



ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ

Кафедра бухгалтерського обліку, аудиту та статистики

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ

Опорний конспект лекцій

Київ – 2012

УДК 338.24
ББК 65.053я73

*Обговорено і схвалено на засіданні
кафедри бухгалтерського обліку, аудиту та статистики
(Протокол № 41 від 20 червня 2011 р.)*

Укладач:

Барабаш Наталія Степанівна – кандидат економічних наук, доцент

Стратегічний аналіз: Опорний конспект лекцій // Укл. Н.С. Барабаш. – К.: Національна академія управління, 2012. – 56 с.

Комплексний підхід при викладанні курсу “Стратегічний аналіз” повинен сформувати в студентів як знання теоретичних аспектів розвитку управлінської діяльності, так і привити певні практичні навички.

Опорний конспект лекцій з дисципліни “Стратегічний аналіз” призначено як для підготовки лекцій, семінарських і практичних занять, так і до заліку, іспиту.

УДК 338.24
ББК 65.053я73

© Оригінал-макет,
"Національної академії управління", 2012

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Тема 1. Стратегічний аналіз у системі управління підприємством	5
Тема 2. Методи групування і прогнозування у стратегічному аналізі	11
Тема 3. Стратегічний конкурентний аналіз	18
Тема 4. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища: SWOT- аналіз	23
Тема 5. Аналіз стратегії виробничої діяльності підприємства	26
Тема 6. Стратегічний аналіз капіталу підприємства	29
Тема 7. Стратегічний аналіз показників діяльності підприємства	35
Тема 8. Стратегія прийняття інвестиційних рішень	43
Тема 9. Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень	49
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	55

ВСТУП

Стратегічний аналіз посідає важливе місце у процесі підготовки та прийняття управлінських рішень і є невід'ємною частиною планування господарської діяльності підприємств усіх форм власності.

В умовах ринкової економіки керівники підприємств, головні бухгалтери та менеджери різних рівнів мають приділяти більше уваги роз'ясненню стратегічних проблем. Тут їм на допомогу приходить стратегічний аналіз, який ґрунтується на матеріалах інших економічних дисциплін і його метою є засвоєння знань і методики та техніки проведення аналітичних досліджень, виявлення можливостей підвищення ефективності виробництва, фінансової та інвестиційної діяльності.

Дисципліна “Стратегічний аналіз” є структурним елементом системи фахових знань студентів освітньо-кваліфікаційного рівня “магістр” напряму підготовки 030509 “Облік і аудит”.

Основними завданнями навчальної дисципліни “Стратегічний аналіз” є:

- ❖ визначення стратегії як генерального плану розвитку бізнесу у конкурентному середовищі;
- ❖ з'ясування ролі стратегічного аналізу в системі управління підприємством;
- ❖ розгляд основ методології стратегічного аналізу;
- ❖ висвітлення методики SWOT-аналізу;
- ❖ вивчення бенчмаркінгу і методів групування об'єктів стратегічного аналізу відповідно до ключових пріоритетів;
- ❖ формування знань про стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку та перспектив його розвитку;
- ❖ вміння проводити стратегічний аналіз життєвого циклу бізнесу;
- ❖ застосування стратегічного аналізу фінансових результатів і фінансових потреб;
- ❖ проведення стратегічного аналізу інвестиційних проектів;
- ❖ здійснення стратегічного аналізу як основи прийняття стратегічних управлінських рішень;
- ❖ виявлення критеріїв оцінки ефективності систем стратегічного аналізу на мікроекономічному рівні; узагальнення підходів до перебудови організаційно-економічних засад діяльності підприємства.

Комплексний підхід при викладанні курсу “Стратегічний аналіз” повинен сформулювати в студентів як знання теоретичних аспектів розвитку управлінської діяльності, так і привити певні практичні навички.

Опорний конспект лекцій з дисципліни “Стратегічний аналіз” призначено як для підготовки лекцій, семінарських і практичних занять, так і до заліку, іспиту.

ТЕМА 1. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

План

1. Зміст і призначення стратегії підприємства у конкурентному середовищі
2. Різновиди стратегій та їх характеристика
3. Зміст, завдання і організація стратегічного аналізу

Література:

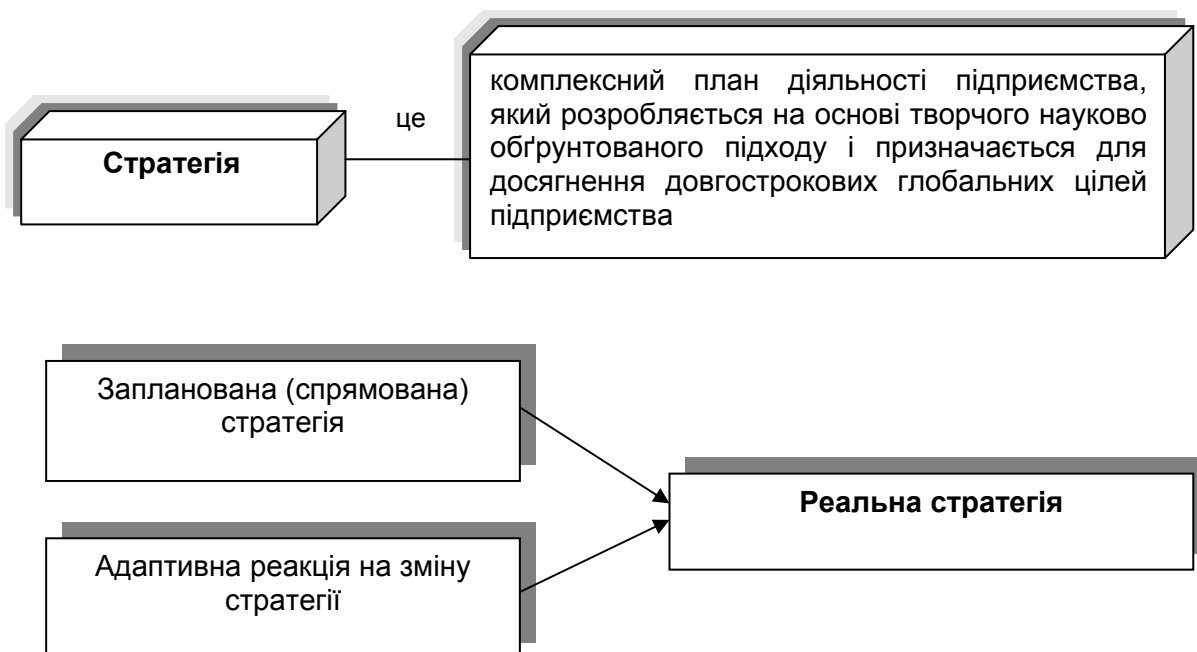
Основна: 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 10.

Додаткова: 4, 13, 17, 20-23.

Інтернет-ресурси: 1, 2, 6, 7.

Міні-лексикон: стратегія, стратегічний аналіз, корпоративна стратегія, ділова стратегія, функціональна стратегія, операційна стратегія, маркетингова стратегія, виробнича стратегія.

1. Зміст і призначення стратегії підприємства у конкурентному середовищі



2. Різновиди стратегій та їх характеристика

Класифікація стратегій підприємства	
Ознаки	Види стратегій
За ієрархією в системі управління	<ul style="list-style-type: none">▪ Корпоративна стратегія▪ Ділова стратегія▪ Функціональна стратегія▪ Операційна стратегія
За функціональним критерієм	<ul style="list-style-type: none">▪ Маркетингова стратегія▪ Виробнича стратегія▪ Фінансова стратегія▪ Організаційна стратегія▪ Соціальна стратегія
За стадіями життєвого циклу бізнесу	<ul style="list-style-type: none">▪ Стратегія зростання▪ Стратегія утримання▪ Стратегія скорочення
За конкурентною позицією на ринку	<ul style="list-style-type: none">▪ Стратегія лідера

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Стратегія претендента ▪ Стратегія послідовника ▪ Стратегія новачка
За способом досягнення конкурентних переваг	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Стратегія мінімальних витрат ▪ Стратегія диференціації ▪ Стратегія зосередження
За рівнем глобалізації бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Стратегія вузької спеціалізації ▪ Стратегія диверсифікації

