

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Запорізький національний технічний університет**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**  
по виконанню контрольної роботи з дисципліни  
**«СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ»**  
для здобувачів спеціальності 072 «Фінанси, банківська  
справа та страхування» всіх форм навчання

**2018**

Методичні рекомендації по виконанню контрольної роботи з дисципліни «СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ» для здобувачів спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» всіх форм навчання/ Укладач В.Г. Бабенко-Левада, Запоріжжя: ЗНТУ, 2018.- 38 с.

Укладач: В.Г.Бабенко-Левада, к.е.н., доцент кафедри «Фінанси, банківська справа та страхування»

Рецензенти: С.В. Шарова, к.е.н., доцент кафедри «Фінанси, банківська справа та страхування»

Відповідальний за випуск: С.В. Шарова, к.е.н., доцент кафедри «Фінанси, банківська справа та страхування»

Затверджено  
на засіданні кафедри «Фінанси,  
банківська справа та страхування»  
Протокол № 3 від 10.10.2018 р.

Затверджено  
на засіданні Вченої ради ЕГІ  
Протокол № 10 від 10.10.2018 р.

**ЗМІСТ**

|                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Методичні вказівки і завдання до виконання контрольної роботи</i>                              | 4  |
| <i>Варіанти</i>                                                                                   | 6  |
| <i>Завдання до виконня контрольної роботи. Теоретичні питання</i>                                 | 7  |
| <i>Практичне завдання №1. Тема: «Портфельний аналіз»</i>                                          | 12 |
| <i>Методичні вказівки до виконня практичного завдання №1</i>                                      | 22 |
| <i>Практичне завдання №2. Тема: «Стратегічний аналіз капіталу підприємства»</i>                   | 25 |
| <i>Методичні вказівки до виконня практичного завдання №2</i>                                      | 28 |
| <i>Практичне завдання №3. Тема: «Стратегічний аналіз середовища підприємства. Методи аналізу»</i> | 30 |
| <i>Методичні вказівки до виконня практичного завдання №3</i>                                      | 30 |
| <i>Рекомендована література</i>                                                                   | 36 |

## ***МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ І ЗАВДАННЯ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ***

Методичні вказівки та завдання до виконання контрольної роботи з дисципліни “Стратегічний аналіз” призначені для студентів магістерської підготовки усіх форм навчання, які навчаються за спеціальністю “Фінанси і кредит”.

Місце стратегічного аналізу в управлінні економікою підприємства визначено його місцем у прийнятті й обґрунтуванні стратегічних господарських рішень. Стратегічний аналіз - це попередній етап прийняття стратегічного управлінського рішення, що визначає майбутнє підприємства. Сутність стратегічного аналізу полягає у формулюванні стратегічних цілей та альтернатив розвитку, обґрунтуванні та виборі стратегічного альтернативного рішення, прогнозуванні змін зовнішнього середовища та передбаченні наслідків прийняття та реалізації стратегічного рішення на результати роботи підприємства.

Мета виконання контрольної роботи — закріпити теоретичні знання, оволодіти методикою й окремими прийомами виконання стратегічного аналізу, методикою здійснення діагностики стратегічного потенціалу підприємства, прийняття рішення стосовно напрямків розвитку підприємства, структури його капіталу та оцінки середовища організації.

Методичні вказівки та завдання включають перелік питань, тематика яких охоплює весь теоретичний курс дисципліни “Стратегічний аналіз”. Методична розробка містить також умови практичних завдань, що стосуються трьох тем, які характеризують окремі модулі вивчення дисципліни: методику вивчення середовища підприємства, проведення портфельного аналізу та стратегічного аналізу структури капіталу. Практичні завдання супроводжуються методичними вказівками для їх розв’язання та переліком рекомендованої літератури з кожної теми. Умови практичних завдань розроблені за 30 варіантами, вибір варіанта здійснюється за номером залікової книжки або студентського білета, що забезпечує самостійність роботи студента.

Комплексний підхід при вивченні курсу “Стратегічний аналіз” повинен сформувати у студентів як знання теоретичних аспектів

розвитку управлінської діяльності, так і прищепити певні навички практичної роботи.

Студент повинен знати:

- місце і роль стратегічного аналізу у системі управління підприємством;
- основи методології стратегічного аналізу;
- методику проведення SWOT- аналізу;
- призначення, сутність, основні методи аналізу діяльності підприємства в умовах диверсифікації діяльності (портфельний аналіз);
- критерії оптимізації структури капіталу підприємства та фінансування його активів.

Студент повинен оволодіти навичками:

- стратегічного аналізу як основи прийняття стратегічних управлінських рішень;
- стратегічного аналізу конкурентних позицій підприємства на ринку та перспектив його розвитку;
- стратегічного аналізу фінансових результатів і фінансових потреб;
- стратегічного аналізу інвестиційних проектів.

Виконання контрольної роботи та індивідуальних завдань сприятиме досягненню поставлених цілей та завдань, розвитку і поглибленню названих знань, умінь та навичок.

Контрольна робота складається з двох частин: теоретичної та практичної.

Варіант контрольної роботи студент обирає за двома останніми цифрами залікової книжки. Дві останні цифри номера визначають номер варіанта. Номер теоретичного питання відповідає номеру варіанта.

**ВАРІАНТИ**

**На перетині рядка та колонки оберіть варіант завдання**

| Передостання<br>цифра | Остання цифра номера залікової книжки |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|-----------------------|---------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|                       | 0                                     | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  |
| 0                     | 30                                    | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  |
| 1                     | 10                                    | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |
| 2                     | 20                                    | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 |
| 3                     | 30                                    | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  |
| 4                     | 10                                    | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |
| 5                     | 20                                    | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 |
| 6                     | 30                                    | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  |
| 7                     | 10                                    | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |
| 8                     | 20                                    | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 |
| 9                     | 30                                    | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  |

Теоретична частина передбачає відповідь на теоретичні питання у письмовій формі. Обсяг відповіді на одне питання - 5-10 сторінок друкованого тексту.

Етапи виконання контрольної роботи

- ⇒ Вибір варіанту завдання.
- ⇒ Підбір літератури для розкриття теоретичних питань.
- ⇒ Підготовка відповідей на теоретичні питання.
- ⇒ Розв'язання практичних завдань.
- ⇒ Підготовка списку використаної літератури і додатків, оформлення роботи,

## ***ЗАВДАННЯ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ***

### ***Теоретичні питання***

#### **Варіант 1**

1. Стратегічний аналіз і його роль в управлінні виробництвом.
2. Аналіз продуктивності праці. Фактори, що впливають на ефективність використання трудових ресурсів.

#### **Варіант 2**

1. Місце стратегічного аналізу в системі інших економічних дисциплін.
2. Інновації в технічні та технологічні фактори виробництва. Ефективність інновацій.

#### **Варіант 3**

1. Інформаційна база та інструментарій стратегічного аналізу.
2. Показники ефективності ресурсів: їх аналіз, фактори впливу. Застосування функціонально-вартісного аналізу.

#### **Варіант 4**

1. Методи і прийоми стратегічного аналізу (“модель життєвого циклу”, “крива досвіду (ефект масштабу)”, “профіль об’єкта”, модель
2. Розробка функціональних і ресурсних стратегій.

#### **Варіант 5**

1. Умови реалізації стратегії підприємства та їх аналіз.
2. Концепція робочого капіталу підприємства. Аналіз забезпеченості підприємства робочим капіталом.

#### **Варіант 6**

1. Аналіз і розробка стратегічних планів підприємства.
2. Ризики, їх класифікація. Аналіз ризиків при прийнятті стратегічних рішень.

**Варіант 7**

1. Аналіз середовища господарювання економічної організації. Методи аналізу.
2. Використання результатів стратегічного аналізу при плануванні діяльності підприємства і складанні бізнес-плану.

**Варіант 8**

1. Аналіз цільових орієнтирів діяльності підприємства. Типи і критерії якості цілей.
2. Вартість капіталу - “ціна” фірми. Фактори, що впливають на вартість капіталу. Вартість різних складових капіталу.

**Варіант 9**

1. Методи аналізу зовнішнього середовища. SWOT-аналіз: переваги, особливості, етапи, прогнозування.
2. Прогноз руху грошових коштів, його значення в стратегічному аналізі.

**Варіант 10**

1. Аналіз конкурентоспроможності та факторів конкурентної переваги за М. Портером.
2. Структура капіталу та фінансовий важіль (леверидж). Значення фінансового важеля у прийнятті стратегічного управлінського рішення.

**Варіант 11**

1. Конкурентні стратегії за М. Портером. Характеристика базових конкурентних стратегій.
2. Аналіз рентабельності. Показники прибутковості (рентабельності). Факторний аналіз валового прибутку. Зв'язок прибутковості та оборотності активів.

**Варіант 12**

1. Аналіз конкурентних переваг фірми за Ж.-Ж. Ламбенем.
2. Структура витрат, їх аналіз та вплив на формування стратегії підприємства.

