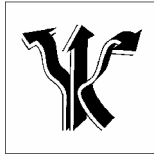


МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА
дисципліни
“СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ”

*(для бакалаврів, магістрів
економічних спеціалістів)*

МАУП

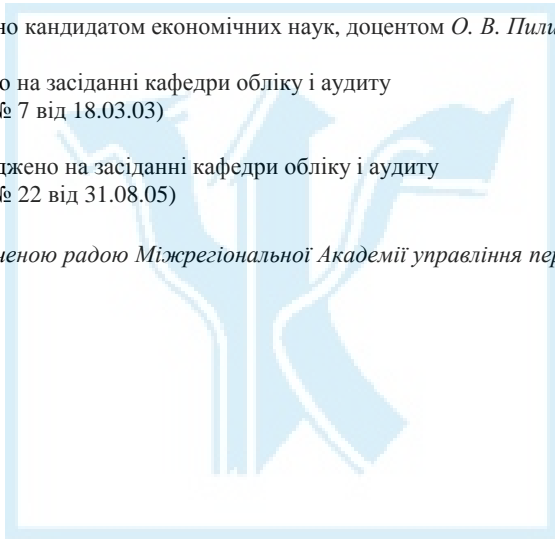
Київ 2005

Підготовлено кандидатом економічних наук, доцентом *О. В. Пилипенко*

Затверджено на засіданні кафедри обліку і аудиту
(протокол № 7 від 18.03.03)

Перезатверджено на засіданні кафедри обліку і аудиту
(протокол № 22 від 31.08.05)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом



Пилипенко О. В. Навчальна програма дисципліни “Стратегічний аналіз”
(для бакалаврів, магістрів). — К.: МАУП, 2005. — 16 с.

Навчальна програма містить пояснювальну записку, навчально-тематичний план, програмний матеріал до вивчення дисципліни “Стратегічний аналіз”, питання для самоконтролю, а також список рекомендованої літератури.

©Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП),
2005

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Навчальна програма дисципліни “Стратегічний аналіз” призначена для студентів магістерської підготовки усіх форм навчання, які навчаються за спеціальністю “Облік і аудит”.

Курс “Стратегічний аналіз” вивчається на основі знань з теорії економічного аналізу, аналізу господарської діяльності, інвестиційного менеджменту та проектного аналізу, мікроекономіки, менеджменту, фінансів, планування та інших економічних дисциплін. Водночас стратегічний аналіз є частиною стратегічного менеджменту і використовується для обґрунтування стратегічних господарських рішень, метою яких є забезпечення довгострокової прибутковості та конкурентоздатності фірми (підприємства).

Мета вивчення курсу “Стратегічний аналіз” — опанувати методiku та техніку проведення аналітичних досліджень для обґрунтування стратегічних управлінських рішень, навчитися виявляти ре-зерви підвищення ефективності діяльності підприємства.

Програма курсу орієнтована на ринкові умови господарювання і використання міжнародного досвіду.

Основні завдання курсу:

- опанування традиційних і специфічних методів і прийомів стратегічного аналізу;
- засвоєння методики проведення стратегічного аналізу: ринку та його структури; виробничого потенціалу підприємства та його конкурентних переваг; структури капіталу; показників фінансової звітності підприємства;
- оволодіння методикою проведення аналізу інвестиційної стратегії підприємства;
- вивчення програмного забезпечення ЕОМ для проведення стратегічного аналізу тощо.

НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
вивчення дисципліни
“СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ”

№ п/п	Назва теми
1	Сутність стратегічного аналізу та його місце в управлінні економікою підприємства. Методи стратегічного аналізу
2	Стратегічний аналіз середовища підприємства та цілевизначення
3	Портфельний аналіз, його призначення та методи
4	Конкурентний аналіз і загальноконкурентні стратегії. Аналіз конкурентних переваг. Аналіз конкурентної позиції підприємства
5	Аналіз умов реалізації стратегії
6	Стратегічний аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства та його потенціалу
7	Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства
8	Стратегічний аналіз показників фінансової звітності, їх моделювання
9	Аналіз інвестиційної стратегії підприємства
10	Використання ЕОМ у стратегічному аналізі

ПРОГРАМНИЙ МАТЕРІАЛ
до вивчення дисципліни
“СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ”

Тема 1. Сутність стратегічного аналізу та його місце в управлінні економікою підприємства. Методи стратегічного аналізу

Стратегічний аналіз і його роль у плануванні виробничо-господарської діяльності підприємства. Місце стратегічного аналізу в системі управління підприємством і розробці стратегії.

