

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТІВ
з дисципліни
“СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ”
(для магістрів)**

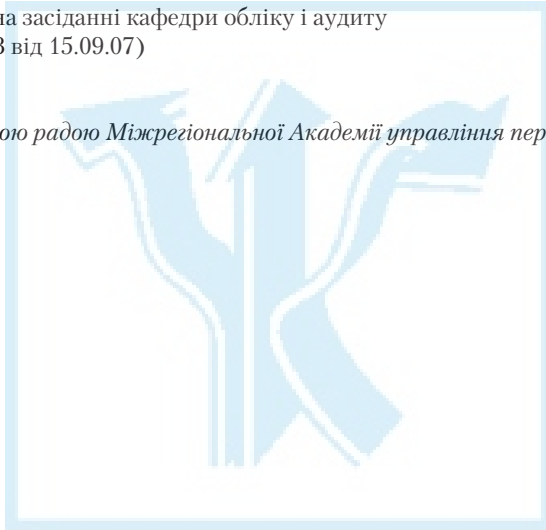
МАУП

Київ
ДП «Видавничий дім «Персонал»
2009

Підготовлено доцентом кафедри обліку і аудиту *О. В. Пилипенко*

Затверджено на засіданні кафедри обліку і аудиту
(протокол № 3 від 15.09.07)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом



Пилипенко О. В. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Стратегічний аналіз” (для магістрів). — К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2009. — 32 с.

Методичні рекомендації містять пояснювальну записку, варіанти індивідуальних завдань, перелік теоретичних питань, засвоєння яких допомагає студенту поглибити знання з дисципліни, практичні завдання з найважливіших тем курсу за варіантами, а також список літератури.

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП), 2009
© ДП «Видавничий дім «Персонал», 2009

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Стратегічний аналіз” призначені для студентів магістерської підготовки усіх форм навчання, які навчаються за спеціальністю “Облік і аудит”.

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.

Методичні вказівки та завдання включають перелік питань, тематика яких охоплює весь теоретичний курс дисципліни. 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 щодо 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.

Методичні вказівки та завдання містять також перелік рекомендованої літератури з усього курсу. У навчальній програмі дисципліни “Стратегічний аналіз” після змісту кожної теми наведені цифрові посилання на список літератури, що допомагає підібрати літературу для відповіді на конкретне теоретичне питання.

Комплексний підхід при вивченні курсу “Стратегічний аналіз” повинен сформувати у студентів знання теоретичних аспектів розвитку управлінської діяльності 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.

Самостійна робота студентів і виконання індивідуальних завдань сприятиме досягненню поставлених цілей та завдань, розвитку і поглибленню знань, умінь та навичок.

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ І ЗАВДАННЯ
ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ
з дисципліни
“СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ”**

Вибір теми та варіанта практичного завдання здійснюється за порядковим номером прізвища студента у списку групи для студентів денної форми навчання. Студенти заочної форми навчання обирають номер варіанта за номером залікової книжки або студентського квитка. Дві останні цифри на заліковій книжці визначають номер варіанта. Номер теоретичного питання відповідає номеру варіанта.

Таблиця 1

Варіанти контрольної роботи

На перетині рядка та графі оберіть варіант завдання

Передостання цифра	Остання цифра номера залікової книжки									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
0	30	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
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

Теоретичні питання

1. Застосування методів стратегічного аналізу в прогнозуванні економічної діяльності підприємства.
2. Стратегічний аналіз та прогнозування обсягів діяльності, виробництва та збуту продукції. Основні підходи.
3. Методи стратегічного аналізу середовища підприємства. Формування бази даних про середовище.
4. Методи визначення конкурентоспроможності. Аналіз цінової стратегії.
5. Стратегічний аналіз діяльності підприємства в умовах диверсифікації виробництва. Сутність та критерії визначення виробничих одиниць.
6. Стратегічні ресурси підприємства, їх роль та показники ефективності використання. Фактори ресурсозбереження, їх вплив на позицію підприємства.
7. Оцінка беззбитковості однопродуктового і багатопродуктового виробництва, її зв'язок з виробничими стратегіями підприємства.
8. Стратегічний аналіз прибутку підприємства. Критерії прибутку у формуванні виробничої програми. Стратегічний аналіз показників та коефіцієнтів рентабельності.
9. Класифікація витрат. Визначення оптимального обсягу виробництва на основі аналізу витрат.
10. Прогнозна оцінка витрат виробництва та обсяги використання стратегічних ресурсів.