**Варіант 13**

1. Методи аналізу конкурентних переваг і конкурентоспроможності підприємства.
2. Роль програмного забезпечення у виконанні стратегічного аналізу діяльності підприємства.

#### **Варіант 14**

1. Стратегічний аналіз типів виробничих систем і структур управління. Вплив результатів аналізу на вибір стратегічного рішення,
2. Концепція інвестиційної діяльності. Види інвестицій. Інвестиційний портфель.

#### **Варіант 15**

1. Методи визначення оптимального обсягу виробництва й отримання оптимального фінансового результату.
2. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства.

#### **Варіант 16**

1. Портфельний аналіз як метод перерозподілу внутрішніх фінансових потоків на підприємстві.
2. Функціонально-вартісний аналіз як засіб досягнення конкурентної переваги.

#### **Варіант 17**

1. Стратегічний аналіз виробничої діяльності підприємства. Визначення пріоритетних напрямів розвитку.
2. Критерії ефективності інвестиційних проектів (рішень).

#### **Варіант 18**

1. Призначення, сутність та методика портфельного аналізу на підприємстві.
2. Методи аналізу ризиків інвестиційних рішень.

#### **Варіант 19**

1. Застосування маржинального аналізу в обґрунтуванні стратегічних виробничих рішень підприємства.
2. Вибір інвестиційних проектів на основі аналізу.

**Варіант 20**

1. Поняття та критерії визначення виробничих одиниць. Метод аналізу БКГ та SHELL, їх спільні риси та відмінності.
2. Методи прогнозування та їх застосування в стратегічному аналізі.

**Варіант 21**

1. Аналіз ефективності виконання стратегічного аналізу.
2. Методи і моделі портфельного аналізу (МакКінсі, ADL/LC, матриця Ансоффа та ін.).

**Варіант 22**

1. Класифікація витрат виробництва та їх аналіз. Стратегічні підходи до аналізу витрат.
2. Функціонально-вартісний аналіз як засіб досягнення конкурентної переваги. Методика факторного аналізу у стратегічному.

**Варіант 23**

1. Методи стратегічного аналізу (традиційні, специфічні). Особливості їх застосування в практиці українських підприємств.
2. Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства. Критерії оптимізації структури капіталу.

**Варіант 24**

1. Характеристика стратегічного “набору” підприємства.
2. Аналіз стратегічних ресурсів. Показники ефективності використання ресурсів. Фактори ресурсозбереження.

**Варіант 25**

1. Підходи до проведення аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства. Типи проблем підприємства, їх сутність.
2. Політика фінансування активів та її вплив на структуру капіталу підприємства.

**Варіант 26**

1. Методика аналізу маркетингової та збутової діяльності підприємства.

2. Принципи оцінки ефективності інвестиційних рішень. Урахування фактору часу в оцінці ефективності інвестиційної діяльності.

### **Варіант 27**

1. Використання економічних законів та закономірностей у стратегічному аналізі виробничої програми підприємства.
2. Прогноз операцій з формування статутного капіталу.

### **Варіант 28**

1. Аналіз ефективності використання обігових коштів підприємства, їхній вплив на показники роботи підприємства.
2. Аналіз ризиків інвестиційних рішень. Методи і способи аналізу та прогнозування ризиків.

### **Варіант 29**

1. Методика аналізу організаційно-технічного рівня виробництва як частина стратегічного аналізу
2. Додана вартість, механізм її формування і використання в стратегічному аналізі.

### **Варіант 30**

1. Стратегічні ресурси організації та їхня оцінка. Прогнозна оцінка витрат виробництва, їхня класифікація.
2. Прогнозна модель фінансової звітності.

**ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ №1****Тема: "Портфельний аналіз"**

Проаналізуйте продуктовий портфель підприємства (фірми) методами БКГ (Бостонської консалтингової групи) та матриці балансу життєвого циклу ADL/LC фірми Артур Д. Литтл та складіть свій висновок про збалансованість цього портфеля, про загальні та інвестиційні стратегії. В чому відмінність рекомендацій різних консультантських фірм щодо цього портфеля? Рішення подайте у графічній формі. Складіть висновки.

**Умовні дані для практичного завдання №1:****Варіант 1.**

| СОБ<br>(підрозділ) | Обсяг<br>продаж,<br>тис. грн | Кількість<br>конкурентів | Обсяги продаж трьох<br>головних конкурентів,<br>тис. грн | Темп росту<br>ринку, % |
|--------------------|------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------|
| I                  | 10,6                         | 12                       | 8,8/8,6/7,5                                              | 9                      |
| II                 | 15,4                         | 4                        | 11,7/8,5/5,7                                             | 16                     |
| III                | 9,2                          | 5                        | 21,0/15,0/12,5                                           | 14                     |
| IV (ніша)          | 5,6                          | 6                        | 7,1/4,8/3,3                                              | 17                     |
| V                  | 2,2                          | 8                        | 5,6/ 4,3/3,8                                             | 7                      |

**Варіант 2.**

| СОБ<br>(підрозділ) | Обсяг<br>продаж,<br>тис. грн | Кількість<br>конкурентів | Обсяги продаж<br>трьох головних<br>конкурентів, тис.<br>грн | Темп росту тис.<br>грн ринку, % 1 |
|--------------------|------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| A                  | 98,3                         | 4                        | 61,0/59,1/41,0                                              | 22                                |
| B (ніша)           | 18,6                         | 3                        | 22,6/21,0/19,0                                              | 19                                |
| C                  | 28,3                         | 8                        | 35/ 30,5/ 30,0                                              | 5                                 |
| D                  | 55                           | 13                       | 30,8/ 29,4/ 25                                              | 6                                 |
| E                  | 31,2                         | 5                        | 44,6/ 40,7/ 34,0                                            | 11                                |

**Варіант 3.**

| СОБ<br>(підрозділ) | Обсяг<br>продаж,<br>тис. грн | Кількість<br>конкурентів | Обсяги продаж трьох<br>головних<br>конкурентів, тис. грн | Темп росту<br>ринку, % |
|--------------------|------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------|
| I                  | 6,6                          | 2                        | 8,2/ 7,4/ -                                              | 4                      |
| II                 | 18,1                         | 5                        | 17,1/16,6/9,3                                            | 13                     |
| III                | 22,6                         | 10                       | 21,8/ 19,7/ 19,1                                         | 5                      |
| IV                 | 7,9                          | 6                        | 12,6/ 11,0/9,7                                           | 21                     |
| V (ніша)           | 7,4                          | 4                        | 3,3/ 3,0/ 2,7                                            | 17                     |

**Варіант 4.**

| СОБ<br>(підрозділ) | Обсяг<br>продаж,<br>тис. грн | Кількість<br>конкурентів | Обсяги продаж трьох<br>головних<br>конкурентів, тис. грн | Темп росту<br>ринку, % |
|--------------------|------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------|
| I                  | 33,6                         | 7                        | 29,4/25,7/ 18,7                                          | 18                     |
| II                 | 18,8                         | 10                       | 15,4/ 13,9/ 13,2                                         | 5                      |
| III (ніша)         | 34,1                         | 7                        | 19,6/ 22,2/ -                                            | 8                      |
| IV                 | 2,9                          | 4                        | 14,7/ 9,6/7,3                                            | 3                      |
| V                  | 12,8                         | 5                        | 13,3/ 12,5/ 10,5                                         | 22                     |
| VI                 | 9,6                          | 8                        | 8,3/6,6/ 6,1                                             | 13                     |

**Варіант 5.**

| СОБ<br>(підрозділ) | Обсяг<br>продаж,<br>тис. грн | Кількість<br>конкурентів | Обсяги продаж трьох<br>головних конкурентів,<br>тис. грн | Теми<br>росту<br>ринку,<br>% |
|--------------------|------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------|
| A                  | 4.8                          | 2                        | 3,3/3,6/-                                                | 12                           |
| B                  | 5.5                          | 10                       | 10,0/ 9,5/8,0                                            | 13                           |
| C                  | 3,8                          | 7                        | 5.0/3,2/ 1,6                                             | 5                            |
| D (ніша)           | 5,3                          | 6                        | 4.4/ 3,0/ 2,8                                            | 7                            |
| E                  | 14,7                         | 6                        | 13,3/ 11,5/10.0                                          | 17                           |
| F                  | 2,2                          | 7                        | 4,8/ 3,9/ 3,5                                            | 7                            |

**Варіант 6.**

| СОБ<br>(підрозділ) | Обсяг<br>продаж,<br>тис. грн | Кількість<br>конкурентів | Обсяги продаж трьох<br>головних конкурентів,<br>тис. грн | Темп росту<br>ринку, % |
|--------------------|------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------|
| I                  | 66,9                         | 7                        | 51,3/45,1/28,0                                           | 19                     |
| II                 | 16,1                         | 5                        | 23,3/18,8/9,6                                            | 4                      |
| III                | 26,8                         | 8                        | 20,2/ 14,4/14,1                                          | 13                     |
| IV                 | 31,0                         | 6                        | 47/ 26,6/ 36,7                                           | 7                      |
| V (ніша)           | 14,0                         | 2                        | 18,0/ 17,1/-                                             | 6                      |
| VI                 | 22,4                         | 13                       | 29,5/ 28,8/24,4                                          | 12                     |