Корпоративна стратегія – це

Ділова стратегія – це

Функціональна стратегія – це

Операційна стратегія – це

Маркетингова стратегія – це

Виробнича стратегія – це

Фінансова стратегія – це

Стратегія зростання – це

Стратегія утримання – це

Стратегія скорочення – це

Стратегія лідера – це

Стратегія претендента – це

Стратегія послідовника – це

Стратегія новачка – це

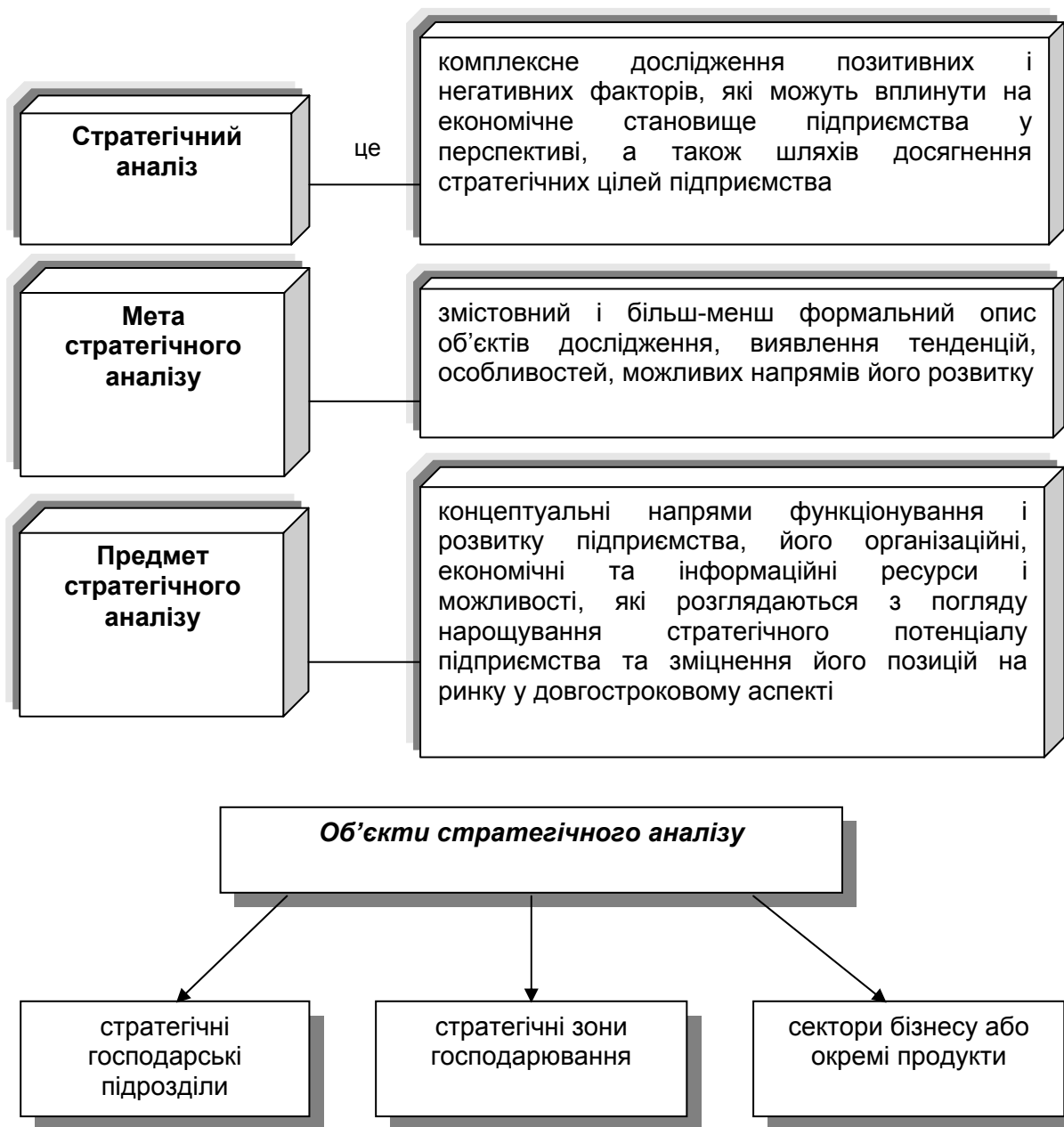
Стратегія мінімальних витрат – це

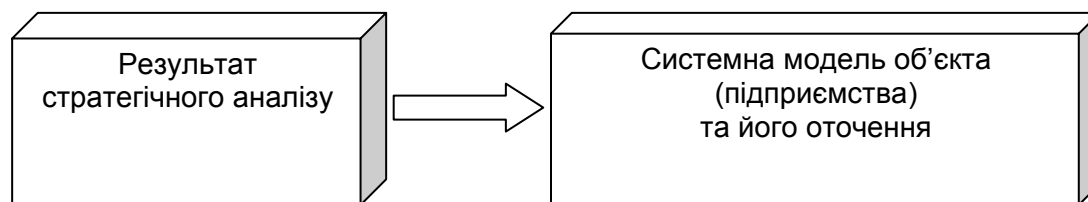
Стратегія диференціації – це

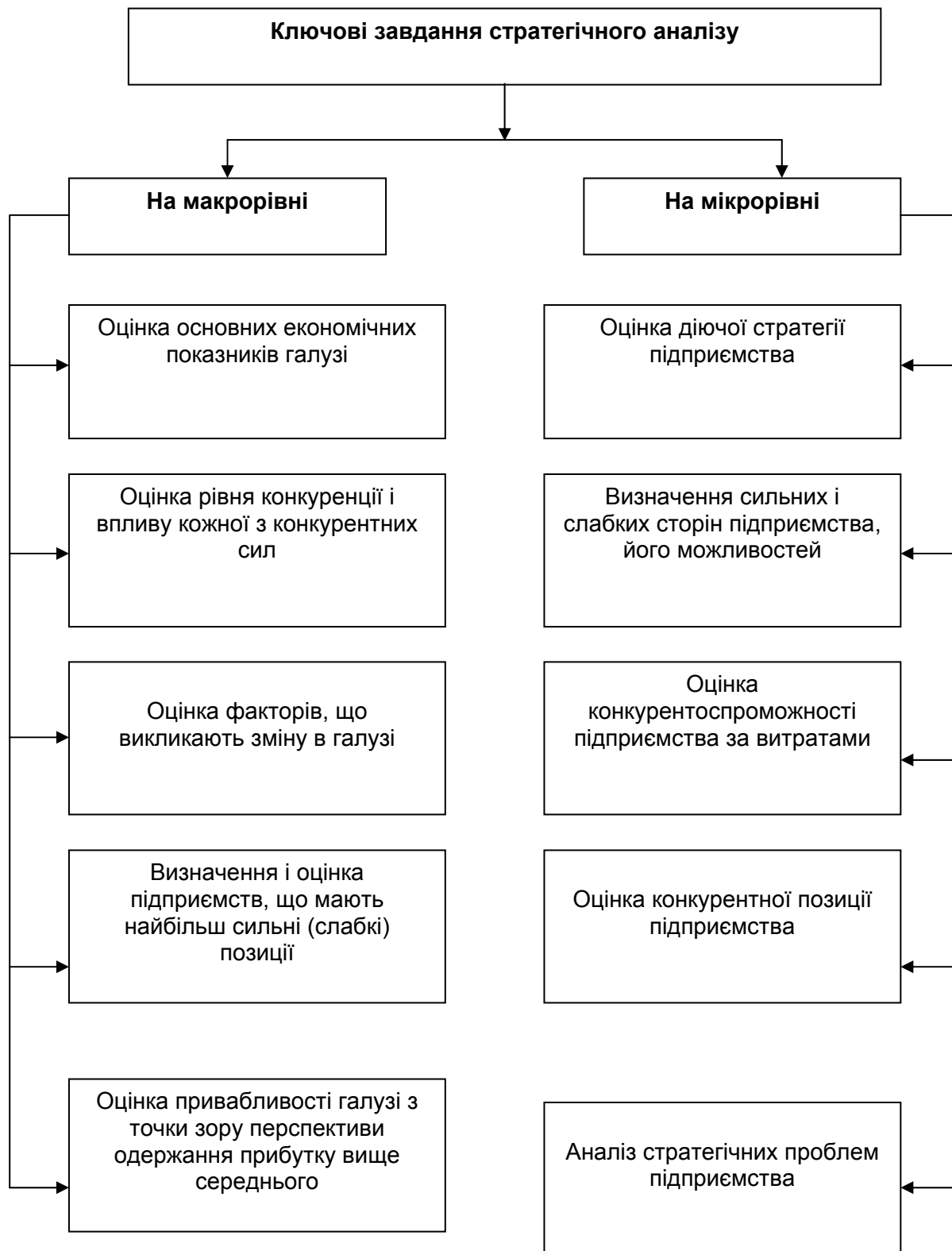
Стратегія вузької спеціалізації – це

Стратегія диверсифікації – це

3. Зміст, завдання і організація стратегічного аналізу







Питання для обговорення

1. Основи класифікації стратегій підприємства
2. Стратегічний аналіз підприємства: зміст, завдання
3. Об'єкти стратегічного аналізу
4. Етапи стратегічного аналізу
5. ключові завдання стратегічного аналізу

ТЕМА 2. Методи групування і прогнозування у стратегічному аналізі

План

1. Групування факторів конкурентноздатності підприємства
2. Дискримінантний аналіз
3. Кластерний аналіз
4. Якісні (експертні) методи прогнозування
5. Кількісні (статистичні) методи прогнозування
6. Методи прогнозування банкрутства підприємства

Література:

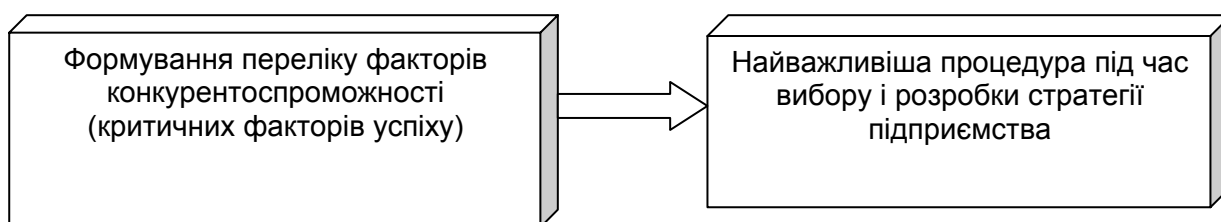
Основна: 1, 2, 5, 7, 9, 10.

Додаткова: 5, 10, 12, 14, 15, 16, 18, 19, 22-25.

Інтернет-ресурси: 1, 2, 6, 7.

Міні-лексикон: групування, прогнозування, дискримінантний аналіз, кластерний аналіз, дендрит, експертні методи, банкрутство.

1. Групування факторів конкурентноздатності підприємства



Матриця “Важливість / Результативність”



2. Дискримінантний аналіз

Для діагностики і прогнозування зовнішніх та внутрішніх процесів підприємства передбачається застосування різних методів одно- і багатовимірного групування об'єктів та виділення серед них тих груп (категорій, класів), які є стратегічно важливими.

Серед цих методів: дискримінантний, кластерний, факторний, компонентний і регресійний аналіз.

ТЕХНІКА ДИСКРИМІНАНТНОГО АНАЛІЗУ

Етап 1	Визначення дискримінантної лінії
---------------	----------------------------------

Етап 2	Визначення середніх значень ознак кожного підприємства спочатку по першій, а потім – по другій вибірці
$\bar{x}_i^{(1)} = \frac{\sum_{j=1}^{n_1} x_{ij}^{(1)}}{n_1}, \quad \bar{x}_i^{(2)} = \frac{\sum_{j=1}^{n_2} x_{ij}^{(2)}}{n_2}$ <p>де $\bar{x}_i^{(1)}, \bar{x}_i^{(2)}$ - елементи векторів-стовбців \bar{X}_1 і \bar{X}_2 при $i = 1, \dots, m$; n_1, n_2 – кількість об'єктів у першій і другій вибірках відповідно</p>	

Етап 3	Визначаються коваріаційні матриці S_1 і S_2 розміром $(m \times m)$ для першої і другої вибірок
$S_1 = \left[\sum_{k=1}^{n_1} (x_{ik}^{(1)} - \bar{x}_i^{(1)})(x_{ik}^{(1)} - \bar{x}_i^{(1)}) \right]_{m \times m};$ $S_2 = \left[\sum_{k=1}^{n_2} (x_{ik}^{(2)} - \bar{x}_i^{(2)})(x_{ik}^{(2)} - \bar{x}_i^{(2)}) \right]_{m \times m}$	

Етап 4	Оцінка сумарної внутрішньовибіркової дисперсії:
$S' = S_1 + S_2$	

Етап 5	Знаходження оберненої матриці S'^{-1}
---------------	---

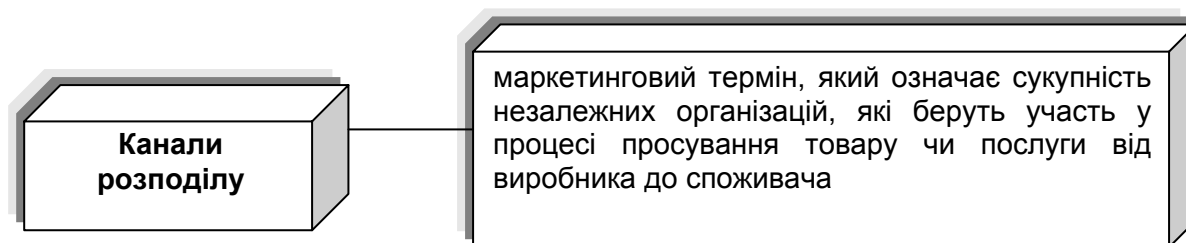
Етап 6	Обчислення значення вектора дискримінантних множників
$C = \{C_1, C_2, \dots, C_m\}$ за формулою: $C = S'^{-1}(\bar{x}^{(1)} - \bar{x}^{(2)})$	

Етап 7	Побудова дискримінантної функції:
$Z = C_1X_1 + C_2X_2 + \dots + C_mX_m$ (визначаються значення для кожної фірми)	

Етап 8	Розраховується межа дискримінації:
$Z = \frac{(Z^{(1)} + Z^{(2)})}{2}$, де Z – межа дискримінації; $Z^{(1)}$, $Z^{(2)}$ - середні значення дискримінантних функцій першої і другої вибірок відповідно	

3. Кластерний аналіз

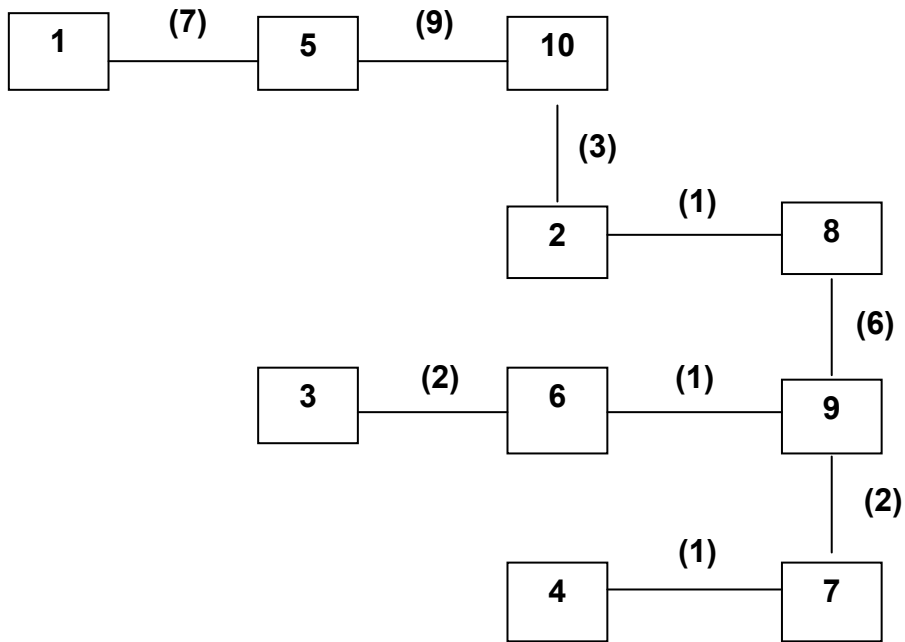
Методика кластерного аналізу базується на поняттях подібності об'єктів або їх ознак. З допомогою підбору найбільш “подібних” одиниць виконується розподіл сукупності на кластери (групи).



