

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки
Кафедра менеджменту

Затверджено

Проректор з навчальної роботи,
проф. Гаврилюк С. В. _____

_____ 2013 р.

Стратегічний аналіз

Робоча програма

вибіркової навчальної дисципліни
підготовки бакалавра
галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування»
напряму 6.030601 «Менеджмент»

Робоча програма вибіркової навчальної дисципліни «Стратегічний аналіз» для студентів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» (денна форма). – 28 червня 2013 р. – 10 с.

Розробник: Тоцька О. Л. – доцент кафедри менеджменту, к. е. н., доцент

Рецензент: Бегун С. І. – доцент кафедри обліку і аудиту, к. е. н., доцент

Робоча програма навчальної дисципліни затверджена на засіданні кафедри менеджменту

протокол № 1 від 29.08.2013 р.

Завідувач кафедри: _____ (Черчик Л. М.)

Робоча програма навчальної дисципліни схвалена науково-методичною комісією інституту економіки та менеджменту

протокол № 1 від 4.09.2013 р.

Голова науково-методичної комісії інституту: _____ (Бегун С. І.)

Робоча програма навчальної дисципліни схвалена науково-методичною радою університету

протокол № 2 від 16.10.2013 р.

Вступ

Робоча програма навчальної дисципліни «Стратегічний аналіз» складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки бакалавра напряму підготовки «Менеджмент».

Предметом вивчення навчальної дисципліни є виробнича та фінансово-господарська діяльність підприємства.

Міждисциплінарні зв'язки: курс «Стратегічний аналіз» пов'язаний із дисциплінами «Стратегічне управління», «Економіка підприємства», «Фінанси підприємства».

Робоча програма навчальної дисципліни складається з таких змістових модулів:

1. Стратегічний аналіз в управлінні підприємством.
2. Аналіз середовища та конкурентних позицій підприємства.
3. Стратегічний аналіз структури капіталу й інвестицій.

1. Опис навчального курсу

Таблиця 1

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни
		денна форма навчання
Кількість кредитів: 4	0306 «Менеджмент і адміністрування»	за вибором
Модулів: 3	6.030601 «Менеджмент»	Рік підготовки: 4
Змістових модулів: 3		Семестр: 7
ІНДЗ: є		Лекції: 28 год.
Загальна кількість годин: 144		Практичні (семінари): 26 год.
Тижневих годин (для денної форми навчання):	Бакалавр	Самостійна робота: 48 год.
аудиторних: 3		Індивідуальна робота: 42 год.
самостійної роботи: 3 індивідуальної роботи: 3		Форма контролю: <u>залік</u>

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

2.1. Метою викладання навчальної дисципліни «Стратегічний аналіз» є формування системи знань із методики та техніки аналітичних досліджень для виявлення резервів підвищення ефективності виробництва й обґрунтування стратегічних управлінських рішень.

2.2. Основними завданнями вивчення дисципліни «Стратегічний аналіз» є вивчення сутності, напрямів і ролі стратегічного аналізу на підприємстві, методів аналізу структури капіталу й інвестицій; набуття вмінь аналізу й оцінювання потенціалу підприємства як чинника стратегії розвитку.

2.3. Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні:

знати:

концептуальні засади стратегічного аналізу, методи прогнозування й аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, його конкурентних позицій, структури капіталу, інвестицій;

вміти:

аналізувати й оцінювати потенціал підприємства як чинника стратегії розвитку.

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 144 години / 4 кредити ECTS.

3. Програма навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Стратегічний аналіз в управлінні підприємством

Тема 1. Стратегія як генеральний план розвитку бізнесу в конкурентному середовищі

Стратегія. Класифікації стратегій підприємства: за ієрархією в системі управління (корпоративна, ділова, функціональна, операційна); за функціональним критерієм (маркетингова, виробнича, фінансова, організаційна, соціальна); за стадіями життєвого циклу бізнесу (зростання, утримання, скорочення); за конкурентною позицією на ринку (лідера, претендента, послідовника, новачка); за способом досягнення конкурентних переваг (мінімальних витрат, диференціації, зосередження); за рівнем глобалізації бізнесу (вузької спеціалізації, диверсифікації).

Стратегічний план діяльності підприємства. Підходи до формування стратегічного плану: «від досягнутого»; оптимізаційний; адаптаційний.