**Варіант 7.**

| СОБ<br>(підрозділ) | Обсяг<br>продаж,<br>тис. грн. | Кількість<br>конкурентів | Обсяги продаж трьох<br>головних конкурентів,<br>тис. грн | Темп росту<br>ринку, % |
|--------------------|-------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------|
| I(ніша)            | 14,3                          | 2                        | 7,7/7,1/-                                                | 3                      |
| II                 | 9,8                           | 4                        | 8,1/7,2/6,1                                              | 15                     |
| III                | 8,8                           | 8                        | 19,4/ 15,3/ 11,1                                         | 21                     |
| IV                 | 2,3                           | 7                        | 6,6/6,1/4,4                                              | 4                      |
| V                  | 22,8                          | 12                       | 26,4/25,8/ 19,3                                          | 18                     |

**Варіант 8.**

| СОБ<br>(підрозділ) | Обсяг<br>продаж,<br>тис. грн | Кількість<br>конкурентів | Обсяги продаж трьох<br>головних конкурентів,<br>тис. грн | Темп росту<br>ринку, % |
|--------------------|------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------|
| A                  | 18,2                         | 3                        | 17,6/ 15,1/ 11,3                                         | 7                      |
| B (ніша)           | 12,2                         | 4                        | 15,6/ 13,3/                                              | 14                     |
| C                  | 4,4                          | 8                        | 21,7/ 18,9/ 14,6                                         | 16                     |
| D                  | 25,6                         | 8                        | 16,4/13,2/11,6                                           | 19                     |
| E                  | 72,8                         | 5                        | 138,5/ 113,0/110,5                                       | 4                      |

**Варіант 9.**

| СОБ<br>(підрозділ) | Обсяг<br>продаж,<br>тис. грн | Кількість<br>конкурентів | Обсяги продаж трьох<br>головних конкурентів,<br>тис. грн | Темп росту<br>ринку, % |
|--------------------|------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------|
| I                  | 5,5                          | 13                       | 9,6/ 9,7/ 8,8                                            | 14                     |

|           |      |    |                  |    |
|-----------|------|----|------------------|----|
| II        | 21,0 | 8  | 22,6/ 17,1/16,8  | 18 |
| III       | 8,8  | 10 | 14,5/ 15,6/ 13,2 | 6  |
| IV (ніша) | 12,3 | 3  | 6,6/ 6,1/4,9     | 5  |
| V         | 9,3  | 7  | 19,3/ 16,6/ 15,4 | 9  |

**Варіант 10.**

| СОБ<br>(підрозділ) | Обсяг<br>продаж,<br>тис. грн | Кількість<br>конкурентів | Обсяги продаж трьох<br>головних конкурентів,<br>тис. грн | Темп росту<br>ринку, % |
|--------------------|------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------|
| I                  | 27,7                         | 8                        | 15,6/ 14,4/ 10,8                                         | 19                     |
| II                 | 35,5                         | 11                       | 64,8/55,5/ 44,3                                          | 8                      |
| III                | 19,6                         | 19                       | 32,4/ 25,3/ 24,6                                         | 13                     |
| IV                 | 8,8                          | 6                        | 12,2/9,4/ 7,7                                            | 26                     |
| V                  | 8,2                          | 7                        | 5,5/4,7/4,1                                              | 14                     |
| VI (ніша)          | 13,2                         | 2                        | 11,3/7,2/-                                               | 9                      |

**Варіант 11.**

| СОБ<br>(підрозділ) | Обсяг<br>продаж,<br>тис. грн | Кількість<br>конкурентів | Обсяги продаж трьох<br>головних конкурентів,<br>тис. грн | Темп росту<br>ринку, % |
|--------------------|------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------|
| A (ніша)           | 22,8                         | 2                        | 12,4/ 4,8/ -                                             | 8                      |
| B                  | 14,3                         | 18                       | 9,3/ 7,6/ 2,8                                            | 9                      |
| C                  | 22,6                         | 7                        | 14,6/ 13,1/12,5                                          | 17                     |
| D                  | 25,8                         | 5                        | 23,4/ 22,6/ 19,6                                         | 16                     |
| E (ніша)           | 14,7                         | 4                        | 19,8/ 16,2/10,1                                          | 24                     |
| F                  | 31,6                         | 9                        | 40,8/37,3/33,6                                           | 15                     |

**Варіант 12.**

| СОБ<br>(підрозділ) | Обсяг<br>продаж,<br>тис. грн | Кількість<br>конкурентів | Обсяги продаж трьох<br>головних конкурентів,<br>тис. грн | Темп росту<br>ринку, % |
|--------------------|------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------|
| I                  | 52                           | 6                        | 36,0/33,3/29,0                                           | 9                      |
| II                 | 15,6                         | 8                        | 18,9/ 16,1/15,2                                          | 12                     |
| III                | 34                           | 11                       | 29,5/ 27/ 24                                             | 16                     |

|           |      |   |                |    |
|-----------|------|---|----------------|----|
| IV (ніша) | 19,5 | 3 | 11,3/ 10,6/9,7 | 8  |
| V         | 33   | 6 | 52/ 48,5/41,5  | 22 |
| VI        | 4,5  | 9 | 15,6/12,0/9,1  | 5  |

**Варіант 13.**

| СОБ<br>(підрозділ) | Обсяг<br>продаж,<br>тис. грн | Кількість<br>конкурентів | Обсяги продаж трьох<br>головних конкурентів,<br>тис. грн | Темп росту<br>ринку, % |
|--------------------|------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------|
| I                  | 3,2                          | 2                        | 2,2/2,8/-                                                | 17                     |
| II (ніша)          | 3,1                          | 4                        | 6,6/ 6,7/ 4,6                                            | 6                      |
| III                | 7,4                          | 5                        | 3,3/3,1/1,8                                              | 4                      |
| IV                 | 6,6                          | 3                        | 7,6/ 2,2/ 4,0                                            | 11                     |
| V                  | 1,6                          | 7                        | 4,1/3,2/1,6                                              | 15                     |

**Варіант 14.**

| СОБ<br>(підрозділ) | Обсяг<br>продаж,<br>тис. грн | Кількість<br>конкурентів | Обсяги продаж трьох<br>головних конкурентів,<br>тис. грн | Темп росту<br>ринку, % |
|--------------------|------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------|
| A                  | 2,6                          | 3                        | 4,5/ 4,2/ 4,0                                            | 5                      |
| B                  | 7,5                          | 8                        | 6,5/ 5,0/ 4,8                                            | 18                     |
| C                  | 6,3                          | 4                        | 6,8/ 2,3/2,1                                             | 6                      |
| D                  | 6,9                          | 11                       | 9,6/ 8,9/ 8,3                                            | 13                     |
| E                  | 4,9                          | 5                        | 5,0/4,1/3,7                                              | 12                     |

**Варіант 15.**

| СОБ<br>(Підрозділ) | Обсяг<br>продаж,<br>тис. грн | Кількість<br>конкурентів | Обсяги продаж трьох<br>головних конкурентів,<br>тис. грн | Темп росту<br>ринку, % |
|--------------------|------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------|
| I                  | 103                          | 5                        | 96/81/74                                                 | 16                     |
| II                 | 54                           | 13                       | 33,6/ 29,4/ 19,4                                         | 9                      |
| III                | 9,8                          | 8                        | 18,8/ 17,6/14,5                                          | 17                     |
| IV                 | 5,3                          | 2                        | 7,7/ 6,6/ -                                              | 8                      |
| V                  | 27                           | 4                        | 28/ 25/ 14                                               | 25                     |

**Варіант 16.**

| СОБ<br>(підрозділ) | Обсяг<br>продаж,<br>тис. грн | Кількість<br>конкурентів | Обсяги продаж трьох<br>головних<br>конкурентів, тис. грн | Темп росту<br>ринку, % |
|--------------------|------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------|
| I                  | 18,5                         | 7                        | 15/13/8                                                  | 6                      |
| II (ніша)          | 16,0                         | 11                       | 17/10/9,5                                                | 14                     |
| III                | 6,4                          | 4                        | 7,8/ 7,3/ 6,6                                            | 21                     |
| IV                 | 1,6                          | 5                        | 3,7/ 2,3/2,2                                             | 6                      |
| V                  | 2,7                          | 6                        | 11,8/ 10,0/5,5                                           | 19                     |
| VI                 | 4,0                          | 3                        | 3,4/ 2,9/2,1                                             | 11                     |