Типи стратегічних рішень. Ієрархія стратегій. Відмінність стратегічних управлінських рішень від поточних.

Особливості стратегічного планування. Відмінності між стратегічним і довгостроковим плануванням. Стратегічний аналіз як один з етапів та передумова ефективного стратегічного планування.

Методи стратегічного аналізу: традиційні, економіко-математичні, інтуїтивні (евристичні), специфічні (методи LOTS, PIMS, GAP (аналіз “розриву”), життєвого циклу, ефект масштабу). Метод функціонально-вартісного аналізу в стратегічному аналізі.

Література [10, 8–20; 7, 44–81; 12, 8–18, 107–109; 13, 44–45; 14, 25–38; 16, 71–74; 18, 6–37; 19, 7–35, 290–306; 20, 4–15, 57–61; 25, 267–279, 309–314; 26, 31–126; 27, 16–98, 155–158; 28, 16–98]

Тема 2. Стратегічний аналіз середовища підприємства та цілевизначення

Постановка цілей підприємства. Цілевизначення. Типи цільових орієнтирів підприємства: місія, бачення, кредо, система цілей, задачі. Простір визначення цілей за П. Дракером (P. Drucker).

Структура середовища підприємства (господарської організації). Методи вивчення середовища: метод “критичних точок”, матриця Вілсона, метод 5• 5, метод чотирьох питань, метод складання стратегічного балансу (SWOT-аналіз).

Інформаційна база стратегічного аналізу середовища підприємства. Системи збору інформації, їх класифікація.

Література [10, 20–25; 18, 31–36, 39–47; 12, 18–26, 33–38; 14, 39–41; 19, 16–18, 23–26, 171–215; 20, 18–19, 44–54; 25, 284–308; 26, 78–84, 94–114; 27, 98–105, 153–154; 28, 100–154]

Тема 3. Портфельний аналіз, його призначення та методи

Сутність портфельного аналізу бізнесу та його основні етапи. Роль у визначенні загальнокорпоративних стратегій. Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) — основа проведення портфельного аналізу. Критерії визначення СОБ. Методи портфельного аналізу: матриця БКГ, її переваги й недоліки, етапи аналізу та рекомендації; матриця МакКінсі “Привабливість / конкурентоспроможність”, її відмінності, етапи аналізу за цією матрицею; матриця Ж. Ж. Ламбена; рекомендації фірми ADL/LC; матриця Ансоффа для ринку, що зростає; тривимірна схема Абея для визначення напрямку розвитку бізнесу.

Використання портфельного аналізу для прийняття рішення про диверсифікацію. Види та напрями диверсифікації.

Загальнокорпоративні стратегії підприємств, їх аналіз. Особливості стратегій підприємств різних етапів життєвого циклу та різних розмірів.

Література [7, 191–197; 12, 51–75, 93–107; 14, 46–58; 18, 90–124, 178–188; 19, 258–290, 312–327; 20, 55–57, 61–64; 25, 314–320; 26, 144–177; 27, 143–153, 160–161, 197–218]

Тема 4. Конкурентний аналіз і загальноконкурентні стратегії. Аналіз конкурентних переваг. Аналіз конкурентної позиції підприємства

Аналіз інтенсивності конкуренції в галузі за Портером. “П’ять сил” конкуренції М. Портера, їх характеристика.

Стратегічні групи конкурентів. Позиційна карта стратегічних груп конкурентів. Аналіз конкурентної позиції підприємства. Стратегічні групи споживачів. Побудова карт споживачів. Метод вивчення “профілю” об’єкта.

Конкурентні переваги та джерела їх виникнення. Галузеві ключові фактори успіху. Шляхи досягнення конкурентних переваг. Аналіз базових конкурентних стратегій за М. Портером. Переваги та недоліки (небезпеки) стратегії лідерства у витратах, диференціації та фокусування. Аналіз конкурентних переваг “першопрохідника” та синергізму.

