування сприяє зовнішньоекономічній діяльності.</li> <li>8. Наявність кваліфікованої робочої сили.</li> <li>9. Унікальні пам'ятки природи, історико-культурні пам'ятки.</li> <li>10. Багаті природні ресурси.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Тенденція старіння населення області внаслідок низької народжуваності та міграції людей пенсійного віку з інших регіонів.</li> <li>2. Достатньо високий рівень безробіття.</li> <li>3. Високий ступінь зношеності комунікацій ЖКГ.</li> <li>4. Відсутність працівників технічних професій.</li> <li>5. Висока енерго-, ресурсозатратність виробництва.</li> <li>6. Низька платоспроможність населення.</li> <li>7. Висока зношеність очисних споруд і каналізаційних мереж.</li> <li>8. Відплив кваліфікованих кадрів.</li> <li>9. Відсутність послідовної програми з реклами області, створення та просування її іміджу.</li> <li>10. Слабка туристична інфраструктура.</li> </ol>
<b>Зовнішнє середовище</b>	
<i><b>Можливості (O)</b></i>	<i><b>Загрози (T)</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Покращення бізнес-клімату в державі.</li> <li>2. Розвиток туризму й оздоровчого відпочинку.</li> <li>3. Масштабне та системне залучення інвестицій в економіку.</li> <li>4. Позитивні зміни в законодавстві.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення енергозалежності.</li> <li>2. Нестабільність, зміна законодавчої та нормативно-правової бази.</li> <li>3. Погіршення інвестиційного клімату.</li> <li>4. Ввезення дешевшої імпоротної продукції.</li> </ol>



## Закінчення додатка Д

<i>Можливості (О)</i>	<i>Загрози (Т)</i>
	5. Агресивна конкуренція сусідніх міст (створюють кращі умови для ведення бізнесу, життя населення).

<sup>5</sup>Біловодська О. А. Удосконалення теоретико-методичного підходу до оцінки маркетингової привабливості регіону / О. А. Біловодська, Л. О. Сигида // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 55–66.

Додаток Е  
SWOT-аналіз Сумської області<sup>5</sup>

<b>Внутрішнє середовище</b>	
<i><b>Сильні сторони (S)</b></i>	<i><b>Слабкі сторони (W)</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Достатній науковий потенціал.</li> <li>2. Тривалі промислові, виробничі та с/г традиції.</li> <li>3. Високий рівень освіти населення.</li> <li>4. Мальовнича природа та ландшафти, багаті ґрунти, стародавня історія та культура.</li> <li>5. Потужний потенціал інноваційного розвитку.</li> <li>6. Зручне прикордонне розташування.</li> <li>7. Наявність вільних ринкових ніш, поле діяльності для бізнесу.</li> <li>8. База для підготовки професійних спортсменів.</li> <li>9. Велика кількість обдарованої молоді.</li> <li>10. Поклади нафти та газу.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Складна демографічна ситуація (від'ємний приріст, незадовільний стан здоров'я, старіння населення).</li> <li>2. Висока частка населення з низьким рівнем доходів.</li> <li>3. Достатньо високий рівень безробіття.</li> <li>4. Значна зношеність основних мереж тепло-, водопостачання.</li> <li>5. Незадовільний стан доріг.</li> <li>6. Слабка туристична інфраструктура.</li> <li>7. Високий знос виробничо-інфраструктурних мереж.</li> <li>8. Невідповідність професійного рівня трудових ресурсів потребам економіки.</li> <li>9. Відплив кваліфікованих кадрів.</li> <li>10. Відсутність чіткої стратегії розвитку регіону.</li> </ol>
<b>Зовнішнє середовище</b>	
<i><b>Можливості (O)</b></i>	<i><b>Загрози (T)</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Посилення активності інвесторів як вітчизняних, так і зарубіжних.</li> <li>2. Прискорений розвиток ринків Азії, в перспективі – Африки.</li> <li>3. Участь у міжнародних інноваційних проектах.</li> <li>4. Зростання популярності паломницького та сільського зеленого туризму.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подорожчання енергоносіїв і пального.</li> <li>2. Зниження конкурентоспроможності місцевих товаровиробників унаслідок глобалізації.</li> <li>3. Зростання експортозалежності від Росії та Білорусії.</li> <li>4. Ріст товарної конкуренції з іншими регіонами України.</li> </ol>

## Закінчення додатка Е

<i>Можливості (О)</i>	<i>Загрози (Т)</i>
5. Регіональна інтеграція з сусідніми областями для вирішення спільних проблем. 6. Зростання іміджу області. 7. Прийняття прогресивних змін до законодавства України.	5. Загроза втрати економічної самостійності внаслідок експансії капіталів (зовнішніх та з інших регіонів).

Додаток Ж  
SWOT-аналіз Чернігівської області<sup>5</sup>

<b>Внутрішнє середовище</b>	
<i><b>Сильні сторони (S)</b></i>	<i><b>Слабкі сторони (W)</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Область входить до єврорегіону «Дніпро».</li> <li>2. Транскордонне положення (кордон із Росією та Білорусією; траси міжнародного значення).</li> <li>3. Річка Десна (річковий порт «Чернігів», зелений туризм).</li> <li>4. Шість пам'ятників православної культури X–XII ст., які уціліли після воєн і катаклізмів (третина від усіх в Україні).</li> <li>5. Дві кліматичні зони (полісся та лісостеп).</li> <li>6. Близьке розташування до столичного регіону.</li> <li>7. «Дорожня карта інвестора» (процедури: як, де, скільки тривати).</li> <li>8. Підприємства космічної галузі, що збереглися.</li> <li>9. База підготовки кадрів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Негативні демографічні тенденції – старіння та низький природний приріст населення, від'ємне сальдо міграції населення, вплив наукової еліти й обдарованої молоді за кордон.</li> <li>2. Незадіяний потенціал космічної галузі.</li> <li>3. Слаборозвинена інфраструктура: <ul style="list-style-type: none"> <li>– придорожня інфраструктура транскордонних шляхів (складські приміщення на їх перетині відсутні);</li> <li>– 16 прикордонних переходів потребують дообладнання.</li> </ul> </li> <li>4. Неєфективна амортизаційна політика, яка обмежує права підприємств та організацій щодо формування й використання власних амортизаційних коштів.</li> <li>5. Зношеність основних фондів промислових і с/г підприємств.</li> <li>6. Відсутність послідовної програми з розвитку та просування області.</li> <li>7. Слабка туристична інфраструктура.</li> </ol>
<b>Зовнішнє середовище</b>	
<i><b>Можливості (O)</b></i>	<i><b>Загрози (T)</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток паломницького та сільського зеленого туризму.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Антидемпінгові розслідування продукції з України.</li> </ol>

