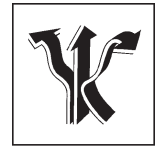
МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

О. В. Пилипенко

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ

Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник
для студентів вищих навчальних закладів

За загальною редакцією М. І. Коваля

Київ
ДП “Видавничий дім “Персонал”
2014

УДК 338.24

Рецензенти: *В. В. Сопко,* д-р екон. наук, проф.
В. М. Гурнак, д-р екон. наук, проф.
М. В. Грідчіна, канд. екон. наук, проф. МКА

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 9 від 31.10.12)

Рекомендовано Міністерством освіти і науки України (лист № 1/11-8502 від 20.05.13).

Пилипенко О. В.

Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ О. В. Пилипенко; За заг. ред. проф. М. І. Коваля. — К.: ДП "Вид. дім "Персонал", 2014. — 332 с. — Бібліогр.: с. 329 — 331.

ISBN 978-617-02-0137-9

Навчальний посібник містить навчальну програму дисципліни "Стратегічний аналіз" з розподілом тем на модулі, виклад теоретичного матеріалу, практичні завдання для самостійного виконання, завдання для виконання контрольної роботи для студентів заочної форми навчання, теми рефератів, питання для самоконтролю знань, приклад завдання для модульного контролю знань, список рекомендованої літератури та словник основних термінів дисципліни.

Для студентів вищих навчальних закладів

© Пилипенко О. В., 2014
© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2014
© ДП "Видавничий дім "Персонал", 2014

ISBN 978-617-02-0137-9

ЗМІСТ

ВСТУП 6

НОРМАТИВНИЙ ОБСЯГ ГОДИН ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ 7

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОГО ПЛАНУ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ 8

ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ "СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ" 9

Тема 1. Стратегічний аналіз, його місце в управлінні економікою підприємства 9

Тема 2. Аналіз досягнутих результатів діяльності підприємства 10

Тема 3. Нормативи для стратегічного аналізу 11

Тема 4. Класифікація та економічне оцінювання виробничих одиниць. 11

Тема 5. Аналіз розподілу виробничих ресурсів у сфері виробництва. 12

Тема 6. Розроблення та економічне обґрунтування стратегії виробничої програми 13

Тема 7. Розроблення та економічне обґрунтування стратегії фінансової програми 14

Тема 8. Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства 14

Тема 9. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства. 15

Тема 10. Стратегічний аналіз інвестицій 16

ТЕОРЕТИЧНИЙ МАТЕРІАЛ КУРСУ 17

Модуль І. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 17

Тема 1. Стратегічний аналіз, його місце в управлінні економікою підприємства 17

Тема 2. Аналіз досягнутих результатів діяльності підприємства 46
Тема 3. Нормативи стратегічного аналізу 83
Тема 4. Класифікація та економічне оцінювання виробничих одиниць 96
Тема 5. Аналіз розподілу виробничих ресурсів у сфері виробництва 115
Тема 6. Розроблення та економічне обґрунтування стратегії виробничої програми 144

Модуль ІІ. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 168
Тема 7. Розроблення та економічне обґрунтування стратегії фінансової програми 168
Тема 8. Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства 186
Тема 9. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства 198
Тема 10. Стратегічний аналіз інвестицій 222

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ 241
Тема 1. Стратегічний аналіз, його місце в управлінні економікою підприємства 241
Тема 2. Аналіз досягнутих результатів діяльності підприємства 245
Тема 3. Нормативи стратегічного аналізу 247
Тема 4. Класифікація та економічне оцінювання виробничих одиниць 250
Тема 5. Аналіз розподілу виробничих ресурсів у сфері виробництва 252
Тема 6. Розроблення та економічне обґрунтування стратегії виробничої програми 254
Тема 7. Розроблення та економічне обґрунтування стратегії фінансової програми 256
Тема 8. Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства 257

Тема 9. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства 258
Тема 10. Стратегічний аналіз інвестицій 261

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ 264

КРИТЕРІЇ ОЦІНОК 272

ТЕСТИ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ РІВНЯ ЗНАНЬ 273

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ І ЗАВДАННЯ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ 283

ЗАВДАННЯ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ 286

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ № 1 291

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАВДАННЯ № 1 300

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ № 2 303

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАВДАННЯ № 2 306

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ № 3 307

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАВДАННЯ № 3 307

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ З ТЕОРІЇ ДИСЦИПЛІНИ 314

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ 316

ПРОМІЖНИЙ КОНТРОЛЬ 318

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ 320

ОСНОВНІ ТЕРМІНИ ДИСЦИПЛІНИ “СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ” 322

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА 330

ВСТУП

Стратегія в галузі економіки визначається як план управління діяльністю підприємства в такому напрямі, щоб забезпечити спрямування ресурсів і енергії на зміцнення його позицій на ринку, зростання ефективності діяльності та досягнення інших визнаних важливими цілей. Для розробки стратегії діяльності підприємства важливу роль відіграє стратегічний аналіз. Саме цей аналіз покликаний сприяти дослідженню умов і показників діяльності господарюючого суб'єкта та використанню створеної при цьому бази даних для визначення стратегії розвитку підприємства.

Дисципліна "Стратегічний аналіз" є нормативною для підготовки магістрів за фахом "Облік і аудит".

Мета курсу — засвоєння студентами належних теоретичних знань та набуття практичних навичок з методики та техніки проведення аналітичних досліджень для обґрунтування стратегічних управлінських рішень, виявлення резервів підвищення ефективності виробництва.

Основні завдання навчальної дисципліни:

- вивчення сутності, напрямів і ролі стратегічного аналізу на підприємстві, методів аналізу виробничої програми, структури капіталу, фінансової програми та інвестицій, набуття вмінь аналізу та оцінювання потенціалу підприємства як чинника стратегії розвитку;
- ознайомлення студентів з аналітичними методами дослідження стратегічного середовища;
- опанування ними основ стратегічної оцінки виробничої діяльності;
- вироблення у студентів навичок прогнозної оцінки структури капіталу;
- набуття вмінь прогнозувати показники діяльності підприємства;
- оволодіння методикою стратегічного аналізу інвестиційних рішень.

Предметом дисципліни "Стратегічний аналіз" є поточна та перспективна виробнича і фінансово-господарська діяльність підприємства (суб'єкта господарювання), виражена в показниках його історичної (ретроспективної) та прогнозної звітності.

Навчальна дисципліна "Стратегічний аналіз" ґрунтується на знаннях з теорії та практики економічного аналізу, мікроекономіки, менеджменту, фінансів, статистики, фінансового та управлінського обліку. Вивчення дисципліни "Стратегічний аналіз" ґрунтується на методах мікроекономічного аналізу, вивченні зовнішнього і внутрішнього середовища, управлінського аналізу ефективності використання виробничих ресурсів, визначення конкурентоспроможності продукції та підприємства, оцінки конкурентних переваг, прогнозування результативності господарської (операційної, фінансової, інвестиційної) діяльності суб'єкта господарювання та структури капіталу підприємства.

Вивчення дисципліни допоможе майбутнім магістрам з обліку і аудиту орієнтуватися в ринкових умовах господарювання та використовувати знання для розробки і прийняття стратегічних рішень.

НОРМАТИВНИЙ ОБСЯГ ГОДИН ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ
(ОСВІТНЬО-КВАЛІФІКАЦІЙНИЙ РІВЕНЬ – МАГІСТР)

	Семестр	За навчальним планом	За робочим навчальним планом	Примітка
Загальний обсяг годин на вивчення дисципліни	1	180	180	
Лекції	1	52	52	
Практичні	1	24	24	
Обсяг годин на індивідуальну роботу та самостійне вивчення дисципліни		104	104	
Контрольні заходи	1	іспит	іспит	

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОГО ПЛАНУ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

(годин)

№	Модулі. Теми	Всього	В тому числі:			
			лекції	практичні	самостійна робота	індивідуальна робота
Модуль І. Стратегічний аналіз операційної діяльності		102	30	16	30	26
1	Стратегічний аналіз, його місце в управлінні економікою підприємства	20	6	4	6	4
2	Аналіз досягнутих результатів діяльності підприємства	20	6	2	6	6
3	Нормативи для стратегічного аналізу	14	4	2	4	4
4	Класифікація та економічне оцінювання виробничих одиниць	20	6	4	6	4
5	Аналіз розподілу виробничих ресурсів у сфері виробництва	14	4	2	4	4
6	Розроблення та економічне обґрунтування стратегії виробничої програми	14	4	2	4	4
Модуль ІІ. Стратегічний аналіз фінансової та інвестиційної діяльності		78	22	8	22	26
7	Розроблення та економічне обґрунтування стратегії фінансової програми	20	6	2	6	6
8	Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства	14	4	2	4	4
9	Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства	22	6	2	6	8
10	Стратегічний аналіз інвестицій	22	6	2	6	8
Разом		180	52	24	52	52

ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ “СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ”

Тема І. Стратегічний аналіз, його місце в управлінні економікою підприємства

Концептуальні засади. Сутність стратегічного аналізу. Місце стратегічного аналізу в системі управління економікою підприємства. Обґрунтованість та прогнозування результатів стратегічних рішень. Сутність стратегічних рішень. Відмінність стратегічних господарських рішень від поточних. Особливості стратегічних господарських рішень, їх види, ієрархія. Поняття стратегії.

Методи стратегічного аналізу, їх сутність і характеристика.

Цільові орієнтири в діяльності підприємства. Типи цілей, їх підпорядкованість. Роль місії та бачення в управлінні підприємством. Дерево цілей. Поняття горизонту цілей у стратегічному аналізі. Простір визначення цілей за П. Друкером.

Вивчення середовища підприємства та значення його впливу для прогнозування майбутніх обсягів діяльності. Поняття середовища підприємства, його складові, характеристика окремих елементів.

Методи вивчення середовища: метод “критичних точок”, PEST-аналіз, SWOT-аналіз. Сутність SWOT-аналізу, етапи складання стратегічного балансу. Види стратегій, що можуть бути розроблені на основі SWOT-аналізу.

Прогнозування у стратегічному аналізі. Його призначення, функції, особливості та сфера застосування. Види прогнозів. Методи прогнозування: екстраполяція, методи експертних оцінок, моделювання, побудова сценаріїв.

Інформаційна база стратегічного аналізу. Проблеми її формування. Види джерел інформації для стратегічного аналізу, типи систем збору інформації, системи обробки інформації, застосування інформаційних технологій, ЕОМ, програмних продуктів в обробці інформації.

Тема 2. Аналіз досягнутих результатів діяльності підприємства

Принципи проведення стратегічного аналізу діяльності підприємства. Підходи до стратегічного аналізу. Системний та діагностичний підходи у стратегічному аналізі результатів виробничої та фінансово-господарської діяльності підприємства.

Поняття проблеми у стратегічному аналізі. Види проблем у діяльності підприємства.

Підходи до проведення стратегічного аналізу: "ланцюг цінностей" Портера, підхід Мак-Кінсі, підхід на основі П(С)БО.

Загальна характеристика підприємства (організації): характер діяльності, історія, обсяги діяльності та позиція в галузі, регіоні, форма власності, структура управління, розташування.

Оцінка складових (підсистем) системи підприємства: оцінка фінансів організації, системи збуту продукції, виробничої підсистеми, характеристика інноваційної діяльності, оцінка трудових ресурсів (структура, управління, підбір, стимулювання праці, система комунікацій), система управління (структура організації та система прийняття рішень, організаційна культура), загальна ефективність.

Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства та їх значення для стратегічного аналізу. Показники загальної ефективності діяльності: темпи росту обсягів діяльності (виробництва), місце в галузі та репутація, покращення конкурентної позиції бізнесу, рівень витрат, рентабельність, продуктивність праці, стан та ефективність використання основних засобів, показники організаційно-технічного рівня.

Поняття конкурентоспроможності, конкурентоспроможність фірми та продукції (товару). Поняття конкурентних переваг та джерела їх утворення.

Характеристика стратегічної позиції підприємства в галузі на ринку. Визначення частки ринку підприємства.

Індекс Херфіндала. Стратегічні карти конкурентів та аналіз за допомогою "позиційної карти конкурентів".