Для проведення кластерного аналізу можна вибрати метод дендритів.

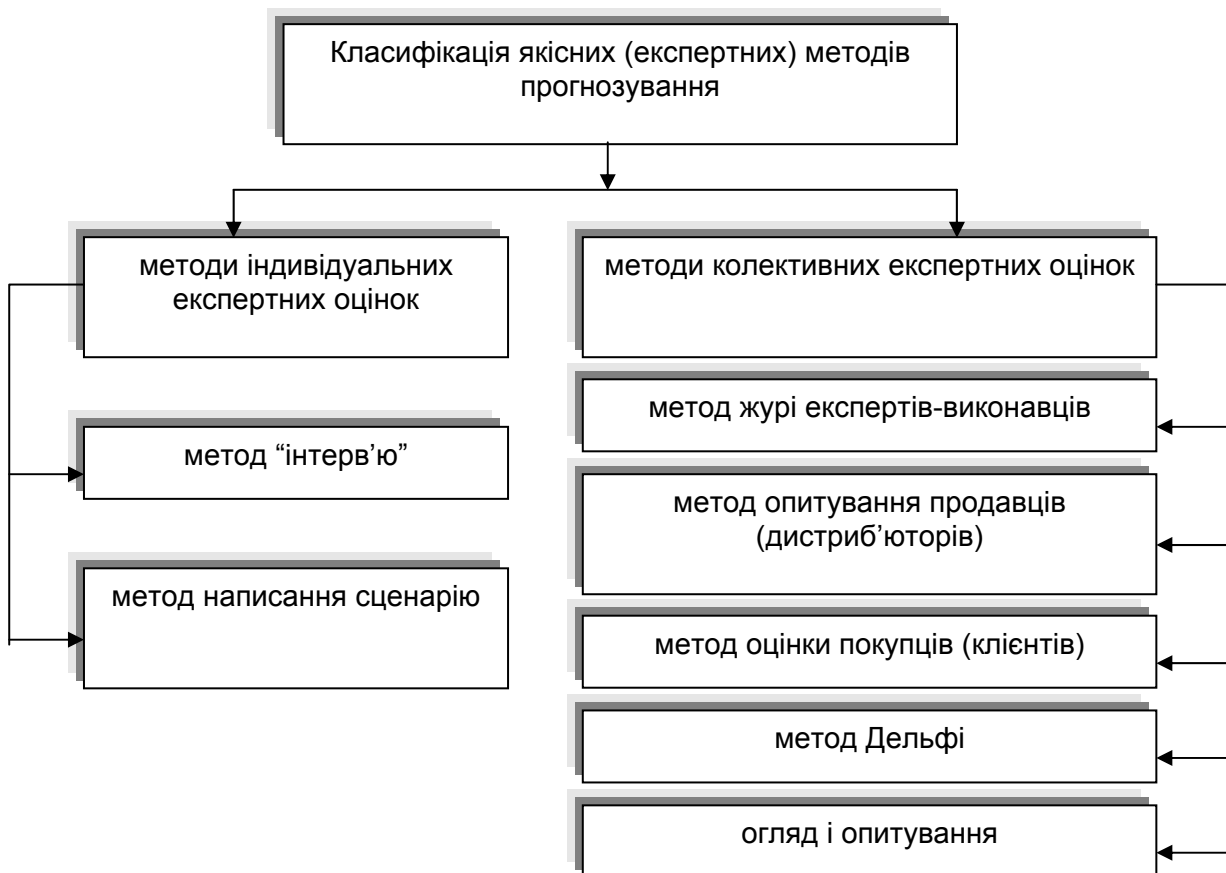
Матриця відстаней між оцінками каналів розподілу

Номер об'єкта	Оцінки каналів розподілу									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0	5	15	9	7	13	10	6	12	2
2	5	0	10	4	12	8	5	1	7	3
3	15	10	0	6	22	2	5	9	3	13
4	9	4	6	0	16	4	1	3	3	7
5	7	12	22	16	0	20	17	13	19	9
6	13	8	2	4	20	0	3	7	1	11
7	10	5	5	1	17	3	0	4	2	8
8	6	1	9	3	13	7	4	0	6	4
9	12	7	3	3	19	1	2	6	0	10
10	2	3	13	7	9	11	8	4	10	0

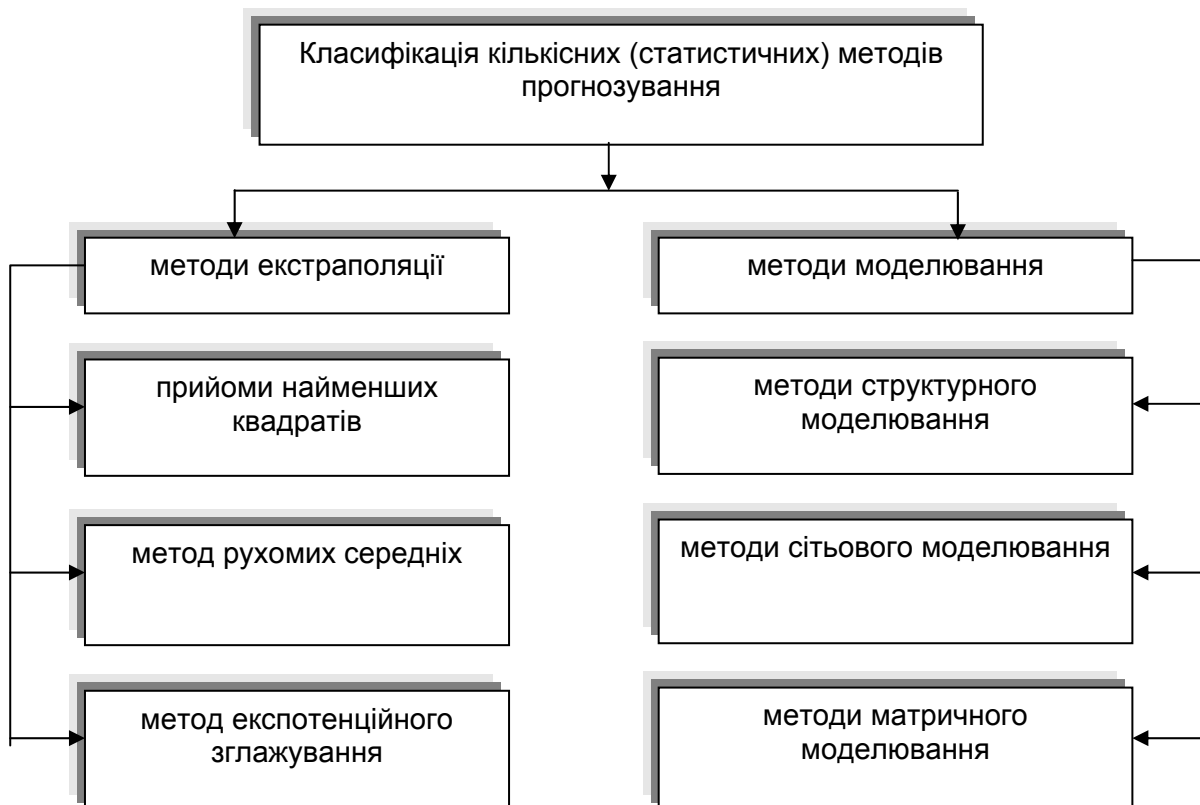


Дендрит каналів розподілу компанії “Бемоль”

4. Якісні (експертні) методи прогнозування



5. Кількісні (статистичні) методи прогнозування



Загальний вигляд формули рухомого середнього:

$$D_{t+1} = \frac{(D_t + D_{t-1} + D_{t-2} + \dots + D_{t-N+1})}{N}$$

де: D_{t+1} - прогноз для часового періоду $t+1$; D_t, \dots, D_{t-N+1} - фактичні значення показника; N - кількість періодів у часовому ряді.

Базове рівняння експоненційного згладжування:

$$F_{t+1} = \alpha \cdot D_t + (1 - \alpha) \cdot F_t$$

де: F_{t+1} - прогноз для часового періоду $(t+1)$; D_t - фактичне значення показника у момент часу t ; F_t - прогноз, зроблений у момент часу t ; α - константа згладжування ($0 < \alpha < 1$).

6. Методи прогнозування банкрутства підприємства

МОДЕЛІ ОЦІНКИ МОЖЛИВОГО БАНКРУТСТВА

1) Двофакторна модель Альтмана:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 K_{зп} + 0,0579 K_{авт} ,$$

де $K_{зп}$ - коефіцієнт загального покриття, $K_{авт}$ - коефіцієнт автономії.

$Z = 0$	ймовірність банкрутства 50%
$Z < 0$	зменшення ймовірності банкрутства
$Z > 0$	підвищення ймовірності банкрутства

Похибка значень $\Delta Z = \pm 0,65$

2) П'ятифакторна модель Альтмана:

$$Z = 1,2 K_1 + 1,4 K_2 + 3,3 K_3 + 0,6 K_4 + 0,999 K_5,$$

де:

$$K_1 = \frac{\text{Власні оборотні активи}}{\text{Валюта балансу}}$$

$$K_2 = \frac{\text{Реінвестований прибуток}}{\text{Валюта балансу}}$$

$$K_3 = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Валюта балансу}}$$

$$K_4 = \frac{\text{Ринкова вартість власного капіталу}}{\text{Позиковий капітал}}$$

$$K_5 = \frac{\text{Дохід (виручка) від реалізації продукції}}{\text{Валюта балансу}}$$

Значення індекса Z	Ймовірність банкрутства
менше 1,8	дуже висока
від 1,8 до 2,7	висока
від 2,71 до 2,9	існує ймовірність
3,0 і вище	дуже низька

3) Адаптована п'ятифакторна модель Альтмана:

$$Z_K = 0,717 K_1 + 0,847 K_2 + 3,107 K_3 + 0,042 K_4 + 0,995 K_5,$$

де:

$$K_4 = \frac{\text{Балансова вартість власного капіталу}}{\text{Позиковий капітал}}$$

Граничне значення $Z_K = 1,23$

$Z_K < 1,23$ – підприємству загрожує банкрутство
в найближчі 2-3 роки

$Z_K > 1,23$ – фінансовий стан стійкий.