11. Стратегічний аналіз формування та складу доданої вартості. Використання доданої вартості в аналізі ефективності діяльності підприємства.
12. Стратегічний аналіз фінансового стану: аналіз фінансової стійкості та незалежності. Особливості та проблеми оцінки.
13. Стратегічний аналіз показників фінансового стану: аналіз ліквідності балансу та платоспроможності підприємства. Проблеми і особливості застосування показників.
14. Стратегічний аналіз ефективності використання обігових коштів підприємства, їх вплив на показники діяльності підприємства. Концепція чистого робочого капіталу.
15. Структура капіталу і ризик, їх взаємозв'язок.
16. Стратегічна оцінка фінансового левериджу, його застосування в оптимізації структури капіталу.
17. Критерії оптимізації структури капіталу та формування активів підприємства.
18. Види інвестицій. Оцінка впливу факторів середовища господарської організації (підприємства) на доцільність інвестиційних рішень.
19. Сутність та види грошових потоків підприємства, їх оцінка в стратегічному аналізі. Теперішня та майбутня вартість ануїтету.
20. Аналіз ризиків інвестиційних рішень. Види та класифікація інвестиційних ризиків. Методи аналізу та прогнозування ризиків.
21. Принципи і показники (критерії) оцінки ефективності (доцільності) інвестиційних рішень.
22. Стратегічний аналіз руху грошових коштів. Прогноз руху грошових коштів, його значення для забезпечення діяльності підприємства.
23. Прогнозне моделювання фінансових показників.
24. Прогнозування руху запасів.
25. Прогноз матеріальних витрат виробництва.
26. Прогнозне моделювання фінансових показників.
27. Прогноз операцій щодо формування стартового капіталу, оновлення основних засобів та оренди майна.
28. Прогнозування операцій, пов'язаних із затратами праці.
29. Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства та їх значення для стратегічного аналізу підприємства.
30. Складові аналізу інвестиційної привабливості підприємства. Роль інновацій у забезпеченні інвестиційної привабливості.

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ 1

ТЕМА: “ПОРТФЕЛЬНИЙ АНАЛІЗ”

Проаналізуйте продуктовий портфель підприємства (фірми) методами БКГ та ADL / LC, зробіть свій висновок про збалансованість цього портфеля, про загальні та інвестиційні стратегії. В чому відмінність рекомендацій різних консультаційних фірм стосовно цього портфеля? Результати подайте у графічній формі. Зробіть висновки.

Умовні дані для практичного завдання 1:

