

МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



**НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА**  
дисципліни  
**“СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ”**  
(для всіх рівнів економічного напрямку)

Київ  
ДП «Видавничий дім «Персонал»  
2010

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Інтенсивний розвиток економіки, розширення та ускладнення економічної діяльності, зростання індивідуалізму і динамізму споживачів, посилення міжнародної конкуренції, підвищення вимог до якості товарів і послуг, збільшення обсягів інформації, яку необхідно врахувати під час розробки управлінських рішень, потребує істотно-го вдосконалення системи управління та розробки нових підходів до управління на всіх рівнях економіки. Найважливішою проблемою будь-якого підприємства у ринкових умовах є забезпечення постійного підвищення результативності, ефективності діяльності та постійного розвитку. Необхідною умовою вирішення цієї проблеми є створення і реалізація конкурентних переваг. Це може бути досягнуто на основі розробки обґрунтованої, оптимальної та ефективної стратегії розвитку підприємства – комплексного плану діяльності підприємства, призначеного для досягнення його довгострокових глобальних цілей.

Одним із дієвих засобів забезпечення ефективного управління діяльністю підприємства є стратегічний аналіз.

Стратегічний аналіз – основний засіб розробки та обґрунтування стратегічних управлінських рішень, невід’ємна складова планування діяльності підприємств усіх форм власності та господарювання. Він полягає у вивченні, насамперед, чинників зовнішнього середовища, дослідження їх можливого впливу на розвиток підприємства, визначення оптимальних шляхів досягнення цільових орієнтирів із врахуванням необхідності адаптації до зовнішнього середовища та впливу на нього за рахунок внутрішніх сильних сторін або конкурентних переваг, спрямованих на вирішення довгострокових глобальних проблем з метою посилення конкурентоспроможності підприємства та його ринкової привабливості.

Стратегічний аналіз як дисципліна є необхідною складовою підготовки економістів найвищої кваліфікації усіх напрямків, особливо обліково-аналітичного.

Вивчення дисципліни ґрунтується на знаннях теорії та практики бухгалтерського обліку і економічного аналізу, контролю і аудиту, мікроекономіки, управління (менеджменту) та планування, інвестиційного менеджменту, фінансів, статистики, економіко-математичних методів і моделей проектного аналізу, а також інших дисциплін.

Підготовлено доцентом кафедри обліку і аудиту А. В. Кулик

Затверджено на засіданні кафедри обліку і аудиту  
(протокол № 13 від 25.06.08)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом

**Кулик А. В.** Навчальна програма дисципліни “Стратегічний аналіз”  
(для всіх рівнів економічного напрямку). – К.: ДП «Вид. дім «Персонал»,  
2010. – 31 с.

Навчальна програма містить пояснювальну записку, тематичний план, зміст дисципліни “Стратегічний аналіз”, вказівки до виконання контрольної роботи, завдання до контрольної роботи, питання для самоконтролю, список літератури.

- © Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2010
- © ДП «Видавничий дім «Персонал», 2010

Мета вивчення дисципліни — засвоєння базових понять, методології, методики та організації стратегічного аналізу діяльності підприємства, оволодіння технологією розробки та обґрунтування стратегій і перспективних планів діяльності підприємства, прийняття стратегічних управлінських рішень.

Основні завдання вивчення дисципліни:

- засвоєння теоретичних основ і стратегічного аналізу діяльності підприємства та його ролі в управлінні підприємством;
- оволодіння базовими поняттями (категоріями) стратегічного аналізу;
- вивчення основних підходів, традиційних і специфічних методів і прийомів стратегічного аналізу та набуття практичних навичок їх використання для розробки та обґрунтування стратегічних рішень;
- засвоєння методики й організації економічного аналізу, а також його інформаційного забезпечення;
- засвоєння методики та організації стратегічного аналізу, а також набуття практичних навичок щодо проведення стратегічного аналізу, зокрема:
  - конкурентних переваг підприємства;
  - конкурентних позицій підприємства методами порівняльного аналізу та групування;
  - конкурентних позицій матричними методами;
  - внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
  - виробничої діяльності;
  - капіталу;
  - життєвого циклу бізнесу, діагностики та оцінки підприємств;
  - фінансових результатів, потреб та фінансового стану підприємства;
  - інвестицій та інвестиційної стратегії підприємства;
- засвоєння особливостей та технології прийняття управлінських рішень, вибору і реалізації стратегій на основі стратегічного аналізу.

## **ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН** **дисципліни** **“СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ”**

№ пор.	Назва змістовного модуля і теми
	<b>Змістовий модуль I. Теоретико-методологічні та організаційні основи стратегічного аналізу</b>
1	Теоретичні основи стратегічного аналізу
2	Підходи та методи стратегічного аналізу
3	Організація та інформаційне забезпечення стратегічного аналізу.
4	Системи стратегічного вимірювання
	<b>Змістовий модуль II. Стратегічний аналіз конкурентних переваг (позицій) та середовища підприємства</b>
5	Стратегічний аналіз конкурентних переваг підприємства
6	Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства методами порівняльного аналізу та групування
7	Матричні методи стратегічного аналізу конкурентних позицій
8	Стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства
	<b>Змістовий модуль III. Стратегічний аналіз діяльності підприємства та вибір стратегії</b>
9	Стратегічний аналіз виробничої діяльності
10	Стратегічний аналіз капіталу підприємства
11	Стратегічний аналіз життєвого циклу бізнесу, діагностики та оцінки підприємств
12	Стратегічний аналіз фінансових результатів, потреб та фінансового стану підприємства
13	Стратегічний аналіз інвестицій та інвестиційної стратегії підприємства
	<b>Змістовий модуль IV. Прийняття управлінських рішень, вибір і реалізація стратегій на основі стратегічного аналізу</b>
14	Прийняття стратегічних рішень на основі стратегічного аналізу
15	Вибір стратегії підприємства та управління реалізацією стратегії на основі стратегічного аналізу
Разом годин: 108	

## **ЗМІСТ** **дисципліни** **“СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ”**

**Змістовий модуль І. Теоретико-методологічні та організаційні основи стратегічного аналізу**

### **Тема 1. Теоретичні основи стратегічного аналізу**

Сутність загальної концепції стратегічного управління. Поняття стратегічних управлінських рішень. Відмінність стратегічних управлінських рішень від поточних. Види стратегічних управлінських рішень.

Структура та основні елементи стратегічного управління. Стадії процесу стратегічного управління. Особливості стратегічного управління в сучасних умовах, основні ознаки сучасної системи стратегічного управління.

Сутність та значення стратегії підприємства. Доцільність і можливість розробки стратегії підприємства. Види стратегій та їх загальна характеристика. Корпоративна, ділова, функціональна і операційна стратегії. Зв'язок між різними функціональними стратегіями — маркетинговою, виробничою, фінансовою, організаційною і соціальною. Стратегії підприємств, що перебувають на різних стадіях життєвого циклу — стратегія зростання, стратегія утримання і стратегія скорочення. Стратегії підприємств з різною конкурентною позицією — стратегії лідера, претендента, послідовника і новачка. Поділ стратегій за способом конкурентних переваг — стратегії мінімальних витрат, диференціації і зосередження. Стратегії вузької спеціалізації та диверсифікації.

Поняття та значення стратегічного аналізу. Мета, функції та завдання стратегічного аналізу. Об'єкт та предмет стратегічного аналізу.

Місце стратегічного аналізу в системі управління підприємством і розробці стратегій.

*Література* [1–5; 7; 8; 12; 13; 16; 17; 22–25; 27; 30; 38]

### **Тема 2. Підходи та методи стратегічного аналізу**

Основні підходи до стратегічного аналізу. Індуктивний та дедуктивний підходи в стратегічному аналізі. Узагальнююча і каузальна індукція. Нуклеарна і консеквенційна дедукція. Основні підходи щодо виведення і перевірки індуктивних і дедуктивних висновків

у процесі стратегічного аналізу. Системний підхід у стратегічному аналізі. Сценарний підхід у стратегічному аналізі. Ситуаційний підхід у стратегічному аналізі.

Види стратегічного аналізу, їх призначення та основні завдання. Стратегічний аналіз макрооточення підприємства. Стратегічний аналіз безпосереднього оточення підприємства (галузі і конкурентів). Стратегічний аналіз продукту. Стратегічний фінансовий аналіз. Стратегічний інвестиційний аналіз. Стратегічний інноваційний аналіз. Стратегічний аналіз зовнішньоекономічної діяльності.

Поняття прогнозування в стратегічному аналізі. Види прогнозів у стратегічному аналізі.

Методи стратегічного аналізу. Загальнонаукові методи стратегічного аналізу. Спеціальні методи стратегічного аналізу (методи LOTS, PIMS, GAP (аналіз “розриву”), життєвого циклу, ефект масштабу, модель 7S МакКінсі, метод визначення еталону (бенчмаркінг), SWOT-аналіз та ін.). Економіко-математичні методи в стратегічному аналізі (ситуаційного аналізу, написання сценаріїв, календарного планування, аналізу взаємозв'язків, регресійного аналізу, економіметричне, імітаційне моделювання, матричні, сітвові методи, методи “дерева рішень”, теорії ігор, морфологічного аналізу, аналізу ієрархій, прийняття рішень за умов невизначеності та ризику тощо). Методи групування в стратегічному аналізі. Методи дискримінантного аналізу. Методи кластерного аналізу. Неформальні методи прийняття рішень (евристичні та експертні). Метод функціонально-вартісного аналізу в стратегічному аналізі. Портфельний аналіз як об'єднування стратегій виходу на зовнішній ринок. Матриці портфельного аналізу.

*Література* [1; 3; 4; 12; 27]

### **Тема 3. Організація та інформаційне забезпечення стратегічного аналізу**

Процес та основні етапи стратегічного аналізу. Основні складові стратегічного аналізу, загальна характеристика. Системна модель як результат стратегічного аналізу.

Використання результатів стратегічного аналізу для планування діяльності підприємства, розробки і об'єднування управлінських рішень.

Інформаційне забезпечення стратегічного аналізу. Поняття інформації та її роль у стратегічному аналізі. Поняття системи економічної інформації, її класифікація. Інформаційна база стратегічного

аналізу. Класифікація джерел даних та їх характеристика. Вимоги до системи інформації. Перевірка достовірності та доброякісності інформації.

Роль сучасних інформаційних технологій у проведенні стратегічного аналізу. Програмне забезпечення вирішення задач стратегічного аналізу, використання з цією метою електронних таблиць (Microsoft Excel), баз даних (Microsoft Access), засобів економічного та інформаційного моделювання.

*Література* [1; 3; 4; 12]

#### **Тема 4. Системи стратегічного вимірювання**

Поняття стратегічного вимірювання. Парадигма визначення вартості та ефективності діяльності підприємства. Місце стратегічного вимірювання у системі стратегічного управління. Стратегічне вимірювання у розширеній системі "підприємство — зовнішнє середовище".

Прийняття стратегічних рішень у реальному масштабі часу. Типи систем стратегічного вимірювання у реальному масштабі часу. Збалансована система показників (BSC). Типова структура BSC. Призначення і характер показників, що включаються до BSC. Особливості стратегічного вимірювання та управління на основі BSC. Впровадження BSC на конкретному підприємстві. Модель стратегічних зв'язків. Методика оцінки результативності діяльності за моделлю BSC.

Система показників відповідальності (ASC). Зміст теорії зацікавлених сторін та її зв'язок з ASC. Основні групи зацікавлених сторін і модель ASC. Внески, стимули і ключові показники ASC. Методика стратегічного вимірювання за моделлю ASC.

Модель ділової переваги (BEM). Порівняння функцій BSC і BEM. Піраміда результативності МакНейра. Стратегічне вимірювання на різних організаційних рівнях підприємства.

*Література* [3; 12]

#### **Змістовий модуль II. Стратегічний аналіз конкурентних переваг (позицій) та середовища підприємства**

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

Конкурентні переваги та джерела їх виникнення. Класифікація конкурентних переваг країни за Портером. Джерела формування

конкурентних переваг: основні та розвинуті фактори. Концепція порівняльних переваг країни.

Аналіз інтенсивності конкуренції в галузі за Портером. П'ять сил конкуренції М. Портера, їхня характеристика. "Ромб" ("діамант") конкурентних переваг країни у міжнародній конкуренції за М. Портером.

Стратегічні групи конкурентів. Позиційна карта стратегічних груп конкурентів. Метод вивчення "профілю" об'єкта.

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 "першопрохідця" та синергізму.

Аналіз еластичності конкурентної реакції за Ж.-Ж. Ламбеном та його застосування в практиці міжнародної конкуренції. Матриця Ламбена для визначення конкурентної позиції підприємства.

Класифікація конкурентних переваг за О. Юдановим.

*Література* [1–4; 7; 8; 12; 13; 16; 17; 21–25; 28; 30]

#### **Тема 6. Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства методами порівняльного аналізу та групування**

Поняття конкурентоспроможності підприємства. Визначення конкурентоспроможності підприємства за відносними показниками. Вивчення конкурентоспроможності підприємства методами комплексної порівняльної оцінки.

Бенчмаркінг як інструмент порівняльного аналізу конкурентоспроможності підприємства. Бенчмаркінговий проєкт. Завдання бенчмаркінгу і застереження щодо його проведення. Види бенчмаркінгу. Процес бенчмаркінгу та його етапи (планування, дослідження, спостереження і збирання інформації, аналіз, адаптація, удосконалення). Функції і завдання робочої групи бенчмаркінгу. Фактори успіху та індикатори досягнення поставлених цілей. Види партнерів з бенчмаркінгу, їхні переваги і недоліки. Кількісна оцінка і рейтингування в процесі бенчмаркінгу. Профіль бенчмаркінгу. Принципи удосконалення діяльності підприємства в результаті реалізації бенчмаркінгового проєкту. Стратегічний бенчмаркінг, особливості його проведення. Показники, які використовуються для проведення стратегічного бенчмаркінгу.

Використання методів групування у стратегічному аналізі конкурентоспроможності підприємства. Групування факторів конкуренто-

спроможності підприємства. Матриця “Важливість/Результативність” як модель для розробки стратегії підприємства та ранжування факторів конкурентоспроможності. Послідовність проведення аналізу з допомогою матриці “Важливість/Результативність”. Побудова шкали важливості показників. Методика дискримінантного аналізу. Поділ сукупності об’єктів на групи за допомогою дискримінантної функції. Методика кластерного аналізу. Поняття подібності об’єктів. Методи кластерного аналізу. Технологія кластеризації об’єктів стратегічного аналізу.

Конкурентоспроможність товару. Показники і параметри конкурентоспроможності. Інтегральний показник конкурентоспроможності товару.

*Література* [1–4; 7; 8; 12; 13; 16; 17; 21–25; 28; 30]

### **Тема 7. Матричні методи стратегічного аналізу конкурентних позицій**

Матричні методи стратегічного аналізу конкурентних позицій підприємства.

Аналіз секторів бізнесу підприємства (модель BCG “Зростання галузі/Частка ринку”). Передумови та основні ідеї моделі BCG. Рекомендовані стратегії для підприємств із різними темпами зростання і обсягом ринку. Переваги і недоліки моделі BCG.

Аналіз конкурентних позицій підприємства (модель GE/McKinsey – матриця ринкової привабливості і конкурентних позицій). Передумови та принципи розробки моделі. Структура моделі та опис позицій секторів бізнесу, які розрізняються за показниками привабливості ринку і відносної конкурентної переваги. Рекомендовані стратегії для різних позицій моделі GE/McKinsey. Переваги і недоліки моделі GE/McKinsey, її модифікації і різновиди.

Матриця спрямованої політики (модель Shell/DPM). Припущення, покладені в основу моделі Shell/DPM. Структура і призначення моделі. Рекомендовані стратегії. Показники конкурентоспроможності секторів бізнесу і привабливості галузі, що використовуються в моделі Shell/DPM. Напрями розвитку підприємства відповідно до концепції Shell/DPM.

*Література* [1–4; 7; 8; 12; 13; 16; 17; 21–25; 28; 30]

### **Тема 8. Стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства**

Поняття середовища підприємства. Його види та структура. Об’єкти стратегічного аналізу середовища підприємства.

Методи аналізу середовища. Метод “критичних точок”. Матриця Вілсона. Метод 5x5. Метод чотирьох питань.

SWOT-аналіз, його поняття та роль у стратегічному управлінні. Основні завдання методу SWOT-аналізу. Стратегії адаптації до середовища і стратегії формування середовища. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства. Аналіз зовнішніх можливостей і загроз. Матриця SWOT-аналізу і рекомендовані стратегії для підприємств з різним співвідношенням можливостей і загроз, сильних і слабких сторін. Переваги та недоліки SWOT-аналізу.

Ідентифікація зовнішніх можливостей і загроз. Методика аналізу факторів, що впливають на підприємство ззовні. Аналіз рівня нестабільності (тест І. Ансоффа). Визначення інтенсивності конкуренції. Діагностика та прогнозування змін у середовищі підприємства.

Перелік факторів, що характеризують конкурентну силу підприємства. Звичайна і абсолютна конкурентна сила. Методика порівняння підприємства з конкурентними за рівнем звичайної і абсолютної конкурентної сили.

*Література* [1–4; 7; 8; 12; 13; 16; 17; 21–25; 28–30]

### **Змістовий модуль III. Стратегічний аналіз діяльності підприємства та вибір стратегії**

#### **Тема 9. Стратегічний аналіз виробничої діяльності**

Прогнозування обсягу виробництва. Методи визначення оптимального обсягу виробництва. Виробнича функція та її значення в стратегічному аналізі обсягів виробництва.

Стратегічний аналіз ресурсозабезпечення та ефективності використання ресурсів. Аналіз витрат виробництва та їх оптимізація.

Стратегічний аналіз обсягів виробництва з позицій оптимізації фінансового результату (максимізації прибутку), мінімізації витрат або припинення діяльності.

*Література* [3–5; 11]

#### **Тема 10. Стратегічний аналіз капіталу підприємства**

Структура капіталу і ризик, їх взаємозв’язок і прогнозування. Стратегічна структура капіталу підприємства. Аналіз структури ка-

півалу та прогнози показники діяльності підприємства. Оцінка фінансового ліквідності. Прогноз структури капіталу відповідно до стратегії розвитку підприємства і показників, зумовлених нею.

Стратегії оборотності капіталу. Стратегічний аналіз ефективності використання (рентабельності) капіталу. Прогноз фінансових операцій з оновлення основного капіталу підприємства.

*Література* [3; 5; 6; 9; 11; 14; 15; 18; 26; 31; 32]

### **Тема 11. Стратегічний аналіз життєвого циклу бізнесу, діагностики та оцінки підприємств**

Концепція життєвого циклу галузі. Загальна характеристика моделі ADL. “Звичайний” і “специфічний” вибір. Вибір уточненої стратегії – переваги моделі ADL. Характеристика стадій життєвого циклу і різних позицій секторів бізнесу на матриці ADL. Показники, що використовуються в моделі ADL, і рекомендовані стратегії. Переваги і недоліки моделі ADL і аналізу життєвого циклу галузі.

Показник внутрішнього перерозподілу. Категорії перерозподілу коштів всередині підприємства. Методика аналізу життєвого циклу за допомогою RONA-графів. Ознаки збалансованості і господарського портфеля компанії.

Методика стратегічного оцінювання підприємства. Структура та основні задачі оцінки підприємств. Показники оцінки підприємств. Експертна оцінка підприємств.

Метод SPASE – аналіз позицій на ринку у виборі оптимальної стратегії для підприємств. Послідовність проведення і процедури SPASE-аналізу. Визначення вектора рекомендованої стратегії в системі координат SPASE. Особливості методу SPASE з використанням довірчих інтервалів. Трикутник рекомендованих стратегій.

*Література* [3; 4; 12]

### **Тема 12. Стратегічний аналіз фінансових результатів, потреб та фінансового стану підприємства**

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

Фінансова звітність підприємств. Стратегічний аналіз фінансової звітності та його значення в управлінні підприємством.

Стратегічний аналіз фінансових результатів діяльності підприємства. Аналіз фінансових результатів від різних видів діяльності. Аналіз рентабельності діяльності підприємства.

Стратегічний аналіз фінансового стану підприємства. Аналіз майнового стану підприємства. Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства. Аналіз ділової активності підприємства. Аналіз ринкової активності підприємства. Аналіз фінансової стійкості та незалежності. Аналіз ймовірності банкрутства підприємства.

Аналіз грошових потоків підприємства. Прогноз руху грошових коштів. Методика аналізу грошових потоків у довгостроковому періоді.

Проектовані фінансові звіти як інструмент визначення фінансових потреб. Методи підготовки проєктованих фінансових звітів.

Методика складання і аналізу проєктованого звіту про фінансові результати. Класифікація статей проєктованого звіту про фінансові результати на автоматично утворені та регульовані. Застосування методу лінійної регресії для прогнозування показників звіту про фінансові результати. Доповнення до нерозподілених прибутків – кінцевий результат аналізу.

Методика складання і аналізу проєктованого балансу. Правила підготовки проєктованого балансу. Класифікація статей проєктованого балансу. Методика уточнення статей проєктованого балансу. Вартість капіталу як категорія вибору додаткових джерел фінансування.

*Література* [3–7; 9; 11; 14; 15; 18; 26; 31; 32]

### **Тема 13. Стратегічний аналіз інвестицій та інвестиційної стратегії підприємства**

Поняття та види інвестицій. Сутність концепції інвестиційної діяльності. Інвестиційний аналіз та його роль у системі прийняття рішень. Інвестиційна політика та основи формування інвестиційної стратегії.

Методика оцінки інвестиційної привабливості підприємства. Інновації як фактор формування та підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

Основні елементи привабливості інвестиційного проєкту. Основні підходи до оцінки інвестиційних проєктів. Види аналізу інвестиційних проєктів: фінансовий, економічний, соціальний, технічний, екологічний, інституціональний.

Оцінка ануїтетів. Оцінка й аналіз цінних паперів.

Критерії визначення ефективності інвестиційних проєктів. Застосування теорії процентів, фактора часу (дисконтування та нарощення) в оцінці інвестиційних проєктів. Способи врахування інфляції

в оцінці інвестиційних проектів. Методика порівняльного аналізу альтернативних інвестиційних проектів, їх ранжування. Критерії вибору проекту.

Оцінка ризиків у прийнятті інвестиційних рішень. Поняття ризику інвестицій та його джерела. Методи аналізу та прогнозування ризиків інвестицій (метод коригування норми дисконту; коефіцієнтів “достовірності” (визначеності); чутливості критеріїв проекту; лобудови сценаріїв; імітаційне моделювання Монте-Карло та ін.). Аналіз меж безбитковості інвестиційного проекту.

Оцінка інвестиційних проектів за допомогою показника економічної доданої вартості (EVA). Методика розрахунку EVA. Взаємозв'язок EVA з концепціями BSC і NPV. Внесення поправок у показники фінансової звітності для розрахунку EVA. Прийняття стратегічних рішень щодо інвестицій на основі EVA.

Стратегічний аналіз доцільності інвестицій у розвиток стратегічних господарських підрозділів.

Методика порівняльного аналізу альтернативних інвестиційних проектів, їх ранжування. Вибір інвестиційних проектів.

Інвестиційна привабливість регіонів у формуванні інвестиційної стратегії підприємства. Методика оцінки інвестиційної привабливості регіонів.

Оцінка ефективності інвестиційної стратегії підприємства.

Оцінка ризиків інвестиційних рішень.

Імовірнісний підхід до оцінки довгострокових проектів. Ланцюги Маркова і матриця переходу системи. Аналіз імовірності успішної реалізації інвестиційного проекту з допомогою перехідних ймовірностей системи.

Відмінність підходів фінансового і стратегічного аналізу до оцінки інвестиційних проектів.

*Література* [3–5; 9; 11; 14; 15; 18; 20; 26; 31; 32]

**Змістовий модуль IV. Прийняття управлінських рішень, вибір і реалізація стратегій на основі стратегічного аналізу**

**Тема 14. Прийняття стратегічних рішень на основі стратегічного аналізу**

Якість управлінського рішення і критерії її оцінки. Форми альтернативних управлінських рішень.

Методи і критерії прийняття стратегічних управлінських рішень. Прийняття рішень при одній головній меті (метод математичного програмування). Прийняття рішень для декількох цілей (аналіз затрат і результатів, метод парних порівнянь – АНР-метод).

Аналіз стратегічних управлінських рішень за аналогією і за допомогою структурного аналізу.

Стратегічні рішення в умовах визначеності, невизначеності та ризику. Стратегічний аналіз прийняття рішень за умов визначеності. Стратегічний аналіз і прийняття рішень за умов обмеженої інформації та невизначеності. Поняття ризику. Якісний і кількісний аналіз ризику. Теорія ігор і критерії прийняття оптимальних управлінських рішень.

Особливості прийняття стратегічних рішень за допомогою імовірного підходу.

*Література* [1–4; 7; 8; 12; 13; 16; 17; 22–25; 28; 30]

**Тема 15. Вибір стратегії підприємства та управлінського аналізу**

Альтернативи розвитку підприємства. Стратегічні альтернативи розвитку підприємств. Типи стратегій підприємств. Типологія загальних стратегій. Основні класифікації конкурентних стратегій. Загальні принципи формування стратегій.

Перегляд стратегічних альтернатив і вибір базових стратегій. Методи перегляду альтернативних стратегій. Основні чинники вибору стратегій. Принципи розроблення успішних стратегій. Оцінка вибраної стратегії.

Призначення і склад стратегічного плану підприємства. Технологія розроблення стратегічного плану. Планування дій і оцінка плану.

Зміни на стадії реалізації стратегії. Завдання на рівні стратегічних змін. Організаційна структура як об'єкт стратегічних змін. Зміни в організаційній структурі. Типи стратегічних змін. Впровадження стратегічних змін в організації.

Мобілізація потенціалу для виконання стратегії. Практичні аспекти управління стратегічними змінами.

Забезпечення ресурсами підприємства для забезпечення реалізації стратегії. Розробка тактики і політики реалізації стратегії. Вироблення правил і процедур дій. Управління виконанням стратегії.

Контроль і оцінка реалізації стратегічного плану.

*Література* [1–4; 7; 8; 12; 13; 16; 17; 22–25; 28; 30]



## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Поняття та види стратегічних управлінських рішень.
2. Сутність, загальна концепція, структура та основні елементи стратегічного управління.
3. Сутність та значення стратегії підприємства. Види стратегій та їхня загальна характеристика.
4. Поняття та значення стратегічного аналізу. Мета, функції та завдання стратегічного аналізу.
5. Об'єкт та предмет стратегічного аналізу.
6. Місце стратегічного аналізу в системі управління підприємством і розробці стратегій.
7. Основні підходи до стратегічного аналізу.
8. Види стратегічного аналізу, їх призначення та основні завдання.
9. Сутність прогнозування в стратегічному аналізі. Види прогнозів у стратегічному аналізі.
10. Методи стратегічного аналізу.
11. Спеціальні методи стратегічного аналізу.
12. Економіко-математичні методи в стратегічному аналізі.
13. Методи групування та дискримінантного аналізу в стратегічному аналізі.
14. Неформальні методи прийняття рішень (евристичні та експертні) в стратегічному аналізі.
15. Метод функціонально-вартісного аналізу в стратегічному аналізі.
16. Портфельний аналіз як обґрунтування стратегії виходу на зовнішній ринок. Матриці портфельного аналізу.
17. Процес та основні етапи стратегічного аналізу.
18. Інформаційне забезпечення стратегічного аналізу.
19. Роль сучасних інформаційних технологій у проведенні стратегічного аналізу.
20. Поняття стратегічного вимірювання.
21. Збалансована система показників (BSC). Особливості стратегічного вимірювання та управління на основі BSC.
22. Система показників відповідальності (ASC). Методика стратегічного вимірювання за моделлю ASC.
23. Модель ділової переваги (BEM). Порівняння функцій BSC і BEM.

24. Піраміда результативності МакНейра. Стратегічне вимірювання на різних організаційних рівнях підприємства.
25. Сутність, джерела формування та класифікація конкурентних переваг.
26. Аналіз інтенсивності конкуренції в галузі за Портером. П'ять сил конкуренції М. Портера, їхня характеристика.
27. Стратегічні групи конкурентів. Позиційна карта стратегічних груп конкурентів. Метод вивчення "профілю" об'єкта.
28. Аналіз еластичності конкурентної реакції за Ж.-Ж. Ламбеном та його застосування в практиці міжнародної конкуренції.
29. Матриця Ламбена для визначення конкурентної позиції підприємства.
30. Класифікація конкурентних переваг за О. Юдановим.
31. Поняття конкурентоспроможності підприємства.
32. Визначення конкурентоспроможності підприємства за відносними показниками та методами комплексної порівняльної оцінки.
33. Бенчмаркінг як інструмент порівняльного аналізу конкурентоспроможності підприємства.
34. Стратегічний бенчмаркінг, особливості його проведення.
35. Показники, які використовуються для проведення стратегічного бенчмаркінгу.
36. Використання методів групування у стратегічному аналізі конкурентоспроможності підприємства.
37. Методика дискримінантного аналізу конкурентоспроможності об'єктів.
38. Методи кластерного аналізу конкурентоспроможності об'єктів.
39. Поняття та стратегічний аналіз конкурентоспроможності товару.
40. Матричні методи стратегічного аналізу конкурентних позицій підприємства.
41. Аналіз секторів бізнесу підприємства (модель BCG "Зростання галузі/Частка ринку").
42. Аналіз конкурентних позицій підприємства (модель GE/McKinsey – матриця ринкової привабливості і конкурентних позицій).
43. Матриця спрямованої політики (модель Shell/DPM).
44. Поняття середовища підприємства. Його види та структура. Об'єкти стратегічного аналізу середовища підприємства.
45. Методи аналізу середовища.

46. SWOT-аналіз, поняття та роль у стратегічному управлінні. Основні завдання методу SWOT –аналізу.
47. Ідентифікація зовнішніх можливостей і загроз. Методика аналізу факторів, що впливають на підприємство ззовні. Аналіз рівня нестійкості (тест І. Ансоффа). Визначення інтенсивності конкуренції.
48. Діагностика та прогнозування змін у середовищі підприємства.
49. Перелік факторів, що характеризують конкурентну силу підприємства. Звичайна і абсолютна конкурентні сили. Методика порівняння підприємства з конкурентними за рівнем звичайної і абсолютної конкурентної сили.
50. Стратегічний аналіз виробничої діяльності підприємства.
51. Стратегічний аналіз капіталу.
52. Концепція життєвого циклу галузі. Загальна характеристика моделі ADL.
53. Показник внутрішнього перерозподілу. Категорії перерозподілу коштів всередині підприємства. Методика аналізу життєвого циклу за допомогою RONA-графів. Ознаки збалансованості і господарського портфеля компанії.
54. Методика стратегічного оцінювання підприємства. Структура та основні завдання оцінки підприємств. Показники оцінки підприємств. Експертна оцінка підприємств.
55. Метод SPASE – аналіз позицій на ринку у виборі оптимальної стратегії для підприємств.
56. Фінансова стратегія, її цілі та підпорядкованість. Зміст фінансової стратегії підприємства, її значення в управлінні бізнесом. Дивідендна стратегія.
57. Фінансова звітність підприємств. Стратегічний аналіз фінансової звітності та його значення в управлінні підприємством.
58. Стратегічний аналіз фінансових результатів діяльності підприємства. Аналіз фінансових результатів від різних видів діяльності. Аналіз рентабельності діяльності підприємства.
59. Стратегічний аналіз фінансового стану підприємства.
60. Аналіз грошових потоків підприємства. Прогноз руху грошових коштів. Методика аналізу грошових потоків у довгостроковому періоді.
61. Проектовані фінансові звіти як інструмент визначення фінансових потреб. Методи підготовки проєктованих фінансових звітів.

62. Методика складання і аналізу проєктованого звіту про фінансові результати.
63. Методика складання і аналізу проєктованого балансу.
64. Методика оцінки інвестиційної привабливості підприємства.
65. Основні елементи привабливості інвестиційного проєкту. Основні підходи до оцінки інвестиційних проєктів. Види аналізу інвестиційних проєктів.
66. Оцінка ануїтетів. Оцінка й аналіз цінних паперів.
67. Критерії визначення ефективності інвестиційних проєктів.
68. Поняття ризиків інвестицій та їх оцінка у прийнятті інвестиційних рішень. Поняття ризику інвестицій та його джерела.
69. Оцінка інвестиційних проєктів за допомогою показника економічної доданої вартості (EVA).
70. Стратегічний аналіз доцільності інвестицій у розвиток стратегічних господарських підрозділів.
71. Основні елементи привабливості інвестиційного проєкту. Основні підходи до оцінки інвестиційних проєктів. Методика порівняльного аналізу альтернативних інвестиційних проєктів, їх ранжування. Вибір інвестиційних проєктів.
72. Інвестиційна привабливість регіонів у формуванні інвестиційної стратегії підприємства. Методика оцінки інвестиційної привабливості регіонів.
73. Оцінка ефективності інвестиційної стратегії підприємства.
74. Оцінка ризиків інвестиційних рішень.
75. Імовірнісний підхід до оцінки довгострокових проєктів. Ланцюги Маркова і матриця переходу системи.
76. Аналіз імовірності успішної реалізації інвестиційного проєкту з допомогою перехідних імовірностей системи.
77. Відмінність підходів фінансового і стратегічного аналізу до оцінки інвестиційних проєктів.
78. Якість управлінського рішення і критерії її оцінки. Форми альтернативних управлінських рішень.
79. Методи і критерії прийняття стратегічних управлінських рішень.
80. Прийняття рішень при одній головній меті (метод математичного програмування).
81. Прийняття рішень для декількох цілей (аналіз затрат і результатів, метод парних порівнянь – АНР-метод).

82. Аналіз стратегічних управлінських рішень за аналогією і за допомогою структурного аналізу.
83. Стратегічний аналізі прийняття рішень в умовах визначеності.
84. Стратегічний аналіз і прийняття рішень в умовах обмеженої інформації та невизначеності.
85. Теорія ігор і критерії прийняття оптимальних управлінських рішень.
86. Стратегічні альтернативи розвитку підприємств. Перегляд стратегічних альтернатив і вибір базових стратегій. Методи перегляду альтернативних стратегій. Оцінка вибраної стратегії.
87. Призначення і склад стратегічного плану підприємства. Технологія розроблення стратегічного плану. Планування дій і оцінка плану.
88. Зміни на стадії реалізації стратегії. Завдання на рівні стратегічних змін. Організаційна структура як об'єкт стратегічних змін. Зміни в організаційній структурі. Типи стратегічних змін. Впровадження стратегічних змін в організації.
89. Забезпечення ресурсами підприємства для забезпечення реалізації стратегії. Розробка тактики і політики реалізації стратегії. Вироблення правил і процедур дій. Управління виконанням стратегії.
90. Контроль і оцінка реалізації стратегічного плану.

## **ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ**

*Мета* контрольної роботи — закріплення знань з теорії, методології, методики й організації економічного аналізу та формування практичних навичок щодо використання окремих методів і методик економічного аналізу, розв'язання практичних завдань.

Контрольна робота передбачає змістовні відповіді на три теоретичні питання.

*Варіант контрольної роботи* студент вибирає за двома останніми цифрами своєї залікової книжки (табл. 1).

Таблиця 1

### Визначення варіанта контрольної роботи

Передостання цифра залікової книжки	Остання цифра залікової книжки									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0	50	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	31	32	33	34	35	36	37	38	39
4	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49
5	50	1	2	3	4	5	6	7	8	9
6	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
7	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
8	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39
9	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49

Номери теоретичних питань за кожним варіантом контрольної роботи визначаються за таблицею 2 (див. на с. 22).

Контрольну роботу потрібно виконати в рукописному або комп'ютерному вигляді на листах формату А4.

*Загальна структура контрольної роботи:* титульний аркуш; зміст; теоретичні питання; список використаної літератури.

*Загальний обсяг контрольної роботи* — 15–20 сторінок друкованого тексту у форматі: шрифт — Times New Roman; розмір — 14; міжрядковий інтервал — 1,5 (полуторний); поля: верхнє і нижнє — 2 см.; ліве — не менше 1, але не більше 1,5; праве — не менше 2, але не більше 2,5 см. Якщо робота виконується у рукописному варіанті обсяг повинен відповідати комп'ютерному варіанту з урахуванням індивідуальних особливостей почерку студента.

На титульному аркуші контрольної роботи крім обов'язково встановлених даних необхідно обов'язково вказати номер залікової книжки і номер варіанта контрольної роботи. У випадку відсутності цих даних робота повертається студенту на доопрацювання.

При відповіді на теоретичні питання необхідно чітко, конкретно, логічно та обгрунтовано розкрити поставлене питання. При цьому необхідно звернути увагу на складність та неоднозначність трактування багатьох понять та категорій в економічному аналізі, розкрити та критично проаналізувати різні підходи до їх визначення. Обсяг відповіді на теоретичне питання має становити 5–7 сторінок друкованого тексту.

Номери теоретичного питання	Варіант		Номери теоретичного питання	Варіант		Номери теоретичного питання	Варіант		Номери теоретичного питання	Варіант		Номери теоретичного питання	Варіант	
	1	2		1	2		1	2		1	2		1	2
3	76	51	50	77	52	49	78	53	48	79	54	47	79	54
1	100	75	51	75	51	76	76	51	77	52	77	52	78	53
2	99	74	52	74	52	77	77	53	78	53	78	53	79	54
3	98	73	53	73	53	78	78	54	79	54	79	54	80	55
4	97	72	54	72	54	79	79	55	80	55	80	55	81	56
5	96	71	55	71	55	80	80	56	81	56	81	56	82	57
6	95	70	56	70	56	81	81	57	82	57	82	57	83	58
7	94	69	57	69	57	82	82	58	83	58	83	58	84	59
8	93	68	58	68	58	83	83	59	84	59	84	59	85	60
9	92	67	59	67	59	84	84	60	85	60	85	60	86	61
10	91	66	60	66	60	85	85	61	86	61	86	61	87	62
11	90	65	61	65	61	86	86	62	87	62	87	62	88	63
12	89	64	62	64	62	87	87	63	88	63	88	63	89	64
13	88	63	63	63	63	88	88	64	89	64	89	64	90	65
14	87	62	64	62	64	89	89	65	90	65	90	65	91	66
15	86	61	65	61	65	90	90	66	91	66	91	66	92	67
16	85	60	66	60	66	91	91	67	92	67	92	67	93	68
17	84	59	67	59	67	92	92	68	93	68	93	68	94	69
18	83	58	68	58	68	93	93	69	94	69	94	69	95	70
19	82	57	69	57	69	94	94	70	95	70	95	70	96	71
20	81	56	70	56	70	95	95	71	96	71	96	71	97	72
21	80	55	71	55	71	96	96	72	97	72	97	72	98	73
22	79	54	72	54	72	97	97	73	98	73	98	73	99	74
23	78	53	73	53	73	98	98	74	99	74	99	74	100	75
24	77	52	74	52	74	99	99	75	100	75	100	75		
25	76	51	75	51	75	100	100	76						

Визначення номерів теоретичних питань

При відповідях на теоретичне питання обов'язково потрібно посилатися на використані джерела. Посилання наводяться у квадратних дужках, у яких вказують номер джерела із списку літератури і сторінки, на яких вміщено матеріал, наприклад [2, с.3–4]. При відсутності посилань на використані джерела контролюється робота повертається на доопрацювання.

Список використаних джерел повинен включати не менше п'яти джерел, розміщених в алфавітному порядку і оформлених відповідно до загально визначених правил. Джерелом вважаються навчальна та наукова література, публікації в періодичних виданнях, Інтернет-ресурси. Якщо джерела оформлені із грубими порушеннями встановлених вимог, то робота повертається на доопрацювання.

Основні етапи виконання контрольної роботи: вибір її варіанта та номерів теоретичних питань; ознайомлення із теоретичними питаннями; ознайомлення із загальними вимогами до оформлення контрольної роботи; підбір джерел для розкриття теоретичних питань; складання списку використаної літератури; розкриття теоретичних питань та оформлення контрольної роботи.

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

### Теоретичні питання

1. Поняття, структура та основні елементи стратегічного управління.
2. Сутність та загальна характеристика стратегічних управлінських рішень, види стратегічних рішень. Відмінність стратегічних управлінських рішень від поточних.
3. Сутність та значення стратегії підприємства. Види стратегій та їх загальна характеристика.
4. Сутність стратегічного аналізу.
5. Місце стратегічного аналізу в системі управління підприємством і розробці стратегій.
6. Основні підходи до стратегічного аналізу.
7. Види стратегічного аналізу, їх призначення та основні завдання.
8. Поняття прогнозування в стратегічному аналізі. Види прогнозів у стратегічному аналізі.
9. Методи стратегічного аналізу.
10. Спеціальні методи стратегічного аналізу.
11. Економіко-математичні методи в стратегічному аналізі.

12. Методи групування в стратегічному аналізі.
13. Методи дискримінантного аналізу.
14. Методи кластерного аналізу.
15. Неформальні методи прийняття рішень.
16. Метод функціонально-вартісного аналізу в стратегічному аналізі.
17. Портфельний аналіз обґрунтування стратегії виходу на зовнішній ринок. Матриці портфельного аналізу.
18. Процес та основні етапи стратегічного аналізу.
19. Основні складові етапи стратегічного аналізу, їхня загальна характеристика. Системна модель як результат проведення стратегічного аналізу.
20. Використання результатів стратегічного аналізу для планування діяльності підприємства, розробки і обґрунтування управлінських рішень.
21. Інформаційне забезпечення стратегічного аналізу.
22. Роль сучасних інформаційних технологій в проведенні стратегічного аналізу.
23. Стратегічне вимірювання, його сутність та місце у системі стратегічного управління. Стратегічне вимірювання у розширеній системі "підприємство – зовнішнє середовище".
24. Прийняття стратегічних рішень у реальному масштабі часу. Типи систем стратегічного вимірювання у реальному масштабі часу.
25. Збалансована система показників (BSC). Стратегічне вимірювання та управління на основі BSC.
26. Система показників відповідальності (ASC). Стратегічне вимірювання та управління за моделлю ASC.
27. Модель ділової переваги (BEM). Порівняння функцій BSC і BEM.
28. Піраміда результативності МакНейра.
29. Конкурентні переваги, їхня сутність, джерела виникнення, класифікація.
30. Аналіз інтенсивності конкуренції в галузі за Портером.
31. П'ять сил конкуренції М. Портера, їхня характеристика.
32. "Ромб" ("діамант") конкурентних переваг країни у міжнародній конкуренції за М. Портером.
33. Стратегічні групи конкурентів. Позиційна карта стратегічних груп конкурентів. Метод вивчення "профілю" об'єкта.

34. Шляхи досягнення конкурентних переваг. Аналіз базових конкурентних стратегій за М. Портером. Переваги та недоліки (небезпеки) стратегії лідерства у витратах, диференціації та фокусування.
35. Аналіз конкурентних переваг "першопрхідця" та синергізму.
36. Аналіз еластичності конкурентної реакції за Ж.-Ж. Ламбеном та його застосування в практиці міжнародної конкуренції.
37. Матриця Ламбена для визначення конкурентної позиції підприємства.
38. Поняття конкурентоспроможності підприємства та особливості її визначення за відносними показниками, методами комплексної порівняльної оцінки.
39. Бенчмаркінг як інструмент порівняльного аналізу конкурентоспроможності підприємства. Завдання та види бенчмаркінгу.
40. Процес бенчмаркінгу та його етапи.
41. Функції і завдання робочої групи бенчмаркінгу. Фактори успіху та індикатори досягнення поставлених цілей. Види партнерів по бенчмаркінгу, їхні переваги і недоліки.
42. Кількісна оцінка і рейтингування в процесі бенчмаркінгу.
43. Профіль бенчмаркінгу.
44. Принципи удосконалення діяльності підприємства в результаті реалізації бенчмаркінгового проекту.
45. Стратегічний бенчмаркінг, особливості його проведення.
46. Показники, які використовуються для проведення стратегічного бенчмаркінгу.
47. Використання методів групування у стратегічному аналізі конкурентоспроможності підприємства.
48. Матриця "Важливість/Результативність" як модель для розробки стратегії підприємства та ранжування факторів конкурентоспроможності. Послідовність проведення аналізу з допомогою матриці "Важливість/Результативність".
49. Методика дискримінантного аналізу об'єктів стратегічного аналізу.
50. Методика кластерного аналізу об'єктів стратегічного аналізу.
51. Конкурентоспроможність товару. Показники і параметри конкурентоспроможності. Інтегральний показник конкурентоспроможності товару.
52. Матричні методи стратегічного аналізу конкурентних позицій підприємства.

53. Аналіз секторів бізнесу підприємства (модель BCG “Зростання галузі/Частка ринку”).

54. Аналіз конкурентних позицій підприємства (модель GE/McKinsey – матриця ринкової привабливості і конкурентних позицій).

55. Матриця спрямованої політики (модель Shell/DPM).

56. Методи аналізу середовища. Метод “критичних точок”. Матриця Вілсона. Метод 5x5. Метод чотирьох питань.

57. Стратегічний аналіз методом SWOT-аналізу. Переваги та недоліки SWOT-аналізу.

58. Матриця SWOT-аналізу і рекомендовані стратегії для підприємств з різним співвідношенням можливостей і загроз, сильних і слабких сторін.

59. Ідентифікація зовнішніх можливостей і загроз. Методика аналізу факторів, що впливають на підприємство ззовні.

60. Аналіз рівня нестабільності (тест І. Ансоффа). Визначення інтенсивності конкуренції.

61. Діагностика та прогнозування змін у середовищі підприємства.

62. Перелік факторів, що характеризують конкурентну силу підприємства. Звичайна і абсолютна конкурентна сила. Методика порівняння підприємства з конкурентними за рівнем звичайної і абсолютної конкурентної сили.

63. Стратегічний аналіз виробничої діяльності підприємства.

64. Прогнозування обсягу виробництва.

65. Методи визначення оптимального обсягу виробництва.

66. Виробнича функція та її значення в стратегічному аналізі обсягів виробництва.

67. Стратегічний аналіз обсягів виробництва з позицій оптимізації фінансового результату (максимізації прибутку), мінімізації витрат або припинення діяльності.

68. Стратегічний аналіз капіталу підприємства.

69. Стратегічний аналіз структури капіталу.

70. Концепція життєвого циклу галузі. Загальна характеристика моделі ADL.

71. Показник внутрішнього перерозподілу. Категорії перерозподілу коштів всередині підприємства. Методика аналізу життєвого циклу за допомогою RONA-графів. Ознаки збалансованості і господарського портфеля компанії.

72. Методика стратегічного оцінювання підприємства. Структура та основні завдання оцінки підприємств. Показники оцінки підприємств. Експертна оцінка підприємств.

73. Метод SPASE – аналіз позицій на ринку у виборі оптимальної стратегії для підприємств.

74. Стратегічний аналіз фінансової звітності та його значення в управлінні підприємством.

75. Стратегічний аналіз фінансових результатів діяльності підприємства. Аналіз фінансових результатів окремо від різних видів діяльності. Аналіз рентабельності діяльності підприємства.

76. Стратегічний аналіз фінансового стану підприємства.

77. Аналіз грошових потоків підприємства. Прогноз руху грошових коштів. Методика аналізу грошових потоків у довгостроковому періоді.

78. Проектовані фінансові звіти як інструмент визначення фінансових потреб. Методи підготовки проєктованих фінансових звітів.

79. Методика складання і аналізу проєктованого звіту про фінансові результати.

80. Методика складання і аналізу проєктованого балансу.

81. Методика оцінки інвестиційної привабливості підприємства. Інновації як фактор формування та підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

82. Інвестиційні проєкти, їх види та основні елементи привабливості. Основні підходи до оцінки інвестиційних проєктів.

83. Оцінка й аналіз цінних паперів у стратегічному аналізі.

84. Критерії визначення ефективності інвестиційних проєктів.

85. Оцінка ризиків у прийнятті інвестиційних рішень. Аналіз меж безбитковості інвестиційного проєкту.

86. Оцінка інвестиційних проєктів за допомогою показника економічної доданої вартості (EVA).

87. Стратегічний аналіз доцільності інвестицій у розвиток стратегічних господарських підрозділів.

88. Методика порівняльного аналізу альтернативних інвестиційних проєктів, їх ранжування. Вибір інвестиційних проєктів.

89. Оцінка ефективності інвестиційної стратегії підприємства.

90. Оцінка ризиків інвестиційних рішень.

91. Методи і критерії прийняття стратегічних управлінських рішень.

92. Прийняття рішень за однієї головної мети (метод математичного програмування).
93. Прийняття рішень для декількох цілей (аналіз затрат і результатів, метод парних порівнянь — АНР-метод).
94. Аналіз стратегічних управлінських рішень за аналогією і за допомогою структурного аналізу.
95. Стратегічний аналіз і прийняття рішень за умов визначеності.
96. Стратегічний аналіз і прийняття рішень за умов обмеженої інформації та невизначеності.
97. Поняття ризику. Якісний і кількісний аналіз ризику. Теорія ігор і критерії прийняття оптимальних управлінських рішень.
98. Особливості прийняття стратегічних рішень за допомогою імовірного підходу.
99. Перегляд стратегічних альтернатив і вибір базових стратегій. Методи перегляду альтернативних стратегій. Основні чинники вибору стратегій. Принципи розроблення успішних стратегій. Оцінка вибраної стратегії.
100. Призначення і склад стратегічного плану підприємства. Технологія розроблення та реалізації стратегічного плану.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

### Основний

1. Аронов А. М. Стратегічний аналіз диверсифікованих підприємств. — СПб., 2001. — 27 с.
2. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління: Навч. посіб. — 2-ге вид., перероб. і допов. — К.: ЦНЛ, 2004. — 400 с.
3. Головка Т. В., Сагова С. В. Стратегічний аналіз: Навч.-метод. посіб. — К.: КНЕУ, 2002. — 198 с.
4. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз: Навч. посіб. — 2-ге вид., перероб. і допов. — К.: Алерга, 2008. — 404 с.
5. Економічний аналіз: Навч. посіб. / За ред. М. Г. Чумаченка. — 2-ге вид., перероб. і допов. — К.: КНЕУ, 2003. — 556 с.
6. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз. — 2-ге вид., стер. — К.: МАУП, 2001. — 152 с.
7. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. — К.: Знання, 2006. — 366 с.
8. Корецький М. Х., Дегтяр А. О., Дацій О. І. Стратегічне управління: Навч. посіб. — К.: ЦНЛ, 2007. — 240 с.

9. Костирко Р. О. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. — Харків: Фактор, 2007. — 784 с.
  10. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посіб. — К.: ЦНЛ, 2005. — 352 с.
  11. Мошенський С. З., Олійник О. В. Економічний аналіз: Підручник / За ред. Ф. Ф. Бутишця. — 2-ге вид., допов. і перероб. — Житомир: Рута, 2007. — 704 с.
  12. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посіб. — 2-ге вид., допов. — Львів: Новий світ; Альтаір-2000, 2003. — 272 с.
  13. Гарнаєвська Н., Нагора О. Стратегічний менеджмент. Практикум: Навч. посіб. — Тернопіль: Карг-бланш, 2008. — 287 с.
  14. Фінансово-економічний аналіз: Підручник / П. Ю. Буряк, М. В. Рymar, М. Т. Биць та ін. — К.: Професіонал, 2004. — 528 с.
  15. Черняк В. З. Фінансовий аналіз: Учень. — 2-е изд., стер. — М.: Экзамен, 2007. — 414 с.
- Додатковий*
16. Аакер Д. А. Стратегическое рыночное управление= Strategic market management. — 6-е междунар. изд. — СПб.: Питер, 2003. — 544 с.
  17. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: Возможности для будущего процветания: Пер. с англ. — М.: Финпресс, 2000. — 272 с.
  18. Деева Н. М., Дедков О. І. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. — К.: ЦНЛ, 2007. — 328 с.
  19. Корнієв В. Л. Цінова політика підприємства: Монографія. — К.: КНЕУ, 2001. — 257 с.
  20. Кузин Б., Юрьев В., Шахдинаров Г. Методы и модели управления фирмой. — СПб.: Питер, 2001. — 432 с.
  21. Левыцки С. Как разработать стратегию. Практические рекомендации по созданию реально работающих стратегий. — Днепропетровск: Баланс-клуб, 2003. — 328 с.
  22. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. — М.: Инфра-М; Новосибирск: Сибир. соглашение, 2000. — 288 с.
  23. Модели і методи прийняття рішень в аналізі та аудиту: Навч. посіб. / Ред. Ф. Ф. Бутишця, М. М. Шитун. — Житомир: ЖДТУ, 2004. — 352 с.

## ЗМІСТ

24. *Немцов В. Д., Довгань Л. Є.* Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. — К., 2001. — 560 с.
25. *Оберемчук В. Ф.* Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. — К.: МАУП, 2000. — 128 с.
26. *Подольська В. О., Яріш О. В.* Фінансовий аналіз: Навч. посіб. — К.: ЦНЛ, 2007. — 488 с.
27. *Серединська В. М., Загородна О. М., Федорович Р. В.* Теорія економічного аналізу: Підручник / Ред. Р. В. Федорович. — К.: Укрмедкнига, 2002. — 323 с.
28. *Тренив Н. Н.* Стратегическое управление: — Учеб. пособие. — М.: ПРИОР, 2000. — 288 с.
29. *Учитель Ю. Г., Терновой А. И., Терновой К. И.* Разработка управленческих решений: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. — 383 с.
30. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент: Учебник. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Дело, 2001. — 448 с.
31. *Цал-Цалко Ю. С.* Фінансовий аналіз: Підручник. — К.: ЦНЛ, 2008. — 566 с.
32. *Шморгун Н. П., Головка І. В.* Фінансовий аналіз. Навч. посіб. — К., 2006. — 528 с.

Пояснювальна записка.....	3
Тематичний план дисципліни “Стратегічний аналіз” .....	5
Зміст дисципліни “Стратегічний аналіз” .....	6
Питання для самоконтролю.....	16
Вказівки до виконання контрольної роботи .....	20
Завдання для контрольної роботи.....	23
Список літератури .....	28

Відповідальний за випуск *А. Д. Вегеренко*  
Редактор *О. М. Коваленко*  
Комп'ютерне верстання *І. О. Музика*

Зам. № ВКЦ-4376

Формат 60×84/16. Папір офсетний.  
Друк рогаційний трафаретний.  
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. XX

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