**Варіант 17.**

| СОБ<br>(підрозділ) | Обсяг<br>продаж,<br>тис. грн | Кількість<br>конкурентів | Обсяги продаж трьох<br>головних<br>конкурентів, тис. грн | Темп росту<br>ринку, % |
|--------------------|------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------|
| A                  | 18,1                         | 3                        | 17/15/5                                                  | 4                      |
| B                  | 10,3                         | 6                        | 16/10/8                                                  | 17                     |
| C (ніша)           | 5,5                          | 7                        | 15/ 13/ 8,5                                              | 6                      |
| D                  | 16,2                         | 4                        | 24,1/21/20,1                                             | 15                     |
| E (ніша)           | 4,0                          | 3                        | 3,3/3,2/2,7                                              | 11                     |
| F                  | 16,0                         | 11                       | 10,6/ 9,5/ 3,3                                           | 9                      |

**Варіант 18.**

| СОБ<br>(підрозділ) | Обсяг<br>продаж,<br>тис. грн. | Кількість<br>конкурентів | Обсяги продаж трьох<br>головних конкурентів,<br>тис. грн | Темп росту<br>ринку, % |
|--------------------|-------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------|
| I                  | 14,3                          | 6                        | 19,4/ 16,6/ 15,2                                         | 18                     |
| II                 | 22,8                          | 9                        | 15,5/ 13,3/7,8                                           | 4                      |
| III                | 4,6                           | 18                       | 11,2/ 10,0/9,5                                           | 5                      |
| IV                 | 45,5                          | 11                       | 30/28/ 23                                                | 21                     |
| V (ніша)           | 18,7                          | 4                        | 16,5/ 15,0/ 13,1                                         | 13                     |
| VI                 | 5,6                           | 3                        | 7,1/6,5/ 6,0                                             | 14                     |

**Варіант 19.**

| СОБ<br>(підрозділ) | Обсяг<br>продаж,<br>тис. грн | Кількість<br>конкурентів | Обсяги продаж трьох<br>головних конкурентів,<br>тис. грн | Темп росту<br>ринку, % |
|--------------------|------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------|
| I                  | 72,5                         | 5                        | 51,6/48,/ 43,2                                           | 18                     |
| II                 | 55,6                         | 14                       | 33,8/31,5/28,8                                           | 9                      |
| III                | 22,8                         | 8                        | 41,3/ 34,4/31,7                                          | 17                     |
| IV                 | 5,9                          | 7                        | 6,4/ 5,6/ 3,7                                            | 4                      |
| V (ніша)           | 14,1                         | 2                        | 22,8/ 20,3/ -                                            | 3                      |

**Варіант 20.**

| СОБ<br>(підрозділ) | Обсяг<br>продаж,<br>тис. грн | Кількість<br>конкурентів | Обсяги продаж трьох<br>головних конкурентів,<br>тис. грн | Темп<br>росту<br>ринку, % |
|--------------------|------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------|
| A                  | 39,6                         | 8                        | 40,5/33,2/ 26,1                                          | 18                        |
| B (ніша)           | 11,7                         | 5                        | 7,5/ 4,3/1,1                                             | 7                         |
| C                  | 18,6                         | 11                       | 22,1/20,8/ 19,3                                          | 13                        |
| D (ніша)           | 14,7                         | 3                        | 20,2/ 19,6/ 17,1                                         | 9                         |
| E                  | 6,8                          | 14                       | 7,7/5,3/4,2                                              | 4                         |

**Варіант 21.**

| СОБ<br>(підрозділ) | Обсяг<br>продаж,<br>тис. грн. | Кількість<br>конкурентів | Обсяги продаж трьох<br>головних конкурентів,<br>тис. грн | Темп росту<br>ринку, % |
|--------------------|-------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------|
| I                  | 13,6                          | 2                        | 22,4/ 14,5/ -                                            | 22                     |
| II                 | 22,8                          | 12                       | 18,5/ 17,3/ 17,1                                         | 19                     |
| III                | 14,5                          | 6                        | 11,1/7,7/3,4                                             | 7                      |
| IV (ніша)          | 4,8                           | 5                        | 15,6/ 11,3/5,2                                           | 18                     |
| V                  | 5,8                           | 9                        | 11,3/ 10,4/7,7                                           | 6                      |

**Варіант 22.**

| СОБ<br>(підрозділ) | Обсяг<br>продаж,<br>тис. грн | Кількість<br>конкурентів | Обсяги продаж трьох<br>головних конкурентів,<br>тис. грн | Темп росту<br>ринку, % |
|--------------------|------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------|
| A                  | 2,2                          | 8                        | 5,6/ 4,3/4,2                                             | 12                     |
| B                  | 5,6                          | 6                        | 2,7/4,3/4,6                                              | 15                     |
| C (ніша)           | 5,8                          | 5                        | 6,3/ 5,8/ 5,6                                            | 7                      |
| D                  | 10,6                         | 4                        | 11,7/8,5/5,8                                             | 16                     |
| E                  | 9,2                          | 5                        | 5,6/ 6,3/8,1                                             | 4                      |

**Варіант 23.**

| СОБ<br>(підрозділ) | Обсяг<br>продаж,<br>тис. грн | Кількість<br>конкурентів | Обсяги продаж трьох<br>головних конкурентів,<br>тис. грн | Темп росту<br>ринку, % |
|--------------------|------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------|
| 1-й                | 18                           | 6                        | 16/ 10/8                                                 | 14                     |
| 2-й                | 16                           | 11                       | 17/15/5                                                  | 4                      |
| 3-й                | 10                           | 4                        | 24/21/20                                                 | 15                     |
| 4-й                | 5                            | 7                        | 15/ 13/8                                                 | 6                      |
| 5-й (ніша)         | 4                            | 3                        | 3,3/ 3,2/ 3,0                                            | 11                     |

**Варіант 24.**

| СОБ<br>(підрозділ) | Обсяг<br>продаж,<br>тис. грн | Кількість<br>конкурентів | Обсяги продаж трьох<br>головних конкурентів,<br>тис. грн | Темп росту<br>ринку, % |
|--------------------|------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------|
| I (ніша)           | 2,6                          | 3                        | 2,2/ 2,0/ 1,7                                            | 6                      |
| II                 | 3,9                          | 5                        | 6,5/ 5,3/ 5,0                                            | 8                      |
| III                | 7,5                          | 8                        | 6,1/ 5,0/ 4,8                                            | 13                     |
| IV                 | 6,4                          | 11                       | 8,9/ 7,3/ 6,8                                            | 18                     |
| V                  | 6,8                          | 4                        | 4,5/ 4,2/ 4,0                                            | 6                      |

**Варіант 25.**

| СОБ<br>(підрозділ) | Обсяг<br>продаж,<br>тис. грн | Кількість<br>конкурентів | Обсяги продаж трьох<br>головних конкурентів,<br>тис. грн | Темп росту<br>ринку, % |
|--------------------|------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------|
| А (ніша)           | 3,2                          | 2                        | 2,2/ 2,8/ -                                              | 6                      |
| Б                  | 3,1                          | 4                        | 6,6/ 6,7/ 4,6                                            | 11                     |
| В                  | 6,6                          | 6                        | 7,8/ 7,3/ 6,6                                            | 17                     |
| Г                  | 7,4                          | 5                        | 3,7/2,3/ 2,2                                             | 4                      |
| Д                  | 1,8                          | 3                        | 3,2/ 2,2/ 1,6                                            | 4                      |
| Е                  | 1,6                          | 7                        | 7,6/ 4,9/ 4,1                                            | 15                     |

**Варіант 26.**

| СОБ<br>(підрозділ) | Обсяг<br>продаж,<br>тис. грн | Кількість<br>конкурентів | Обсяги продаж трьох<br>головних<br>конкурентів,<br>тис. грн | Темп росту<br>ринку, % |
|--------------------|------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------|
| А (ніша)           | 4,8                          | 5                        | 3,2/ 3,0/ 3,0                                               | 12                     |
| В                  | 3,3                          | 7                        | 5,5/ 4,8/ 6,5                                               | 17                     |
| С                  | 5,5                          | 10                       | 10,0/ 9,5/ 8,0                                              | 6                      |
| Д                  | 3,8                          | 8                        | 1,1/ 0,8/ 0,5                                               | 5                      |
| Е(ніша)            | 5,5                          | 10                       | 5,0/ 3,2/ 2,7                                               | 11                     |

**Варіант 27.**

| СОБ<br>(підрозділ) | Обсяг<br>продаж,<br>тис. грн | Кількість<br>конкурентів | Обсяги продаж трьох<br>головних конкурентів,<br>тис. грн | Темп росту<br>ринку, % |
|--------------------|------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------|
| І                  | 1,6                          | 7                        | 3,7/ 2,6/ 2,2                                            | 7                      |
| ІІ                 | 2,8                          | 3                        | 2,5/3,3/2,0                                              | 6                      |
| ІІІ (ніша)         | 2,2                          | 2                        | 2,8/ 1,6/ -                                              | 13                     |
| ІV                 | 5,3                          | 5                        | 4,4/ 4,0/ 3,6                                            | 14                     |
| V                  | 6,7                          | 4                        | 7,8/ 7,3/ 6,6                                            | 21                     |
| VI                 | 2,6                          | 6                        | 11,8/ 11,5/ 3,2                                          | 14                     |