Варіант 1

СОБ (підрозділ)	Обсяг продажу, тис. грн.	Кількість конкурентів	Обсяги продажу трьох основних конкурентів, тис. грн.	Темп росту 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 (підрозділ)	Обсяг продажу, тис. грн.	Кількість конкурентів	Обсяги продажу трьох основних конкурентів, тис. грн.	Темп росту ринку, %
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 (підрозділ)	Обсяг продажу, тис. грн.	Кількість конкурентів	Обсяги продажу трьох основних конкурентів, тис. грн.	Темп росту 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 (підрозділ)	Обсяг продажу, тис. грн.	Кількість конкурентів	Обсяги продажу трьох основних конкурентів, тис. грн.	Темп росту 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	2	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 (підрозділ)	Обсяг продажу, тис. грн.	Кількість конкурентів	Обсяги продажу трьох основних конкурентів, тис. грн.	Темп росту ринку, %
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 (підрозділ)	Обсяг продажу, тис. грн.	Кількість конкурентів	Обсяги продажу трьох основних конкурентів, тис. грн.	Темп росту 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 (підрозділ)	Обсяг продажу, тис. грн.	Кількість конкурентів	Обсяги продажу трьох основних конкурентів, тис. грн.	Темп росту 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 (підрозділ)	Обсяг продажу, тис. грн.	Кількість конкурентів	Обсяги продажу трьох основних конкурентів, тис. грн.	Темп росту ринку, %
A	18,2	3	17,6/15,1/ 11,3	7
B (ніша)	12,2	4	15,6/ 13,3/ 4,8	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 (підрозділ)	Обсяг продажу, тис. грн.	Кількість конкурентів	Обсяги продажу трьох основних конкурентів, тис. грн.	Темп росту 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 (підрозділ)	Обсяг продажу, тис. грн.	Кількість конкурентів	Обсяги продажу трьох основних конкурентів, тис. грн.	Темп росту 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 (підрозділ)	Обсяг продажу, тис. грн.	Кількість конкурентів	Обсяги продажу трьох основних конкурентів, тис. грн.	Темп росту 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 (підрозділ)	Обсяг продажу, тис. грн.	Кількість конкурентів	Обсяги продажу трьох основних конкурентів, тис. грн.	Темп росту 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 (підрозділ)	Обсяг продажу, тис. грн.	Кількість конкурентів	Обсяги продажу трьох основних конкурентів, тис. грн.	Темп росту 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 (підрозділ)	Обсяг продажу, тис. грн.	Кількість конкурентів	Обсяги продажу трьох основних конкурентів, тис. грн.	Темп росту ринку, %
A	2,6	3	4,5/ 4,2/ 4,0	5
B	7,5	8	6,5/ 5,0/ 4,8	18
C (ніша)	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 (підрозділ)	Обсяг продажу, тис. грн.	Кількість конкурентів	Обсяги продажу трьох основних конкурентів, тис. грн.	Темп росту 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(ніша)	5,3	2	7,7/ 6,6/ -	8
V	27	4	28/ 25/ 14	25

Варіант 16

СОБ (підрозділ)	Обсяг продажу, тис. грн.	Кількість конкурентів	Обсяги продажу трьох основних конкурентів, тис. грн.	Темп росту 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 (підрозділ)	Обсяг продажу, тис. грн.	Кількість конкурентів	Обсяги продажу трьох основних конкурентів, тис. грн.	Темп росту 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 (підрозділ)	Обсяг продажу, тис. грн.	Кількість конкурентів	Обсяги продажу трьох основних конкурентів, тис. грн.	Темп росту 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 (підрозділ)	Обсяг продажу, тис. грн.	Кількість конкурентів	Обсяги продажу трьох основних конкурентів, тис. грн.	Темп росту 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 (підрозділ)	Обсяг продажу, тис. грн.	Кількість конкурентів	Обсяги продажу трьох основних конкурентів, тис. грн.	Темп росту 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 (підрозділ)	Обсяг продажу, тис. грн.	Кількість конкурентів	Обсяги продажу трьох основних конкурентів, тис. грн.	Темп росту 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 (підрозділ)	Обсяг продажу, тис. грн.	Кількість конкурентів	Обсяги продажу трьох основних конкурентів, тис. грн.	Темп росту 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 (підрозділ)	Обсяг продажу, тис. грн.	Кількість конкурентів	Обсяги продажу трьох основних конкурентів, тис. грн.	Темп росту ринку, %
I	18	6	16/ 10/ 8	14
II	16	11	17/ 15/ 5	4
III	10	4	24/ 21/ 20	15
IV	5	7	15/ 13/ 8	6
V (ніша)	4	3	3,3/ 3,2/ 3,0	11

Варіант 24

СОБ (підрозділ)	Обсяг продажу, тис. грн.	Кількість конкурентів	Обсяги продажу трьох основних конкурентів, тис. грн.	Темп росту 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 (підрозділ)	Обсяг продажу, тис. грн.	Кількість конкурентів	Обсяги продажу трьох основних конкурентів, тис. грн.	Темп росту ринку, %
A (ніша)	3,2	2	2,2/ 2,8/ -	6
B	3,1	4	6,6/ 6,7/ 4,6	11
B	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
E	1,6	7	7,6/ 4,9/ 4,1	15

Варіант 26

СОБ (підрозділ)	Обсяг продажу, тис. грн.	Кількість конкурентів	Обсяги продажу трьох основних конкурентів, тис. грн.	Темп росту ринку, %
A (ніша)	4,8	5	3,2/ 3,0/ 3,0	12
B	3,3	7	5,5/ 4,8/ 6,5	17
C	5,5	10	10,0/ 9,5/ 8,0	6
D	3,8	8	1,1/ 0,8/ 0,5	5
E(ніша)	5,5	10	5,0/ 3,2/ 2,7	11