Тема 2. Стратегічний аналіз і його місце в управлінні економікою підприємства

Стратегічний аналіз. Завдання стратегії підприємства: 1) визначення сфери діяльності підприємства та формування стратегічних напрямів; 2) постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення; 3) формування стратегії для досягнення намічених цілей і результатів діяльності підприємства; 4) реалізація стратегічного плану; 5) оцінка результатів діяльності та зміна, в разі необхідності, стратегічного плану або методів його реалізації.

Інформаційна база стратегічного аналізу. Макрооточення, безпосереднє оточення та внутрішнє середовище підприємства.

Грошові потоки підприємства й економічні чинники, які на них впливають: період часу, інфляція, ризик, ліквідність.

Тема 3. Методи прогнозування в стратегічному аналізі

Прогнозування. Стадії процесу прогнозування. Класифікації прогнозів: за терміном упередження (оперативні, короткострокові, середньострокові, довгострокові); за можливістю впливу на майбутні прогнози (пасивні, активні); за ступенем імовірності (варіантні, інваріантні); за способом представлення (точкові, інтервальні).

Методи прогнозування: якісні (індивідуальні – інтерв'ю, аналітичний, написання сценарію; колективні – комісій, колективної генерації ідей, «Дельфи»); кількісні (екстраполяції тенденції – найменших квадратів, рухомих середніх, експоненційного згладжування; моделювання – структурне, сітьове, матричне, імітаційне). Етапи колективного експертного оцінювання. Міжнародні експертні методи: журі експертів-виконавців, опитування продавців (дистриб'юторів), оцінки покупців (клієнтів), огляди й опитування.

Змістовий модуль 2. Аналіз середовища та конкурентних позицій підприємства

Тема 4. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища: SWOT-аналіз

SWOT-аналіз. Сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості й загрози.

Матриця SWOT-аналізу. Стратегічні проблеми та стратегічні альтернативи підприємства. Різновиди корпоративної стратегії фірми: «Максі-Максі», «Максі-Міні», «Міні-Максі», «Міні-Міні».

Тема 5. Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства

Матриця Бостонської консалтингової групи «Зростання галузі / Частка ринку» (модель BCG). Поділ товарів фірми на групи: «знак запитання» («важка дитина»), «зірка», «дійна корова», «собака».

Матриця «Привабливість галузі / Позиція в конкуренції» (модель General Electric / McKinsey). Позиції матриці: «Переможець 1», «Переможець 2», «Переможець 3», «Сумнівний бізнес», «Середній бізнес», «Генератор прибутку», «Переможений 1», «Переможений 2», «Переможений 3».

Матриця спрямованої політики (модель Shell / DPM).

Матриця І. Ансоффа. Стратегії зростання: удосконалення діяльності, товарна експансія, розвиток ринку (ринкова експансія), диверсифікація. Імовірності успіху цих стратегій.

Тримірна схема Д. Абея.

Діловий комплексний аналіз (проект PIMS).

Тема 6. Бізнес-планування у підприємницькій діяльності

Бізнес-план. Основні функції бізнес-плану. Принципи складання бізнес-плану.

Структурні елементи бізнес-плану: титульний аркуш; зміст; вступна частина; загальна характеристика підприємства; опис підприємницької діяльності (бізнесу); характеристика продукції; виробничий план; план маркетингу; організаційний план; оцінка ризику і страхування; фінансовий план; юридичний план.

Змістовий модуль 3. Стратегічний аналіз структури капіталу й інвестицій

Тема 7. Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства

Капітал: власний, залучений. Підприємницький і фінансовий ризик. Фінансовий ліверидж. Формула розрахунку ефекту фінансового лівериджу та її складові частини: коефіцієнт структури капіталу, диференціал фінансового лівериджу, податковий коректор.

Методи оптимізації структури капіталу: управління величиною ефекту фінансового лівериджу, формування політики фінансування активів, оцінка вартості залучення капіталу.

Тема 8. Стратегічний аналіз інвестицій

Інвестиції. Портфельні та реальні інвестиції. Класифікації інвестицій: за об'єктом використання (матеріальні, фінансові, нематеріальні); за терміном (короткострокові інвестиції, довгострокові інвестиції, довгострокові вкладення).

Показники доцільності вибору інвестиційних проектів: період окупності, середня ставка доходу, чиста теперішня вартість, індекс рентабельності, внутрішня ставка доходу.