Підхід Ж. Ж. Ламбена до аналізу та визначення конкурентних переваг. Конкурентний аналіз за Ламбеном.

Аналіз конкурентних переваг за О. Юдановим і Ж. Рішаром.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства за методами ефективної конкуренції та конкурентних переваг. Конкурентоспроможність товару. Показники і параметри конкурентоспроможності. Методи багатовимірних порівнянь (метод “відстані до еталону” та “суми місць”). Реінжиніринг бізнесу. Бенчмаркінг як інструмент аналізу конкурентоспроможності підприємства (об’єкта аналізу).

Обґрунтування бізнес-стратегії підприємства.

Література [10, 29–31; 12, 26–33, 38–50; 18, 47–63, 78–82, 125–147; 19, 37–71, 216–256, 336–356; 20, 26–42; 25, 321–328; 26, 42–77, 127–142; 27, 115–124, 130–153, 158–159, 172–192, 320–324; 28, 155–185]

Тема 5. Аналіз умов реалізації стратегії

Сутність етапу формулювання альтернативних стратегій та вибору стратегій. Критерії вибору стратегій.

Умови реалізації стратегій та їх аналіз. Модель 7S МакКінсі та аналіз внутрішнього середовища підприємства за цією системою. Вплив типу виробничої системи на вибір стратегій. Аналіз впливу виробничо-

операційного важеля. Аналіз впливу точки безбитковості на формування стратегії підприємства (виробничої стратегії).

Взаємовплив стратегії і структури. Типи структур управління підприємством. Вибір структури залежно від стратегічних цілей підприємства.

Корпоративна культура, персонал, його кваліфікація та навички, стиль управління як складові реалізації стратегії. Їх аналіз, відповідність вибраній стратегії.

Література [2, 271–276; 6, 118–132; 8, 195–199; 10, 79–80; 12, 109–119; 18, 197–213, 20, 106–115; 25, 320–321, 336–337; 26, 284–288, 318–370; 27, 159–160]

Тема 6. Стратегічний аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства та його потенціалу

Системний підхід в аналізі виробничо-господарської діяльності. Поняття та сутність проблеми підприємства в управлінському аналізі. Три типи проблем.

Стратегічні ресурси та сфери діяльності як джерела утворення конкурентних переваг. Визначення стратегічного потенціалу підприємства. Підходи до проведення стратегічного аналізу потенціалу підприємства: система цінностей МакКінсі; ланцюжок Портера; підхід (діаграма) Омае, ланцюжок видів діяльності підприємства.

Зміст стратегічного аналізу потенціалу підприємства (організації). Стисла характеристика підприємства, напрямів та етапів його розвитку, цілей, видів діяльності, ресурсної бази, стратегічної позиції підприємства на ринку. Аналіз основних фінансово-економічних показників виробничо-господарської діяльності підприємства.

Стратегічний аналіз виробничої діяльності підприємства. Формування виробничої програми з урахуванням попиту. Визначення оптимального обсягу виробництва за критерієм максимізації прибутку. Оптимізація асортиментної програми.

Витрати та їх класифікація. Оптимізація обсягу виробництва за критерієм мінімізації витрат. Використання закону спадної граничної віддачі у формуванні виробничої програми підприємства. Аналіз асортиментної стратегії, цінової стратегії, стратегії управління запасами.

Аналіз доданої вартості. Аналіз продуктивності праці.

Аналіз організаційно-технічного рівня виробництва, рівня технології.

Стратегічний аналіз маркетингової діяльності підприємства.

Стратегічний аналіз збутової діяльності підприємства.

Література [1, 86–95; 10, 25–28, 59–78; 11, 130–157, 164–198; 13, 78–92; 14, 55–90; 18, 83–85; 19, 73–103, 129–131, 136–169; 16, 63–71, 74–78; 27, 278–282, 284–294, 300–316]

Тема 7. Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства

Структура капіталу. Вартість капіталу підприємства (ціна фірми). Прогнозування оптимальної структури капіталу за критерієм мінімізації його вартості і за критерієм максимізації прибутку на звичайні акції.