Варіант 27

СОБ (підрозділ)	Обсяг продажу, тис. грн.	Кількість конкурентів	Обсяги продажу трьох основних конкурентів, тис. грн.	Темп росту ринку, %
I	1,6	7	3,7/ 2,6/ 2,2	7
II	2,8	3	2,5/ 3,3/ 2,0	6
III (ніша)	2,2	2	2,8/ 1,6/ -	13
IV	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 (підрозділ)	Обсяг продажу, тис. грн.	Кількість конкурентів	Обсяги продажу трьох основних конкурентів, тис. грн.	Темп росту 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 (підрозділ)	Обсяг продажу, тис. грн.	Кількість конкурентів	Обсяги продажу трьох основних конкурентів, тис. грн.	Темп росту 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 (підрозділ)	Обсяг продажу, тис. грн.	Кількість конкурентів	Обсяги продажу трьох основних конкурентів, тис. грн.	Темп росту 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 напрямів 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 Артура Д. Літгла (ADL/LC).

За матрицею БКГ виділяють чотири групи бізнес-одиниць:

- “знаки питання” (товари чи бізнес-одиниці, що з'явилися і працюють у перспективних секторах ринку, але ще не закріпились на ринку і мають невеликі обсяги продажу, мала частка 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 перебувають на піку свого продуктового циклу. Вони перебувають у привабливих секторах ринку (темпи росту вище 10 %) і мають значну частку ринку. Грошові потоки “зірок” значні, але і витрати на 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 продажу у зрілих секторах ринку, що не мають значних перспектив 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 перебувають у неперспективних секторах ринку і з різних причин, в т.ч. через жорстку конкуренцію, не можуть мати значних обсягів продажу, тобто займають малу частку 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 треба позбавлятися, якщо нема особливих причин їх утримувати.

За умовами завдання, 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 графі 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 продажу, його частка ринку може вважатися великою (така СОБ може бути або “зіркою” або “грошовим мішком”); якщо ж підприємство має порівняно з конкурентами непривабливу ситуацію, обсяги продажу значно нижчі, ніж у основних конкурентів, його частка ринку вважається ма-

лою. Такий підрозділ може бути або “знаком питання”, або “собакою на сні”.

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, тобто “знаки питання”, “проблеми”, значить, є перспективи розвитку підприємства. Отже, потреби підрозділів підприємства у фінансових ресурсах повинні бути компенсовані наявними джерелами коштів.

Студент повинен зробити висновок про збалансованість господарського портфеля 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. Рекомендації за матрицею ADL/LC треба скласти, користуючись рекомендованою до теми літературою.

Література: [1; 2, с. 191–197; 4, с. 142–151, 178–186; 5, с. 51–75, 93–107; 6, с. 90–120; 7, с. 258–290; 8, с. 55–57, 61–64; 9, с. 140–148, 168–176; 10, с. 314–320; 11, с. 144–177; 12, с. 143–153, 160–161, 197–218]

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ 2

ТЕМА: “СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА”

Визначте середньозважену вартість капіталу акціонерного товариства (WACC), виходячи з умовних даних, поданих у табл. 2. Подайте напрями зниження рівня середньозваженої вартості капіталу підприємства.

Таблиця 2

Капітал підприємства, тис. грн.

Джерела капіталу	Варіанти									
	1		2		3		4		5	
	Ri	Сума	Ri	Сума	Ri	Сума	Ri	Сума	Ri	Сума
Звичайні акції	12	2000	10	2500	12	3000	16	1800	18	7600

Привілейовані акції	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	?	x	?	X	?	x	?

Продовження табл. 2

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 акції	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	?

де R_i – вартість капіталу, %.

Продовження табл. 2

Джере- ла капі- талу	Варіанти									
	11		12		13		14		15	
	Ri	Сума	Ri	Сума	Ri	Сума	Ri	Сума	Ri	Сума
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Звичайні акції	14,5	8000	22	7500	15	6870	16	5300	22	6700
Привілейовані акції	18	250	8	300	18	600	30	450	32	1250
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
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 табл. 2

Джерела капіталу	Варіанти									
	16		17		18		19		20	
	Ri	Сума	Ri	Сума	Ri	Сума	Ri	Сума	Ri	Сума
Звичайні акції	22	8000	22	7500	14,5	6870	18	5300	15	6700
Привілейовані акції	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	?