4) Коефіцієнт Таффлера:

$$Z_T = 0,03 X_1 + 0,13 X_2 + 0,18 X_3 + 0,16 X_4,$$

де:

$$X_1 = \frac{\text{Прибуток від операційної діяльності}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

$$X_2 = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Зобов'язання}}$$

$$X_3 = \frac{\text{Поточні зобов'язання}}{\text{Валюта балансу}}$$

$$X_4 = \frac{\text{Дохід (виручка) від реалізації}}{\text{Валюта балансу}}$$

Якщо $Z_T > 0,3$ – стійкий фінансовий стан
 $Z_T < 0,2$ – є ймовірність банкрутства

5) R-модель Іркутської державної економічної академії:

$$R = 0,38 K_1 + K_2 + 0,054 K_3 + 0,63 K_4 ,$$

де:

$$K_1 = \frac{\text{Оборотний капітал}}{\text{Активи}}$$

$$K_2 = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}}$$

$$K_3 = \frac{\text{Дохід (виручка) від реалізації}}{\text{Активи}}$$

$$K_4 = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Інтегральні витрати}}$$

Значення R	Ймовірність банкрутства
менше 0	максимальна (90-100)%
0 – 0,18	висока (60-80)%
0,18 – 0,32	середня (35-50)%
0,32 – 0,42	низька (15-20)%
більше 0,42	мінімальна (до 10%)

Питання для обговорення

1. Характеристика матриці “Важливість/Результативність”
2. Етапи дискримінантного аналізу
3. Етапи кластерного аналізу
4. Класифікація якісних (експертних) методів прогнозування
5. Класифікація кількісних (статистичних) методів прогнозування
6. Характеристика моделей оцінки можливого банкрутства підприємства

ТЕМА 3. Стратегічний конкурентний аналіз

План

1. Зміст і види бенчмаркінгу
2. Етапи реалізації бенчмаркінгового процесу
3. Стратегічний бенчмаркінг
4. Матричний аналіз конкурентних позицій підприємства

Література:

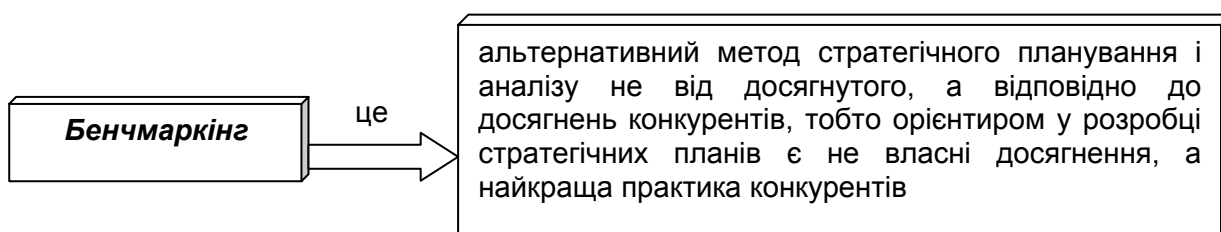
Основна: 1, 2, 5, 7, 8, 10.

Додаткова: 5, 6, 11, 13, 17, 20, 21-24.

Інтернет-ресурси: 1-3, 6, 7.

Міні-лексикон: стратегічний, операційний, реверсивний, конкурентний, глобальний бенчмаркінг.

1. Зміст і види бенчмаркінгу



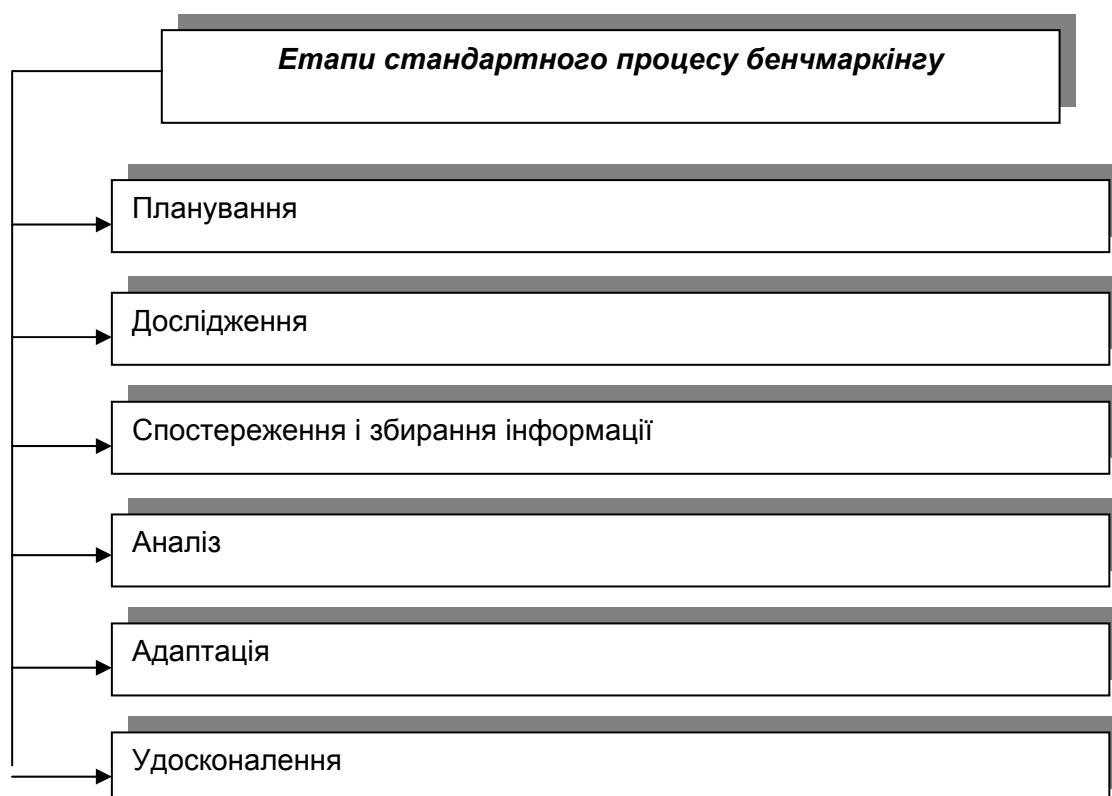
Бенчмаркінг здійснюється на двох рівнях:

1. Стратегічний бенчмаркінг – це

2. Операційний бенчмаркінг – це



2. Етапи реалізації бенчмаркінгового процесу



Індикатори досягнення поставлених цілей у критичному процесі “Маркетинг і збут”

Фактор успіху	Індикатор
Висока якість обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> • скарги на якість обслуговування; • помилки під час виконання замовлень; • витрати часу на перевезення;
Найвищий рівень сервісу	<ul style="list-style-type: none"> • середній термін виконання замовлення; • рентабельність послуг; • сума наданих знижок;
Висококваліфікований персонал	<ul style="list-style-type: none"> • інвестиції у навчання персоналу зі збуту; • показник задоволення клієнтів роботою персоналу компанії;
Найкраща програма просування послуг і нові послуги, що відповідають вимогам ринку	<ul style="list-style-type: none"> • інформованість споживачів про нові послуги; • час на впровадження програми удосконалення; • співвідношення бюджету на просування послуг до зростання обсягів виручки.

Види партнерів по бенчмаркінгу

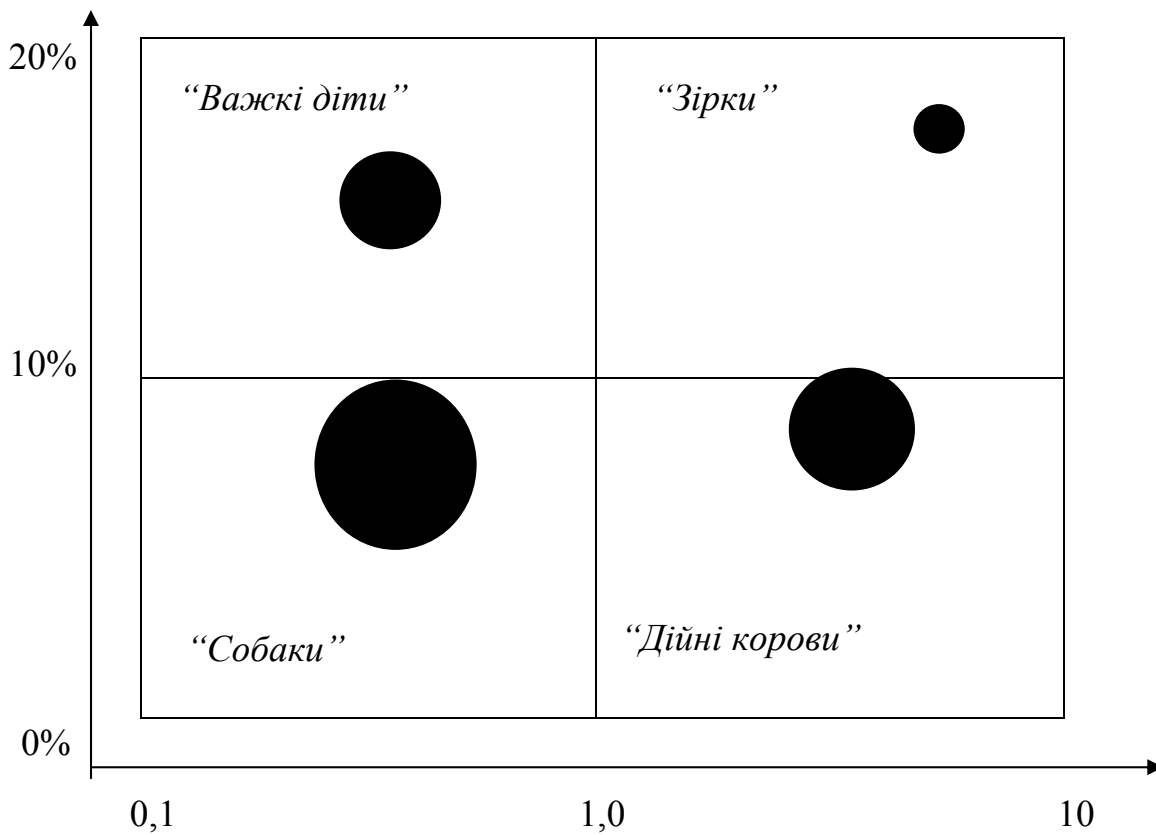
Вид партнера	Переваги	Недоліки
<u>Внутрішній</u> Власне підприємство, будь-який його підрозділ, дочірнє підприємство тощо	<ul style="list-style-type: none"> спільні системи зв'язку і доступ до даних; можливості проведення експериментальних досліджень; відносно швидкий зворотній зв'язок 	<ul style="list-style-type: none"> не сприяє зовнішній спрямованості підприємства; низька ймовірність досягнення якісно нового рівня, підвищення прибутковості бізнесу;
<u>Зовнішній</u> Інші провідні підприємства у відповідній галузі	<ul style="list-style-type: none"> схожа структура і завдання; зовнішня спрямованість підприємства; 	<ul style="list-style-type: none"> поступові зміни практично нездійсненні; стереотипи галузі можуть уповільнювати творчий розвиток;
<u>Найкраща практика</u> Підприємства, обрані як найкращі у ключових областях	<ul style="list-style-type: none"> висока ймовірність швидкого удосконалення; потенційно високі доходи; зовнішня спрямованість підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> безперервне або довгострокове інвестування; потенційно складений для реалізації проект.

3. Стратегічний бенчмаркінг



4. Матричний аналіз конкурентних позицій підприємства

**Матриця “Зростання галузі / Частка ринку”
(модель BCG)**



По осі ординат відкладається значення темпів зростання галузі – тобто ринку, що відповідає досліджуваному сектору бізнесу.