Аналіз структури капіталу та її вплив на фінансові показники діяльності підприємства. Оцінка рівня операційного левериджу та вплив його на рівень підприємницького ризику. Фінансовий леверидж і його зв'язок із структурою капіталу. Формування структури капіталу відповідно до стратегії розвитку підприємства.

Політика фінансування оборотних активів підприємства.

Література [4, 149–173, 371–377; 5, 230–247, 255–279; 6, 263–268; 10, 79–94; 24, 220–238]

Тема 8. Стратегічний аналіз показників фінансової звітності, їх моделювання

Фінансова стратегія, її цілі та підпорядкованість. Зміст фінансової стратегії підприємства, її значення в управлінні бізнесом. Дивідендна стратегія.

Стратегічний аналіз фінансової звітності. Аналіз динаміки валюти балансу та його структури. Аналіз фінансової стійкості та незалежності. Платоспроможність підприємства та ліквідність його активів. Поточна та перспективна ліквідність активів підприємства. Концепція робочого капіталу. Оборотність обігових коштів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості. Аналіз показників і коефіцієнтів рентабельності.

Прогнозування ймовірності банкрутства.

Аналіз грошових потоків. Прогноз руху грошових коштів.

Моделювання прогнозу фінансових показників. Прогноз операцій з формування капіталу; операції із заміни основних засобів (фондів); прогноз орендних операцій; прогнозування руху запасів.

Прогноз фінансових результатів. Фінансове планування. Бюджет готівки. Прогноз руху грошових коштів. Прогноз балансу. Прогнозна модель фінансової звітності.

Література [1, 23–40; 2, 280–285; 8, 186–194; 9; 10, 95–123; 13, 93–112; 14, 92–103, 105–131; 15, 159–283, 321–335; 19, 103–127, 131–136; 21, 54–68; 22, 606–676; 24, 106–126; 25, 374–406; 27, 282–284]

Тема 9. Аналіз інвестиційної стратегії підприємства

Концепція інвестиційної діяльності. Портфельний аналіз — основа для прийняття інвестиційних рішень. Види інвестицій. Види інвестиційних ризиків.

Фактор часу та його врахування під час розробки інвестиційних стратегій. Принципи оцінки ефективності інвестиційних рішень.

Критерії ефективності інвестиційних рішень (чистий приведений дохід (вартість) NPV, індекс рентабельності PI, коефіцієнт “вигоди/затрати” В/С ratio, внутрішня норма дохідності IRR, період окупності інвестицій, критерій “найменшої вартості”). Прийняття рішень на основі аналізу критеріїв ефективності інвестицій.

Види аналізу інвестицій: фінансовий, економічний, соціальний, технічний, екологічний, інституціональний.

Методи аналізу та прогнозування ризиків: метод коригування норми дисконту; коефіцієнтів “достовірності” (визначеності); чутливості критеріїв проекту; побудови сценаріїв; імітаційне моделювання Монте-Карло та ін. Аналіз межі беззбитковості проекту.

Література [3, 36–45, 49–65, 165–175; 5, 363–372; 431–472; 6, 95–115, 139–162; 8, 110–167, 201–265, 281–300; 10, 124–136; 13, 134–149; 15, 355–362; 17, 4–85, 103–181; 21, 42–53, 76–115; 24, 13–17, 35–47, 144–148, 197–211, 255–266]

Тема 10. Використання ЕОМ у стратегічному аналізі

Моделювання у стратегічному аналізі. Поняття моделі. Види моделей. Умови застосування економіко-математичних методів у стратегічному аналізі. Прогнозне моделювання операцій виробничо-господарської діяльності та фінансових показників.

Побудова сценаріїв.

Автоматизація розрахунку критеріїв ефективності за допомогою функцій Excel. Програмний продукт Project Expert.

Автоматизація аналізу ризиків.

Прогнозування грошових потоків.

Застосування “Пошуку рішень” у стратегічному аналізі.

Аналіз межі беззбитковості проекту за допомогою Excel.