## Закінчення додатка Ж

<i>Можливості (О)</i>	<i>Загрози (Т)</i>
<p>2. Перехід до використання енергозберігаючих технологій.</p> <p>3. Проведення в Україні Євро-2012:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ремонт доріг у напрямку з Росії та Білорусії в Київ;</li> <li>– розміщення стендів із популяризацією можливостей Чернігівської області.</li> </ul> <p>4. Світова тенденція до споживання здорової їжі.</p>	<p>2. Експортозалежність від Росії та Білорусії.</p> <p>3. Падіння попиту на с/г продукцію з України.</p> <p>4. Рейдерство.</p> <p>5. Агресивна конкуренція сусідніх областей.</p>

Додаток 3  
**SWOT-аналіз галузі зв'язку України<sup>6</sup>**

<b>Внутрішнє середовище</b>	
<i><b>Сильні сторони (S)</b></i>	<i><b>Слабкі сторони (W)</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високий рівень рентабельності підприємств галузі зв'язку порівняно з іншими галузями економіки України.</li> <li>2. Зниження собівартості послуг мобільного зв'язку.</li> <li>3. Збільшення покриття послугами зв'язку території України мобільними операторами.</li> <li>4. Поліпшення якості послуг мобільного зв'язку, в тому числі внаслідок посилення конкуренції між операторами.</li> <li>5. Високий рівень стійкості корпоративного сектору галузі зв'язку до кризових явищ в економіці України та світу.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неєфективне управління окремими підприємствами державного сектора галузі зв'язку України.</li> <li>2. Зростання обсягу додаткових послуг, які не є послугами зв'язку.</li> <li>3. Невисокий розмір штрафів за порушення законодавства, що регулює надання послуг у сфері зв'язку.</li> <li>4. Обов'язок сплати користувачами мобільного зв'язку збору до Пенсійного фонду в розмірі 7,5 % тарифу від наданих послуг.</li> </ol>
<b>Зовнішнє середовище</b>	
<i><b>Можливості (O)</b></i>	<i><b>Загрози (T)</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведення конверсії радіочастот для впровадження систем мобільного зв'язку 3G.</li> <li>2. Зниження собівартості послуг за рахунок зменшення вартості збереження одиниці інформації (наприклад, 1 Гб).</li> <li>3. Упровадження енергозберігаючих технологій.</li> <li>4. Зростання обсягу інвестицій у галузь зв'язку.</li> <li>5. Запровадження механізму захисту українського ринку від незаконно-ввезених та викрадених РЕЗ.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реальна насиченість ринку мобільного зв'язку.</li> <li>2. Створення Фонду універсальних послуг.</li> <li>3. Подальше збільшення розміру абонентської плати за користування загальнодоступними телекомунікаційними послугами.</li> <li>4. Банкрутство підприємств державного сектору галузі зв'язку, зокрема ВАТ «Укртелеком».</li> </ol>

<sup>6</sup>Поляков М. Й. SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища системи фінансування розвитку галузі зв'язку України / М. Й. Поляков // Вісн. Дніпропетр. держ. фін. акад.: Екон. науки. – 2010. – № 2. – С. 97–99.

Додаток И  
SWOT-аналіз машинобудування України<sup>7</sup>

<b>Внутрішнє середовище</b>	
<i><b>Сильні сторони (S)</b></i>	<i><b>Слабкі сторони (W)</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність окремих підприємств, які випускають унікальну продукцію, що має попит на зовнішніх ринках.</li> <li>2. Збереглися традиції та досвід виробництва машинобудівної продукції.</li> <li>3. Наявність галузевих науково-дослідних інститутів і конструкторських бюро, що мають у своєму розпорядженні фахівців (хоча значно менше, ніж було).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатня конкурентоспроможність продукції.</li> <li>2. Відсутність системи сервісного обслуговування.</li> <li>3. Експорт переважно в країни СНД.</li> <li>4. Брак оборотних коштів.</li> <li>5. Недостатня популярність на світових ринках.</li> <li>6. Низька ефективність просування на закордонні ринки.</li> <li>7. Недостатня наявність кваліфікованих кадрів.</li> <li>8. Низька продуктивність праці.</li> <li>9. Низька інноваційна активність.</li> <li>10. Високий рівень зношення активної частини основних фондів.</li> <li>11. Низька інвестиційна привабливість.</li> <li>12. Політика власників направлена на здобуття миттєвих вигод, а не на інвестиції в розвиток.</li> <li>13. Не сформовано корпоративну культуру компаній на інноваційний розвиток.</li> <li>14. Відсутність портфеля перспективних розробок продукції машинобудування для запровадження у виробництво.</li> </ol>

## Закінчення додатка И

<b>Зовнішнє середовище</b>	
<i><b>Можливості (О)</b></i>	<i><b>Загрози (Т)</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відносно стабільний попит на ринку Росії та інших країн СНД.</li> <li>2. Можливість часткового освоєння ринків Азії, Африки та Північної Америки.</li> <li>3. Можливість пожвавлення внутрішнього ринку України.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання конкуренції на ринках СНД не на користь України.</li> <li>2. Зростання світової фінансової кризи.</li> <li>3. Активна діяльність ключових конкурентів: Європа, Китай, Японія, Індія, Південно-Східна Азія.</li> <li>4. Брак стабільного фінансування урядових програм за термінами й обсягами.</li> <li>5. Брак державних заходів для розвитку машинобудування.</li> <li>6. Зростання цін на продукти.</li> <li>7. Нестабільність курсів світових валют.</li> </ol>

<sup>7</sup>Кузь Т. Стратегічний розвиток машинобудування в Україні / Т. Кузь // Галицький екон. вісн. – 2011. – № 1 (30). – С. 35–43.