На осі абсцис вимірюються конкурентні позиції підприємства у даному бізнесі у вигляді відношення обсягу продажу підприємства у цьому секторі бізнесу до обсягу продажу найбільшого конкурента.

Кожне коло, нанесене на матрицю, відображає лише один сектор бізнесу, а величина кола пропорційна загальному обсягу всього ринку.

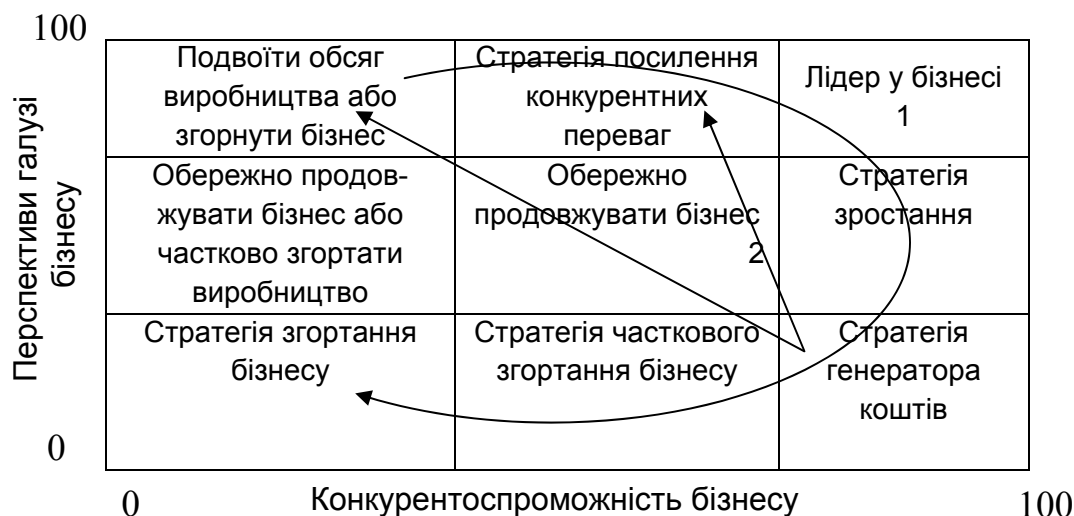
Кожен з квадратів у моделі **BCG** має умовну назву.

**Структура матриці “Привабливість галузі / Позиція в конкуренції”
(модель GE / Mc Kinsey)**

Привабливість ринку	“Переможець” (1)	“Переможець” (2)	Сумнівний бізнес (“?”)
	“Переможець” (3)	Середній бізнес	“Переможений” (1)
	Генератор прибутку	“Переможений” (2)	“Переможений” (3)
	100	21	0

Матриця GE / Mc Kinsey має формат 3x3. по осях Y та X вказуються інтегральні оцінки привабливості ринку (або галузі) і відносної переваги підприємства на відповідному ринку (або сильних сторін певних секторів бізнесу).

**Матриця спрямованої політики
(модель Shell / DPM)**



Модель DPM являє собою двомірну таблицю, де вісь X відображає сильні сторони підприємства (конкурентну позицію), а вісь Y – галузеву (продукт-ринок) привабливість. Кожна з 9 клітин відповідає специфічній стратегії.

Питання для обговорення

1. Характеристика генерацій бенчмаркінгу
2. Етапи реалізації бенчмаркінгового процесу
3. Види партнерів по бенчмаркінгу
4. Характеристика матриці “Зростання галузі / Частка ринку”
5. Характеристика матриці “Привабливість галузі / Позиція в конкуренції”
6. Характеристика матриці спрямованої політики

ТЕМА 4. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища: SWOT-аналіз

План

1. Характеристика методики SWOT-аналізу
2. Ідентифікація та аналіз зовнішніх можливостей і загроз
3. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства

Література:

Основна: 1, 2, 5, 7, 8, 9.

Додаткова: 6, 13, 17, 21, 22.

Інтернет-ресурси: 2, 4-8.

Міні-лексикон: SWOT-аналіз, конкуренти, можливості, загрози.

1. Характеристика методики SWOT-аналізу

Назва даного методу утворилась як аббревіатура чотирьох англійських слів: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – SWOT. У перекладі це означає “сильні і слабкі сторони, можливості та загрози”.

Перелік сильних і слабких сторін підприємства (приклад)

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. МАРКЕТИНГ	
Висока ринкова частка підприємства	Низький рівень сервісного обслуговування
2. ВИРОБНИЦТВО	
Можливість економії на масштабах виробництва	Застаріле обладнання і високо затратні технології
3. ФІНАНСИ	
Наявність значного власного капіталу	Низька рентабельність
4. ОРГАНІЗАЦІЯ	
Раціональна організаційна структура підприємства	Неефективний менеджмент
5. КАДРИ	
Висока кваліфікація виробничого персоналу	Неадекватна система оплати і стимулювання праці

Перелік зовнішніх можливостей і загроз для підприємства (приклад)

Можливості	Загрози
1. ЕКОНОМІКА	
Економічне зростання країни	Інфляція
2. ПОЛІТИКА (ЗАКОНОДАВСТВО)	
Зростання законодавчої стабільності	Посилення податкового тиску
3. НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ ПРОГРЕС	
Розвиток інформаційних технологій	Зростання залежності від інновацій
4. ПРИРОДНЕ СЕРЕДОВИЩЕ	
Формування ринку екологічно безпечних товарів	Негативна економічна ситуація
5. СОЦІАЛЬНА СФЕРА	
Підвищення культурно-освітнього рівня людей	Зменшення народжуваності

Матриця SWOT-аналізу

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	Поле С і М	Поле Сл М
Загрози	Поле С і З	Поле Сл З

Чотири різновиди корпоративної стратегії підприємства:

- 1) Стратегія “Максі-Максі”, яка
- 2) Стратегія “Максі-Міні”, яка
- 3) Стратегія “Міні-Максі”, яка
- 4) Стратегія “Міні-Міні”, яка

2. Ідентифікація та аналіз зовнішніх можливостей і загроз

На практиці, під час проведення SWOT-аналізу у тій частині, яка стосується ідентифікації та аналізу зовнішніх можливостей і загроз, застосовуються прийоми ранжування та імовірнісної оцінки факторів.

При цьому використовують дві методи:

1. вибираються тільки “парні” фактори можливостей і загроз (наприклад, “зростання грошових доходів населення” – це можливість, а “зменшення грошових доходів населення” – загроза);
2. фактори можливостей і загроз можуть бути незалежними (наприклад, вихід на ринок іноземних конкурентів із нижчим рівнем витрат – загроза, яка в процесі аналізу не має “парної” можливості).

3. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства

Групи показників стратегічного аналізу сильних і слабких сторін підприємства:

- 1) Прибутковість ()
- 2) Репутація
- 3) Продуктивність ()
- 4) Продукція,
- 5) Фінансові ресурси
- 6) Виробничі потужності, будівлі і споруди ()
- 7) Дослідження і впровадження новинок ()
- 8) Організація фірми ()
- 9) Трудові ресурси ()
- 10) Соціальна відповідальність ()

Питання для обговорення

1. Характеристика методики SWOT-аналізу
2. Матриця SWOT-аналізу
3. Різновиди корпоративної стратегії підприємства
4. Фактори можливостей і загроз підприємства
5. Система показників стратегічного аналізу сильних і слабких сторін підприємства.

ТЕМА 5. Аналіз стратегії виробничої діяльності підприємства

План

1. Виробнича діяльність і закон спадаючої віддачі
2. Прогнозування обсягу виробництва
3. Витрати виробництва та їх оптимізація
4. Оцінка обсягів виробництва, орієнтованих на оптимізацію фінансового результату

Література:

Основна: 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10.

Додаткова: 18, 23.

Інтернет-ресурси: 2, 3, 6, 7.

Міні-лексикон: виробнича діяльність, постійні витрати, змінні витрати, граничні витрати.

1. Виробнича діяльність і закон спадаючої віддачі

Одним з економічних законів виробництва є закон спадаючої віддачі.

Розглянемо зв'язок закону спадаючої віддачі з виробничою діяльністю у короткостроковому плані. Для ілюстрації дії закону спадаючої віддачі з метою спрощення вивчення динаміки візьмемо лише один вид змінних витрат – кількість зайнятих працівників.

Кількість одиниць щоденного випуску	Затрати праці (кількість зайнятих працівників)	Граничний фізичний продукт змінних витрат
1	2	3
0	0	0
2	2	$2 - 0 = 2$
6	3	$6 - 2 = 4$
14	4	$14 - 6 = 8$
20	5	$20 - 14 = 6$
24	6	$24 - 20 = 4$
26	7	$26 - 24 = 2$

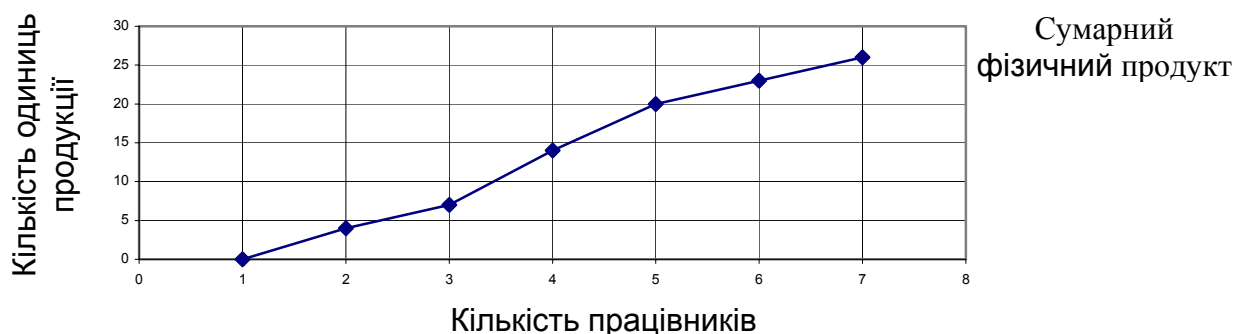


Рис. 1. Динаміка сумарного фізичного продукту

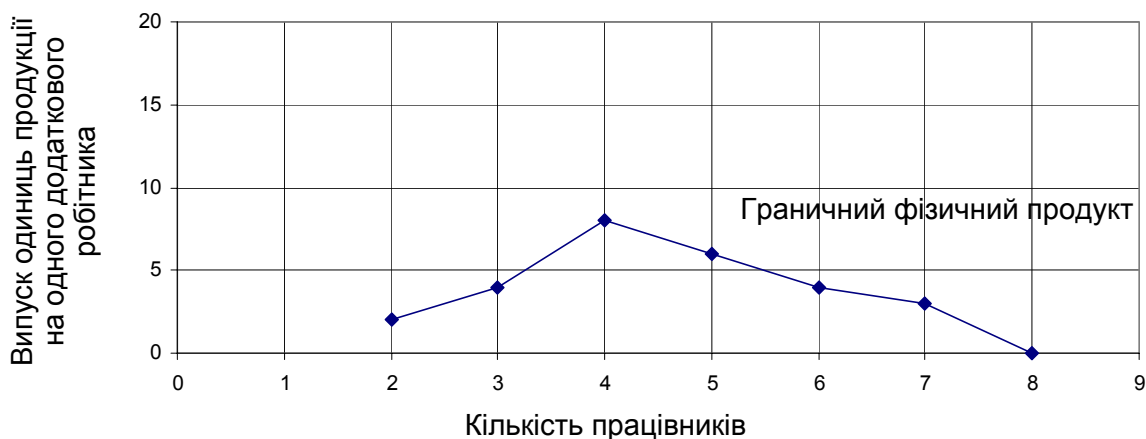
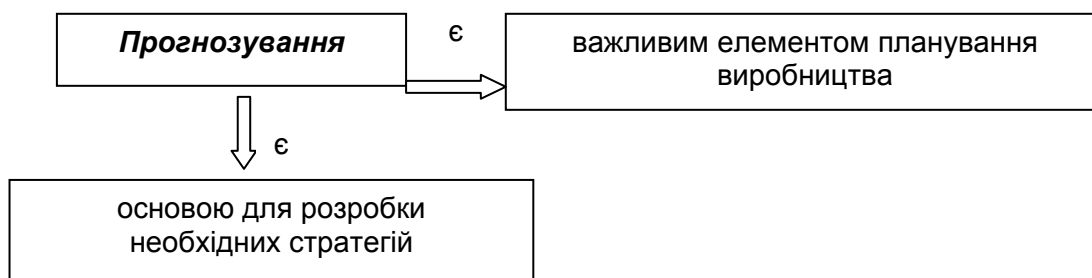


Рис. 2. Крива граничного фізичного продукту

2. Прогнозування обсягу виробництва



Основою для прогнозування обсягів виробництва є прогноз обсягів реалізації.

