

**Міністерство освіти і науки України  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
Економічний факультет  
Кафедра обліку і аудиту**

Затверджую  
Декан економічного факультету  
\_\_\_\_\_ проф.Панчишин С.М.

**РОБОЧА НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА**

з курсу “Стратегічний аналіз”  
для спеціальності “Менеджмент”

**Витяг з навчального плану**

Загальна кількість  
аудиторних годин:

- **лекцій – 18**
- **практичних – 18**
- **самостійна робота**
- **залік**

Розглянуто на засіданні кафедри  
обліку і аудиту  
\_\_\_\_\_ 2005р.

Рекомендовано  
методичною комісією факультету  
\_\_\_\_\_ 2005р.

В.о.зав.кафедрою

доц.Струк Н.С.

## Мета і завдання курсу "Стратегічний аналіз"

Головна мета вивчення курсу - оволодіння базовими знаннями, методикою і організацією стратегічного аналізу для обґрунтування стратегічних управлінських рішень, виявлення резервів підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності.

Стратегічний аналіз передбачає визначення можливостей підприємства, оцінку внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства з орієнтацією на довгострокову перспективу, вибір зважених стратегічних планів, спрямованих на посилення позицій підприємства у ринковому середовищі.

У процесі вивчення курсу перед студентами поставлено такі завдання:

- 1) визначити теоретичні і методологічні засади стратегічного аналізу;
- 2) навчитися інформаційно виражати через систему показників стан та зміну будь-якої господарської ситуації;
- 3) набути навички у проведенні аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;
- 4) навчитися проводити дослідження змін економічних явищ та процесів на багатокритеріальній основі;
- 5) набути навички у виробленні стратегічних рішень, спрямованих на посилення позицій підприємства у ринковому середовищі;
- 6) опанувати методики прогнозування результатів діяльності підприємства і конкурентного аналізу;
- 7) навчитись робити обґрунтовані об'єктивні висновки та пропозиції за результатами проведених досліджень;
- 8) набути навички в оформленні аналітичних висновків на запит користувачів відповідно до стандартів аналітичного процесу.

Вивчення курсу "Стратегічний аналіз" ґрунтується на знаннях теорії та практики економічного аналізу, мікроекономіки, менеджменту, фінансів, статистики, бухгалтерського обліку, аудиту. Крім того, студент повинен вміти читати нормативно-довідкову документацію, бухгалтерську, фінансову та статистичну звітність, бізнес-плани; будувати аналітичні графіки і таблиці, користуватися спеціальними довідковими таблицями.

Для успішного вивчення курсу студент повинен усвідомити необхідність отримання цих знань для опанування професією, визначити взаємозв'язки стратегічного аналізу з іншими науками, вивчити особливості предмета й об'єктів дослідження, методів і прийомів стратегічного аналізу.

Лекційний курс спрямований на пізнання логіки й організації навчального процесу для засвоєння курсу "Стратегічний аналіз", він спрямований на надання орієнтира у процесі навчання. Для виконання практичного курсу та при підготовці рефератів, наукових доповідей, складанні заліків чи іспитів студент повинен займатися самостійною роботою. Головна мета самостійної роботи - поглиблення набутих теоретичних знань і практичних навичок у межах навчальної програми. Завдання самостійної роботи полягають у набутті навичок роботи з науковою літературою, вміння читати й узагальнювати нормативно-правові джерела, інші джерела інформації (фінансова, податкова і

статистична звітність, аудиторські висновки, бізнес-плани тощо). Самостійна робота студентів з курсу "Стратегічний аналіз" включає такі форми:

- опрацювання лекційного матеріалу тем курсу;
- підготовка до семінарських і практичних занять;
- вивчення й опрацювання нормативних, статистичних, літературних джерел та методичних розробок з питань стратегічного аналізу й управління;
- виконання індивідуальних самостійних завдань;
- підготовка окремих тем і проблемних питань, їх презентація та обговорення на семінарських і практичних заняттях;
- підготовка доповідей та участь у студентських наукових конференціях, ділових іграх;
- підготовка і написання курсових, дипломних робіт; підготовка до заліку чи іспиту.

### **Тематичний план курсу "Стратегічний аналіз"**

Тема 4.1. Стратегічний аналіз у системі управління підприємством.