Ризик. Систематичний і несистематичний ризику. Методи оцінки ризику: статистичний, еквівалента певності, аналізу чутливості реагування.

Інфляція. Врахування інфляції в оцінці майбутніх доходів від інвестиційних проектів.

4. Структура навчальної дисципліни

Таблиця 2

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин				
	Усього	у тому числі			
		Лек.	Практ. (Семін.)	Інд.	Сам. роб.
Змістовий модуль 1. Стратегічний аналіз в управлінні підприємством					
Тема 1. Стратегія як генеральний план розвитку бізнесу в конкурентному середовищі	10	2	2		6
Тема 2. Стратегічний аналіз і його місце в управлінні економікою підприємства	24	2	2	14	6
Тема 3. Методи прогнозування в стратегічному аналізі	10	2	2		6
Разом за змістовим модулем 1	44	6	6	14	18
Змістовий модуль 2. Аналіз середовища та конкурентних позицій підприємства					
Тема 4. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища: SWOT-аналіз	24	2	2	14	6
Тема 5. Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства	14	4	4		6
Тема 6. Бізнес-планування підприємницької діяльності	38	10	8	14	6
Разом за змістовим модулем 2	76	16	14	28	18
Змістовий модуль 3. Стратегічний аналіз структури капіталу й інвестицій					
Тема 7. Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства	10	2	2		6
Тема 8. Стратегічний аналіз інвестицій	14	4	4		6
Разом за змістовим модулем 3	24	6	6		12
Усього годин	144	28	26	42	48

5. Теми практичних занять

№ з/п	Тема	Кількість годин
1	2	3
1	Стратегія як генеральний план розвитку бізнесу в конкурентному середовищі: 1. Зміст і класифікація стратегії підприємства в конкурентному середовищі. 2. Стратегічний план діяльності підприємства.	2
2	Стратегічний аналіз і його місце в управлінні економікою підприємства: 1. Концептуальні засади стратегічного аналізу. 2. Інформаційна база стратегічного аналізу. 3. Оцінка грошових потоків підприємства в стратегічному аналізі.	2
3	Методи прогнозування в стратегічному аналізі: 1. Зміст і класифікація прогнозів. 2. Методи прогнозування.	2
4	Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища: SWOT-аналіз: 1. Характеристика методики SWOT-аналізу. 2. Складання матриці SWOT-аналізу.	2
5	Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства: 1. Матриця Бостонської консалтингової групи «Зростання галузі / Частка ринку» (модель BCG).	4

1	2	3
	2. Матриця «Привабливість галузі / Позиція в конкуренції» (модель General Electric / McKinsey). 3. Матриця спрямованої політики (модель Shell / DPM). 4. Матриця І. Ансоффа. 5. Тримірна схема Д. Абеля. 6. Діловий комплексний аналіз (проект PIMS).	
6	Бізнес-планування у підприємницькій діяльності: 1. Розробка першої частини бізнес-плану «Статус, реквізити та загальна характеристика діяльності підприємства». 2. Розробка другої частини бізнес-плану «Характеристика продукції (товарів, робіт, послуг) та ринків збуту». 3. Розробка третьої частини бізнес-плану «Характеристика конкурентного середовища підприємства». 4. Розробка четвертої частини бізнес-плану «План маркетингової діяльності підприємства». 5. Розробка п'ятої частини бізнес-плану «Виробничий план діяльності підприємства». 6. Розробка шостої частини бізнес-плану «Організаційний план діяльності підприємства». 7. Розробка сьомої частини бізнес-плану «Фінансовий план діяльності підприємства».	8
7	Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства: 1. Структура капіталу та ризик, їх взаємозв'язок і прогнозування. 2. Аналіз структури капіталу відповідно до стратегії його розвитку та показників, зумовлених нею.	2
8	Стратегічний аналіз інвестицій: 1. Види інвестицій. 2. Критерії доцільності вибору інвестиційних проектів. 3. Оцінка ризику в стратегії прийняття інвестиційних рішень. 4. Врахування інфляції в оцінці майбутніх доходів від інвестиційних проектів.	4
Разом		26