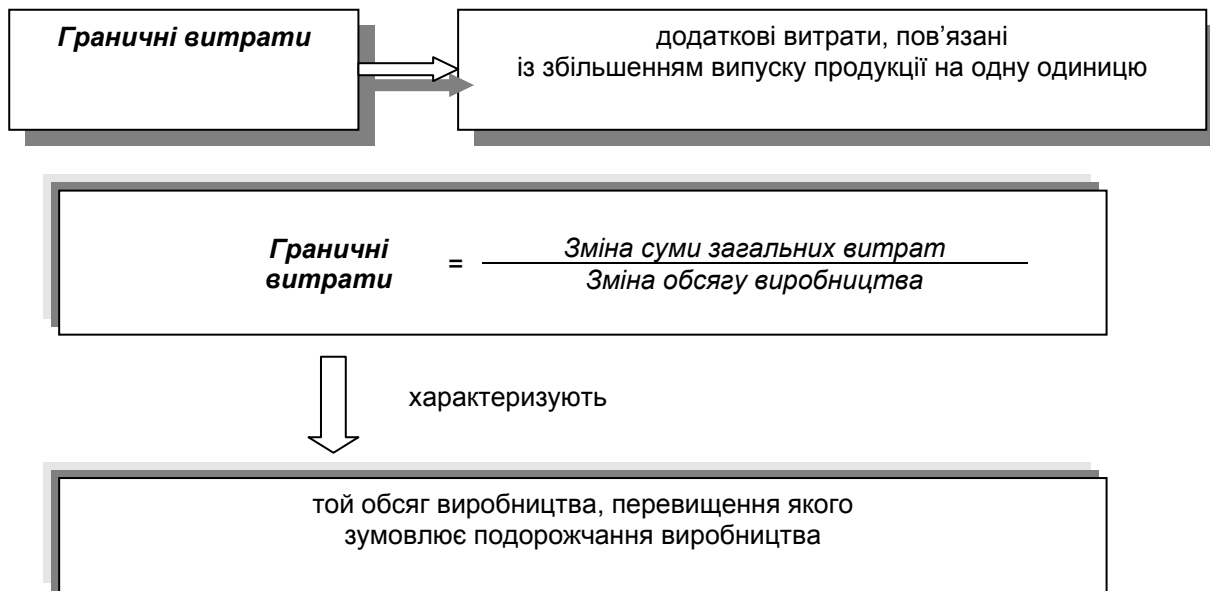
Прогноз обсягів реалізації

Види продукції	Ціна (грн.)	1-й рік		2-й рік		3-й рік		4-й рік	
		кількість (тис. т)	сума (млн. грн.)	кількість (тис. т)	сума (млн. грн.)	кількість (тис. т)	сума (млн. грн.)	кількість (тис. т)	сума (млн. грн.)
Кукурудзяна крупа	5000	312	1560	1200	6000	1300	6500	1500	7500
Цукрова кукурудза	3500	122	427	400	1400	410	1435	420	1470
Кукурудзяна олія	3050	100	305	600	1830	620	1891	640	1952
Разом	-	-	2292	-	9230	-	9826	-	10922

Використовуючи прогнозні дані щодо обсягів реалізації продукції за відповідними роками і конкретними видами продукції та норми прямих матеріальних і трудових затрат, можна розрахувати вартість прямих матеріальних затрат і прямих затрат праці на кожний прогнозний рік.

3. Витрати виробництва та їх оптимізація

Вартість виготовлених товарів та послуг визначається технологічним процесом і витратами на їх виробництво.



4. Оцінка обсягів виробництва, орієнтованих на оптимізацію фінансового результату

Стратегічний вибір обсягу виробництва, орієнтованого на максимальний прибуток, здійснюється шляхом ретельного аналізу взаємозалежності обсягів виробництва, доходів і витрат.

Прогноз взаємозалежності обсягу виробництва і прибутку

№ рядка	Обсяг випуску продукції (тис. грн.)	Ціна, грн.	Загальний дохід (тис. грн.)	Загальні витрати (тис. грн.)	Прибуток (+) збиток (-) (тис. грн.)	Граничні витрати (грн.)	Граничний прибуток (грн.)	Прибуток на одиницю продукції	Середні загальні витрати на одну одиницю (грн.)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	-	-	-	2250	-2250	-	-	-	-
1	17	120	2040	3090	-1050	49,4	70,6	-61,8	181,8
2	75	120	9000	4750	4250	28,6	91,4	56,7	63,3
3	105	120	12600	5850	6750	36,7	83,3	64,3	55,7
4	125	120	15000	6750	8250	45,0	75,0	66,0	54,0
5	135	120	16200	7450	4750	70,0	50,0	64,8	55,2
6	144	120	17280	8130	9090	75,6	44,4	63,5	56,9
7	152	120	18240	8790	9450	82,5	37,5	62,2	57,8
8	157	120	18840	9390	9450	120,0	0,0	60,2	59,8
9	160	120	19200	9950	9250	186,7	-66,7	57,8	62,2
10	162	120	19440	10490	8950	270,0	-150,0	52,0	64,8

Питання для обговорення

1. Закон спадаючої віддачі як один з економічних законів виробництва
2. Прогнозування обсягу виробництва
3. Характеристика граничних витрат
4. Аналіз взаємозалежності обсягів виробництва, доходів і витрат

ТЕМА 6. Стратегічний аналіз капіталу підприємства

План

1. Структура капіталу і ризик, їх взаємозв'язок та прогнозування
2. Політика стратегії капіталу
3. Прогнозування ризику в залежності від структури капіталу
4. Аналіз і оптимізація структури капіталу відповідно до стратегії розвитку підприємства

Література:

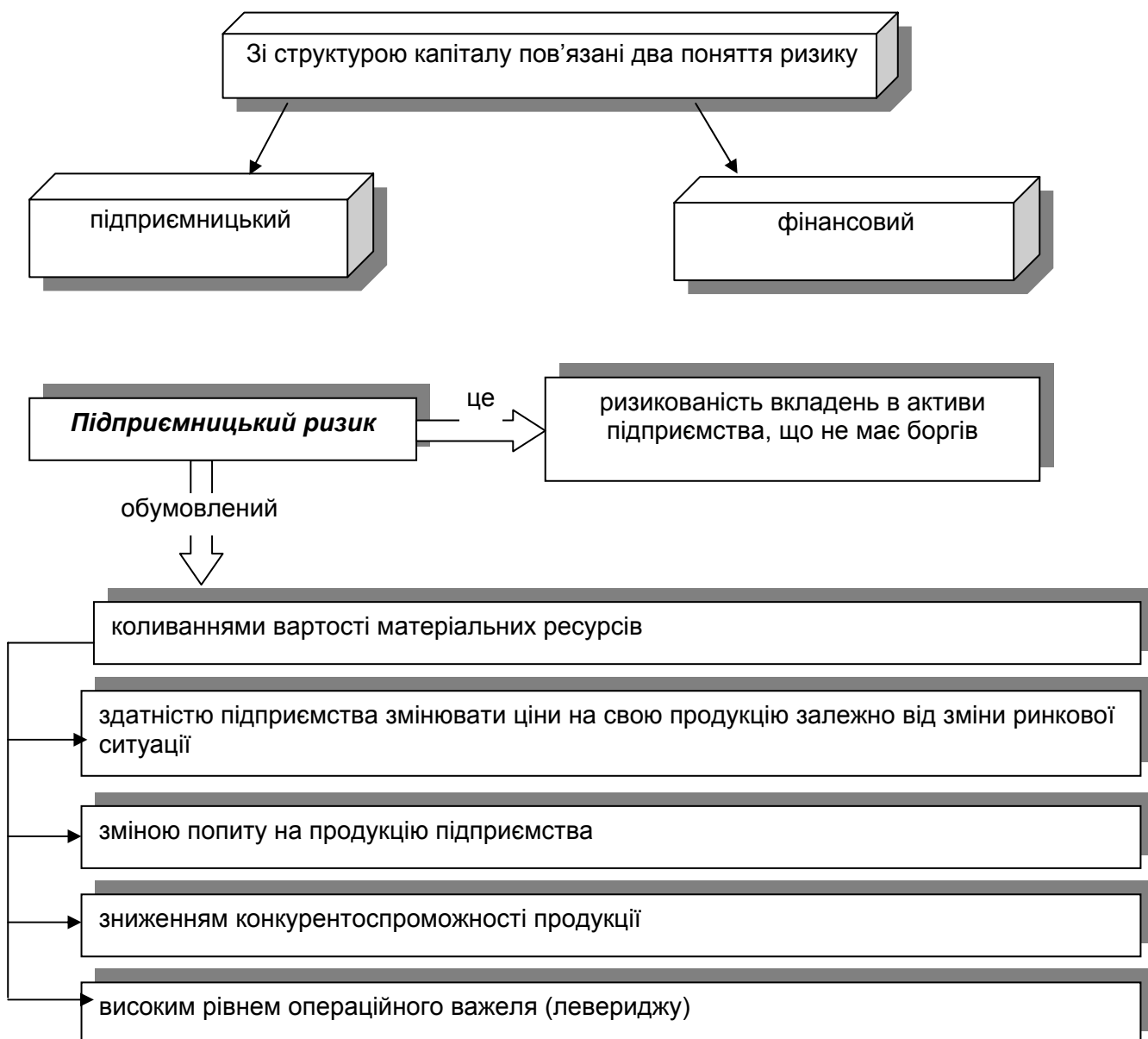
Основна: 4-10.