**Варіант 28.**

| СОБ<br>(підрозділ) | Обсяг<br>продаж,<br>тис. грн. | Кількість<br>конкурентів | Обсяги продаж трьох<br>головних конкурентів,<br>тис. грн | Темп росту<br>ринку, % |
|--------------------|-------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------|
| I                  | 3,5                           | 3                        | 5,6/ 4,3/ 4,2                                            | 12                     |
| II (ніша)          | 2,2                           | 6                        | 2,7/1,3/1,6                                              | 7                      |
| III                | 1,8                           | 8                        | 4,6/ 4,3/ 2,7                                            | 6                      |
| IV                 | 7,6                           | 4                        | 6,3/ 5,8/ 5,6                                            | 16                     |
| V                  | 11,0                          | 5                        | 11,8/8,5/5,8                                             | 4                      |
| VI                 | 4,0                           | 3                        | 3,4/ 2,9/ 2,1                                            | 11                     |

**Варіант 29.**

| СОБ<br>(підрозділ) | Обсяг<br>продаж,<br>тис. грн | Кількість<br>конкурентів | Обсяги продаж трьох<br>головних конкурентів,<br>тис. грн | Темп росту<br>ринку, % |
|--------------------|------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------|
| A                  | 14,3                         | 6                        | 19,4/ 16,6/15,2                                          | 18                     |
| B                  | 10,3                         | 6                        | 16/ 10/8                                                 | 17                     |
| C (ніша)           | 5,5                          | 7                        | 15/ 13/8,5                                               | 6                      |
| D                  | 4,6                          | 18                       | 11,2/ 10,0/9,5                                           | 5                      |
| E (ніша)           | 4,0                          | 3                        | 3,3/ 3,2/ 2,7                                            | 11                     |
| F                  | 16,0                         | 11                       | 10,6/ 9,5/ 3,3                                           | 9                      |

**Варіант 30.**

| СОБ<br>(підрозділ) | Обсяг<br>продаж,<br>тис. грн | Кількість<br>конкурентів | Обсяги продаж трьох<br>головних конкурентів,<br>тис. грн | Темп росту<br>ринку, % |
|--------------------|------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------|
| I                  | 18,1                         | 3                        | 17/15/5                                                  | 4                      |
| II                 | 22,8                         | 9                        | 15,5/13,3/7,8                                            | 4                      |
| III                | 16,2                         | 4                        | 24,1/21/20,1                                             | 15                     |
| IV                 | 45,5                         | 11                       | 30/ 28/ 23                                               | 21                     |
| V (ніша)           | 18,7                         | 4                        | 16,5/15,0/13,1                                           | 13                     |
| VI                 | 5,6                          | 3                        | 7,1/6,5/ 6,0                                             | 14                     |

## ***МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАВДАННЯ №1***

Портфельний аналіз — це методика стратегічного аналізу вибору напрямків росту та розвитку підприємства, аналіз господарської діяльності підприємства з метою визначення рентабельних і перспективних підрозділів, їх підтримки і розвитку за рахунок скорочення фінансування неперспективних підрозділів, товарів і проектів.

Метою портфельного аналізу є перерозподіл фінансових потоків всередині підприємства між його підрозділами. Кошти перерозподіляються між тими підрозділами, в яких наявні надлишки фінансових ресурсів на користь тих, що потребують додаткового фінансування і є перспективними об'єктами інвестування.

Аналіз здійснюється за методами Бостонської консалтингової групи (БКГ) та матрицею консультаційної фірми Артур Д. Літл (ADL/LC).

За матрицею БКГ виділяють чотири групи бізнес-одиниць:

- «знаки питання» (товари чи бізнес-одиниці, що з'явилися і працюють в перспективних секторах ринку, але ще не закріпились на ринку і мають невеликі обсяги продаж, малу долю ринку. Перспективними сегментами ринку вважаються ті, що мають високі темпи росту, тобто темпи росту більше 10%). Ці товари та підрозділи підприємства (в портфельному аналізі їх вважають стратегічними одиницями бізнесу (СОБ) потребують фінансової підтримки, тобто інвестування за рахунок коштів, отриманих іншими підрозділами;

- «зірки» — товари чи підрозділи, що знаходяться на піку свого продуктового циклу. Вони знаходяться в привабливих секторах ринку (темпи росту вище 10 %) і мають значну частку ринку. Грошові потоки “зірок” значні, але і витрати в підтримку своєї лідерської позиції у них теж великі, тому чисті грошові потоки цих підрозділів\* приблизно нульові, але додаткового фінансування вони не потребують;

- «грошові мішки» або «дійні корови» - підрозділи, що мають великі обсяги продаж у зрілих секторах ринку, де відсутні значні перспективи розвитку. Ринки тут уже насичені, темпи росту

галузі нижче 10%, тому перспективи зростання обмежені. Ці підрозділи мають надлишкові грошові кошти, які повинні бути вкладені в розвиток інших видів бізнесу;

- «собаки на сіні» - бізнес-одиниці, що знаходяться в неперспективних секторах ринку і з різних причин, в т.ч. через жорстку конкуренцію, не можуть мати значних обсягів продаж, тобто займають малу долю ринку. Ці підрозділи не приносять підприємству грошових надходжень, а навпаки потребують підтримки, тобто відтягують фінансові ресурси. Це можуть бути підрозділи, що виготовляють супутню продукцію, здійснюють гарантійний ремонт або є підрозділами обслуговуючого виробництва. Від таких підрозділів слід позбавлятися, якщо нема особливих причин їх утримувати.

За умовами задачі, студент повинен визначити який із підрозділів є “знаком питання”, “собакою на сіні”, “зіркою” чи “грошовим мішком” і розмістити номери чи назви підрозділів на матриці БКГ. При цьому слід орієнтуватися на темпи росту галузі, подані в останній колонці таблиці (якщо вони вище 10 % - високі - підрозділ буде або зіркою або знаком питання; якщо низькі - нижче 10% ця бізнес-одиниця буде або “собакою” або “грошовим мішком”) та на обсяги продаж і конкурентну позицію бізнесу. Якщо підприємство порівняно з його конкурентами має значні обсяги продаж, його доля ринку може вважатися великою (така СОБ може бути або “зіркою” або “грошовим мішком”); якщо ж підприємство мас порівняно з конкурентами непривабливу ситуацію, обсяги продаж значно нижчі, ніж у головних конкурентів, його доля ринку вважається малою. Такий підрозділ може бути або “знаком питання”, або “собакою на сіні”.

Портфель підприємства вважається збалансованим, якщо немає ні надлишку, ні дефіциту грошових коштів, тобто якщо у підприємства достатньо “грошових мішків” для забезпечення надходження грошовими ресурсами, та якщо є достатня кількість можливих об’єктів інвестування, (“знаків питань”, “проблем”), тобто є перспективи розвитку підприємства. Потреби підрозділів підприємства у фінансових ресурсах повинні бути компенсовані наявними джерелами коштів.

Студент повинен скласти висновок про збалансованість господарського портфелю фірми та дати пропозиції щодо його оптимізації.

За матрицею ADL/LC слід визначити позицію кожної СОБ як одну з п'яти можливих: домінуюча, сильна, помітна, міцна, слабка та визначити етап життєвого циклу кожного підрозділу. Високі темпи росту відповідають етапам становлення або зростання, низькі - етапам зрілості або спаду. Стадії життєвого циклу студент встановлює самостійно.

Позиція СОБ на ринку встановлюється за такими характеристиками:

- домінуючою вважають бізнес-одиницю, становище якої можна характеризувати як близьке до монопольного або монопольне;
- позиція СОБ буде сильною, якщо обсяги продаж цього підрозділу у півтора рази або й більше переважають обсяги продаж найближчих конкурентів, але ще є можливості покращення конкурентної ситуації;
- помітною вважають позицію підрозділу, обсяги продаж якого знаходяться на рівні з більшістю конкурентів; ситуація на ринку не найкраща, але й не найгірша; у СОБ є певні конкурентні переваги;
- міцна позиція бізнес-одиниці характеризується роботою на вузькому сегменті ринку — в т. зв. “ніші” без можливості вийти за її рамки;
- слабка позиція підрозділу характеризується низьким обсягами продаж, відсутністю конкурентних переваг, можливості покращення ситуації на ринку.

Рекомендації за матрицею ADL/LC слід скласти, користуючись рекомендованою до теми літературою.

### **Література до виконання завдання**

5, 6, 191-197, 8, 142-151, 178-186, 10, 51-75, 93-107, 12, 90-120, 14, 258-290, 15, 55-57, 61-64, 17, 140-148, 168-176, 18, 314-320, 20, 144-177, 21, 143-153, 160-161, 197-218, 22.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ №2

### Тема: «Стратегічний аналіз капіталу підприємства»

Визначте середньозважену вартість капіталу акціонерного товариства (WACC) виходячи з умовних даних, поданих у таблиці. Подайте напрямки зниження рівня середньозваженої вартості капіталу підприємства.