Де R_i – вартість капіталу, %.

Продовження табл. 2

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 акції	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	?

Джерела капіталу	Варіанти									
	26		27		28		29		30	
	Ri	Сума	Ri	Сума	Ri	Сума	Ri	Сума	Ri	Сума
Звичайні акції	19,5	8000	26	7500	14,5	2600	16	4600	12	5300
Привілейовані акції	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	?

Де R_i — вартість капіталу, %

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:

$$WACC = \sum W_i R_i;$$

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

R_i – рівень плати за користування фінансовими ресурсами з i -го джерела, %;

i – порядковий номер джерела формування капіталу.

Для розв'язання задачі рекомендується скласти таблицю:

Таблиця 3

Аналіз структури капіталу

№ пор.	Джерела капіталу	Вартість капіталу, R_p , %	Сума, тис. грн.	Питома вага, W_i , %
1	Звичайні акції			
2	Привілейовані акції			
3	Облігації підприємства			
4	Довгострокові кредити			
5	Короткострокові кредити			
	Разом:	x	?	100

Основна 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 [3, с. 79–94; 14, с. 149–173, 371–377; 15, с. 230–247, 255–279; 16, с. 263–268; 19, с. 220–238]

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ 3

“СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА. МЕТОДИ АНАЛІЗУ СЕРЕДОВИЩА”

Проаналізуйте середовище (внутрішнє та зовнішнє) будь-якого підприємства, з діяльністю якого ви знайомі, використовуючи мето-

ди SWOT-аналізу та “критичних точок”. Подайте перелік найбільш важливих факторів середовища. Спрогнозуйте можливі зміни у середовищі, зробіть висновки.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ЗАВДАННЯ 3

Будь-який господарюючий суб'єкт 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 підприємства можна зобразити як схему “космосу”.

Зовнішнє середовище — все те, що перебуває 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 тощо), 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 посідають 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 має такі групи факторів:

- політичні (вплив політичного фактора часто забезпечує ряд інших змін в економічному, соціальному, культурному житті суспільства);
- макроекономічні (це темпи економічного зростання, ріст ВВП, рівень інфляції та курс валют, система оподаткування), які в цілому створюють інвестиційний клімат країни чи району. Кількість та розмір податків та інших платежів, що формують систему оподаткування, також є суттєвим економічним фактором, який впливає на діяльність підприємства;

- соціально-демографічні (міграційні процеси, рівень безробіття (зайнятості), віковий склад населення, рівень освіти та інші);
- техніко-технологічні (вплив науково-технічного прогресу). Суттєві “прориви”, зрушення в техніці та технологіях здатні зумовити появу нових та втрату існуючих галузей або окремих виробництв. Згадаймо занепад та зникнення з ринку пейджингового зв’язку, витісненого стільниковим, або виробництва друкарських машинок, витіснених в офісах ПК);
- природнокліматичні фактори мають суттєвий вплив на підприємства із сезонним виробництвом; інколи він 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, тоді ж як вплив на макросередовище обмежений.

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

Ймовірність реалізації фактора	Сила впливу на підприємство		
	Значний вплив	Помірний	Слабкий
Висока	I група		
Середня		II група	
Низька			III група

Рис 1. Матриця оцінки значущості фактора

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

Фактори, що потрапили до I групи (див. рис. 1) визначаються як “критичні точки”. Вплив таких факторів треба обов’язково враховувати (або усувати) у роботі підприємства.

Фактори II групи враховуються (використовуються або усуваються) в міру достатніх ресурсів у підприємства, розвиток цих факторів треба відстежувати.

Фактори III групи (правий нижній кут на схемі) 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 підприємства);
- етапу життєвого циклу та цілей діяльності (якщо підприємство перебуває на перших етапах життєвого циклу — росту і розвитку, то метою його діяльності є зростання і захоплення своєї частки ринку. Така стратегія потребує зовсім інших зусиль, ніж збереження позиції чи пошуки шляхів виходу з ринку, що характерно для підприємств на етапах зрілості чи спаду).