Література [8, 301–318; 17, 4–202]

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Місце стратегічного аналізу в системі управління підприємством. Сутність стратегічного аналізу.
2. Сутність та особливості стратегічних рішень. Приклади.
3. Поняття стратегії підприємства. Види стратегій. Характеристика стратегічного набору підприємства.
4. Етапи стратегічного планування на підприємстві. Характеристика етапів розробки стратегічних планів.
5. Аналіз середовища діяльності підприємства (організації). Види середовищ, їх характеристика, особливості, відмінності.
6. Інформаційна база стратегічного аналізу і проблеми її формування.
7. Системи збору інформації про середовище, їх класифікація.
8. Методи вивчення середовища. Метод критичних точок.
9. SWOT-аналіз як метод вивчення середовища.
10. Послідовність (етапи) складання стратегічного балансу.
11. Методи стратегічного аналізу: традиційні.
12. Функціонально-вартісний аналіз у стратегічному аналізі. Його методика, застосування в аналізі.
13. Методи стратегічного аналізу: метод життєвого циклу та ефект масштабу.
14. Методи стратегічного аналізу: модель PIMS.
15. Методи стратегічного аналізу: метод LOTS і складання профілю підприємства.
16. Методи стратегічного аналізу: аналіз розриву (стратегічної прогалини).
17. Цільові орієнтири підприємства: місія та бачення.
18. Цілі та завдання. Ієрархія цілей.
19. Горизонт цілей у стратегічному аналізі.
20. Матриця Дж. Стейнера “товар / ринкова визначеність” для формування ступеня ризикованості та визначеності товарної і ринкової політики підприємства.
21. Сутність, особливості та призначення портфельного аналізу.
22. Модель БКГ: особливості, рекомендації, переваги, недоліки.
23. Модель МакКінсі: особливості, рекомендації, переваги, недоліки.
24. Модель АДЛ/ЛС: особливості, рекомендації.
25. Моделі портфельного аналізу Ансоффа та схема Абеля.
26. Поняття конкурентних переваг. Поняття конкурентоспроможності. Джерела утворення конкурентних переваг. Ключові фактори успіху.

27. Аналіз інтенсивності конкуренції в галузі за моделлю “п’ять сил” М. Портера.
28. Характеристика конкурентних стратегій за Портером: стратегія лідерства у витратах/цінах.
29. Характеристика конкурентних стратегій за Портером: стратегія диференціації. Переваги та недоліки стратегії диференціації.
30. Характеристика конкурентних стратегій за Портером: стратегія фокусування. Особливості застосування стратегії фокусування.
31. Аналіз і класифікація конкурентних переваг за О. Юдановим.
32. Аналіз конкурентних стратегій “першопрохідника” та синергізму.
33. Аналіз конкурентних стратегій фірм різних розмірів.
34. Аналіз конкурентних стратегій фірм різних етапів життєвого циклу.
35. Аналіз конкурентоспроможності за Ж. Ж. Ламбенем.
36. Аналіз виробничо-господарської діяльності. Підходи до аналізу: маркетинговий, діагностичний. Поняття проблеми. Види проблем.
37. Аналіз стратегічних ресурсів. Показники ефективності використання ресурсів. Фактори ресурсозбереження.
38. Аналіз організаційно-технічного рівня.
39. Аналіз маркетингової діяльності.
40. Аналіз збутової діяльності.
41. Аналіз фінансового стану: аналіз фінансової стійкості та незалежності.
42. Аналіз фінансового стану: аналіз ліквідності та платоспроможності.
43. Аналіз фінансової діяльності. Ефект фінансового важеля. Його застосування.
44. Аналіз доданої вартості.
45. Аналіз ефективності використання обігових коштів.
46. Аналіз показників і коефіцієнтів рентабельності.
47. Класифікація витрат. Визначення оптимального обсягу виробництва на основі аналізу витрат.
48. Формування виробничої програми: закон спадної віддачі.
49. Формування виробничої програми з урахуванням попиту. Прогнозування обсягу виробництва.
50. Структура капіталу і ризик, їх взаємозв’язок.
51. Стратегічний аналіз структури капіталу. Ефект фінансового левериджу, його застосування в оптимізації структури капіталу.
52. Інші критерії оптимізації структури капіталу (максимізація прибутку на одну звичайну акцію).