**Умовні дані:**

**Капітал підприємства, тис. грн. ( $R_i$  - вартість капіталу, %)**

| Джерела капіталу        | Варіанти |      |       |      |       |      |       |      |       |      |
|-------------------------|----------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|
|                         | 1        |      | 2     |      | 3     |      | 4     |      | 5     |      |
|                         | $R_i$    | Сума | $R_i$ | Сума | $R_i$ | Сума | $R_i$ | Сума | $R_i$ | Сума |
| Звичайні акції          | 12       | 2000 | 10    | 2500 | 12    | 3000 | 16    | 1800 | 18    | 7600 |
| Привілейовані           | 10       | 250  | 8     | 300  | 11    | 350  | 15    | 1200 | 13    | 250  |
| Облігації підприємства  | 9,5      | 1500 | 16    | 950  | 13    | 400  | 8     | 300  | 7     | 1100 |
| Довгострокові кредити   | 9        | 750  | 24    | 500  | 22    | 1000 | 20    | 880  | 32    | 350  |
| Короткострокові кредити | 8        | 500  | 18    | 750  | 16    | 250  | 13    | 360  | 14    | 1400 |
| Разом:                  | x        | ?    | x     | 9    | x     | ?    | x     | ?    | x     | ?    |

*Продовження*

| Джерела капіталу | Варіанти |      |       |      |       |      |       |      |       |      |
|------------------|----------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|
|                  | 6        |      | 7     |      | 8     |      | 9     |      | 10    |      |
|                  | $R_i$    | Сума | $R_i$ | Сума | $R_i$ | Сума | $R_i$ | Сума | $R_i$ | Сума |
| Звичайні акції   | 8        | 2600 | 10    | 3500 | 12    | 3000 | 16    | 6800 | 18    | 4600 |

|                         |      |      |     |      |     |      |     |      |     |      |
|-------------------------|------|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|
| Привілейовані           | 10   | 250  | 15  | 300  | 17  | 350  | 15  | 200  | 25  | 250  |
| Облігації підприємства  | 9    | 500  | 6   | 950  | 13  | 400  | 8   | 1300 | 16  | 1100 |
| Довгострокові кредити   | 26   | 750  | 21  | 1500 | 22  | 1200 | 20  | 880  | 24  | 2350 |
| Короткострокові кредити | 12,5 | 1500 | 18  | 750  | 16  | 1250 | 13  | 360  | 17  | 900  |
| Разом:                  | $x$  | ?    | $x$ | ?    | $x$ | ?    | $x$ | ?    | $x$ | ?    |

*Продовження*

| Джерела капіталу        | Варіанти |      |       |      |       |      |       |      |       |      |
|-------------------------|----------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|
|                         | 11       |      | 12    |      | 13    |      | 14    |      | 15    |      |
|                         | $R_i$    | Сума | $R_i$ | Сума | $R_i$ | Сума | $R_i$ | Сума | $R_i$ | Сума |
| Звичайні акції          | 14,5     | 8000 | 22    | 7500 | 15    | 6870 | 16    | 5300 | 22    | 6700 |
| Привілейовані           | 18       | 250  | 8     | 300  | 18    | 600  | 30    | 450  | 32    | 1250 |
| Облігації підприємства  | 9        | 1500 | 16    | 950  | 13    | 2400 | 18    | 3000 | 14    | 1100 |
| Довгострокові кредити   | 32       | 2750 | 24    | 2500 | 28    | 1000 | 20    | 1880 | 22    | 4350 |
| Короткострокові кредити | 12       | 2500 | 10    | 2750 | 9     | 1250 | 13    | 860  | 11,5  | 1400 |
| Разом:                  | $x$      | ?    | $x$   | ?    | $x$   | ?    | $x$   | ?    | $x$   | ?    |

*Продовження*

| Джерела капіталу | Варіанти |      |       |      |       |      |       |      |       |      |
|------------------|----------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|
|                  | 16       |      | 17    |      | 18    |      | 19    |      | 20    |      |
|                  | $R_i$    | Сума | $R_i$ | Сума | $R_i$ | Сума | $R_i$ | Сума | $R_i$ | Сума |

|                         |    |      |      |      |      |      |    |      |    |      |
|-------------------------|----|------|------|------|------|------|----|------|----|------|
| Звичайні акції          | 22 | 8000 | 22   | 7500 | 14,5 | 6870 | 18 | 5300 | 15 | 6700 |
| Привілейовані           | 8  | 250  | 32   | 300  | 18   | 600  | 13 | 450  | 18 | 1250 |
| Облігації підприємства  | 16 | 1500 | 14   | 950  | 9    | 2400 | 7  | 3000 | 13 | 1100 |
| Довгострокові кредити   | 24 | 2750 | 22   | 2500 | 32   | 1000 | 32 | 1880 | 28 | 4350 |
| Короткострокові кредити | 10 | 2500 | 11,5 | 2750 | 12   | 1250 | 14 | 860  | 9  | 1400 |
| Разом:                  | x  | ?    | x    | ?    | x    | ?    | x  | ?    | x  | ?    |

*Продовження*

| Джерела капіталу        | Варіанти |      |       |      |       |      |       |      |       |      |
|-------------------------|----------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|
|                         | 21       |      | 22    |      | 23    |      | 24    |      | 25    |      |
|                         | $R_i$    | Сума | $R_i$ | Сума | $R_i$ | Сума | $R_i$ | Сума | $R_i$ | Сума |
| Звичайні акції          | 8        | 3500 | 10    | 3000 | 12    | 6700 | 22    | 5300 | 16    | 2600 |
| Привілейовані           | 10       | 300  | 15    | 350  | 17    | 1250 | 32    | 450  | 30    | 250  |
| Облігації підприємства  | 9        | 950  | 6     | 400  | 13    | 1100 | 14    | 3000 | 18    | 500  |
| Довгострокові кредити   | 26       | 1500 | 21    | 1200 | 22    | 4350 | 22    | 1880 | 20    | 750  |
| Короткострокові кредити | 12,5     | 750  | 18    | 1250 | 16    | 1400 | 11,5  | 860  | 13    | 1500 |
| Разом:                  | x        | ?    | x     | ?    | x     | ?    | x     | ?    | x     | ?    |

*Продовження*

| Джерела капіталу | Варіанти |    |    |    |    |
|------------------|----------|----|----|----|----|
|                  | 26       | 27 | 28 | 29 | 30 |

|                         | $R_i$ | Сума | $R_i$ | Сума | $R_i$ | Сума | $R_i$ | Сума | $R_i$ | Сума |
|-------------------------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|
| Звичайні акції          | 19,5  | 8000 | 26    | 7500 | 14,5  | 2600 | 16    | 4600 | 12    | 5300 |
| Привілейовані           | 26    | 250  | 20    | 300  | 18    | 250  | 30    | 250  | 10    | 450  |
| Облігації підприємства  | 22    | 1500 | 12    | 950  | 9     | 500  | 18    | 1100 | 9,5   | 3000 |
| Довгострокові кредити   | 18    | 2750 | 34    | 2500 | 32    | 750  | 20    | 2350 | 9     | 1880 |
| Короткострокові кредити | 14    | 2500 | 12,5  | 2750 | 12    | 1500 | 13    | 900  | 8     | 860  |
| Разом:                  | $x$   | ?    | $x$   | ?    | $x$   | ?    | $x$   | ?    | $x$   | ?    |

### **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ЗАВДАННЯ №2**

Капітал підприємства може формуватися з різних джерел. Використання коштів з кожного джерела має свою вартість. Ця вартість користування фінансовими коштами може виражатися у відсотковому рівні до величини фінансових ресурсів.

Середньозважена вартість капіталу WACC - *weighted average cost of capital*, % визначається за наступною формулою:

$$WACC = \sum_i W_i R_i;$$

де  $W_i$  - питома вага капіталу підприємства (фінансових ресурсів) з  $i$ -го джерела;

$R_j$  - рівень плати за користування фінансовими ресурсами з  $i$ -го джерела, %.

$i$  - порядковий номер джерела формування капіталу.

Для розв'язання задачі рекомендуємо скласти таку таблицю:

#### **Структура капіталу акціонерного товариства**

| №<br>п/п | Джерела капіталу       | Вартість капіталу,<br>$R_i$ , % | Сума,<br>тис. грн. | Питома вага,<br>$W_i$ , % |
|----------|------------------------|---------------------------------|--------------------|---------------------------|
| 1        | Звичайні акції         |                                 |                    |                           |
| 2        | Привілейовані акції    |                                 |                    |                           |
| 3        | Облігації підприємства |                                 |                    |                           |
| 4        | Довгострокові кредити  |                                 |                    |                           |
| 5        | Короткострокові        |                                 |                    |                           |
|          | Разом:                 | X                               | ?                  | 100                       |

Головна мета стратегічного аналізу структури капіталу - прогноз такої структури капіталу, яка за найнижчої вартості капіталу (тобто за найнижчого рівня плати за використання фінансових ресурсів з усіх можливих джерел фінансування) допомагатиме підтримувати задовільну дохідність і фінансову стійкість підприємства, сприятиме достатнім темпам росту, дає можливість за рахунок капіталізації одержаного прибутку скоротити рівень використання залученого капіталу. В той же час, підприємство не повинно відчувати дефіциту фінансування, мати достатньо коштів для фінансування оборотних і необоротних активів підприємства.