Застосування цього 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)	внутрішнє
W — weakness — слабкість (слабкі сторони)	середовище
O — opportunities — можливості, шанси	зовнішнє
T — threats — загрози, небезпеки	середовище

Сильні та слабкі сторони виокремлюють у внутрішньому середовищі 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 тощо.

Слабкими сторонами підприємства є види діяльності, в яких підприємство не має успіху, чи активи, що неефективно використовуються. Прикладами можуть бути застаріле обладнання, ресурсно-

місткі технології, висока плинність та низька кваліфікація кадрів, низька якість управлінських рішень, невдале місце розташування підприємства тощо.

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, державна підтримка, поява великих замовників тощо.

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

Можливості і загрози не є стабільними.

Понад те, можливості і загрози можуть перетворюватись у свою протилежність. Невикористана можливість стає загрозою, 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 із методом SWOT-аналізу. Перелік факторів бажано подати як таблицю за рекомендованою формою табл. 4.

Таблиця 4

SWOT-аналіз середовища підприємства

Фактор середовища	Оцінка фактору			
	S (сила)	W (слабкість)	O (можливість)	T (загроза)

Разом з тим SWOT-аналіз — це не тільки виявлення позитивних або негативних явищ у зовнішньому чи 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 порівняно сильними чи слабкими сторонами у функціонуванні підприємства.

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище	
	О (Можливості)	Т (Загрози)
S (Сили)	Поле SO	Поле ST
W (Слабкості)	Поле WO	Поле WT “Поле кризи”

Рис. 2. Матриця SWOT-аналізу

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

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 – найбільш складна для реалізації стратегія одночасного подолання загроз і слабкостей підприємства.

SWOT-аналіз як метод обробки інформації широко розповсюджений в управлінні великими 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, все ж таки дозволяє впорядкувати інформацію, об'єктивно оцінити реальні шанси підприємства.

Загалом SWOT-аналіз бажано проводити у два етапи.

Перший – 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 цих факторів;

Другий – 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; формуються стратегії для кожного напрямку господарської діяльності.

Прогнозування має особливу важливу роль для SWOT-аналізу: до реалізації можливостей та усунення загроз підприємство повинно

бути готовим треба передбачити виникнення позитивних та негативних явищ у зовнішньому середовищі.

З точки зору практичної реалізації метод SWOT-аналізу має ряд недоліків, зокрема: суб'єктивний добір та оцінка факторів; швидко змінюючись, середовище потребує постійної уваги до себе.

Література [1; 2; 3, с. 20–25; 4, с. 85–107; 5, с. 18–26; 6, с. 31–36; 7, с. 37–41, 171–215; 8, с. 44–54; 9, с. 126–139; 10, с. 78–84, 94–114; 12, с. 98–105, 153–154; 13, с. 100–154]

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

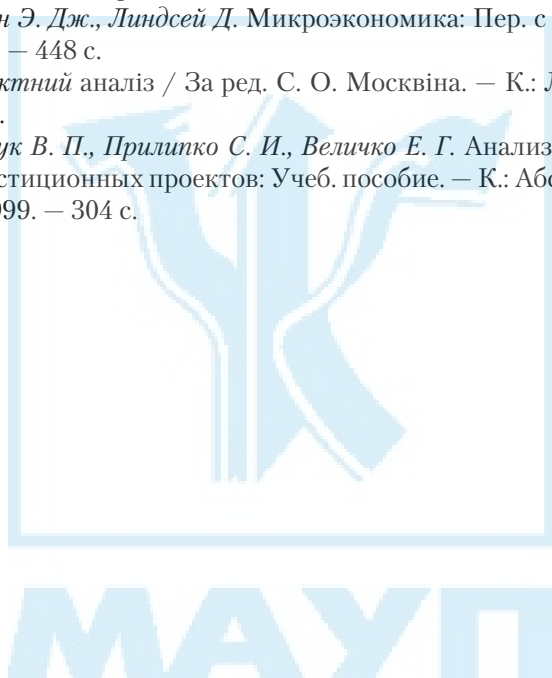
Основна

1. *Василенко В. О., Ткаченко Т. І.* Стратегічне управління: Навч. посіб. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: ЦУЛ, 2003. — 400 с.
2. *Виханський О. С.* Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 1998. — 296 с.
3. *Головка Т. В., Сагова С. В.* Стратегічний аналіз: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2002. — 198 с.
4. *Гордієнко П. Л.* Стратегічний аналіз: Навч. посіб. — К.: Алерта, 2006. — 404 с.
5. *Забелин П. В., Моисеева Н. К.* Основы стратегического управления: Учеб. пособие. — М.: ИВЦ “Маркетинг”, 1998. — 195 с.
6. *Маркова В. Д., Кузнецова С. А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2000. — 288 с.
7. *Немцов В. Д., Довгань Л. Є.* Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. для вищ. навч. закл. — К.: Тов. “УВПК “ЕксОб”, 2001. — 560 с.
8. *Оберемчук В. Ф.* Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. — К.: МАУП, 2000. — 128 с.
9. *Редченко К. І.* Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посіб. — 2-ге вид., допов. — Львів: Новий світ — 2000, Альтаїр — 2002, 2003. — 272 с.
10. *Стратегическое планирование: Учебник / Под ред. Э. А. Уткина.* — М.: Экмос, 1999. — 440 с.
11. *Шериньова З. Є., Оборська С. В.* Стратегічне управління: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 1999. — 384 с.
12. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент: Учеб. для вузов. — 3-е изд. — М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1999. — 416 с.

13. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент: Учеб. для вузов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Дело, 2001. — 448 с.

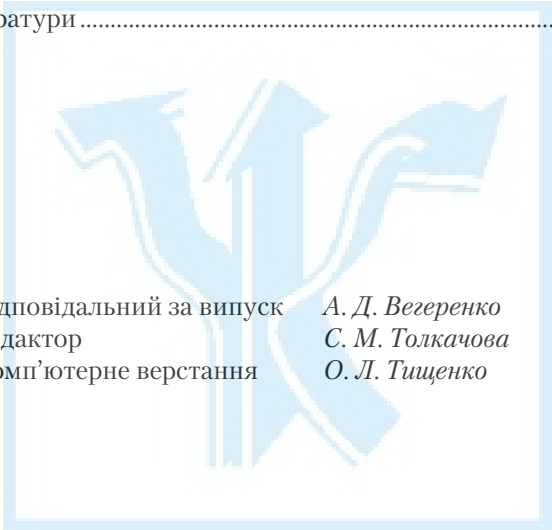
Додаткова

14. *Бланк И. А.* Управление прибылью. — К.: Ника-Центр, 1998. — 544 с.
15. *Бланк И. А.* Финансовый менеджмент: Учеб. курс. — К.: Ника-Центр, 1999. — 528 с.
16. *Волков И. М., Грачева М. В.* Проектный анализ: Учеб. для вузов. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 423 с.
17. *Долан Э. Дж., Линдсей Д.* Микроэкономика: Пер. с англ. — СПб., 1994. — 448 с.
18. *Проектний аналіз / За ред. С. О. Москвіна.* — К.: Лібра, 1999. — 368 с.
19. *Савчук В. П., Прилитко С. И., Величко Е. Г.* Анализ и разработка инвестиционных проектов: Учеб. пособие. — К.: Абсолют-В, Эльга, 1999. — 304 с.



ЗМІСТ

Пояснювальна записка.....	3
Методичні вказівки і завдання до самостійної роботи студентів з дисципліни “Стратегічний менеджмент”	4
Методичні вказівки до виконання практичного завдання 1	17
Методичні вказівки до виконання завдання 2.....	23
Методичні вказівки до виконання завдання 3.....	25
Список літератури.....	31



Відповідальний за випуск *А. Д. Вегеренко*
Редактор *С. М. Толкачова*
Комп'ютерне верстання *О. Л. Тищенко*

Зам. № ВКЦ-3533

Підп. до друку 27.02.09. Формат 60×84/16. Папір офсетний.

Друк ротатійний трафаретний.

Ум. друк. арк. 1,92. Обл.-вид. арк. 1,76. Наклад 50 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)

03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

ДП «Видавничий дім «Персонал»

03039 Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. ХХ

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008