Додаток К  
**SWOT-аналіз системи вищої освіти в Україні<sup>8</sup>**

<b>Внутрішнє середовище</b>	
<i>Сильні сторони (S)</i>	<i>Слабкі сторони (W)</i>
<i>Ресурсний потенціал</i>	
1. Збільшення кількості студентів у ВНЗ III–IV рівнів акредитації. 2. Збільшення кількості прийнятих студентів у ВНЗ III–IV рівнів акредитації. 3. Збільшення кількості випущених фахівців ВНЗ III–IV рівнів акредитації. 4. Збільшення вартості основних засобів освітніх закладів.	1. Зменшення кількості студентів у ВНЗ I–II рівнів акредитації. 2. Зменшення кількості прийнятих студентів у ВНЗ I–II рівнів акредитації. 3. Зменшення кількості випущених фахівців ВНЗ I–II рівнів акредитації.
<i>Кадровий потенціал</i>	
5. Збільшення кількості аспірантів. 6. Збільшення кількості докторантів.	4. Зменшення чисельності науковців.
<i>Фінансові аспекти діяльності</i>	
7. Можливість надавати платні послуги.	5. Залежність державних ВНЗ від держбюджетного фінансування. 6. Незначна кількість інвестицій у основний капітал.
<i>Організаційні аспекти діяльності</i>	
8. Збільшення кількості ВНЗ III–IV рівнів акредитації. 9. Полегшення переїзду громадян із метою подальшого навчання чи працевлаштування в Зоні європейської вищої освіти. 10. Договори України про правову допомогу, що скасовують вимогу легалізації офіційних документів про освіту.	7. Зменшення кількості ВНЗ I–II рівнів акредитації. 8. Проблеми з працевлаштуванням випускників.

## Закінчення додатка К

<b>Зовнішнє середовище</b>	
<i>Можливості (О)</i>	<i>Загрози (Т)</i>
<i>Економічне середовище</i>	
1. Підвищення середньомісячної заробітної плати. 2. Державне пільгове довгострокове кредитування на здобуття освіти. 3. Надання кредитів на будівництво (придбання) житла для науково-педагогічних і педагогічних працівників. 4. Отримання науковцями державних премій, стипендій і грантів.	1. Зростання індексів споживчих цін (індексів інфляції) на житло, воду, електроенергію, газ та інші види палива. 2. Зниження життєвого рівня населення.
<i>Правове середовище</i>	
5. Удосконалення законодавчої бази.	
<i>Соціальне середовище</i>	
	3. Негативні демографічні зміни.
<i>Конкурентне середовище</i>	
6. Навчання іноземців.	4. Зростання конкуренції з боку європейських ВНЗ.

Додаток Л  
**SWOT-аналіз сільського господарства України<sup>9</sup>**

<b>Внутрішнє середовище</b>	
<i><b>Сильні сторони (S)</b></i>	<i><b>Слабкі сторони (W)</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подолання економічного спаду в с/г і поступова стабілізація с/г виробництва.</li> <li>2. Розширення місткості світового ринку продовольства.</li> <li>3. Сприятливі природно-кліматичні умови й транзитні можливості.</li> <li>4. Наявність земельних територій, що дозволяють виробляти та експортувати екологічно чисту продовольчу продукцію.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кризовий стан ресурсного потенціалу с/г і складне фінансове положення с/г товаровиробників.</li> <li>2. Слаборозвинена ринкова та виробнича інфраструктура АПК.</li> <li>3. Загострення соціальних проблем сільської місцевості.</li> <li>4. Недостатній рівень державного регулювання та підтримки аграрного виробництва.</li> </ol>
<b>Зовнішнє середовище</b>	
<i><b>Можливості (O)</b></i>	<i><b>Загрози (T)</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формування потужного виробника й експортера агропродовольчої продукції.</li> <li>2. Зміцнення конкурентних позицій за рахунок переходу до інноваційного типу розвитку АПК.</li> <li>3. Забезпечення продовольчої безпеки та стабільного розвитку галузі, динамічне вирішення соціальних проблем сільської місцевості, виходячи з власних ресурсів.</li> <li>4. Вихід на світовий ринок із екологічно чистою продукцією.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Посилення тенденцій до зменшення державного регулювання та підтримки аграрного сектора економіки в зв'язку з приєднанням України до СОТ.</li> <li>2. Розширення доступу зарубіжних виробників і захоплення ними ключових позицій на вітчизняному продовольчому ринку.</li> <li>3. Занепад ресурсної бази сільського господарства може призвести до повної втрати продовольчої безпеки.</li> <li>4. Непоправні зміни в соціальній і демографічній ситуації в сільській місцевості.</li> </ol>

<sup>9</sup>Голомша Н. Є. Конкурентоспроможність сільського господарства України: можливості та фактори зростання / Н. Є. Голомша // Інноваційна економіка. – 2010. – № 4. – С. 67–71.

Додаток М  
SWOT-аналіз туристичної індустрії України<sup>10</sup>

<b>Внутрішнє середовище</b>	
<i><b>Сильні сторони (S)</b></i>	<i><b>Слабкі сторони (W)</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сприятливі кліматичні умови.</li> <li>2. Диверсифіковані природно-рекреаційні ресурси.</li> <li>3. Багата історико-культурна спадщина.</li> <li>4. Етнічна строкатість.</li> <li>5. Наявність матеріально-технічної бази рекреаційного комплексу.</li> <li>6. Можливість розвитку повного спектра туристичних продуктів.</li> <li>7. Розташування в географічному центрі Європи.</li> <li>8. Відносно стабільна екологічна ситуація.</li> <li>9. Потужний пропускний потенціал.</li> <li>10. Активізація малого та середнього бізнесу в розрізі створення туристичного продукту.</li> <li>11. Участь вітчизняних і міжнародних організацій у процесі розвитку туристичних напрямів на території України.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виражена сезонність.</li> <li>2. Проблема утилізації відходів.</li> <li>3. Необхідність постійного контролю стабільності природно-екологічної ситуації.</li> <li>4. Брак реальних важелів впливу органів із контролю за викидами шкідливих речовин.</li> <li>5. Занедбаний стан історико-культурних пам'яток.</li> <li>6. Хаотична забудова історичних центрів.</li> <li>7. Незадовільна якість матеріально-технічного облаштування об'єктів туристичної діяльності.</li> <li>8. Низький рівень розвитку інфраструктури.</li> <li>9. Невідповідність рівня послуг міжнародним стандартам.</li> <li>10. Слабка диверсифікація туристичної пропозиції.</li> <li>11. Брак комплексного туристичного продукту.</li> <li>12. Структура туристичної пропозиції не враховує всього потенціалу територій.</li> <li>13. Відсутність планів розвитку регіонів.</li> <li>14. Практично відсутні статуси курортів державного та місцевого значення.</li> <li>15. Нерівномірність туристичної пропозиції в територіальному відношенні.</li> </ol>