### Література до виконання завдання

7, 79-94,25,149-173, 371-377,26,230-247, 255-279,28,263-268, 220-238.

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ №3**

**Тема: "Стратегічний аналіз середовища підприємства. Методи аналізу"**

Проаналізуйте середовище (внутрішнє та зовнішнє) будь-якого підприємства, з діяльністю якого ви знайомі, використовуючи методи SWOT-аналізу та "критичних точок". Подайте перелік найбільш важливих факторів середовища. Спрогнозуйте можливі зміни у середовищі, складіть висновки.

#### **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ЗАВДАННЯ №3**

Будь-який суб'єкт господарювання діє у певному середовищі. Середовище будь-якого підприємства поділяється на внутрішнє та зовнішнє.

Внутрішнє середовище - це системи та елементи самого підприємства - виробництво, маркетинг, персонал та система управління персоналом, дослідження і розробки, управління фінансами, система збуту і матеріально-технічного забезпечення та ін.

Середовище підприємство можна зобразити у вигляді "космосу".

**Зовнішнє середовище** — все те, що знаходиться поза межами підприємства, в свою чергу поділяється на мікро- та макросередовище.

**Мікросередовище** (робоче, або проміжне середовище) — сфера безпосередніх контактів підприємства. Воно складається з таких елементів, як постачальники ресурсів, споживачі продукції підприємства (клієнти чи покупці), посередники різних типів (фінансові, інформаційні, інші), органи місцевої влади та засоби масової інформації, так звані контактні аудиторії (напр., спілки споживачів) та інші організації, з якими щоденно спілкується підприємство. Окрему позицію в цій групі займають конкуренти, з якими підприємство може не мати прямих контактів, але діяльність яких має безумовний вплив на підприємство.

*Макросередовище* може не мати безпосереднього впливу на підприємство, але впливає опосередковано, створює умови для функціонування усіх підприємств галузі. Макросередовище складається з на-ступних груп факторів:

– політичних (вплив політичного фактору часто забезпечує ряд інших змін в економічному, соціальному, культурному житті суспільства);

– макроекономічних (до них слід віднести темпи економічного зростання, ріст ВВП, рівень інфляції та курс валют, система оподаткування), які в цілому створюють інвестиційний клімат країни чи регіону. Кількість та розмір податків та інших платежів, що формують систему оподаткування, також є суттєвим економічним фактором, що впливає на діяльність підприємства;

– соціально-демографічні фактори (міграційні процеси, рівень безробіття (зайнятості), віковий склад населення, рівень освіти та інші фактори);

– техніко-технологічні фактори (вплив науково-технічного прогресу). Суттєві “прориви”, зрушення в техніці та технологіях здатні зумовити появу нових та загибель існуючих галузей або окремих виробництв. Згадаймо занепад та зникнення з ринку пейджингового зв'язку, витісненого стільниковим, або виробництва друкарських машинок, витіснених в офісах ПК;

– природно-кліматичні фактори мають суттєвий вплив на підприємства із сезонним виробництвом. Інколи цей фактор зумовлює форс-мажорні обставини.

Дослідження перших чотирьох факторів має назву PEST-аналізу (політичні, економічні, соціальні, технічні фактори).

Відмінність між мікро- та макросередовищем полягає в тому, що на мікросередовище підприємство може і повинно впливати, а вплив на макросередовище обмежений.

Вплив зовнішнього середовища на підприємство досліджується за допомогою певних методів, що дозволяють спростити і здешевити вивчення середовища.

#### **Матриця оцінки значущості фактору**

| Ймовірність реалізації фактора | Сила впливу на підприємство |          |         |
|--------------------------------|-----------------------------|----------|---------|
|                                | Значний вплив               | Помірний | Слабкий |

|         |         |          |           |
|---------|---------|----------|-----------|
| Висока  | I група |          |           |
| Середня |         | II група |           |
| Низька  |         |          | III група |

Метод **«критичних точок»** передбачає виявлення у зовнішньому середовищі найбільш значущих факторів, які мають найбільшу імовірність реалізації і найбільшу силу впливу на підприємство. Такі стратегічно важливі фактори називають **«критичними точками»**.

Фактори, що потрапили до I групи, визначаються як **«критичні точки»**. Вплив таких факторів повинен бути обов'язково врахований (або усунутий) в роботі підприємства.

Фактори II групи враховують (використовують або усувають) в міру достатності ресурсів підприємства, розвиток цих факторів відстежують.

Фактори III групи (правий нижній кут) можна ігнорувати.

Набір **“критичних точок”** у кожного підприємства свій і залежить від:

– галузевої приналежності підприємства (кожна галузь має свою специфіку і стратегічно важливі фактори транспортного підприємства, звичайно, відмінні від чинників, що визначають успіх підприємства харчової промисловості);

– розміру підприємства (**“критичні точки”** малого підприємства не такі, як у великого (крупного) підприємства;

– етапу життєвого циклу та цілей діяльності (якщо метою діяльності є зростання і захоплення своєї долі на ринку потребують інших зусиль, ніж збереження позиції, чи пошуки шляхів виходу з ринку);

Застосування даного підходу дозволяє підприємству зекономити час і гроші на обстеженні ринку — замість вивчення усіх факторів зовнішнього середовища. Можна обмежитись вивченням лише **“критичних точок”**.

Недоліком методу є можливість суб'єктивних помилок та нереалістичної оцінки.

**SWOT—аналіз** (або метод складання стратегічного балансу) передбачає вивчення як факторів зовнішнього, так і внутрішнього

середовища. Назва методу походить від перших літер англійських слів:

S - strength - сила (сильні сторони)

W - weakness - слабкість (слабкі сторони)

O - opportunities - можливості, шанси

T - threats - загрози, небезпеки

Сильні та слабкі сторони виділяють у внутрішньому

Внутрішнє  
середовище

Зовнішнє  
середовище

підприємства, можливості та загрози - у зовнішньому.

*Силами* називаються такі види діяльності підприємства, що успішно здійснюються, чи активи, що ефективно використовуються. Прикладами сильних сторін можуть бути нові, високопродуктивні основні фонди, прогресивна технологія, кваліфікований персонал, налагоджені зв'язки, постачальники чи підрядчики, висока якість менеджменту і т.д.

*Слабкими сторонами* підприємства є види діяльності, в яких підприємство не має успіху, чи активи, що неефективно використовуються. Прикладами можуть бути застаріле обладнання, ресурсномісткі технології, висока плінність та низька кваліфікація кадрів, низька якість управлінських рішень, невдале місце розташування підприємства і т.п.

*Можливості* - це позитивні явища і тенденції зовнішнього середовища, що сприяють досягненню цілей підприємства (збільшенню прибутку чи обсягів реалізації). Це можуть бути позитивні зміни у попиті, прорахунки конкурентів, позитивні зміни на ринку ресурсів, зміна податкового законодавства, підтримка з боку держави, поява крупних замовників і т.п.

На противагу їм, *загрози* - негативні зміни і тенденції зовнішнього середовища, що перешкоджають досягненню цілей підприємства.

Можливості і загрози не залишаються стабільними. Більше того, можливості і загрози можуть перетворюватись у свою протилежність. Так, невикористана можливість перетворюється в загрозу, якщо вона реалізована конкурентом. Вчасно подолана загроза може бути джерелом сили порівняно з конкурентами.

Студент повинен оцінити усі фактори внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства і розподілити їх на 4 групи згідно методу SWOT-аналізу. Перелік факторів бажано подати у вигляді таблиці за рекомендованою формою.

### SWOT-аналіз середовища підприємства

| Фактор середовища |             |                  |                   |                |
|-------------------|-------------|------------------|-------------------|----------------|
|                   | S<br>(сила) | W<br>(слабкість) | O<br>(можливість) | T<br>(загроза) |
|                   |             |                  |                   |                |
|                   |             |                  |                   |                |

Разом з тим, SWOT-аналіз - це не тільки виявлення позитивних або негативних явищ у зовнішньому або внутрішньому середовищах. Адже, найбільші **загрози** для підприємства виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації накладається на слабкі сторони підприємства, а найкращі **можливості** - це позитивні явища, за яких підприємство має змогу виявити свої сильні сторони.

Таким чином, складається **стратегічний баланс** -це певне поєднання факторів зовнішнього оточення, що позитивно та негативно впливають на діяльність підприємства (оцінюються суб'єктивно) з відносно сильними чи слабкими сторонами у функціонуванні підприємства.

Оцінка та поєднання факторів середовища допомагають сформулювати стратегії підприємства відповідно до зовнішнього середовища.