6. Самостійна робота

№ з/п	Тема	Кількість годин
1	2	3
1	Стратегія як генеральний план розвитку бізнесу в конкурентному середовищі: 1. Зміст і класифікація стратегії підприємства в конкурентному середовищі. 2. Стратегічний план діяльності підприємства.	6
2	Стратегічний аналіз і його місце в управлінні економікою підприємства: 1. Концептуальні засади стратегічного аналізу. 2. Інформаційна база стратегічного аналізу. 3. Оцінка грошових потоків підприємства в стратегічному аналізі.	6
3	Методи прогнозування в стратегічному аналізі: 1. Зміст і класифікація прогнозів. 2. Методи прогнозування.	6
4	Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища: SWOT-аналіз: 1. Характеристика методики SWOT-аналізу. 2. Складання матриці SWOT-аналізу.	6

1	2	3
5	Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства: 1. Матриця Бостонської консалтингової групи «Зростання галузі / Частка ринку» (модель BCG). 2. Матриця «Привабливість галузі / Позиція в конкуренції» (модель General Electric / McKinsey). 3. Матриця спрямованої політики (модель Shell / DPM). 4. Матриця І. Ансоффа. 5. Тримірна схема Д. Абея. 6. Діловий комплексний аналіз (проект PIMS).	6
6	Бізнес-планування в підприємницькій діяльності: 1. Сутність та принципи складання бізнес-плану. 2. Техніка складання і структура бізнес-плану.	6
7	Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства: 1. Структура капіталу та ризик, їх взаємозв'язок і прогнозування. 2. Аналіз структури капіталу відповідно до стратегії його розвитку та показників, зумовлених нею.	6
8	Стратегічний аналіз інвестицій: 1. Види інвестицій. 2. Критерії доцільності вибору інвестиційних проектів. 3. Оцінка ризику в стратегії прийняття інвестиційних рішень. 4. Врахування інфляції в оцінці майбутніх доходів від інвестиційних проектів.	6
Разом		48

7. Індивідуальні завдання

Індивідуальне науково-дослідне завдання полягає в закріпленні отриманих під час лекцій і практичних занять знань шляхом обов'язкового написання проекту.

Проект повинен складатися з таких частин:

1. Розробка стратегії власного підприємства:

- а) визначення сфери діяльності та формування стратегічних напрямів;
- б) постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення;
- в) формування стратегії для досягнення намічених цілей і результатів діяльності підприємства;
- г) реалізація стратегічного плану;
- д) оцінка результатів діяльності та зміна, в разі необхідності, стратегічного плану або методів його реалізації.

2. Проведення SWOT-аналізу вже існуючого підприємства:

- 1) загальна характеристика об'єкта дослідження:
 - історія розвитку організації;
 - організаційно-правова форма організації;
 - інфраструктура організації (наявність і характеристика підсобних господарств, розвиненість транспортної мережі тощо);
 - діяльність організації (сектор економіки, де працює організація; місія організації; існуючі ринки товарів і послуг; основні види товарів і послуг, що надаються організацією);
- 2) визначення внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, його зовнішніх загроз і можливостей.

Усього годин – 42.

8. Методи навчання

Методи навчання:

- інформаційно-рецептивний;
- ілюстративний;
- репродуктивний;

- проблемного викладу;
- евристичний.

9. Форма підсумкового контролю успішності навчання

Формою підсумкового контролю успішності навчання є залік.

На залік виносяться тестові питання, складені до таких підрозділів тем:

1. Зміст і класифікація стратегії підприємства в конкурентному середовищі.
2. Стратегічний план діяльності підприємства.
3. Концептуальні засади стратегічного аналізу.
4. Інформаційна база стратегічного аналізу.
5. Оцінка грошових потоків підприємства в стратегічному аналізі.
6. Зміст і класифікація прогнозів.
7. Методи прогнозування.
8. Характеристика методики SWOT-аналізу.
9. Складання матриці SWOT-аналізу.
10. Матриця Бостонської консалтингової групи «Зростання галузі / Частка ринку» (модель BCG).
11. Матриця «Привабливість галузі / Позиція в конкуренції» (модель General Electric / McKinsey).
12. Матриця спрямованої політики (модель Shell / DPM).
13. Матриця І. Ансоффа.
14. Тримірна схема Д. Абеля.
15. Діловий комплексний аналіз (проект PIMS).
16. Структура капіталу та ризик, їх взаємозв'язок і прогнозування.
17. Аналіз структури капіталу відповідно до стратегії його розвитку та показників, зумовлених нею.
18. Види інвестицій.
19. Критерії доцільності вибору інвестиційних проектів.
20. Оцінка ризику в стратегії прийняття інвестиційних рішень.
21. Врахування інфляції в оцінці майбутніх доходів від інвестиційних проектів.