53. Формування політики фінансування активів і вплив на структуру капіталу.
54. Критерій мінімізації вартості капіталу. “Ціна” фірми. Варіанти плати за користування фінансовими ресурсами.
55. Сутність інвестиційної стратегії. Види інвестиційних ризиків.
56. Принципи оцінки ефективності інвестиційних рішень. Урахування фактора часу в оцінці ефективності інвестицій.
57. Оцінка грошових потоків підприємства в стратегічному аналізі. Темперішня та майбутня вартість ануїтету.
58. Критерії ефективності інвестиційних рішень. Характеристика критеріїв NPV (чистий приведений дохід) і IRR (внутрішня норма дохідності) проекту.
59. Критерії ефективності інвестиційних рішень. Характеристика критеріїв PI (індекс дохідності) та BC ratio (вигоди/затрати); період окупності інвестицій.
60. Види та класифікація інвестиційних ризиків.
61. Аналіз ризиків інвестиційних рішень. Методи і способи аналізу та прогнозування ризиків.
62. Урахування інфляції в оцінці інвестиційних рішень (проектів).
63. Аналіз конкурентоспроможності на основі комплексної порівняльної оцінки.
64. Аналіз конкурентоспроможності за методом ефективною конкуренції.
65. Аналіз конкурентоспроможності на основі конкурентних переваг. Інтегральний показник конкурентоспроможності.
66. Аналіз конкурентоспроможності на основі бенчмаркінгу.
67. Моделювання та прогноз фінансових показників.
68. Прогноз операцій з формування статутного капіталу.
69. Моделювання операцій із заміни обладнання.
70. Аналіз орендних операцій, їх моделювання.
71. Прогнозування руху запасів.
72. Прогнозна модель фінансової звітності.
73. Стратегічні ресурси організації та їх оцінка.
74. Основні показники фінансово-господарської діяльності та їх значення для стратегічного аналізу підприємства.
75. Аналіз основних фондів.
76. Метод системного аналізу. Системний підхід в аналізі. Його сутність і приклади.

77. Обґрунтуйте та наведіть приклади застосування методів екстраполяції у стратегічному аналізі.
78. Методи визначення прогнозованого обсягу виробництва.
79. Прогнозна оцінка витрат виробництва, їх класифікація.
80. Стратегічний аналіз прибутку підприємства. Критерії оптимізації прибутку.
81. Додана вартість, механізм її формування і використання в стратегічному аналізі.
82. Аналіз варіантів фінансування за рахунок залученого капіталу.
83. Аналіз ефективності використання обігових коштів підприємства, їх вплив на показники роботи підприємства.
84. Аналіз політики фінансування активів підприємства.
85. Застосування інтуїтивних (евристичних) методів в аналізі: методи анкетування, інтерв'ю, експертних оцінок, “мозкового штурму”, формування сценаріїв.
86. Метод GAP (стратегічного розриву або стратегічної прогалини): сутність методу, варіанти застосування, етапи застосування, приклади, кроки для заповнення розриву.
87. Модель PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy) — “Вплив маркетингової стратегії на прибуток” — основа стратегічного аналізу, емпірична основа рекомендацій портфельного аналізу. Теоретичні посилення формування бази даних PIMS, її висновки і рекомендації.
88. Модель життєвого циклу — модель аналізу діяльності підприємства, товару, ринку, галузі тощо. Значення та сутність цієї моделі для формування стратегій. Графічна інтерпретація методу.
89. Крива масштабу, або ефект масштабу, — одна з основних теоретичних передумов стратегічного планування. Позитивні та негативні ефекти масштабу, їх джерела, сфери застосування моделі, її переваги і недоліки.
90. Аналіз факторів зовнішнього (макро) та робочого (мікро) середовища підприємства. Їх вплив (позитивний, негативний) на умови функціонування підприємства. Аналіз факторів внутрішнього середовища підприємства

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Пархоменко В. М.* Положення (стандарти) бухгалтерського обліку в Україні. Бухгалтерський облік в Україні: Нормативи. Коментарі. — Луганськ: “Промдрук” ДСД “Лугань”, 2000. — 336 с.