Тема 4.2. Методи групування і прогнозування у стратегічному аналізі.

Тема 4.3. Стратегічний конкурентний аналіз.

Тема 4.4. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища: SWOT-аналіз.

Тема 4.5. Аналіз стратегії виробничої діяльності підприємства.

Тема 4.6. Стратегічний аналіз капіталу підприємства.

Тема 4.7. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства.

Тема 4.8. Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень.

### **Зміст тем курсу "Стратегічний аналіз"**

#### ***Тема 4.1. Стратегічний аналіз у системі управління підприємство***

Концептуальні засади стратегічного аналізу. Суть, зміст та завдання стратегічного аналізу, сфера його застосування. Економічна стратегія як сукупність господарських дій, спрямованих на ефективну виробничу, збутову, фінансову та інші діяльності підприємства.

Класифікація стратегій - корпоративна, ділова, функціональна й операційна стратегії. Стратегії підприємств на різних стадіях життєвого циклу - стратегія зростання, утримання і скорочення. Стратегічний план діяльності підприємства, його призначення і особливості складання.

Розробка та оцінка багатоваріантних прогнозів відповідно до стратегії розвитку підприємства. Інформаційна база стратегічного аналізу. Умови, фактори, можливості макро- і мікро-середовища, в яких здійснюється господарська діяльність підприємства.

Методологія стратегічного аналізу. Загальнонаукові і власні (прикладні)

методичні прийоми аналізу. Інструктивно-описові, прогностичні та розрахунково-аналітичні методи і моделі.

Системи стратегічного вимірювання результативності бізнесу - збалансована система показників BSC, система показників відповідальності ASC, модель ділової переваги BEM, піраміда результативності МакНейра.

#### ***Тема 4.2. Методи групування і прогнозування у стратегічному аналізі***

Групування факторів конкурентоспроможності підприємства. Матриця "Важливість/Результативність". Побудова шкали важливості показників. Методика дискримінантного аналізу. Методика кластерного аналізу.

Якісні (експертні) і кількісні (статистичні) методи прогнозування. Індивідуальні експертні оцінки - метод написання сценаріїв. Правила колективного експертного дослідження. Основні прийоми прогнозування зовнішнього середовища. Метод Дельфі.

Прогнозування за допомогою аналізу часових рядів. Регресійний аналіз. Економетричне моделювання. Спеціальні застереження щодо врахування взаємозв'язків в процесі прогнозування параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Методи прогнозування банкрутства підприємств: Z-рахунок Альтмана; коефіцієнт Таффлера; А-рахунок Аргенті; R-модель Іркутської державної економічної академії.

#### ***Тема 4.3. Стратегічний конкурентний аналіз***

Бенчмаркінг як метод конкурентного аналізу. Бенчмаркінговий проект. Завдання бенчмаркінгу і застереження щодо його проведення. Процес бенчмаркінгу та його етапи - планування, дослідження, спостереження і збирання інформації, аналіз, адаптація, вдосконалення. Функції і завдання робочої групи бенчмаркінгу. Фактори успіху та індикатори досягнення поставлених цілей. Види партнерів по бенчмаркінгу, їхні переваги і недоліки. Кількісні оцінки і рейтинг у процесі бенчмаркінгу. Особливості проведення стратегічного бенчмаркінгу.

Матричні методи стратегічного аналізу. Концепція Бос-тонської консалтингової групи - модель BGG "Зростання галузі/Частка ринку". Модель GE/McKinsey - матриця ринкової привабливості і конкурентних позицій. Переваги і недоліки моделей BGG і GE/McKinsey. Модель Shell/DPM - матриця спрямованої політики. Показники конкурентоспроможності секторів бізнесу і привабливості галузі, що використовуються у моделі Shell/DPM.

#### ***Тема 4.4. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища: SWOT-аналіз***

Характеристика SWOT-аналізу, його переваги і недоліки. Роль SWOT-аналізу в процесі розробки корпоративної стратегії. Визначення зовнішніх можливостей і загроз, сильних і слабких сторін підприємства. Матриця SWOT-аналізу і рекомендовані стратегії для підприємств з різним співвідношенням можливостей і загроз, сильних і слабких сторін.

Методика аналізу факторів, що впливають на підприємство ззовні. Перелік

факторів, що характеризують конкурентну силу підприємства. Методика порівняння підприємства з конкурентами за рівнем звичайної й абсолютної конкурентної сили.

#### ***Тема 4.5. Аналіз стратегії виробничої діяльності підприємства***

Обсяг виробництва, його прогнозування. Методи визначення оптимального обсягу виробництва. Виробнича функція; її значення в стратегічному аналізі обсягів виробництва.

Витрати виробництва, їх оптимізація. Оцінка обсягів виробництва, орієнтованих на стратегію максимізації прибутку, мінімізацію витрат або припинення діяльності.

#### ***Тема 4.6. Стратегічний аналіз капіталу підприємства***

Структура капіталу і ризик, їх взаємозв'язок та прогнозування. Стратегічна політика структури капіталу підприємства. Аналіз структури капіталу та прогнозні показники діяльності підприємства.

Оцінка фінансового лівериджу і його зв'язок зі структурою капіталу. Прогноз структури капіталу відповідно до стратегії розвитку підприємства. Визначення потреби у фінансуванні.

#### ***Тема 4.7. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства***

Стратегічний аналіз показників фінансової звітності, його значення в управлінні підприємством. Прогнозне моделювання фінансових показників. Види моделей, їх зміст і призначення. Сутність методу процента від продажу.

Прогноз складових елементів бізнесу. Стратегічна оцінка витрат. Прогноз фінансових операцій з оновлення основного капіталу підприємства. Моделювання грошового потоку. Інтегрована модель показників прогнозної фінансової звітності.

#### ***Тема 4.8. Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень***

Види стратегічних управлінських рішень - організаційні (запрограмовані або незапрограмовані), компромісні, інтуїтивні, рішення, що базуються на судженнях, раціональні рішення. Якість управлінського рішення і критерії її оцінки. Форми альтернативних управлінських рішень.

Стратегічні управлінські рішення в умовах визначеності та невизначеності. Прийняття рішення за умови однієї головної мети. Прийняття рішення при декількох цілях.

Аналіз стратегічних управлінських рішень за аналогією і за допомогою структурного аналізу. Поняття ризику. Якісний і кількісний аналіз ризику. Методика прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності. Особливості прийняття стратегічних рішень за допомогою теорії ймовірності.

### **Теми наукових рефератів**

1. Становлення системи стратегічного управління.
2. Проблеми і перспективи використання стратегічного управління у вітчизняних умовах.
3. Сучасний стан розвитку стратегічного аналізу в Україні і розвинених країнах.
4. Роль прогнозування в системі управління бізнесом.
5. Вибір стратегії діяльності підприємства в умовах ринкової (або трансформаційної) економіки.
6. Науковий внесок вчених-аналітиків у розвиток методології стратегічного аналізу.
7. Діяльність підприємств в умовах глобалізації світових ринків. *і.*

### **Додаткова література**

1. *Алексеева М. М.* Планирование деятельности фирмы: Учеб. метод. пособие. - М.: Финансы и статистика, 2003. - 248 с.
2. *Ансофф И.* Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ. / Под ред. Л. И. Евенко. - М.: Экономика, 1989. - 519 с.
3. *Бланк И. А.* Стратегия и тактика управления финансами. - К.: МП «ИТЕМ» ЛТД, СП «АДЕФ-Украина», 1996. - 408 с.
4. *Бригхем Є. Ф.* Основи фінансового менеджменту / Пер. з англ. -К.: Молодь, 1997. - 1000с.
5. *Головка Т. В., Сагова С. В.* Стратегічний аналіз: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / За ред. проф. М. В. Кужельного. - К.: КНЕУ, 2002. - 198 с.
6. *Костирко Л. А.* Стратегія фінансово-економічної діяльності господарюючого суб'єкта: методологія і організація: Моногр. - Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2002. - 560 с.
7. *Редченко К. І.* Стратегічний аналіз: Навч. посіб. - Львів: Альтаір-2002, 2003. - 272 с.
8. *Галасюк В. В.* Проблемы теории принятия экономических решений: Моногр. - Днепропетровск: Наука и образование, 2000. - 296 с.
9. *Герасимчук В. Г.* Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. - К.:КНЕУ, 2000. - 258 с.
10. *Куденко Н. В.* Стратегічний маркетинг: Навч. посіб. - К.: КНЕУ, 1998. - 264 с.
11. *Мізюк Б. М.* Стратегічне управління підприємством: Підручник. - Львів: Кооп-освіта, ЛКА, 1999. - 354 с.
12. *Панов А. И.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. - 240 с.
13. *Родионова В. Н.* Проектний аналіз. - К.: ТОВ "Вид-во Лібра", 1998. - 368с.
14. *Родионова В. Н., Федоркова Е. В., Чекменев А.Н.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 91 с.
15. *Тренев Н. Н.* Стратегическое управление: Учеб. пособие для вузов. - М.: Изд-во ПРИОР, 2002. - 288 с.



## ***Завдання та тести***

***Завдання 4.1.1.*** Розкрити сутність стратегічного управління:

- 1) функції;
- 2) компоненти;
- 3) етапи;
- 4) об'єкти;
- 5) види;
- 6) принципи

***Завдання 4.1.2.*** Дати характеристику стратегій за функціональним критерієм. Визначити умови використання кожної з них:

- 1) S маркетингова;
- 2) виробнича;
- 3) фінансова;
- 4) організаційна;
- 5) соціальна.

***Завдання 4.1.3.*** Дати характеристику стратегій за стадіями життєвого циклу бізнесу. Визначити умови використання кожної з них:

- 1) стратегія зростання;
- 2) стратегія утримання;
- 3) стратегія скорочення.

***Завдання 4.1.4.*** Дати характеристику стратегій за способом досягнення конкурентних переваг. Визначити умови використання кожної з них:

- 1) стратегія мінімальних витрат;
- 2) стратегія диференціації;
- 3) стратегія зосередження.

***Завдання 4.1.5.*** Дати характеристику стратегій за рівнем глобалізації бізнесу. Визначити умови використання кожної з них:

- 1) вузька спеціалізація;
- 2) диверсифікація.

***Завдання 4.1.6.*** Розкрити підходи до формування стратегічного плану:

- 1) від досягнутого
- 2) оптимізаційний;
- 3) адаптаційний

***Завдання 4.1.7.*** Розкрити зміст стратегічного аналізу як системи наукового пізнання:

- 1) суб'єкт і об'єкт;
- 2) мета і завдання;
- 3) Предмет;
- 4) принципи

***Завдання 4.1.8.*** Охарактеризувати систему методів стратегічного аналізу:

- 1) загальнонаукові методи;
- 2) методи аналізу макрооточення;
- 3) методи аналізу безпосереднього оточення;
- 4) методи аналізу організації
- 5) методи аналізу продукту;
- 6) методи інвестиційного аналізу;
- 7) методи аналізу стратегії і прийняття стратегічних управлінських рішень.

***Завдання 4.1.9.*** Охарактеризувати невизначеність як умову прийняття управлінських рішень:

достатньо ясне майбутнє;

- 1) майбутнє у вигляді низки альтернатив
  - 2) майбутнє у вигляді "діапазону";
  - 3) повна невизначеність майбутнього.
- 
- 4) Завдання 4.1.10. Розкрити наступні поняття з формулюванням та обґрунтуванням практичних аспектів:
  - 5) імідж;
  - 6) метод управління за цілями;
  - 7) стратегія концентрованого зростання;
  - 8) стратегія інтегрованого зростання;
  - 9) стратегія диверсифікаційного зростання;
  - 10) стратегія цілеспрямованого скорочення;
  - 11) комбінована стратегія

Тест 1. Стратегії за конкурентною позицією поділяються на

- 1) стратегії зростання, утримання, скорочення;
- 2) лідер, претендент, послідовник, новачок;
- 3) корпоративна, ділова, функціональна, операційна;
- 4) стратегії мінімальних витрат, диференціації, зосередження.

Тест 2. Стратегії за ієрархією у системі управління поділяються на:

- 1) стратегії мінімальних витрат, диференціації, зосередження;
- 2) лідер, претендент, послідовник, новачок;
- 3) корпоративна, ділова, функціональна, операційна;
- 4) стратегії зростання, утримання, скорочення.

Тест 3. Для окремих структурних одиниць (представництв, філій) розробляється:

- 1) ділова стратегія;
- 2) корпоративна стратегія;
- 3) операційна стратегія;
- 4) операційна стратегія
- 5) функціональна стратегія.

Тест 4. Процес визначення зв'язків організації з її оточенням, який полягає у реалізації обраної мети і спрямований на досягнення бажаного стану шляхом ефективного розподілу ресурсів - це визначення:

- 1) стратегії;
- 2) стратегічного управління;
- 3) стратегічного планування;
- 4) стратегічного менеджменту.

Тест 5. Які з наведених нижче параметрів не відповідають визначенню стратегічного управління:

- 1) ефективність діяльності залежить від своєчасності і точності реакції на зміни ринку;
- 2) увага на пошук нових можливостей у конкурентні боротьбі;
- 3) орієнтація на короткострокову і середньострокову перспективу;
- 4) працівники - це основа організації, її цінність і джерело добробуту.

Тест 6. Відповідно до концепції життєвого циклу підприємство проходить стадії циклу у наступній послідовності:

- 1) зародження —> функціональна спеціалізація —> децентралізація —>

- співробітництво —> відносини сімейного типу;
- 2) зародження — > відносини сімейного типу — » функціональна спеціалізація — > співробітництво — > децентралізація;
- 3) зародження — > співробітництво — > децентралізація — > функціональна спеціалізація > відносини сімейного типу;
- 4) зародження — » співробітництво — » функціональна спеціалізація — > децентралізація >— > відносини сімейного типу.
- 5) Тест 7. Аналіз поточного стану підприємства є початковим етапом підготовки стратегічного плану при застосуванні:
- 6) планування з виділенням невизначених подій;
- 7) підходу "від досягнутого";
- 8) адаптаційного підходу;
- 9) оптимізаційного підходу.

Предметом стратегічного аналізу є:

- 1) окремі стратегічні господарські підрозділи, стратегічні зони господарювання, сектори бізнесу або окремі продукти;
- 2) організаційні, економічні та інформаційні ресурси та можливості, які розглядаються з погляду зміцнення позицій на ринку у довгостроковому аспекті;
- 3) позитивні і негативні фактори, які впливають на економічне становище підприємства у близькому майбутньому;
- 4) трудові, фінансові і матеріальні ресурси підприємства, а також господарські процеси і чинники, які на них впливають, для оцінки поточного стану підприємства.

Тест 9. До об'єктів стратегічного управління не належать:

- 1) підприємство у цілому;
- 2) сегменти бізнесу;
- 3) варіанти стратегічних рішень;
- 4) окремий підрозділ підприємства,

Тест 10. Методи імітаційного моделювання використовую-рртяться для:

- 1) аналізу стратегії і прийняття управлінських рішень;
- 2) стратегічного аналізу продукту;
- 3) аналізу макрооточення підприємства;
- 4) стратегічного фінансового аналізу.
- 5) За яким рівнем невизначеності для визначення стратегії проводиться аналіз на основі декількох базових сценаріїв з "плаваючими" змінними:
- 6) достатньо ясне майбутнє;
- 7) майбутнє у вигляді низки альтернатив;
- 8) майбутнє у вигляді діапазону;
- 9) повна невизначеність майбутнього.

З чого починається стратегічний аналіз (перший етап):

- 1) з аналізу результатів виконаннями
- 2) з аналізу можливостей;
- 3) з аналізу досвіду;
- 4) з аналізу ідеї.

Що є результатом стратегічного аналізу:

- 1) стратегія;

- 2) стратегічний план;
- 3) системна модель об'єкта і його оточення;
- 4) стратегічне управлінське рішення

Матриці BCG, GE/McKinsey, Shell/DM використовуються при проведенні стратегічного аналізу:

- 1) організації;
- 2) продукту;
- 3) безпосереднього оточення
- 4) макрооточення.

Початок використання грошового потоку оцінки ефективності бізнесу належить до періоду:

- 1) 20-х років;
- 2) 70-х років;
- 3) 80-х років;
- 4) 90-х років.

Тест 16. Множинне вимірювання одиничних подій у вимірюванні здійснюється за допомогою:

- 1) кібернетичних моделей;
- 2) систем з сенсорною інтеграцією;
- 3) систем з одноелементним фокусуванням;
- 4) розподілених експертних систем.