10. Методи та засоби діагностики успішності навчання

Усне опитування, письмові роботи, самостійні роботи, виконання ІНДЗ, тестові завдання, залік.

11. Розподіл балів, які отримують студенти

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) студент може набрати двома способами: з урахуванням балів, набраних за результатами модульних контрольних робіт без здачі заліку та без врахування цих балів, але із здачею заліку.

У першому випадку поточна семестрова оцінка визначається як сума трьох складових:

- сумарної кількості балів за поточне оцінювання з відповідних тем (максимум 30 балів);
- оцінки за індивідуальне науково-дослідне завдання (максимум 10 балів);
- сумарної кількості балів за модульні контрольні роботи (максимум 60 балів).

У другому випадку (якщо студент протягом семестру не набрав 60 балів або хоче підвищити свій рейтинг – бали за модульні контрольні роботи не враховуються) семестрова оцінка визначається як сума трьох складових:

- сумарної кількості балів за поточне оцінювання з відповідних тем (максимум 30 балів);
- оцінки за індивідуальне науково-дослідне завдання (максимум 10 балів);
- оцінки за залік (максимум 60 балів, з них по 3 бали за кожне з 20 тестових питань).

Дисципліна складається з трьох змістових модулів та її вивчення передбачає виконання ІНДЗ (табл. 3). Підсумкова оцінка за 100-бальною шкалою складається із сумарної кількості балів за:

- 1) поточне оцінювання з відповідних тем (максимум 30 балів);
- 2) виконання ІНДЗ, які зараховуються у поточний контроль (максимум 10 балів);
- 3) залік (максимум 60 балів).

Таблиця 3

Поточний контроль (мах = 40 балів)								Підсумковий контроль (мах = 60 балів)			Загальна кількість балів	
Модуль 1						Модуль 2		Модуль 3				
Змістовий модуль 1			Змістовий модуль 2			Змістовий модуль 3		ІНДЗ	МКР 1	МКР 2		МКР 3
T 1	T 2	T 3	T 4	T 5	T 6	T 7	T 8					
3	3	3	3	3	9	3	3	10	25	25	10	100

Шкала оцінювання (національна та ECTS)

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою
90 – 100	A	Зараховано
82 – 89	B	
75 – 81	C	
67 – 74	D	
60 – 66	E	
1 – 59	Fx	Незараховано (з можливістю повторного складання)

12. Методичне забезпечення

1. Тоцька О. Л. Методичні вказівки до виконання практичних робіт з дисципліни «Стратегічний аналіз» для студентів економічних спеціальностей / О. Л. Тоцька. – Луцьк : Ред.-вид. відділ «Вежа». – 2005. – 28 с.
2. Тоцька О. Л. Стратегічний аналіз : Практикум : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / О. Л. Тоцька. – Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2012. – 180 с.

13. Список джерел

1. Головка Т. В. Стратегічний аналіз : [навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц.] / Т. В. Головка, С. В. Сагова / За ред. д. е. н. М. В. Кужельного. – К. : КНЕУ, 2002. – 198 с.
2. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : [навч. посіб.] / П. Л. Гордієнко. – К. : Алерта, 2006. – 404 с.
3. Нанивская В. Г. Теория экономического прогнозирования : [учеб. пособ.] / В. Г. Нанивская, И. В. Андропова. – Тюмень : Тюм ГНГУ, 2000. – 98 с.
4. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : [навч. посіб.] / К. І. Редченко. – [2-ге вид., доп.]. – Л. : «Новий світ-2000», 2003. – 272 с.
5. Стратегічне дослідження регіонів України за допомогою SWOT-аналізу : [кол. моногр.] / за ред. О. Л. Тоцької. – Луцьк : Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2013. – 180 с.
6. Фаріон І. Д. Практикум з стратегічного аналізу для студ. екон. спец. напрямку 0501 «Економіка і підприємництво» всіх форм навчання / [І. Д. Фаріон, В. А. Чичун, С. М. Жукевич] / За ред. д. е. н., проф. І. Д. Фаріона. – Тернопіль, 2004. – 300 с.