## Продовження додатка М

<i>Сильні сторони (S)</i>	<i>Слабкі сторони (W)</i>
	16. Несприятливий податковий клімат для розвитку малого та середнього бізнесу. 17. Низький рівень використання Інтернету в промоційних цілях. 18. Інформаційний вакуум щодо діяльності міжнародних організацій і реалізованих ними проектів. 19. Мовний бар'єр. 20. Брак системності в питаннях розвитку галузі. 21. Відсутність ініціативності в створенні іміджу та брендунанні. 22. Постійна реорганізація управлінського апарату. 23. Корумпованість гілок влади.
<b>Зовнішнє середовище</b>	
<i>Можливості (O)</i>	<i>Загрози (T)</i>
1. Диверсифікація туристичної пропозиції. 2. Використання інноваційних підходів і новітніх технологій. 3. Створення та впровадження програм розвитку туризму за регіональним принципом. 4. Системний і поетапний підхід до реалізації програм. 5. Розробка, пропозиція та реалізація інвестиційних проектів щодо розбудови туристично-рекреаційної галузі. 6. Розвиток транскордонного туристичного співробітництва.	1. Дисбаланс екологічного стану через антропогенний вплив, природні катаклізми, кліматичні умови. 2. Висока конкуренція та агресивна політика країн зі схожими базовими даними (Туреччини, Росії, Хорватії та Чорногорії, Чехії). 3. Нестабільність економічної ситуації. 4. Нестабільність політичної ситуації. 5. Тінізація діяльності.

## Закінчення додатка М

<i>Можливості (О)</i>	<i>Загрози (Т)</i>
7. Удосконалення законодавчої бази.	
8. Просування туристичного продукту України на міжнародному ринку через мережу дипломатичного корпусу.	
9. Активізація внутрішнього туризму.	

<sup>10</sup>Бондаренко М. П. Туристичний сектор економіки України: реалії та перспективи / М. П. Бондаренко // Економіка і прогнозування. – 2011. – № 1. – С. 104–119.

Додаток Н  
**SWOT-аналіз аграрного сектора виробництва у господарствах  
 Жовківського району Львівської області<sup>11</sup>**

<b>Внутрішнє середовище</b>	
<i><b>Сильні сторони (S)</b></i>	<i><b>Слабкі сторони (W)</b></i>
1. Достатня сировинна база. 2. Персонал із досвідом роботи. 3. Значна відносна частка ринку. 4. Значний асортимент продукції. 5. Упровадження нових технологій.	1. Низький рівень готовності працівників до змін. 2. Відсутність структурних підрозділів із маркетингу.
<b>Зовнішнє середовище</b>	
<i><b>Можливості (O)</b></i>	<i><b>Загрози (T)</b></i>
1. Розширення ринку збуту продукції. 2. Нарощування товарообігу, підвищення рівня професійності кадрів. 3. Розширення різновидів продукції. 4. Створення дилерської мережі. 5. Створення маркетингового підрозділу. 6. Експорт продукції в сусідні країни.	1. Великий рівень конкуренції в галузі. 2. Перенасичення ринку. 3. Технологічне відставання, зниження рівня кваліфікації кадрів.

<sup>11</sup>Більський І. Стратегія розвитку аграрних підприємств на основі SWOT-аналізу / І. Більський, О. Кіц // Вісн. Львів. нац. аграрн. ун-ту. Економіка АПК. – 2011. – № 18 (1).

Додаток П  
**SWOT-аналіз ВАТ «АТАСС – Бориспіль»**  
**(автомобільні перевезення)<sup>12</sup>**

<b>Внутрішнє середовище</b>	
<i><b>Сильні сторони (S)</b></i>	<i><b>Слабкі сторони (W)</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Значний досвід роботи в сфері надання послуг пасажирських перевезень.</li> <li>2. Наявність спеціалізованих маршрутів.</li> <li>3. Наявність власних станцій техобслуговування.</li> <li>4. Великий парк автомобілів.</li> <li>5. Близьке територіальне розташування до аеропорту «Бориспіль».</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перевантаження транспортних засобів (особливо в години пік), що призводить до збільшення коефіцієнта амортизації, який перевищує нормальний показник.</li> </ol>
<b>Зовнішнє середовище</b>	
<i><b>Можливості (O)</b></i>	<i><b>Загрози (T)</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення цін на білети.</li> <li>2. Збільшення туристичного рівня, в т.ч. Євро – 2012.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення цін на паливо, запасні частини.</li> <li>2. Збільшення кількості конкурентів.</li> <li>3. Підвищення цін на ремонтні роботи.</li> <li>4. Зниження рівня кваліфікації робітників, що працюють у цій сфері.</li> </ol>

<sup>12</sup>Куницька О. М. Методи аналізу в стратегічному плануванні / О. М. Куницька, О. Л. Бойко // Вісн. Нац. трансп. ун-ту. – 2008. – № 17, ч. 2.



Додаток Р  
**SWOT-аналіз ВАТ «Житомирський маслозавод»<sup>13</sup>**

<b>Внутрішнє середовище</b>	
<i><b>Сильні сторони (S)</b></i>	<i><b>Слабкі сторони (W)</b></i>
<p>1. Ефективне використання:            – матеріальних витрат за чистим доходом;            – фінансових ресурсів і статутного капіталу за чистим прибутком;            – активів та їх оборотної складової за доданою вартістю.</p> <p>2. Високий рівень формування доданої вартості з 1 грн чистого доходу, операційних витрат, чистого прибутку.</p> <p>3. Ефективна структура фінансових ресурсів.</p> <p>4. Прибуткова господарська діяльність.</p>	<p>1. Неєфективне формування господарського потенціалу за чистим доходом на 1 грн:            – активів, інвестованого власного капіталу, дебіторської заборгованості;            – здійснених витрат на оплату праці та соціальні внески, амортизаційних відрахувань.</p> <p>2. Низька рентабельність власного капіталу, чистого доходу, операційних витрат.</p> <p>3. Низький рівень формування доданої вартості на 1 грн основних засобів, власного капіталу, амортизаційних відрахувань, витрат на оплату праці та соціальні заходи.</p> <p>4. Низький рівень продуктивності праці в розрахунку на одного працівника.</p>
<b>Зовнішнє середовище</b>	
<i><b>Можливості (O)</b></i>	<i><b>Загрози (T)</b></i>
<p>1. Підвищення ефективності формування господарського потенціалу за рахунок продуктивного використання майна, збільшення віддачі витрат.</p> <p>2. Підвищення рентабельності власного капіталу, чистого доходу, операційних витрат.</p>	<p>1. Полягають у конкурентних перевагах окремих складових економічного потенціалу підприємств однієї галузі. Зокрема, такими перевагами серед досліджуваних суб'єктів господарювання є:</p>

## Закінчення додатка Р

<i>Можливості (О)</i>	<i>Загрози (Т)</i>
<p>3. Підвищення рівня формування доданої вартості на 1 грн основних засобів, власного капіталу, амортизаційних відрахувань, витрат на оплату праці та соціальні заходи.</p> <p>4. Створення умов для покращення продуктивності праці шляхом запровадження комплексу мотиваційних заходів.</p>	<p>– ВАТ «Галактон» – ефективне формування чистого доходу на 1 грн активів і їх оборотної складової, дебіторської заборгованості;</p> <p>– ВАТ «Вімм Білль Данн Україна» – фондоозброєність праці та її мотиваційне забезпечення у вигляді високої оплати;</p> <p>– ТОВ «Молочний дім» – ефективне використання власного капіталу за чистим доходом і доданою вартістю;</p> <p>– ВАТ «Чернігівський молокозавод» – висока рентабельність фінансових ресурсів, власного капіталу, чистого доходу, операційних витрат; високий рівень платоспроможності;</p> <p>– ВАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» – ефективне формування чистого доходу з 1 грн понесених витрат на оплату праці та відновлення основних засобів; високий рівень продуктивності праці за показниками чистого доходу, чистого прибутку та доданої вартості в розрахунку на одного працівника.</p>

<sup>13</sup>Мороз Ю. Ю. Моніторинг як інструмент стратегічного аналізу в процесі управління економічним потенціалом підприємств АПК / Ю. Ю. Мороз // Вісн. Житомир. держ. технол. ун-ту. Сер.: Екон. науки. – 2010. – № 3 (53), ч. 1. – С. 270–274.

Додаток С  
**SWOT-аналіз ДП «АСЗ № 1» АТ «АК «Богдан Моторс»<sup>14</sup>**

<b>Внутрішнє середовище</b>	
<i><b>Сильні сторони (S)</b></i>	<i><b>Слабкі сторони (W)</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність довгострокових відносин з партнерами (Корпорація «Богдан» (Україна), Isuzu Motors Limited та Sojitz Corporation (Японія)).</li> <li>2. Входження до корпорації.</li> <li>3. Досвід роботи на ринку України більше 50 років.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатня конкурентоспроможність продукції.</li> <li>2. Низька ефективність просування на закордонні ринки.</li> </ol>
<b>Зовнішнє середовище</b>	
<i><b>Можливості (O)</b></i>	<i><b>Загрози (T)</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стабілізація економіки призведе до збільшення промислового виробництва.</li> <li>2. Застосування сучасних логістичних підходів у галузі.</li> <li>3. Можливість поживлення внутрішнього ринку України.</li> <li>4. Можливість часткового освоєння ринків країн, що розвиваються.</li> <li>5. Вихід на нових партнерів.</li> <li>6. Поновлення технічної бази.</li> <li>7. Вихід на нові сегменти ринку.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ріст цін на сервісні послуги, запасні частини.</li> <li>2. Високі кредитні ставки на купівлю автомобілів.</li> <li>3. Недосконалість законодавчої бази в області лізингу.</li> <li>4. Низькі бар'єри виходу на ринок для потенційних конкурентів.</li> <li>5. Активна діяльність ключових конкурентів (Китай, Росія, Корея, Японія, європейські країни).</li> <li>6. Недостатність державної підтримки розвитку машинобудування.</li> <li>7. Нестабільність курсів світових валют.</li> <li>8. Зростання цін на продукти та послуги природних монополій.</li> <li>9. Зростання соціально-політичної нестабільності.</li> </ol>

<sup>14</sup>Герасимяк □ Н. В. Розробка товарних стратегій автомобілебудівних підприємств на основі аналітичних оцінок кон'юнктури ринку легкових автомобілів / Н. В. Герасимяк □ // Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент. – 2010. – Вип. 7 (26), ч. 1.

Додаток Т  
SWOT-аналіз ЗАТ «ЗАЗ»<sup>15</sup>

<b>Внутрішнє середовище</b>	
<i><b>Сильні сторони (S)</b></i>	<i><b>Слабкі сторони (W)</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повний цикл виробництва продукції.</li> <li>2. Наявність власних розробок продукції, новаторство.</li> <li>3. Необмежені та стабільні канали поширення й просування товарів.</li> <li>4. Власна база професійної підготовки.</li> <li>5. Висока кваліфікація службовців.</li> <li>6. Високий імідж підприємства.</li> <li>7. Постійне проведення моніторингу ринку.</li> <li>8. Розширення асортименту продукції за рахунок використання нових технологій.</li> <li>9. Збільшення продажів за рахунок укладання контрактів і розширення нових ринків.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Несприятлива економічна структура, її повільні негативні зміни, знос основних фондів, застарілі технології.</li> <li>2. Наявність довгострокових боргів.</li> <li>3. Низький рівень валової доданої вартості.</li> <li>4. Підвищення собівартості продукції.</li> <li>5. Залежність від імпортової сировини.</li> <li>6. Неконкурентоспроможність деяких моделей.</li> <li>7. Значне зниження експорту продукції машинобудування.</li> <li>8. Пріоритет обслуговування зовнішнього попиту.</li> <li>9. Слабка фінансово-кредитна інфраструктура підприємства.</li> </ol>
<b>Зовнішнє середовище</b>	
<i><b>Можливості (O)</b></i>	<i><b>Загрози (T)</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення ринків збуту за кордоном.</li> <li>2. Інвестиційні можливості.</li> <li>3. Збільшення обсягів виробництва.</li> <li>4. Укладання нових контрактів.</li> <li>5. Спорудження нових виробничих об'єктів.</li> <li>6. Поліпшення якості продукції за рахунок нових технологій і залучення додаткових інвестицій.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Міжнародна економічна криза та економічна і політична кризи в Україні.</li> <li>2. Залежність від коливання курсу валют.</li> <li>3. Зростання цін на сировину, матеріали й енергоносії.</li> <li>4. Зміни в галузевому законодавстві.</li> <li>5. Поява на ринку нових конкурентів.</li> </ol>

## Закінчення додатка Т

<i>Можливості (О)</i>	<i>Загрози (Т)</i>
7. Можливе підвищення інноваційного потенціалу.	6. Підвищення митних ставок на експорт продукції. 7. Перехід покупців до конкурента. 8. Значний спад виробництва. 9. Погіршення рівня добробуту населення та збільшення безробіття.

<sup>15</sup>Юхновська Ю. О. Стратегії розвитку машинобудівного підприємства / Ю. О. Юхновська // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. – 2011. – № 1. – С. 148–152.

Додаток У  
**SWOT-аналіз ЗАТ «Одеський завод шампанських вин»<sup>16</sup>**

<b>Внутрішнє середовище</b>	
<i><b>Сильні сторони (S)</b></i>	<i><b>Слабкі сторони (W)</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Імідж і вдале розташування заводу.</li> <li>2. Ефективна збутова система.</li> <li>3. Постійні зв'язки з російськими партнерами за допомогою ТД «Goldenline».</li> <li>4. Наявність вільних виробничих потужностей.</li> <li>5. Висока якість продукції, система контролю якості ISO 9001-2000.</li> <li>6. Різноманітний асортимент продукції.</li> <li>7. Популярність продукції на Півдні та Заході.</li> <li>8. Ефективна маркетингова діяльність.</li> <li>9. Оптимальна організаційна структура компанії.</li> <li>10. Високий кадровий потенціал підприємства.</li> <li>11. Соціальна забезпеченість працівників.</li> <li>12. Можливість одержувати додаткові корпоративні засоби концерну Оверлайн.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатній асортимент продукції класу Преміум.</li> <li>2. Недостатньо яскравий дизайн продукції ТМ «Одеса».</li> <li>3. Останнім часом мало уваги приділяється рекламним кампаніям.</li> <li>4. Залежність від постачальників сировини.</li> <li>5. Високий ступінь зношення устаткування.</li> <li>6. Не приділяється достатньо уваги сувенірному оформленню продукції.</li> <li>7. Продукція непопулярна в Центрі, на Півночі та Сході країни.</li> <li>8. Велика кількість посередників у системі збуту.</li> </ol>
<b>Зовнішнє середовище</b>	
<i><b>Можливості (O)</b></i>	<i><b>Загрози (T)</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Економічний ріст.</li> <li>2. Зниження кредитної процентної ставки.</li> <li>3. Зростання доходів населення.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зміна рівня цін.</li> <li>2. Ріст інфляції.</li> <li>3. Підвищення акцизу.</li> <li>4. Зміна податкового законодавства.</li> </ol>

## Закінчення додатка У

<i>Можливості (О)</i>	<i>Загрози (Т)</i>
<p>4. Попит на шампанське достатньо високий і має стійку тенденцію до збільшення.</p> <p>5. Сформований позитивний імідж ЗАТ «Одеський завод шампанських вин» у споживачів продукції.</p> <p>6. Невелика кількість основних конкурентів.</p> <p>7. Розвиток виноробної галузі.</p> <p>8. Розроблення нових видів продукції.</p>	<p>5. Нестабільність господарського, податкового, банківського й іншого законодавств.</p> <p>6. Зниження загальної платоспроможності підприємств.</p> <p>7. Поява сильних конкурентів.</p> <p>8. Збільшення рекламної активності конкурентів.</p> <p>9. Позитивна зміна тенденції попиту на користь іншого продукту.</p> <p>10. Збої при постачанні виноматеріалів.</p> <p>11. Активність конкурентів: – програми просування; – додаткові послуги.</p>

<sup>16</sup>Агеєва І. М. Проблеми та шляхи впровадження стратегічного маркетингу на підприємствах харчової промисловості України / І. М. Агеєва // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». Сер.: Логістика. – 2008. – № 633. – С. 3–12.

Додаток Ф  
**SWOT-аналіз ЗАТ «Рівнетурист»<sup>17</sup>**

<b>Внутрішнє середовище</b>	
<i><b>Сильні сторони (S)</b></i>	<i><b>Слабкі сторони (W)</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Провідні позиції підприємства на ринку Рівненської області.</li> <li>2. Висока репутація в споживачів і ділових партнерів.</li> <li>3. Добра обізнаність із регіональними ринками.</li> <li>4. Розвинута інфраструктура послуг.</li> <li>5. Висока кваліфікація кадрів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатність фінансових ресурсів.</li> <li>2. Відсутність відділу маркетингу на підприємстві.</li> <li>3. Недостатній рівень прогнозування продажу.</li> <li>4. Низький рівень маркетингового обслуговування замовника послуг.</li> <li>5. Послуги мають сезонний характер.</li> </ol>
<b>Зовнішнє середовище</b>	
<i><b>Можливості (O)</b></i>	<i><b>Загрози (T)</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення вигідних умов із постачальниками нових продуктів.</li> <li>2. Приплив інвестиційного капіталу.</li> <li>3. Зростання доходів громадян.</li> <li>4. Формування середнього класу.</li> <li>5. Розширення меж ринку.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зменшення платоспроможного попиту населення.</li> <li>2. Зростання рівня конкурентів.</li> <li>3. Зміна стратегії поведінки конкурентів.</li> <li>4. Відтік кваліфікованих кадрів.</li> <li>5. Підвищення цін на послуги може переорієнтувати споживачів на конкурентів.</li> </ol>

<sup>17</sup>Романів О. Я. Економічне обґрунтування ринкових можливостей підприємства (на прикладі ЗАТ «Рівнетурист») / О. Я. Романів, О. М. Гук // Вісн. Нац. ун-ту водного господарства та природокористування. Сер.: Економіка. – 2010. – Вип. 1 (49). – С. 169–175.



Додаток X  
**SWOT-аналіз Київського національного університету  
 імені Тараса Шевченка (КНУ)<sup>18</sup>**

<b>Внутрішнє середовище</b>	
<i><b>Сильні сторони (S)</b></i>	<i><b>Слабкі сторони (W)</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. КНУ – державний вищий навчальний заклад України.</li> <li>2. КНУ має найбільшу кількість інститутів, факультетів і спеціальностей.</li> <li>3. КНУ – це багатогалузевий навчально-науковий комплекс, який об'єднує 14 факультетів, п'ять навчальних інститутів, Центр підготовки та перепідготовки іноземних громадян, Центр українознавства, Науково-дослідний інститут фізіології, Ботанічний сад, Зоологічний музей, Наукову бібліотеку, Інформаційно-обчислювальний центр, Астрономічну обсерваторію, Видавничо-поліграфічний центр, Канівський державний заповідник.</li> <li>4. У КНУ навчаються одночасно понад 30 тис. студентів.</li> <li>5. Щорічний конкурс до КНУ становить у середньому від трьох до 11 осіб на місце.</li> <li>6. У КНУ працюють понад дві тис. науково-педагогічних і понад одна тис. наукових працівників на 158 кафедрах.</li> <li>7. КНУ підтримує партнерські зв'язки з 80 університетами різних країн світу.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Слабкий, нединамічний, консервативний контент і дизайн офіційного сайту університету та його окремих підрозділів.</li> <li>2. Дисбаланс у рівні популярності факультетів.</li> <li>3. Відсутність постійних спонсорів або меценатів.</li> <li>4. Мала поінформованість потенційних інвесторів у наукових розробках університету, факультетів.</li> <li>5. Слабке впровадження нових спеціальностей.</li> <li>6. Брак інформації про діяльність КНУ, його найкращих викладачів, наукові, спортивні та інші досягнення на сторінках популярних видань, в ефірі радіо та телебачення, на популярних інтернет-ресурсах.</li> </ol>

## Продовження додатка X

<i>Сильні сторони (S)</i>	<i>Слабкі сторони (W)</i>
<p>8. Для проживання студентів у КНУ існує студентське містечко з комфортабельними гуртожитками, комп'ютерними клубами, спортивним комплексом, їдальнями, кафе, танцювальними залами.</p> <p>9. Для оздоровлення студентів і викладачів КНУ утримує санаторій-профілакторій, оздоровчо-спортивні комплекси в Криму, на узбережжі Чорного моря та на Київщині, на березі Дніпра.</p> <p>10. У КНУ є можливість проводити лекції з використанням технології Internet-трансляцій як у режимі реального часу, так і користуючись архівом лекцій, які вже відбулися.</p> <p>11. Загальний фонд бібліотеки КНУ налічує 3,5 млн примірників.</p> <p>12. КНУ дає можливість здобуття подальшої освіти в провідних університетах світу.</p> <p>13. КНУ пропонує можливість пільгового вступу внаслідок перемоги на організованих факультетом конкурсах-олімпіадах.</p> <p>14. Унікальні спеціальності, що пропонуються тільки в КНУ (зокрема, картографія).</p> <p>15. Загалом у КНУ викладають 32 мови.</p>	

## Закінчення додатка X

<b>Зовнішнє середовище</b>	
<i><b>Можливості (О)</b></i>	<i><b>Загрози (Т)</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поширення інформації про наукові розробки.</li> <li>2. Наявність спонсорів та інвесторів для проектів, зокрема серед представників бізнесу, політиків, успішних випускників КНУ попередніх років.</li> <li>3. Великий потенціал процесу підвищення престижності спеціальностей, які цього потребують.</li> <li>4. Отримання інвестицій і налагодження партнерських стосунків з установами, організаціями відповідно до різних спеціальностей.</li> <li>5. Створення привабливого іміджу (навчального, наукового, соціального, культурного) для партнерів, інвесторів з різних сфер: політика, бізнес, прикладна наука, медіа тощо.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вихід на ринок нових вишів, відкриття нових спеціальностей, яких немає в КНУ.</li> <li>2. Збільшення бюджетних місць у конкурентів.</li> <li>3. Зростання податків.</li> <li>4. Зміна потреб ринку та естиматійних, або ціннісних, орієнтирів абітурієнтів, зменшення їхньої зацікавленості.</li> <li>5. Брак фінансування, зокрема фінансових можливостей для наукових розробок.</li> <li>6. Відсутність постійних спонсорів і меценатів.</li> </ol>

<sup>18</sup>Ковтун Т. В. Вищий навчальний заклад: проблеми іміджу / Т. В. Ковтун, Г. В. Сухаревська // Наук. записки Ін-ту журналістики. – 2011. – Т. 43. – С. 125–128.

Додаток Ц  
**SWOT-аналіз ПАО КБ «Приват-Банк»<sup>19</sup>**

<b>Внутрішнє середовище</b>	
<i><b>Сильні сторони (S)</b></i>	<i><b>Слабкі сторони (W)</b></i>
<p>1. <i>Робота з клієнтами:</i> досвід масового обслуговування клієнтів, велика клієнтська база.</p> <p>2. <i>Персонал:</i> наявність системи безперервного підвищення професійного рівня персоналу.</p> <p>3. <i>Репутація банку:</i> лідер серед найбільших банків України за основними фінансовими показниками.</p>	<p>1. <i>Управління:</i> консерватизм системи й управління, високий рівень бюрократизації.</p> <p>2. <i>Організаційна структура:</i> масштабність, громіздкість структури. Неможливість приймати оперативні рішення в філіях.</p> <p>3. <i>Кадрова політика:</i> плинність кадрів на нижчих посадах.</p>
<b>Зовнішнє середовище</b>	
<i><b>Можливості (O)</b></i>	<i><b>Загрози (T)</b></i>
<p>1. <i>Кредитування фізичних осіб:</i> розширення ринку споживчих кредитів.</p> <p>2. <i>Кредитування юридичних осіб, інвестування:</i> зростання інвестиційної активності підприємств.</p> <p>3. <i>Ринок цінних паперів (ЦП):</i> перспективи роботи на розширюваному ринку ЦП.</p>	<p>1. <i>Регіональні банки:</i> розвиток регіональних банків.</p> <p>2. <i>Ризикованість:</i> високі темпи зростання не тільки обсягів кредитування, але й ризикованості цих операцій.</p> <p>3. Економічна криза.</p>

<sup>19</sup>Котуранова Т. В. Формування банківських стратегій на основі SWOT-аналізу (на прикладі ПАО КБ «Приват-Банк») / Т. В. Котуранова, Д. І. Чумаченко // Екон. простір. – 2010. – № 39. – С. 221–226.

Додаток Ш  
**SWOT-аналіз ПАТ «Ветропак Гостомельський склозавод»<sup>20</sup>**

<b>Внутрішнє середовище</b>	
<i><b>Сильні сторони (S)</b></i>	<i><b>Слабкі сторони (W)</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Достатня сировинна база й адекватні фінансові ресурси.</li> <li>2. Персонал із досвідом роботи.</li> <li>3. Значна відносна частка ринку.</li> <li>4. Великий асортимент продукції та висока якість продукції.</li> <li>5. Досвід у розробці нових товарів.</li> <li>6. Високий показник продуктивності праці підприємства.</li> <li>7. Автоматизація процесів пакування та складання готової продукції.</li> <li>8. Найбільші серед вітчизняних підприємств виробничі потужності.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зменшення коефіцієнта придатності основних фондів.</li> <li>2. Відсутність складів для зберігання склотари.</li> <li>3. Недосконалість обраної політики управління.</li> <li>4. Брак чіткого стратегічного напрямку розвитку.</li> <li>5. Зростання витрат виробництва, в т.ч. витрат на збут.</li> <li>6. Недостатньо опрацьована стратегія підприємства.</li> </ol>
<b>Зовнішнє середовище</b>	
<i><b>Можливості (O)</b></i>	<i><b>Загрози (T)</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Здатність обслуговувати додаткові групи споживачів.</li> <li>2. Спроможність розширення асортименту продукції для задоволення потреб споживачів.</li> <li>3. Значний потенціал розвитку в галузі.</li> <li>4. Розширення ринків збуту за кордоном.</li> <li>5. Можливість швидкого росту у відповідь на раптове підвищення попиту на ринку.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання цін на енергоносії.</li> <li>2. Збільшення рівня конкуренції в галузі.</li> <li>3. Несприятлива зміна курсів іноземних валют або торгівельної політики урядів інших країн.</li> <li>4. Рівень законодавчих вимог.</li> <li>5. Зміна потреб і смаків споживачів.</li> </ol>

<sup>20</sup>Піжук О. І. Перспективи застосування технологій аутсорсингу на вітчизняних підприємствах / О. І. Піжук, Г. В. Вітошко // Вісн. Житомир. держ. технол. ун-ту. Сер.: Екон. науки. – 2011. – № 3 (57). – С. 356–359.

Додаток Ш  
SWOT-аналіз ПАТ «Укртелеком»<sup>21</sup>

<b>Внутрішнє середовище</b>	
<i><b>Сильні сторони (S)</b></i>	<i><b>Слабкі сторони (W)</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Монополіст на ринку стаціонарного телефонного зв'язку.</li> <li>2. Наявність унікального сучасного устаткування.</li> <li>3. Наявність постійного попиту на послуги підприємства.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неєфективне управління компанією з боку держави.</li> <li>2. Висока зношеність основних фондів.</li> <li>3. Невідома точна вартість активів компанії.</li> <li>4. Необхідність надавати нерентабельні послуги.</li> <li>5. Постійна необхідність великих інноваційних інвестицій.</li> </ol>
<b>Зовнішнє середовище</b>	
<i><b>Можливості (O)</b></i>	<i><b>Загрози (T)</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Освоєння ринку мобільного зв'язку.</li> <li>2. Подальше освоєння ринку Інтернет-технологій.</li> <li>3. Зростання кількості абонентів стаціонарного телефонного зв'язку.</li> <li>4. Упровадження новітніх технологій у сфері фіксованого телефонного зв'язку.</li> <li>5. Вихід на ринки послуг інформаційного наповнення й IP-телефонії.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вірогідність виведення активів підприємств спецзв'язку.</li> <li>2. Зменшення частки на ринку стаціонарного зв'язку.</li> <li>3. Агресивна політика конкурентів у IT-галузі</li> </ol>

<sup>21</sup>Бруско А. В. Застосування інструментів маркетингу для підвищення ефективності роботи підприємства / А. В. Бруско // Зб. наук. праць студ. Нац. ун-ту кораблебудування. – 2011. – № 1 (4). – С. 154–158.

Додаток Ю  
**SWOT-аналіз приватної медичної клініки м. Києва<sup>22</sup>**

<b>Внутрішнє середовище</b>	
<i><b>Сильні сторони (S)</b></i>	<i><b>Слабкі сторони (W)</b></i>
1. Розвинуті відносини зі страховими компаніями. 2. Професійний менеджмент. 3. Клієнт-орієнтована корпоративна культура. 4. Розгалужена мережа.	1. Слабка лабораторно-діагностична база. 2. Розпорошеність відділень. 3. Недостача власних лікарів.
<b>Зовнішнє середовище</b>	
<i><b>Можливості (O)</b></i>	<i><b>Загрози (T)</b></i>
1. Створення національної мережі клінік. 2. Закупівля власного діагностичного обладнання.	1. Втрата значної частини ринку. 2. Втрата кваліфікованих спеціалістів, за якими підуть пацієнти.

<sup>22</sup>Черниш Т. Створення приватної медичної установи в Києві: маркетингові аспекти / Т. Черниш, М. Хренов, І. Грига // Магістеріум. Соц. робота і охорона здоров'я. – 2008. – Вип. 32. – С. 28–35.

Додаток Я  
**SWOT-аналіз хлібозаводу, розміщеного у Тернопільській області<sup>23</sup>**

<b>Внутрішнє середовище</b>	
<i><b>Сильні сторони (S)</b></i>	<i><b>Слабкі сторони (W)</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Добра репутація в споживачів.</li> <li>2. Нижчі витрати порівняно з конкурентами.</li> <li>3. Відповідність технології сучасним вимогам.</li> <li>4. Висококваліфікований персонал.</li> <li>5. Економія на масштабах виробництва.</li> <li>6. Відповідність якості продукції державним стандартам і запитам споживачів.</li> <li>7. Добра система контролю якості.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатні фінансові ресурси.</li> <li>2. Обсяги виробництва надто малі, щоб впливати на ринкову ситуацію.</li> <li>3. Слабка позиція в конкурентній боротьбі.</li> <li>4. Вразливість підприємства до конкурентного тиску.</li> </ol>
<b>Зовнішнє середовище</b>	
<i><b>Можливості (O)</b></i>	<i><b>Загрози (T)</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вихід на нові ринки або сегменти ринку.</li> <li>2. Розширення асортименту продукції для задоволення потреб споживачів.</li> <li>3. Освоєння нових технологій випікання хліба та хлібобулочних виробів.</li> <li>4. Партнерство з постійними постачальниками сировини.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поява нових конкурентів на регіональному ринку.</li> <li>2. Посилення конкурентного тиску.</li> <li>3. Неврожай зернових і підвищення цін на сировину.</li> <li>4. Невідповідність якості сировини державним стандартам.</li> <li>5. Уповільнений темп зростання ринку.</li> </ol>

<sup>23</sup>Костецька Н. І. Використання SWOT-аналізу при формуванні стратегії хлібопекарських підприємств / Н. І. Костецька, М. І. Хопчан // Сталий розвиток економіки. – 2011. – № 1. – С. 214–219.









Навчальне видання

*Серія «Посібники та підручники  
ВНУ імені Лесі Українки»*

**Тоцька Олеся Леонтіївна**

**СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ**

***Практикум***

*Навчальний посібник  
для студентів вищих навчальних закладів*

*Рекомендовано  
Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України*

Редактори: В. П. Цюп'яшук, М. М. Карпевич-Ящук

Верстання О. Л. Тоцької

Формат 60×84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Обсяг 10,1 обл.-вид. арк., 10,46 ум. друк. арк. Наклад 100 пр.  
Зам. 2662. Видавець і виготовлювач – Волинський національний університет  
імені Лесі Українки (43025, м. Луцьк, просп. Волі, 13).  
Свідоцтво Держ. комітету телебачення та радіомовлення України  
ДК № 3156 від 04.04.2008 р.