### Матриця SWOT-аналізу

| Внутрішнє середовище | Зовнішнє середовище |                         |
|----------------------|---------------------|-------------------------|
|                      | O<br>Можливості     | T<br>Загрози            |
| S<br>Сили            | Поле SO             | Поле ST                 |
| W<br>Слабкості       | Поле WO             | Поле WT<br>“Поле кризи” |

На основі поєднання факторів можуть бути сформовані такі типові стратегії:

- для поля SO - стратегія підтримки та розвитку сильних сторін в напрямку реалізації шансів зовнішнього середовища;
- для поля WO - розробка стратегії подолання слабкостей за рахунок можливостей, що надає зовнішнє середовище;
- для поля ST - передбачається стратегія використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз;
- для “кризового” поля WT - найбільше складна для реалізації стратегія одночасного подолання загроз і слабкостей підприємства. SWOT-аналіз як метод опрацювання інформації широко розповсюджений в управлінні крупними підприємствами. Спеціалісти з менеджменту радять проводити його раз на квартал. Метод хоч часто не дає чітких відповідей і на практиці оцінювання факторів є досить неоднозначним, але все ж таки дозволяє впорядкувати інформацію, об'єктивно оцінити реальні шанси підприємства.

Загалом SWOT-аналіз бажано проводити у 2 етапи:

I — діагностика (тобто оцінка усіх факторів зовнішнього та внутрішнього середовища і розбивка їх на 4 групи: можливості, загрози, сили та слабкості);

Усі фактори зовнішнього середовища можуть бути проранжовані за ступенем їх впливу на підприємство та ймовірністю реалізації.

II- прогнозування тенденцій розвитку шансів та загроз. На цьому етапі прогнозуються тенденції розвитку для кожного обраного фактора зовнішнього середовища; розробляються рекомендації, що посилюють переваги і усувають внутрішні недоліки; визначаються бажані та можливі стани підприємства; формулюються стратегії для кожного напрямку господарської діяльності.

Прогнозування має особливу важливу роль для SWOT-аналізу: до реалізації можливостей та усунення загроз підприємство повинно бути готовим, тобто, слід передбачити виникнення позитивних та негативних явищ у зовнішньому середовищі.

З точки зору практичної реалізації SWOT-аналіз має низку недоліків, зокрема:

- а) суб'єктивний добір та оцінка факторів;
- б) швидко змінюючись, середовище потребує постійної уваги до себе.

**Література до виконання завдання**

5, 6, 7, 20-25, 8, 85-107, 10, 18-26, 12, 31-36, 14, 37-41, 171-215, 15, 44-54, 17, 126-139, 18, 78-84, 94-114, 21, 98-105, 153-154, 22, 100-154.

**РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА****Основна**

1. Закон України “Про підприємства” від 27.03.91, № 888 - XII (зі змінами і доповненнями).
2. Закон України Про господарські товариства” від 19.09.91 № 1577 - XII (зі змінами і доповненнями).
3. Закон України “Про інвестиційну діяльність” від 18.09.91 № 1561 - XII (зі змінами і доповненнями).
4. Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні” від 16.07.99 № 996-XIV.
5. *Василенко В.О., Ткаченко Т.І.* Стратегічне управління: Навч. посіб. / 2-ге вид., перероб. і доп. - К.: ЦУЛ, 2003. - 400 с.
6. *Виханский О.С.* Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 1998. - 296 с.
7. *Головко Т.В., Сагова С.В.* Стратегічний аналіз. Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. - К.: КНЕУ, 2002.-198 с.
8. *Гордієнко П.Л.* Стратегічний аналіз: Навчальний посібник. - К.; Алерта, 2006. - 404 с.
9. *Забелин П.В., Мойсеева Н.К.* Основы стратегического управления: Учеб. пособие. - М.: ИВЦ “Маркетинг”, 1998. - 195 с.
10. *Идрисов А.Б., Картышев С. В., Постников А.В.* Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций.- М.: Филинь, 1997. - 272 с.
11. *Карлоф Б.* Деловая стратегия. - М.: Экономика, 1991. - 291 с.
12. *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. - М: “Инфра-М”; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2000. - 288 с.
13. *Миддлтон Д.* Бухгалтерский учет и принятие финансовых решений / Пер. с англ. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. - 408 с.

14. *Нємцов В.Д., Довгань Л.Є.* Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. К.: НТУУ «КПІ», 2001. - 560 с.
15. *Оберемчук В.Ф.* Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій К.: МАУП, 2000. - 128 с.
16. *Райан Б.* Стратегический учет для руководителя / Пер. с англ. под. ред. В.А. Микрюкова. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.
17. *Редченко К.І.* Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посібн. 2-ге вид - Львів: «Новий світ - 2000», «Альтаїр ~ 2002», 2003. - 272 с.
18. Стратегическое планирование: Учебник / Под ред. З.А. Уткина. — М.: Экмос, 1999. — 440 с.
19. *Сич Є.М., Пилипенко О.В., Стасишен М.С.* Стратегічний аналіз: Навч.-метод. Посіб. – К.: Каравелла, 2010.
20. *Шайкап А.В.* Стратегічний аналіз як необхідний інструментарій стратегічного управління вітчизняними підприємствами в сучасних умовах господарювання / Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): Наук. журнал. - Вип.1-2. - К.: НАУ, 2004. -С. 133-137.
21. *Шериньова З.Є., Оборська С.В.* Стратегічне управління: Навч. посібник - К.: КНЕУ, 1999. - 384 с.
22. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический менеджмент: Учебник. 3-е изд. - М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1999. -416 с.
23. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический менеджмент: Учебник для вузов, 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Дело, 2001. - 448 с.

### Додаткова

24. *Ансофф И., Макдоннел Э. Дж.* Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. - СПб.: ПитерКом, 1999.
25. *Бланк И.А.* Инвестиционный менеджмент. - К.: «Итем», 1995. - 448 с.
26. *Бланк И.А.* Управление прибылью. - К.: Ника-Центр, 1998. - 544 с.
27. *Бланк И.А.* Финансовый менеджмент: Учеб. курс. - К.: Ника-Центр, 1999. - 528 с.
28. *Ван Хорн Дж.* Основы управления финансами / Пер. с англ. - М.: Финансы и статистика, 1997. - 800 с.
29. *Волков И.М. Грачева М.В.* Проектный анализ: Учебник для вузов. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 423 с.
30. *Долан Э. Дж., Линдсей Д.* Микроэкономика / Пер. с англ. - СПб.: АО “Санкт-Петербург оркестр”, 1994. - 448 с.
31. *Єлецьких С.Я., Тельнова Г.В.* Фінансова санація і банкрутство підприємств. - БС: ЦУЛ, 2007. - 176 с.

32. *Івахненко В.М.* Курс економічного аналізу: Навч.-метод. посібн. - К.: КНЕУ, 2000.-263 с.
33. *Колісник М.К., Львук П.Г., Віблій П.І.* Фінансова санація і антикризове управління підприємством. - К.: Кондор, 2007. - 272 с.
34. *Кондрашихін А.Б.* Фінансова санація і банкрутство підприємств: Навч. посіб. / А.Б. Кондрашихін, Т.В. Пепа, В.О. Федорова. - К.: ЦУЛ, 2007. - 208 с.
35. *Копилюк О.І., Штангрет А.М.* Фінансова санація і банкрутство підприємств. — К.: ЦУЛ, 2005. — 168 с.
36. *Круглав М.И.* Стратегическое управление компаний: Учебник для вузов. - М.: Русская Деловая Литература, 1998. - 768 с.
37. *Лахтіонова Л.А.* Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: Монографія. - К.: КНЕУ, 2001. - 387 с.
38. *Лисовицький В.Н.* Микроэкономика: Учеб. пособие для экономических специальностей вузов. — К.: ИМСО МО Украины, НВФ «Студцентр», 1997. - 160 с.
39. *Лукаевич И.Я.* Анализ финансовых операций. Методы, модели, техника вычислений. — М.: Финансы, ЮНИТИ, 1998. — 400 с.
40. Проектний аналіз / За ред. С.О. Москвіна. — К.: Лібра, 1999. 1 368 с.
41. *Савицкая Г.В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 5-е изд. - Мн.: Новое знание, 2001. — 688 с.
42. *Савицкая Г.В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - Мн., М.: ИП «Экоперспектива», 1998. — 498 с.
43. *Савчук В.П., Прилипко С.И., Величко Е.Г.* Анализ и разработка инвестиционных проектов. — Учеб. пособ. — К.: Абсолют-В, Эльга, 1999.-304 с.
44. *Терещенко О.О.* Фінансова санація і банкрутство підприємств: Навч. посібн. ІК.: КНЕУ, 2000. — 412 с.
45. *Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
46. *Череп А.В.* Фінансова санація і банкрутство суб'єктів господарювання: Навч. посібн. - К.: Кондор, 2006. - 380 с.
47. Экономическая стратегия фирмы / Под. ред. А.П. Градова. - СПб.: Спец, литература, 1999. - 372 с.