2. *Баканов М. И., Шеремет А. Д.* Теория экономического анализа: Учебник. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 416 с.
3. *Бланк И. А.* Инвестиционный менеджмент. — К.: Итем, 1995. — 448 с.
4. *Бланк И. А.* Управление прибылью. — К.: Ника-Центр, 1998. — 544 с.
5. *Бланк И. А.* Финансовый менеджмент: Учеб. курс. — К.: Ника-Центр, 1999. — 528 с.
6. *Верба В. А., Загородніх О. А.* Проектний аналіз: Підручник. — К.: Вид-во КНЕУ, 2000. — 322 с.
7. *Виханский О. С.* Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 1998. — 296 с.
8. *Волков И. М., Грачева М. В.* Проектный анализ: Учебник для вузов. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 423 с.
9. *Головка Т. В.* Методика аналізу фінансової звітності підприємства. — К.: ЦСП “Компас”, 2000. — 35 с.
10. *Головка Т. В., Сагова С. В.* Стратегічний аналіз: Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни. — К.: Вид-во КНЕУ, 2002. — 198 с.
11. *Долан Э. Дж., Линдсей Д.* Микроэкономика: Пер. с англ. — СПб.: АО “Санкт-Петербург оркестр”, 1994. — 448 с.
12. *Забелин П. В., Моисеева Н. К.* Основы стратегического управления: Учеб. пособие. — М.: ИВЦ “Маркетинг”, 1998. — 195 с.
13. *Идрисов А. Б., Картышев С. В., Постников А. В.* Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. — М.: Информ.-издат. дом “Филинь”, 1997. — 272 с.
14. *Ивахненко В. М.* Курс економічного аналізу: Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни. — К.: Вид-во КНЕУ, 2000. — 263 с.
15. *Ляхтіонова Л. А.* Фінансовий аналіз суб’єктів господарювання. — К.: Вид-во КНЕУ, 2001. — 387 с.
16. *Лисовицкий В. Н.* Микроэкономика: Учеб. пособие для экономических специальностей вузов. — К.: ИМСО МО Украины, НВФ “Студцентр”, 1997. — 160 с.
17. *Лукаевич И. Я.* Анализ финансовых операций. Методы, модели, техника вычислений. — М.: Финансы, ЮНИТИ, 1998. — 400 с.
18. *Маркова В. Д., Кузнецова С. А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2000. — 288 с.

19. *Нємцов В. Д., Довгань Л. С.* Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. для вищ. навч. закладів. — К., 2001. — 560 с.
20. *Оберемчук В. Ф.* Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. — К.: МАУП, 2000 — 128 с.
21. *Проектний аналіз / За ред. С. О. Москвіна.* — К.: Лібра, 1999. — 368 с.
22. *Савицкая Г. В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Савицкая. — 5-е изд. — Минск: ООО “Новое знание”, 2001. — 688 с.
23. *Савицкая Г. В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия. — Минск; М.: ИП “Экоперспектива”, 1998. — 498 с.
24. *Савчук В. П., Прилипка С. И., Величко Е. Г.* Анализ и разработка инвестиционных проектов: Учеб. пособие. — К.: Абсолют-В, Эльга, 1999. — 304 с.
25. *Стратегическое планирование: Учебник / Под ред. Э. А. Уткина.* — М.: Экмос, 1999. — 440 с.
26. *Шериньова З. Є., Оборська С. В.* Стратегічне управління: Навч. посіб. — К.: Вид-во КНЕУ, 1999. — 384 с.
27. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. — 3-е изд. — М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1999. — 416 с.
28. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Дело, 2001. — 448 с.

ЗМІСТ

Пояснювальна записка	3
Навчально-тематичний план вивчення дисципліни “Стратегічний аналіз”	4
Програмний матеріал до вивчення дисципліни “Стратегічний аналіз”	4
Питання для самоконтролю	10
Список рекомендованої літератури.....	13

Відповідальний за випуск
Редактор
Комп’ютерна верстка

Н. В. Медведєва
А. Я. Невзгляд
Т. Г. Замура

МАУП

Зам. № ВКЦ-1374

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП