

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до практичних занять та самостійної роботи з дисципліни

«СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ»

*(для студентів 5 курсу денної і 6 курсу заочної форм навчання
спеціальності 8.050106 (8.03050901)– «Облік і аудит»)*

Харків
ХНУМГ
2013

Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи з дисципліни «Стратегічний аналіз» (для студентів 5 курсу денної і 6 курсу заочної форм навчання спеціальності 8.050106 (8.03050901) – «Облік і аудит») / Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова; уклад.: К. А. Мамонов, М. В. Кадничанський. – Х.: ХНУМГ, 2013. - 31 с.

Укладачі: К. А. Мамонов, М. В. Кадничанський

Рецензент: проф. Момот Т.В.

Рекомендовано кафедрою "Облік і аудит", протокол №1 від „28” серпня 2011 р.

ЗМІСТ

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ	4
2. ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....	6
Заняття 1. Стратегічний аналіз, його місце в управлінні економікою підприємства	6
Заняття 2. Оцінка результативності бізнесу в системі стратегічного аналізу ...	7
Заняття 3. Визначення конкурентоспроможності підприємства.....	8
Заняття 4. Методи прогнозування у стратегічному аналізі	9
Заняття 5. Бенчмаркінг (порівняльний конкурентний аналіз).....	11
Заняття 6. Методи групування у стратегічному аналізі	13
Заняття 7. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища: SWOT-аналіз.....	14
Заняття 8. Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства	16
Заняття 9. Стратегічний аналіз життєвого циклу бізнесу	17
Заняття 10. Особливості стратегічної діагностики та оцінки підприємств середнього і малого бізнесу.....	18
Заняття 11. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства. Стратегічний аналіз інвестицій.....	20
Заняття 12. Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень	23
3. ПИТАННЯ ДО САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ	26
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	28

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

В умовах ринкових перетворень важливим завданням є розвиток економіки підприємства. Цей процес супроводжується необхідністю розробки управлінських рішень, орієнтованих на довгострокову перспективу. У зв'язку з цим важливого значення набуває стратегічний аналіз.

Стратегічний аналіз – це аналіз, в якому досліджуються позитивні й негативні фактори, що впливають на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхи досягнення стратегічних цілей підприємства.

Метою практичних занять і самостійного вивчення дисципліни “Стратегічний аналіз” є закріплення теоретичних знань та набуття практичних навичок оцінки стратегічного розвитку діяльності підприємства, розробка стратегічних планів, орієнтованих на довгостроковий розвиток підприємницьких структур.

У процесі виконання практичних завдань і самостійного вивчення студент повинен засвоїти:

- особливості використання стратегічного аналізу на підприємствах різних форм власності;
- практичні результати застосування стратегічного аналізу в організаціях України;
- методи і моделі стратегічного аналізу;
- формування стратегічних планів різного рівня в організаціях;
- навички побудови ефективно діючого організаційного, фінансово-економічного, соціального та інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного аналізу.

На практичних заняттях студенти розглядають теоретичні питання дисципліни “Стратегічний аналіз”, отримують практичні навички вирішення задач стратегічного аналізу.

У третьому триместрі студентам необхідно самостійно засвоїти 13 тем (табл. 1.1) і розглянути питання (розділ 3). У процесі самостійного вивчення дисципліни студенти використовують літературу за списком, наведеним у кінці цих вказівок. По закінченні вивчення дисципліни студенти складають іспит.

Перелік практичних занять і тем для самостійної роботи та їх обсяг в годинах наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Перелік практичних занять і тем для самостійної роботи та їх обсяг у годинах

Найменування практичного заняття і тем для самостійної роботи	Обсяг, год. прак. занять	Обсяг, год. для сам. роботи
Заняття 1. Стратегічний аналіз, його місце в управлінні економікою підприємства	2	6
Заняття 2. Оцінка результативності бізнесу в системі стратегічного аналізу	2	6
Заняття 3. Визначення конкурентоспроможності підприємства	2	4
Заняття 4. Методи прогнозування у стратегічному аналізі	2	4
Заняття 5. Бенчмаркінг (порівняльний конкурентний аналіз)	2	2
Заняття 6. Методи групування у стратегічному аналізі	2	4
Заняття 7. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища: SWOT-аналіз	2	6
Заняття 8. Стратегічний аналіз життєво-конкурентних позицій підприємства	2	6
Заняття 9. Стратегічний аналіз життєвого циклу бізнесу	2	4
Заняття 10. Особливості стратегічної діагностики та оцінки підприємств середнього і малого бізнесу	2	4
Заняття 11. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства. Стратегічний аналіз інвестицій	2	10
Заняття 12. Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень	2	4
Всього	24	60

2. ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Заняття 1. Стратегічний аналіз, його місце в управлінні економікою підприємства

Запитання для розгляду:

1. Що означає термін «стратегія»? Які визначення стратегії в контексті економіки і управління можна навести?
2. Що таке корпоративні, ділова, функціональна і операційна стратегії?
3. Які стратегії можна виділити залежно від стадії життєвого циклу бізнесу?
4. Яких стратегій мають дотримуватися підприємства, які мають конкурентні позиції на ринку?
5. У чому полягають стратегії мінімальних витрат, диференціації і зосередження? За допомогою якої моделі вони ідентифікуються?
6. Які переваги і недоліки мають стратегії вузької спеціалізації і диверсифікації?
7. Яка мета і особливості складання стратегічного плану діяльності підприємства?
8. Які знаєте підходи до формування стратегічного плану?
9. Охарактеризуйте очікувані події, які виділяються при складанні стратегічного плану?
10. Що таке стратегічне управління? Які етапи розвитку стратегічного управління знаєте?
11. Опишіть структуру і процеси стратегічного управління?
12. Що таке стратегічний аналіз? Яка його мета, предмет, об'єкти?
13. Назвіть і охарактеризуйте етапи стратегічного аналізу?
14. З яких частин складається стратегічний аналіз?

Задача 1.1

Фірма «Онiкс», заснована в березні 1995 р., протягом перших трьох років існування посіла одне з провідних місць серед фірм, які розробляють програмні продукти. Результатом діяльності фірми є стале зростання фінансових результатів, кількості робітників, виробничого потенціалу. Значна увага приділялась пошуку нових сегментів на ринку програмного забезпечення. Керівництво фірми прийняло рішення на випуск програмного забезпечення, орієнтованого на комплексне вирішення економічних, бухгалтерських, управлінських завдань. Для збільшення продажу своєї продукції керівництво співпрацювало з науководослідними та навчальними закладами, а також підприємницькими структурами.

Сформулюйте місію і стратегічні завдання, поставлені в 1995 р. керівництвом фірми «Онікс». Проведіть стратегічний аналіз життєвого циклу стратегії фірми.

Задача 1.2

Установіть, який рівень невизначеності відповідає поточній ситуації, що склалася на таких українських ринках: а) ринку нерухомості; б) будівництва; в) сільського господарства; г) транспорту. Поясніть свою думку.

Задача 1.3

Забезпечте реалізацію товару на території України за рахунок коштів покупця, вказуючи, які саме документи треба оформляти для забезпечення процесу реалізації.

Умови завдання: 1. Всі учасники торговельних угод – організації України. 2. Укладається первинна разова угода на виробництво та постачання товару. 3. Купівля товару здійснюється на умовах передплати.

Література: 5, 9, 10, 12, 22, 23, 24, 25, 29.

Заняття 2. Оцінка результативності бізнесу в системі стратегічного аналізу

Запитання для розгляду:

1. Що таке системи стратегічного вимірювання? Які парадигми тут виділяють?
2. Яке місце посідає стратегічне вимірювання результативності бізнесу в системі стратегічного управління?
3. Дайте характеристику різновидів систем РМЧ-вимірювання?
4. Що таке збалансована система показників (BSC)? Які ідеї покладені в її основу?
5. Чим відрізняється збалансована система показників Мейзела від класичної моделі Каплана і Нортонна?
6. Яка сфера застосування BSC? Чи може ця концепція застосовуватися підприємствами середнього і малого бізнесу?
7. Що таке модель стратегічних зв'язків?
8. У чому полягають особливості теорії зацікавлених сторін? Назвіть основні групи зацікавлених сторін.
9. Охарактеризуйте систему показників відповідальності (ASC).
10. Як кількісно оцінюються внески і стимули зацікавлених сторін у моделі ASC?
11. Розкрийте зміст моделі ділової переваги (BEM).
12. Що таке піраміда результативності? Які особливості цієї моделі можете назвати?

Задача 2.1

Визначте стратегічні цілі для Академії, в якій навчаєтесь. Підберіть відповідні показники для чотирьох перспектив моделі BSC, попередньо побудувавши модель стратегічних зв'язків.

Задача 2.2

Фірма “Аркада”, яка володіє мережею магазинів з продажу автомобілів, взяла в банку кредит під заставу нерухомого майна. Визначте перелік зацікавлених сторін, внесків і стимулів, а також відповідних кількісних індикаторів, які потрібно включити в систему показників відповідальності (ASC).

Джерела: 2, 14.

Заняття 3. Визначення конкурентоспроможності підприємства

Запитання для самоконтролю:

- 3.1. Охарактеризуйте підходи до визначення конкурентоспроможності продукту та підприємства.
- 3.2. Визначте тотожність і різницю між категоріями “якість” і “конкурентоспроможність”.
- 3.3. Що таке “конкурентні переваги”? Як їх треба вивчати, формувати й використовувати? Наведіть перелік чинників, які можуть застосовуватися при формуванні “стратегічних груп”? Охарактеризуйте “стратегічну групу” Академії, де Ви навчаєтесь.

Задача 3.1

На ринку є ряд фірм, які випускають автомобілі (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Параметри автомобілів

Модель автомобіля	Параметри				
	максимальна швидкість, км/год.	престижність, умовн. од.	безпека, умовн. од.	вантажопідйомність, кг	ціна, тис. дол.
БМВ 320-2,0і	214	25	45	470	45
Ауді 80-2,0і	190	20	35	460	35
Фольксваген “Венто” – 2,0 ГЛ	198	15	30	505	31
Значущість показників на 100\$	25	15	20	10	30

1. На основі вказаних характеристик моделей одного класу побудуйте радаграму потреб і визначте конкурентний статус фірми з позиції споживачів продукції.
2. Які заходи необхідно вжити фірмам, щоб поліпшити свою конкурентну позицію?

Джерела: 1, 2, 14, 26.

Заняття 4. Методи прогнозування у стратегічному аналізі

Запитання для самоконтролю:

- 4.1. Перерахуйте і дайте характеристику якісним методам прогнозування.
- 4.2. Які кількісні методи прогнозування Ви можете назвати?
- 4.3. Як потрібно проводити аналіз часових рядів?
- 4.4. Охарактеризуйте методи рухомого середнього та експоненційного згладжування?
- 4.5. У чому полягає зміст регресійного аналізу? Як з допомогою лінійної регресії отримати прогноз на наступний період?
- 4.6. Що таке економетричне моделювання?
- 4.7. Що таке Z-рахунок Альтмана? Які його позитивні і негативні риси?
- 4.8. Поясніть, як розраховується коефіцієнт Таффлера?

Задача 4.1

Необхідно проаналізувати динаміку продажу фірмою “Кондор” обладнання для машинобудівної промисловості за дванадцять місяців 2004 р. і розрахувати щомісячні прогнози реалізації кожного виробу, заповнивши табл. 4.1. Продаж обладнання був досить нерівномірний, але сезонної компоненти виявити не вдалося. Тому для висвітлення загальної тенденції було вирішено застосувати прийом рухомого середнього з тримісячним (квартальним) інтервалом. Необхідні дані наведені в табл. 4.1.

Таблиця 4.1 - Динаміка продажу обладнання фірмою „Кондор”

Часовий період	Продукція 1, шт.		Продукція 2, шт.	
	факт.	прогноз	факт.	прогноз
1	2	3	4	5
1	288		108	
1	2	3	4	5
2	223		104	
3	234		112	
4	244		107	
5	248		114	
6	230		116	
7	247		127	

Часовий період	Продукція 1, шт.		Продукція 2, шт.	
	факт.	прогноз	факт.	прогноз
8	256		132	
9	289		123	
10	276		158	
11	235		129	
12	212		118	
13	X		X	

Задача 4.2

Використовуючи дані про динаміку продажу продукції компанії “Кондор”, наведені в передньому завданні, розрахувати щомісячні прогнози реалізації за допомогою методу експоненціального згладжування. Початкова оцінка продажу продукції 1 за січень 2004 р. становить 290 шт., а для продукції 2 – 110 шт. Константна згладжування $a = 0,6$.

Задача 4.3

Використовуючи дані показників, наведених у табл. 4.2, що характеризують діяльність ТОВ “Анкор”, визначте ймовірність його банкрутства, застосувавши Z-рахунок Альтмана. Зробіть висновок про те, чи можна покладатися на отримані результати.

Таблиця 4.2 - Показники діяльності ТОВ “Анкор”

Показники	Тис. грн.
Вартість активів	575,0
Оборотний капітал	276,0
Поточні зобов’язання	332,0
Виручка від реалізації	576
Прибуток від операційної діяльності	47,0
Нерозподілений прибуток	15,0

Задача 4.4

Визначте ймовірність банкрутства фірми “Лод” за допомогою R-моделі Іркутської державної економічної академії. Необхідні дані про фінансове становище і фінансові результати фірми наведені у табл. 4.3. Наскільки вірогідним є отриманий результат?

Таблиця 4.3 - Показники фінансового стану фірми “Лод”

Показники	Тис. грн.
Вартість активів	1008,9
Оборотний капітал	675,4
Власний капітал	347,8
Виручка від реалізації	1123,7
Чистий прибуток	-112,4
Інтегральні затрати	987,5

Джерела: 4, 7, 8, 11, 14.

Заняття 5. Бенчмаркінг (порівняльний конкурентний аналіз)

Запитання для самоконтролю:

1. Що таке бенчмаркінг? Яким повинен бути бенчмаркінг і яким він не повинен бути?
2. Яка різниця між операційним і стратегічним бенчмаркінгом?
3. Назвіть п'ять генерацій бенчмаркінгу і дайте характеристику кожної з них?
4. Що таке бенчмаркінговий проект, які його етапи можете назвати?
5. Які дії повинна здійснити робоча група бенчмаркінгу на етапі планування?
6. Що потрібно зробити в процесі бенчмаркінгу на етапі дослідження?
7. Які існують види партнерів з бенчмаркінгу, як вони характеризуються?
8. Як проводиться аналіз зібраних даних і будується профіль бенчмаркінгу підприємства?
9. У чому полягає зміст етапів адаптації і вдосконалення бенчмаркінгового проекту?
10. Як проводиться стратегічний бенчмаркінг? У чому полягають особливості вибору показників та їх інтерпретації в процесі здійснення стратегічного бенчмаркінгу?

Задача 5.1

Фірма “Арка” вирішила реалізувати бенчмаркінговий проект відповідно до нової стратегічної мети, визначеної на останніх зборах акціонерів. Вона полягає в розширенні діяльності і виході на нові ринки збуту.

Робоча група бенчмаркінгу, яка була утворена із спеціалістів компанії, визначила головний критичний процес, який потрібно було дослідити – “Якість товару і упакування”. Ключовими індикаторами для досягнення успіху визначено: 1) відповідність міжнародним стандартам якості; 2) екологічна безпека товару; 3) зручність упакування.

Після проведення маркетингового дослідження ринку в групу “Бенчмарк” було включено сім компаній, серед яких виділено компанію “Онiкс”, яка отримала статус “найкращої практики” в галузі виробництва і продажу будівельних матеріалів.

Треба побудувати поточний і прогнозний профіль бенчмаркінгу компанії “Арка”, використовуючи дані, наведені в табл. 5.1. Оцінка виставляється за десятибальною шкалою. Прогноз зростання наведено у відсотках до поточної оцінки відповідних індикаторів аналізу.

Таблиця 5.1 - Індикатори аналізу

Індикатори аналізу	Оцінка компанії “Арка”, в % до показників “найкращої практики”	Прогноз зростання, %	
		Компанії “Арка”	Компанії “Онiкс”
Відповідність міжнародним стандартам якості	80	+20	+10
Екологічна безпека	60	+30	0
Зручність упакування	100	+10	+20

За результатами бенчмаркінгового дослідження сформулювати висновки і рекомендації щодо запровадження системи безперервного удосконалення в компанії “Арка”. Описати основні принципи, що мають бути покладені в основу удосконалення критичного процесу “Якість товару і упакування”.

Задача 5.2

На зборах акціонерів компанії “Орхідея” – одного з провідних виробників хімічної продукції – керівництво цієї компанії потрапило під вогонь критики з боку представника власника контрольного пакету акцій, який звинуватив директорів у недостатній увазі до вирішення проблеми прибутковості. “Рентабельність інвестованого капіталу є занадто низькою”, - стверджував представник власника контрольного пакету. – Необхідно більше уваги приділяти вивченню кращої практики інших підприємств галузі і відкоригувати поточну стратегію компанії”.

Зважаючи на цю критику, рада директорів вирішила реалізувати проект стратегічного бенчмаркінгу. Робоча група, призначена для реалізації бенчмаркінгового проекту, визначила двох конкурентів, які мають більші значення рентабельності інвестованого капіталу, ніж компанія “Орхідея”. Такими конкурентами є компанії “Варто” і “Карсил”.

Необхідно проаналізувати показники й елементи стратегії компаній “Вар-

то” і “Карсил” і визначити ті аспекти, які могла би запозичити у них компанія “Орхідея”. Вказати, якої стратегії варто дотримуватися керівництву фірми “Орхідея”, щоб забезпечити зростання рентабельності інвестованого капіталу – показника, який найбільше цікавить акціонерів (табл. 5.2).

Таблиця 5.2 - Показники діяльності компаній

Показники	Компанія “Орхідея”	Компанія “Варто”	Компанія “Карсил”
Рентабельність інвестованого капіталу, %	12	45	78
Рентабельність продажу, %	9	41	51
Оборотність інвестованого капіталу, разів	1,1	1,5	9
Частка ринку, %	1	9	18
Зростання річних обсягів продажу, %	2	18	29
Тип зростання	Збільшення кількості клієнтів	Придбання дрібних фірм	Укладання угод
Основні напрямки інвестування	Маркетинг, дослідження і розробки	Операції з придбання інших фірм	Реальні активи
Географічні ринки	Регіональний ринок	Національний ринок	Регіональний ринок
Ключові сегменти	Малі та дрібні торговці	Індивідуальні покупці	Дрібні торговці, індивідуальні покупці
Конкурентні переваги	Інновації, нова продукція	Низькі витрати	Асортимент

Джерела: 13, 14.

Заняття 6. Методи групування у стратегічному аналізі

Запитання для самоконтролю:

1. Що таке фактори конкурентоздатності? З якою метою проводиться групування цих факторів?
2. Дайте характеристику матриці “Важливість / Результативність”.
3. Як визначається шкала вимірювання факторів конкурентоздатності за ознаками важливості й результативності?
4. Які групи факторів виділяються у модифікованій матриці “Важливість / Результативність”?
5. У чому полягає призначення дискримінантного аналізу?
6. Охарактеризуйте основні кроки методики дискримінантного аналізу.
7. Опишіть ключові поняття і зміст кластерного аналізу.

8. Що таке матриця відповідностей і метод дендритів? Як виділяються окремі групи за допомогою кластерного аналізу?

Задача 6.1

У процесі реалізації внутрішнього бенчмаркінгового проекту в компанії “Ролінг” виникла необхідність проведення кластерного аналізу, метою якого було виділення трьох кластерів за ступенем фінансової стійкості. Спеціалісти головного офісу холдингу розрахували матрицю відстаней між оцінками фінансової стійкості окремих господарських підрозділів (табл. 6.1).

Таблиця 6.1 - Матриця оцінок фінансової стійкості окремих господарських підрозділів

Господарський підрозділ	1	2	3	4	5	6	7	8
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	0	2	1	7	6	10	4	6
2	3	0	5	4	3	3	7	10
3	5	7	0	2	5	4	8	9
4	8	4	6	0	8	9	6	5
5	5	3	4	5	0	5	6	7
6	9	8	3	11	3	0	5	9
7	7	8	7	1	2	6	0	4
8	6	6	10	8	4	5	7	0

Необхідно за допомогою методу дендритів сформувати три групи господарських підрозділів компанії “Ролінг”.

Джерела: 3, 6, 14.

Заняття 7. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища: SWOT-аналіз

Запитання для самоконтролю:

1. Що таке SWOT-аналіз? Назвіть переваги й недоліки цього методу.
2. Що таке сильні й слабкі сторони, можливості й загрози? Як вони визначаються?
3. Які стратегії рекомендуються для кожної клітинки матриці SWOT-аналізу?
4. У чому полягає методика аналізу зовнішніх можливостей і загроз?
5. Як визначається рівень нестабільності зовнішнього середовища?
6. Що таке інтенсивність конкуренції, як цей показник розраховується?

7. Які фактори дозволяють проаналізувати сильні й слабкі сторони підприємства?
8. У чому полягає зміст аналізу звичайної і абсолютної конкурентної сили підприємства?

Задача 7.1

Необхідно провести SWOT-аналіз для фірми “Ток”, яка спеціалізується на виробництві обладнання для полімерної промисловості. Перелік зовнішніх можливостей і загроз включає п’ять пар факторів:

- 1) зростання / зниження ділової активності в країні;
- 2) зниження / зростання податкового тиску;
- 3) послабнення / посилення конкуренції;
- 4) зменшення / збільшення впливу теле- і радіореклами;
- 5) зменшення / збільшення вартості сировини і матеріалів.

Визначте оцінки (за 10-бальною шкалою) та імовірності наведених факторів за зразком, наведеним у табл. 7.1. Розрахуйте загальні значення оцінок можливостей і загроз.

Задача 7.2

Проаналізуйте звичайну і абсолютну конкурентну силу компанії “Ток”, використовуючи дані табл. 7.1.

Таблиця 7.1 - Оцінка показників діяльності компанії “Ток”

№ за/п	Показники	Оцінка					
		Ск ₁	Ск ₂	Ск ₃	Ск ₄	Ток	
						С _i	С _i - max Ск _{ij}
1	Прибутковість	8	4	6	5	7	
2	Репутація (імідж)	7	5	7	5	6	
3	Продуктивність	8	5	7	6	8	
4	Продукція	4	5	5	6	7	
5	Фінансові ресурси	6	5	5	6	7	
6	Виробничі потужності, будівлі й споруди	7	6	8	6	9	
7	Дослідження і впровадження новинок	5	6	8	8	7	
8	Організація фірми	7	6	5	4	6	
9	Трудові ресурси	9	4	6	7	8	
10	Соціальна відповідальність	6	7	5	8	10	
Конкурентна сила:							

Визначте рекомендовану стратегію для компанії “Ток”, використовуючи матрицю SWOT-аналізу. Сформулюйте висновки.

Джерела: 2, 13, 14, 15.

Заняття 8. Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства

Запитання для самоконтролю:

1. Які головні припущення покладено в основу концепції моделі BCG?
2. Що таке матриця BCG, як характеризуються її квадранти?
3. Які стратегії пропонуються в моделі BCG для різних секторів бізнесу?
4. Які інвестиційні пріоритети рекомендуються для “зірок”, “важких дітей”, “дійних корів” та “собак” у моделі BCG?
5. Які недоліки й обмеження моделі BCG можете назвати?
6. Що являє собою модель GE/McKinsey, яка її головна мета?
7. За якими правилами будується матриця GE/McKinsey, як характеризуються позиції різних видів бізнесу в її стратегічному просторі?
8. Які фактори аналізують для визначення загальної оцінки сильних сторін бізнесу та його ринкової привабливості в моделі GE/McKinsey?
9. Які стратегії рекомендуються Нейлором і Деєм для різних позицій бізнесу?
10. Які недоліки має модель GE/McKinsey? Чим вона відрізняється від моделі BCG?
11. Охарактеризуйте зміст моделі Shell/DPM і рекомендовані нею стратегії?
12. Які напрями розвитку підприємства вважаються оптимальними з погляду моделі Shell/DPM?
13. Які позитивні й негативні сторони моделі Shell/DPM можете назвати? У чому її відмінність від моделі BCG і GE/McKinsey?

Задача 8.1

Компанія “Шлях” володіє господарським портфелем з чотирьох секторів бізнесу, що належать до різних галузей:

- 1) підрозділ «М» (машинобудування);
- 2) підрозділ «Е» (електротехнічне обладнання);
- 3) підрозділ «К» (комплектуючі до комп’ютерів);
- 4) підрозділ «З» (послуги зв’язку).

Показники, що характеризують темпи зростання ринків у відповідних галузях і частки підрозділів компанії наведені в табл. 8.1.

Таблиця 8.1 - Темпи зростання ринків галузей

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис. грн.	Річні темпи зростання ринку, %	Найбільші конкуренти	Обсяг продажу галузі, тис. грн.	Відносна частка на відповідному ринку
Підрозділ «М»	400	4	АТ «Тяжмаш»	800	?
Підрозділ «Е»	50	18	АТ «Прилад»	550	?
Підрозділ «К»	600	6	СП «Інфотек»	400	?
Підрозділ «З»	200	12	АТ «МТФ»	180	?

Треба з допомогою матриці BSG визначити позиції секторів бізнесу компанії «Шлях» і розробити оптимальну стратегію розвитку компанії, враховуючи як перспективи кожного підрозділу, так і необхідність оптимізації господарського портфеля. За допомогою моделі GE/McKinsey визначити максимальний бал для кожного з факторів кожного з підрозділів. Відповідно до позиції компанії у моделі GE/McKinsey визначити рекомендовану стратегію за Нейлором і Деєм.

Джерела: 13, 14.

Заняття 9. Стратегічний аналіз життєвого циклу бізнесу

Запитання для самоконтролю:

1. Що являє собою модель ADL?
2. Які стадії розвитку галузі можна виділити? Дайте характеристику кожної з них.
3. Які конкурентні позиції може посідати підприємство відповідно до концепції ADL?
4. Які стратегії рекомендує ADL для різних співвідношень конкурентної позиції бізнесу і стадії життєвого циклу, на якій він перебуває?
5. Які показники використовуються у моделі ADL для визначення відносного становища на ринку і стадії життєвого циклу?
6. Що таке внутрішній перерозподіл коштів на підприємстві, які категорії перерозподілу знаєте?
7. Як використовуються RONA-графи для стратегічного аналізу збалансованості грошових потоків господарського портфеля компанії?

Задача 9.1

До складу компанії “Перехрестя” входять три стратегічні господарські підрозділи: “Кераміка” (виробництво цегли і плитки), “Фарба” (виробництво фарб для зовнішніх и внутрішніх робіт), “Анкор” (виробництво будівельних сумішей). Користуючись даними табл. 9.1, визначте позицію кожного підрозділу на матриці ADL. Праналізуйте і виберіть рекомендовану стратегію розвитку.

Таблиця 9.1 - Показники підрозділів

Показники	“Кераміка”	“Фарба”	“Анкор”
Стадія життєвого циклу	Зростання	Зрілість	Занепад
Конкурентна позиція	Слабка	Сильна	Домінуюча
Внутрішній перерозподіл	220%	95%	30%
RONA	3%	13%	8%

Визначте позиції всіх трьох підрозділів компанії “Перехрестя” за допомогою RONA-графа, сформулюйте висновки щодо збалансованості господарського портфеля. Які стратегічні дії керівництво компанії має здійснити для оптимізації портфеля і збереження конкурентного становища в довгостроковій перспективі?

Джерела: 14, 27, 29.

Заняття 10. Особливості стратегічної діагностики та оцінки підприємств середнього і малого бізнесу

Запитання для самоконтролю:

1. Поясніть, у чому полягає сутність методики стратегічної оцінки підприємства?
2. Як потрібно оцінювати значення показників, отриманих в результаті проведення процедури стратегічної оцінки?
3. Дайте характеристику методу SPACE?
4. Перерахуйте організаційні етапи процесу практичного застосування методу SPACE? Що роблять члени робочої групи на кожному з етапів?
5. Як будують вектор рекомендованої стратегії в системі координат SPACE?
6. Для чого використовується метод довірчих інтервалів в аналізі за методом SPACE?
7. Поясніть, як визначити діапазон рекомендованих стратегій у разі, коли у методі SPACE використовуються довірчі інтервали?

Задача 10.1

Група експертів провела аналіз критеріїв стратегічної сили підприємства “Альтаір”. Оцінки наведені в табл. 10.1.

Таблиця 10.1 - Оцінка критеріїв стратегічної сили

Критерії	Оцінка, балів	Вага, од.	Зважена оцінка, балів
Фінансова сила підприємства:			
рентабельність вкладеного капіталу	3	0,5	
стабільність отримання прибутку	7	0,2	
ліквідність	5	0,3	
Конкурентноздатність підприємства:			
частка підприємства на ринку	6	0,2	
можливості активного впливу на рівень цін і витрат	9	0,4	
рентабельність продажу	5	0,4	
Привабливість галузі:			
характеристика конкурентної ситуації	9	0,2	
стадія життєвого циклу галузі	5	0,4	
залежність розвитку галузі від кон'юнктури	3	0,4	
Стабільність галузі:			
тривалість життєвого циклу галузі	8	0,4	
ступінь інновативності галузі	8	0,4	
маркетингові й рекламні можливості	6	0,2	

Необхідно побудувати вектор рекомендованої стратегії у системі координат SPACE і пояснити, які дії керівництва потрібні для реалізації обраної стратегії.

Задача 10.2

Побудуйте трикутник рекомендованих стратегій для підприємства “Каскад”, використавши дані табл. 10.2.

Таблиця 10.2 - Критерії оцінки стратегій підприємства

Критерії	Оцінка, балів	Вага, од.	Зважена оцінка, балів
Фінансова сила підприємства:			
рентабельність вкладеного капіталу	1-2	0,3	
стабільність отримання прибутку	1-2	0,3	
ліквідність	8-9	0,4	
Конкурентноздатність підприємства:			
частка підприємства на ринку	4-6	0,2	

Критерії	Оцінка, балів	Вага, од.	Зважена оцінка, балів
можливості активного впливу на рівень цін і витрат	3-5	0,1	
рентабельність продажу	4-5	0,7	
Привабливість галузі:			
характеристика конкурентної ситуації	7-8	0,2	
стадія життєвого циклу галузі	5-6	0,4	
залежність розвитку галузі від кон'юнктури			
Стабільність галузі:			
тривалість життєвого циклу галузі	9-10	0,3	
ступінь інновативності галузі	2-3	0,4	
маркетингові й рекламні можливості	5-7	0,3	

Зробіть висновки про стратегічне становище фірми “Каскад” і можливості її подальшого стратегічного розвитку.

Джерела: 4, 5, 7, 13, 14.

Заняття 11. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства. Стратегічний аналіз інвестицій

Запитання для самоконтролю:

1. Що таке проєктовані фінансові звіти? Які підходи до підготовки проєктованих фінансових звітів знаєте?
2. Як визначається величина додатково необхідних фондів?
3. Назвіть методи підготовки статей проєктованої фінансової звітності?
4. Як класифікуються і прогнозуються статті проєктованого звіту про фінансові результати за допомогою методу процента від продажу?
5. Як визначаються статті проєктованого звіту про фінансові результати за допомогою методу лінійної регресії?
6. Які припущення використовуються під час підготовки проєктованого балансу, як класифікуються його статті?
7. Дайте характеристику методиці підготовки проєктованого балансу за допомогою методу процента від продажу?
8. У чому полягає зміст методики уточнення показників проєктованого балансу в процесі проведення стратегічного аналізу фінансових потреб?

9. У чому полягає концепція вартості грошей у часі?
10. Як розраховується приведення вартості грошових потоків?
11. Що таке чиста приведена вартість, як цей показник використовується у порівняльному аналізі грошових проектів?
12. Як розраховується майбутня вартість грошових коштів?
13. Що таке EVA? Як розраховується цей показник?
14. Як показник EVA можна пов'язати з BSC?
15. Які поправки вносяться у традиційну фінансову звітність при розрахунку EVA? Для чого потрібні ці поправки?
16. Які переваги отримує підприємство від запровадження EVA?
17. Що таке ланцюги Маркова і матриця переходу системи?
18. Як необхідно аналізувати стратегічну доцільність інвестування за допомогою матриці переходу системи?

Задача 11.1

Результати діяльності і фінансовий стан компанії “Омега” подані у звіті про фінансові результати за 2004 р. та балансі станом на 1.01.05 р. Дані представлені в табл. 11.1 і 11.2.

Аналітики компанії під час підготовки проєктованих фінансових звітів вирішили застосувати метод процента від продажу (9%). Регульованими статтями визначено: статутний капітал, резервний капітал, нерозподілений прибуток. Розмір оголошених дивідендів приймається на рівні 10 млн. грн. Інші статті змінюються пропорційно зміні доходу від реалізації. Для розподілу ДНФ можуть використовуватися такі статті: статутний капітал, довгострокові кредити банку, кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги в пропорції 50, 30, 20% відповідно.

Треба скласти проєктований звіт про фінансові результати на 2005 р. і проєктований баланс станом на 1.01.2006 р., використовуючи перераховані вище припущення. Визначити додатково необхідні фонди, розподілити їх між балансуєчими статтями. Проаналізувати можливі зміни фінансового результату та структури балансу відповідно до розробленого прогнозу.

Таблиця 11.1 - Звіт про фінансові результати компанії “Омега” 2004р., млн. грн

Статті	2004 р.
Дохід від реалізації продукції	300
(-) ПДВ	50
Чистий дохід від реалізації продукції	250
(-) Собівартість реалізованої продукції	175
Валовий прибуток (збиток)	75

Статті	2004 р.
(-) Адміністративні витрати	25
(-) Витрати на збут	13
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	37
(+) Фінансові доходи	4
(-) Фінансові витрати	11
Прибуток (збиток) до оподаткування	30
(-) Податок на прибуток (25%)	7,5
Чистий прибуток (збиток)	22,5
(-) Оголошені дивіденди	8
Доповнення до нерозподіленого прибутку	14,5

Таблиця 11.2 - Баланс компанії “Омега” на 1.01.2005 р., млн. грн

Статті	1.01.2005 р.
Основні засоби	100
Довгострокові фінансові інвестиції	25
Запаси	43
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	63
Грошові кошти в національній валюті	19
Всього активів	250
Статутний капітал	80
Резервний капітал	25
Нерозподілений прибуток	15
Довгострокові кредити банків	55
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	69
Поточні зобов’язання за розрахунками з оплати праці	6
Всього пасивів	250

Задача 11.2

Проаналізуйте, які зміни відбудуться у проєктованих фінансових звітах компанії “Омега” за умови, що процент зростання продажу представлено не у вигляді детермінованого числа (9%), а діапазона 8-10%.

Задача 11.3

Компанія “Дорс” збирається відкрити підрозділ з виробництва віконних блоків з металопластика. Доцільність інвестицій, які керівництво планує здійснювати протягом 2005-2006 рр., вирішено перевірити за допомогою показника EVA. Менеджерам нового підрозділу було повідомлено, що результати їх робо-

ти будуть оцінюватися за величиною EVA. Якщо у 2006 р. EVA становитиме не менше 1 млн. грн., менеджери отримують премію в розмірі 10% від величини EVA; якщо значення EVA буде більше 500 млн. грн. – менеджери отримують 5%, а якщо менше 500 млн. грн. – жодна винагорода виплачена не буде і декого з них буде звільнено.

Згідно з прогнозами фінансової служби компанії, підготовленими разом з менеджерами нового підрозділу, в 2006 р. очікуються такі значення показників, необхідних для розрахунку EVA: витрати на маркетингові дослідження у 2004 р. склали 0,6 млн. грн., в 2005 р. – 1,2 млн. грн. Для розрахунку EVA ці витрати повинні бути капіталізовані й амортизовані, виходячи з 3-річного терміну життєвого циклу.

Необхідно:

- 1) розрахувати прогноз EVA на 2006 р.;
- 2) з'ясувати, яку винагороду отримають менеджери (або не отримають взагалі);
- 3) відповісти на запитання, чи зацікавлені менеджери нарощувати інвестиції в маркетингові та інші дослідження і розробки, коли результати їх роботи оцінюються залежно від величини EVA.

Вихідні дані подані в табл. 11.3.

Таблиця 11.3 - Вихідні дані для аналізу

Показники	Млн. грн.
Вартість активів підрозділів	54,0
Поточні зобов'язання, за якими не передбачається сплата відсотків	20,0
Чистий дохід від реалізації продукції	98,0
Чистий прибуток	5,0
Проценти за користування кредитом	1,0
Витрати на маркетингові дослідження	2,1
Процент оподаткування, %	25
Середньозважена вартість капіталу, %	14

Джерела: 13, 14, 16, 17, 20, 21, 28.

Заняття 12. Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень

Запитання для самоконтролю:

1. Охарактеризувати види стратегічних управлінських рішень.

2. Що таке якість управлінського рішення? Які фактори впливають на неї?
3. Яким чином приймаються управлінські рішення в умовах визначеності зовнішнього середовища, якщо в процесі стратегічного аналізу поставлено одну головну мету?
4. Якщо існує декілька цілей, як вони мають узгоджуватися у процесі прийняття рішення? Опишіть метод аналізу затрат і результатів?
5. Як аналізується ризик стратегічного управлінського рішення?
6. Що таке теорія ігор? Які її основні терміни і правила?
7. Охарактеризуйте критерії прийняття стратегічних управлінських рішень.
8. Як здійснюється прийняття рішень за допомогою дисперсії і стандартного відхилення?

Задача 12.1

Інвестиційна компанія “Інвест” розглядає різні проекти будівництва головного офісу. Рішення приймається з урахуванням таких цільових критеріїв:

- 1) вартість (ваговий коефіцієнт 0,5);
- 2) територіальне розташування, тобто середня відстань від філій і представництв компанії (ваговий коефіцієнт 0,3);
- 3) корисна площа (ваговий коефіцієнт 0,2).

Дані про варіанти капітального будівництва наведені в табл. 12.1.

Таблиця 12.1 - Дані про варіанти

Варіанти	Прогнозовані показники		
	Вартість, млн. грн.	Розташування, км	Корисна площа, м ²
Варіант 1	16	8	1000
Варіант 2	12	4	800
Варіант 3	20	10	1200
Варіант 4	18	6	1200

Необхідно за допомогою методу затрат і результатів визначити оптимальний варіант будівництва. Результати аналізу оформити у вигляді таблиці, сформулювати висновки.

Задача 12.2

Компанія “Аверс” у наступному році передбачає декілька варіантів отримання доходів і внесення витрат, млн. грн.:

- ◆ варіант 1: доходи (100, 120), витрати (80, 110);
- ◆ варіант 2: доходи (80, 100), витрати (70, 100);

- ◆ варіант 3: доходи (100, 110), витрати (90, 120);
- ◆ варіант 4: доходи (80, 120), витрати (90, 100).

Визначити оптимальний варіант з погляду критеріїв крайнього оптимізму і крайньої обережності, критеріїв Вальда, Севіджа і Гурвіца (при $h=0,4$).

Розрахунки оформити у вигляді таблиць, сформулювати висновки.

Задача 12.3

Компанія “Зевс” розглядає два можливих варіанти інвестування коштів. Кожен з варіантів характеризується такими значеннями чистого прибутку, розрахованого на основі приведеної вартості та ймовірностей (табл. 12.2).

Таблиця 12.2 - Значення чистого прибутку компанії

Чистий прибуток, млн. грн.	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Імовірності:								
Варіант 1	0,1	0,2	0,3	0,4	0	0	0	0
Варіант 2	0	0	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1

Визначити оптимальний варіант інвестування з погляду очікуваного прибутку та ризику за допомогою розрахунку дисперсії і стандартного відхилення.

Розрахунки оформити у вигляді таблиць, сформулювати висновки.

3. ПИТАННЯ ДО САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

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

- 1.1. Зміст і призначення стратегії підприємства в сучасних економічних умовах [10, 22].
- 1.2. Різновиди стратегій та їх характеристика [23, 24].
- 1.3. Стратегічний план діяльності підприємства [5, 12, 29].
- 1.4. Стратегічне управління: сутність і передумови виникнення [10, 22].
- 1.5. Зміст, завдання і організація стратегічного аналізу [10, 25].
- 1.6. Методологія стратегічного аналізу [10, 22, 23, 24, 29].
- 1.7. Стратегічний аналіз в умовах невизначеності [10, 12, 22, 24, 25].

Тема 2. Оцінка результативності бізнесу в системі стратегічного аналізу:

- 2.1. Роль систем стратегічного вимірювання в управлінні бізнесом [2].
- 2.2. Забалансова система показників (Balanced Scorecard – BSC) [14].
- 2.3. Система показників відповідності (Accountability Scorecard – ASC) [14].
- 2.4. Модель ділової переваги (BEM) і піраміда результативності МакНейра [14].

Тема 3. Визначення конкурентоспроможності підприємства:

- 3.1. Сутність категорії “конкурентоспроможність” [1, 2, 26].
- 3.2. Конкурентоспроможність продукту [14].
- 3.3. Конкурентоспроможність підприємства [1, 14].
- 3.4. Стратегія групи [14].

Тема 4. Методи прогнозування у стратегічному аналізі:

- 4.1. Прогнозування в системі стратегічного управління [4, 14].
- 4.2. Якісні (експертні) методи прогнозування [7, 8].
- 4.3. Кількісні (статистичні) методи прогнозування [11, 14].
- 4.4. Методи прогнозування банкрутства підприємства [7, 8, 11, 14].

Тема 5. Бенчмаркінг (порівняльний конкурентний аналіз):

- 5.1. Зміст, види та генерації бенчмаркінгу [14].
- 5.2. Етапи реалізації бенчмаркінгового проекту [13].
- 5.3. Стратегічний бенчмаркінг [13, 14].

Тема 6. Методи групування у стратегічному аналізі:

- 6.1. Групування факторів конкурентоздатності підприємства [3, 6].
- 6.2. Дискримінантний аналіз [14].
- 6.3. Кластерний аналіз [14].

Тема 7. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища: SWOT-аналіз:

- 7.1. Характеристика методика SWOT-аналізу [2, 14].
- 7.2. Ідентифікація та аналіз зовнішніх можливостей і загроз [13, 14].
- 7.3. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства [14, 15].

Тема 8. Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства:

- 8.1. Матриця “Зростання галузі / Частка ринку” (модель BCG) [14].
- 8.2. Матриця “Привабливості галузі / Позиція в конкуренції” (модель GE/McKinsey) [13, 14].
- 8.3. Матриця спрямованої політики (модель Shell/DPM) [14].

Тема 9. Стратегічний аналіз життєвого циклу бізнесу:

- 9.1. Загальна характеристика моделі ADL/LC [14, 27].
- 9.2. Методика аналізу життєвого циклу за допомогою RONA-графів [29].

Тема 10. Особливості стратегічної діагностики та оцінки підприємств середнього і малого бізнесу:

- 10.1. Методика стратегічної оцінки підприємства (СОП) [13, 14].
- 10.2. Визначення вектора рекомендованої стратегії в системі координат SPACE [4, 5, 7, 14].
- 10.3. Особливості методу SPACE з використанням довірчих інтервалів [14].

Тема 11. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства:

- 11.1. Методика аналізу на основі проєктованих фінансових звітів [20].
- 11.2. Аналіз статей проєктованого звіту про фінансові результати [21].
- 11.3. Аналіз статей проєктованого балансу [28].

Тема 12. Стратегічний аналіз інвестицій:

- 12.1. Методика аналізу грошових потоків у довгостроковому періоді [13, 14].
- 12.2. Оцінка інвестиційних проєктів за допомогою показника економічної вартості (EVA) [16].
- 12.3. Стратегічний аналіз доцільності інвестицій у розвиток СГП [17].

Тема 13. Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень:

- 13.1. Методи й критерії прийняття стратегічних управлінських рішень [18].
- 13.2. Прийняття стратегічних рішень в умовах визначеності [19].
- 13.3. Прийняття стратегічних рішень в умовах обмеженої інформації та невизначеності [19].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. А. Стратегическое рыночное управление / Д. А. Аакер; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком., 1999. – 416 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. ; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
4. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента. В 2 т. Т. 1. / Бланк И. А. – 3-е изд. - К. : Эльга, Ника-Центр, 2007. – 624 с.
5. Бланк И. А. Управление прибылью / И. А. Бланк. – К. : "Ника-Центр", "Эльга", 2002. – 752 с.
6. Вежов А. Опыт внедрения BSC : от тактики к стратегии. Управление компанией / А. Вежов. – М., 2006. - № 3. – С. 27 - 29.
7. Венді М. К. Financial Times з аналізу та використання фінансової звітності : посібник / Венді МакКензі ; пер. з англ. Р. А. Семків. - К.: Всеуито : Наукова думка, 2003. - 284 с.
8. Ветлужских Е. Особенности BSC предприятий малого бизнеса. Управление компанией / Е. Ветлужских. - М., 2006. - №3. - С. 30.
9. Виссема Х. Н. Стратегический менеджмент / Х.Н. Виссема. - М. : Финпресс, 2000. - 310 с.
10. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. - 2-е изд., перераб. и доп. М. : , 2000. – 296 с.
11. Внедрение сбалансированной системы показателей / пер. с нем. В. Толкача, С. Данишевич, М. Гавриша ; Horvath & Partners; Академия контроллинга. – 3-е изд. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. - 477 с. : ил. - (Модели менеджмента ведущих корпораций). - Предм. указ. : С. 476-477.
12. Высочина М. В. Разработка элементов модели оценки эффективности функционирования предприятия / М. В. Высочина // Культура народов Причерноморья. - 2005. - № 33. - С. 24-28.
13. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посібник / В. Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.
14. Грант Р. М. Современный стратегический анализ / Р. М. Грант ; под. ред. В. Н. Фунтова ; пер. с англ.- 5-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с. : ил. – (Серия «Классика МВА»).
15. Довгань Л. Є. Проблеми стратегічного управління в розвитку корпорацій / Л. Є. Довгань, Н. О Сімченко // Вісник Хмельницького національного університету. - 2008. - № 4. Том 1. - С 26-28.

16. Каплан С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / С. Каплан, П.Нортон ; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2007. – 320 с.
17. Каплан С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, П. Нортон ; пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 512с.
18. Келлер К. Л. Стратегический бренд-менеджмент : создание, оценка и управление марочным капиталом / К. Л. Келлер ; пер. с англ. - 2-е издание. - М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. - 704 с.
19. Ковалев В. В. Финансовая отчетность. Анализ финансовой отчетности (основы балансоведения) : учебн. Пособ. / В. В. Ковалев. – М. : Изд-во Проспект, 2006. - 432 с.
20. Ковалев В. В. Финансовый анализ : методы и процедуры / В. В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 560 с.
21. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией / М. И. Круглов. – М. : Русская деловая литература, 1998. – 768 с.
22. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб. : изд. «Питер», 2000. – 336 с.
23. Міхельс В. О. Об'єднана стратегія економічного управління підприємницьким проектом : монографія / В. О. Міхельс, В. П. Бондар. - К. : КНУБА, 2003. - 200 с.
24. Момот Т. В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління : від теорії до практичного впровадження : монографія / Т. В. Момот. - Х. : ХНАМГ, 2006. – 380 с.
25. Момот Т. В. Про методи оцінки якості корпоративного управління / Т. В. Момот, М. В. Кадничанский // Економіка України - 2007. - № 7 -С. 41 - 56.
26. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпораціями / Г. В. Назарова. – Х. : Вид. ХДСУ, 2004. – 408с.
27. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.
28. Пивоваров И. С. Стратегический менеджмент холдинга / И. С. Пивоваров. - СПб., 1994. - 172с.
29. Пономаренко В. С. Стратегічне управління / В. С. Пономаренко. – Х. : Основа, 1999. – 632 с.
30. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер ; пер. с англ. – К. : Основи, 1998. – 390 с.
31. Стоянова Е. С. Финансовый менеджмент : теория и практика : учебник / Е. С. Стояновой. – М. : Перспектива, 2000. – 656 с.

32. Стратегия развития бренда: Оригинальный практический инструментарий для лидерства вашего бренда / Дж. Ф. ЛеПла, С. В. Дэвис, Л. М. Паркер и др ; пер. с англ. под ред. О.Б. Максимовной. – Днепропетровск : Баланс-Клуб. 2004. – 384 с.
33. Тищенко А. Н. Стратегия управления развитием предприятия / А. Н. Тищенко, О. С. Головки. – Х. : ЄДСНА, 2003. – 198 с.
34. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент : Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов / А. А.Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
35. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон – мл., Дж. Стрикленд III. ; пер. с англ. - 12-е изд. – М. : Издательский дом „Вильямс”, 2008. – 928 с.
36. Шелегеда Б. Г. Стратегічне управління потенціалом підприємства / Б. Г. Шелегеда, Н. В. Касьянова, А. Я. Барсуцький. – Донецьк : ІЕН НАН України, Дон. УЕН, 2006.
37. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч.-метод. Посіб. для самост. вивч. дисц. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний. – К. : КНЕУ, 2001. – 232 с.
38. De Chernatony L. From Brand Vision to Brand Evaluation : Strategically Building and Sustaining Brands / L. De Chernatony. Butterworth-Heinemann, Oxford. 2001. – 293 p.
39. Kaplan R. S. The Balanced Scorecard - Measures then drive Performance / R.S. Kaplan , D. P. Norton // Harvard Business Review. - 1992. - Vol.70. - № 1. - P. 71-79.
40. Keller K. L. Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity / K. L. Keller - Prentice Hall. - 1998. - P. 76.

Навчальне видання

Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи з дисципліни «**Стратегічний аналіз**» (для студентів 5 курсу денної і 6 курсу заочної форм навчання спеціальності 8.050106 (8.03050901) – «Облік і аудит»)

Укладачі:

МАМОНОВ Костянтин Анатолійович,
КАДНИЧАНСЬКИЙ Микола Вікторович

Редактор *З. І. Зайцева*

Комп'ютерне верстання *М.В. Кадничанський*

План 2012, поз. 384М

Підп. до друку 17.09.2012

Формат 60x84/1/16

Друк на ризографі.

Ум. друк. арк. 2,3

Зам.№

Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет міського господарства

імені О.М. Бекетова,

вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК №4064 від 12.05.2011 р.