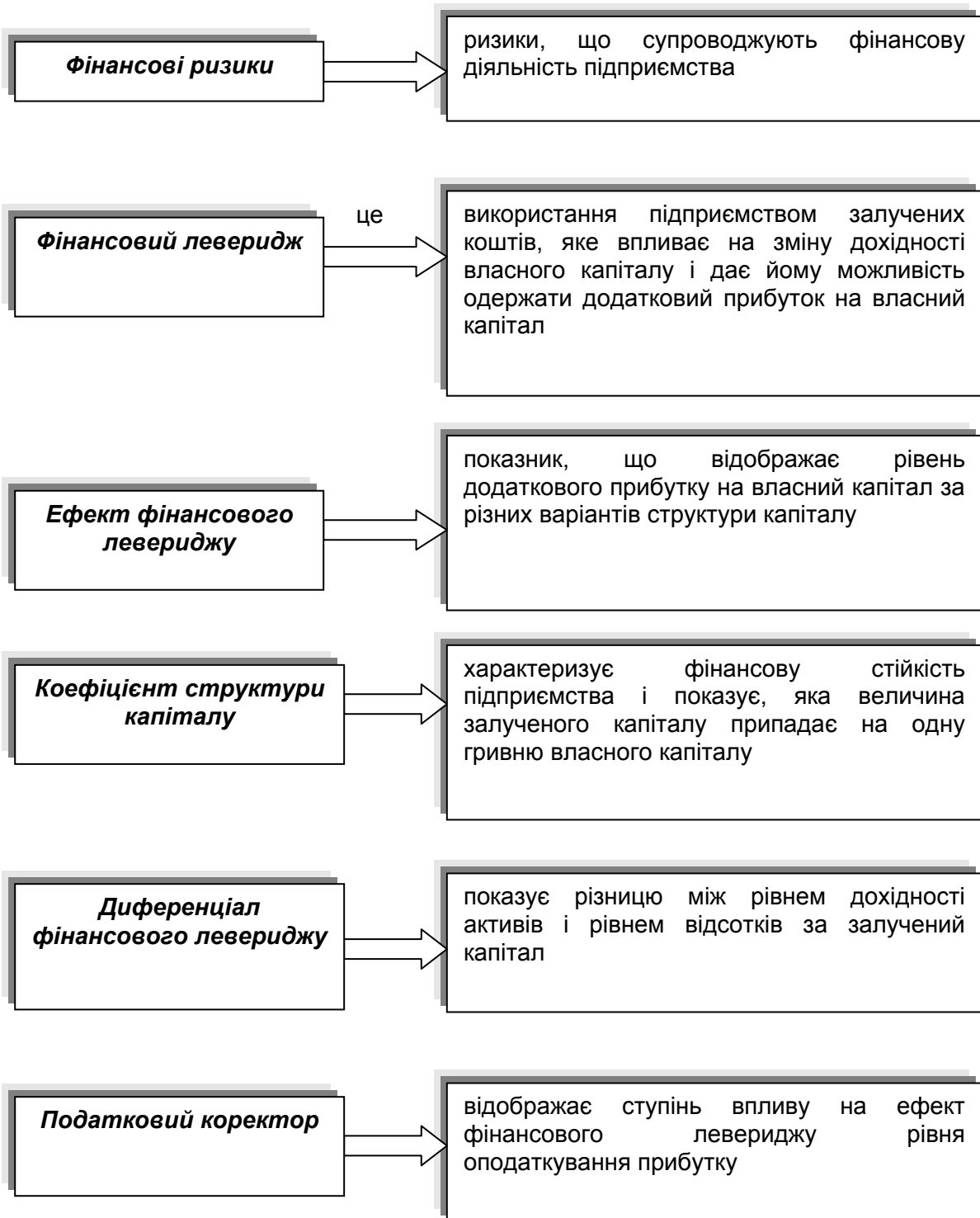
Додаткова: 1, 10, 23, 25.

Інтернет-ресурси: 2, 4, 6, 7.

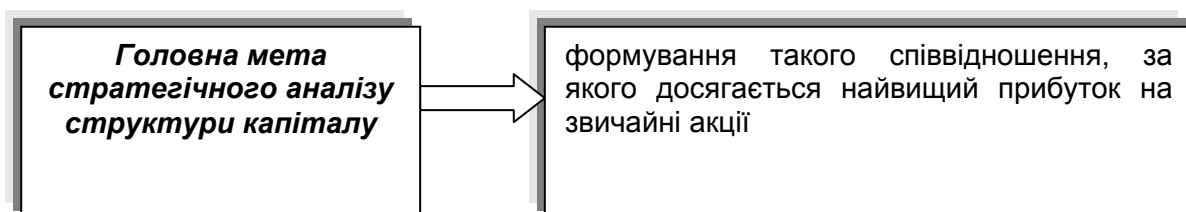
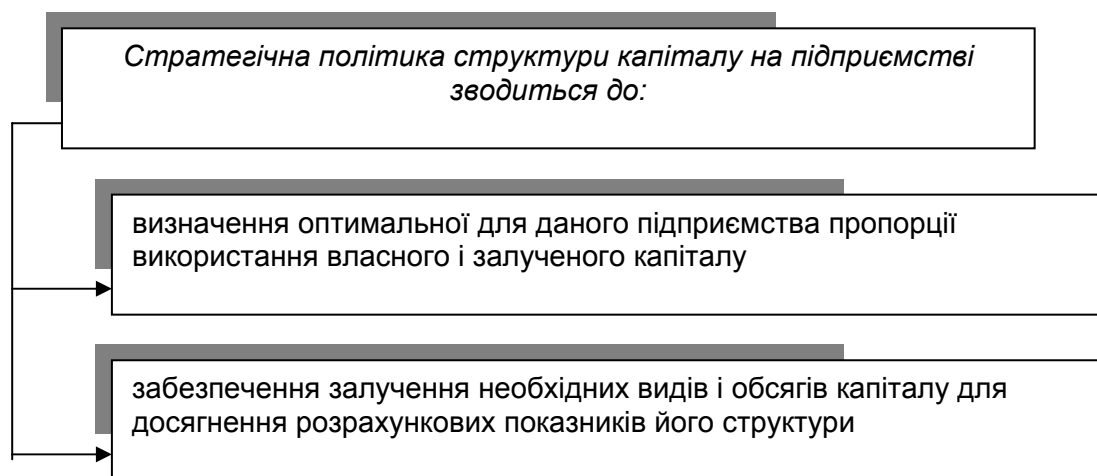
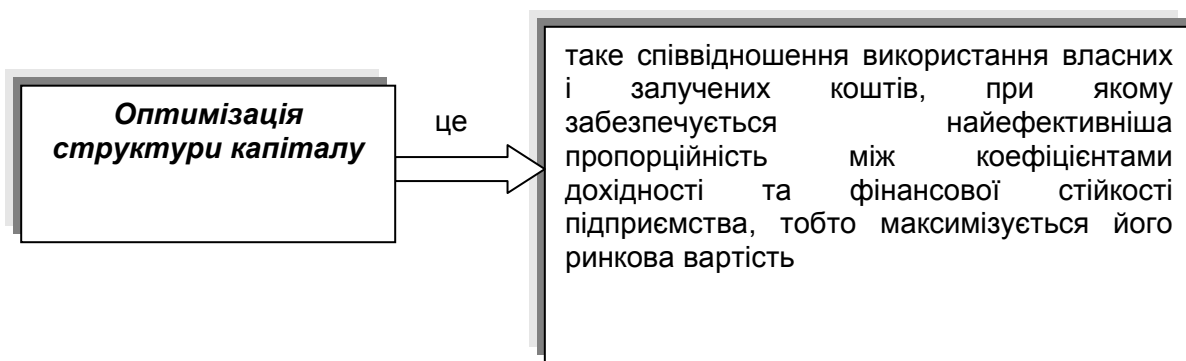
Міні-лексикон: капітал, структура капіталу, ризик, леверидж, податковий коректор.

1. Структура капіталу і ризик, їх взаємозв'язок та прогнозування

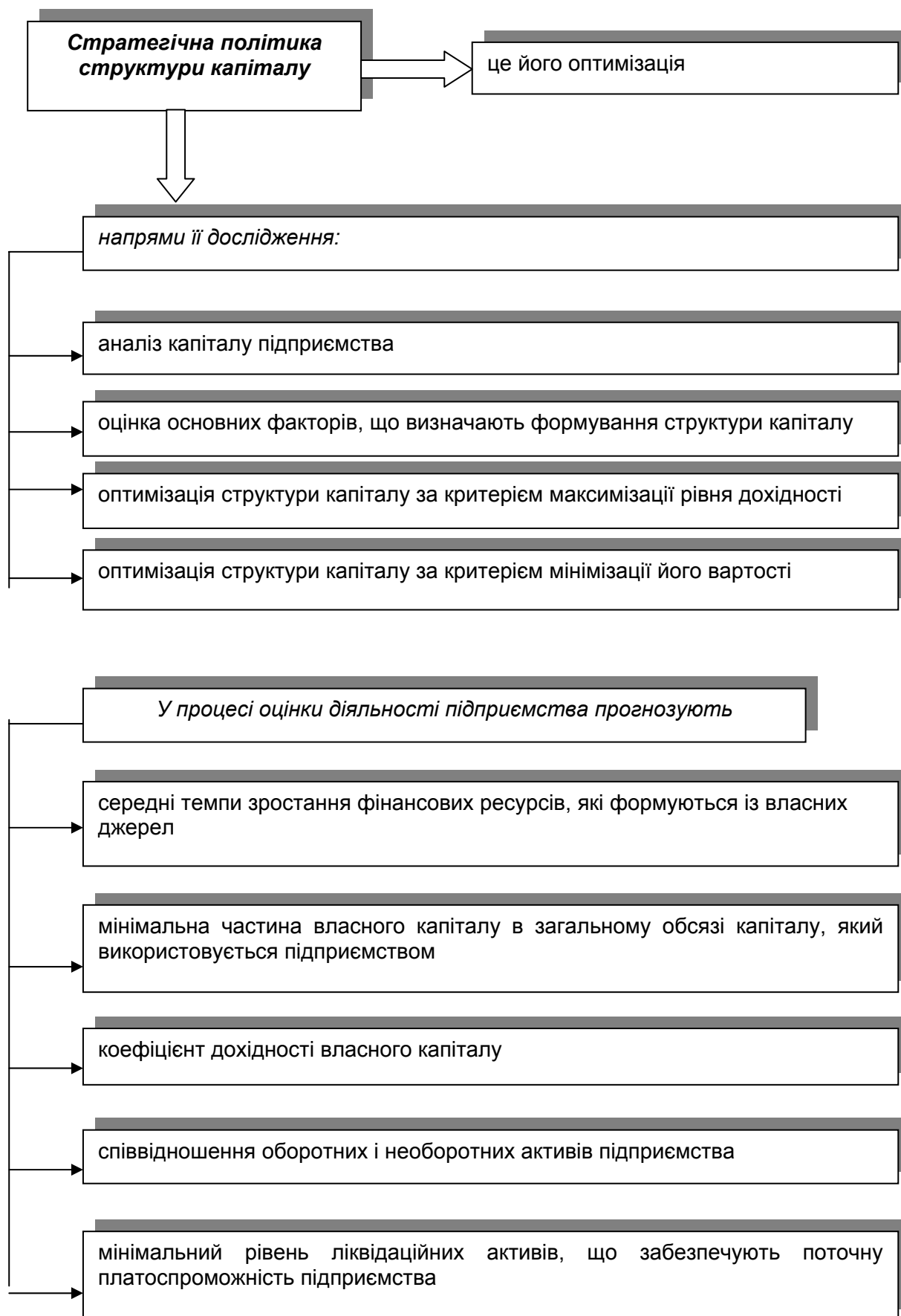




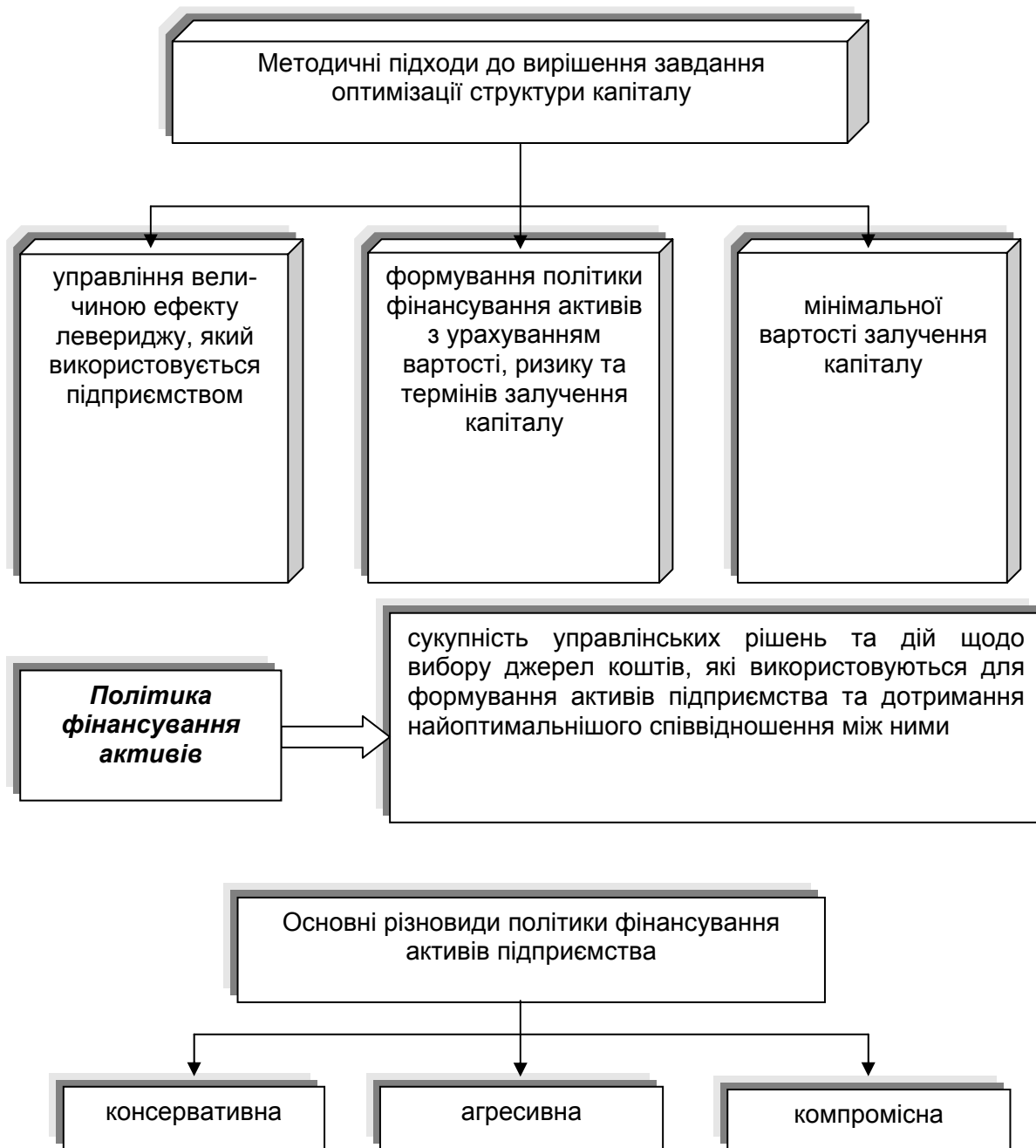
2. Політика стратегії капіталу



3. Прогнозування ризику в залежності від структури капіталу



4. Аналіз і оптимізація структури капіталу відповідно до стратегії розвитку підприємства



Консервативна політика фінансування передбачає ...

Агресивна політика фінансування активів націлена на ...

Питання для обговорення

1. Підприємницький ризик
2. Фінансовий ризик
3. Фінансовий леверидж, ефект фінансового левериджу, диференціал фінансового левериджу
4. Оптимізація структури капіталу
5. Напрями дослідження стратегічної політики структури капіталу
6. Методичні підходи до вирішення завдання оптимізації структури капіталу
7. Різновиди політики фінансування активів підприємств

ТЕМА 7. Стратегічний аналіз показників діяльності підприємства

План

1. Організація аналізу і прогнозування показників фінансової звітності в умовах застосування сучасних інформаційних технологій
2. Моделі динамічного прогнозування фінансових показників
3. Балансові моделі управління джерелами фінансування

Література:

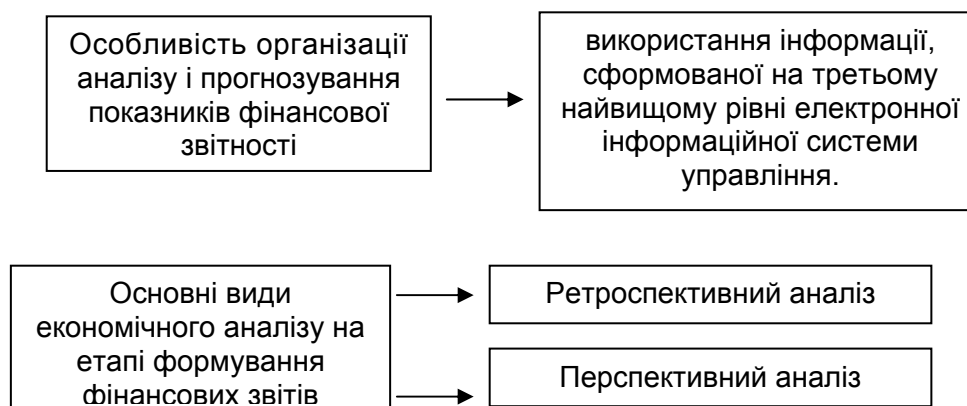
Основна: 2, 4, 6, 8, 9, 10.

Додаткова: 8.

Інтернет-ресурси: 1-8.

Міні-лексикон: моделі динамічного прогнозування фінансових показників, детерміноване моделювання факторних систем, стохастичне моделювання факторних систем, потенційне банкрутство, індекси кредитоспроможності, критерії оцінки можливого банкрутства, прогнозування фінансових показників, організаційно-інформаційна модель аналізу і прогнозування показників фінансової звітності.

1. Організація аналізу і прогнозування показників фінансової звітності в умовах застосування сучасних інформаційних технологій



Організаційно-інформаційна модель аналізу і прогнозування показників фінансової звітності підприємства

1. Мета і завдання аналізу	
1.1. Мета	1.2. Завдання
<ul style="list-style-type: none">• Метою аналізу показників фінансових звітів є пошук шляхів і кількісна оцінка резервів збільшення ринкової вартості підприємства на основі ефективного управління його економічним потенціалом.• Метою прогнозування показників фінансових звітів є інформаційне забезпечення загальної стратегії фінансового розвитку підприємства на основі визначення напрямів та кількісної оцінки потенційних	<ul style="list-style-type: none">• Аналіз динаміки основних показників фінансових звітів підприємства.• Оцінка тенденції зміни досліджуваного показника протягом тривалого періоду.• Побудова факторної моделі відповідно до характеру зв'язку між результативним показником і чинниками.• Прогнозування результатів діяльності підприємства на основі факторних моделей динамічного прогнозування.• Прогнозування фінансового стану підприємства на основі балансових моделей.

можливостей зростання його економічного потенціалу у майбутньому.	• Аналіз та оцінка потенційного банкрутства підприємства.
2. Об'єкти і суб'єкти аналізу	
2.1. Об'єкти	2.2. Суб'єкти
<ul style="list-style-type: none"> • Доходи і витрати підприємства. • Прибуток підприємства. • Активи підприємства. • Капітал. • Грошові потоки підприємства. • Чинники, що вплинули на звітні показники. 	<ul style="list-style-type: none"> • Вищі посадові особи. • Економічні служби. • Керівники функціональних та структурних підрозділів. • Власники та акціонери. • Зовнішні користувачі інформації.
3. Система економічних показників	
3.1. Абсолютні вартісні показники, джерелом яких є облік	3.2. Відносні показники, які є наслідком аналітичної обробки облікової інформації
<ul style="list-style-type: none"> • Абсолютні величини доходу і витрат підприємства в цілому та за їх видами. • Абсолютна величина прибутку в цілому та за його складовими. • Залишки активів підприємства. • Залишки власного капіталу. • Залишки позикового капіталу. • Абсолютні показники динаміки доходів, витрат, прибутку, активів, власного та позикового капіталу. 	<ul style="list-style-type: none"> • Відносні показники структури доходів, витрат та прибутку. • Відносні показники динаміки доходів, витрат та прибутку. • Відносні показники структури активів, власного та позикового капіталу. • Відносні показники динаміки активів, власного та позикового капіталу. • Відносні показники інтенсивності процесів (коефіцієнти фінансової стійкості, платоспроможності, рентабельності, ділової активності тощо).
4. Інформаційне забезпечення	
4.1. Зовнішня інформація	4.2. Внутрішня інформація
<ul style="list-style-type: none"> • Правова • Директивна. • Нормативно-довідкова. 	<ul style="list-style-type: none"> • Планова. • Фактографічна

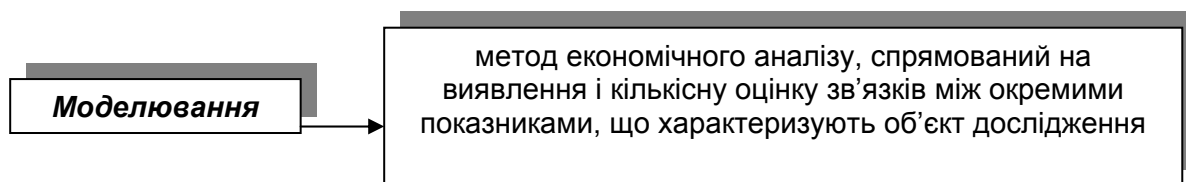
5. Методичні прийоми обробки первинної інформації	
5.1. Економіко-логічні методи	5.2. Економіко-математичні методи
<ul style="list-style-type: none"> • Групування. • Порівняння. • Розрахунок відносних і середніх показників. • Деталізація. • Елімінування. 	<ul style="list-style-type: none"> • Методи обробки динамічних рядів. • Методи регресійно-кореляційного аналізу. • Методи моделювання фінансових показників.
6. Узагальнення і реалізація результатів аналізу	
6.1. Узагальнення	6.2. Реалізація результатів
<ul style="list-style-type: none"> • Систематизація інформації. • Кількісна оцінка втрачених можливостей. • Кількісна оцінка потенційного збільшення прибутку і рентабельності підприємства. 	<ul style="list-style-type: none"> • Оцінка прогнозу показників фінансових звітів з точки зору відповідності фінансовій стратегії підприємства. • Прийняття рішення та розробка заходів щодо реалізації прогнозу. • Доведення прийнятих рішень до

<ul style="list-style-type: none"> • Кількісна оцінка резервів поліпшення фінансового стану підприємства. • Розробка прогнозу показників фінансових звітів, деталізованих за формами звітності. • Аналіз прогнозу показників фінансових звітів. • Оформлення результатів аналізу та прогнозування показників фінансових звітів і передача їх в управлінські структури. 	<p>виконавців.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Визначення термінів і забезпечення контролю за виконанням прийнятих управлінських рішень.
--	--

2. Моделі динамічного прогнозування фінансових показників



В основі **динамічного прогнозування** фінансових показників лежить побудова **факторної моделі**, яка характеризує зв'язок між результативним показником та чинниками, що впливають на його утворення. Залежно від форми цього зв'язку моделі можуть бути **детермінованими** або **стохастичними**.



Модель факторної системи – це математична формула, яка відображає реальні зв'язки між явищами, що піддаються аналізу. У загальному вигляді вона може бути представлена рівнянням:

$$y = f(x_1, x_2, \dots, x_n),$$

де y – результативна ознака; x_i – факторні ознаки.

Зв'язок економічних явищ – спільна зміна двох або більше явищ. У фінансовому аналізі перевага надається причинним (**детермінованим**) зв'язкам, сутність яких полягає у тому, що зміна одного явища породжується другим явищем, яке виступає як причина (чинник, фактор).

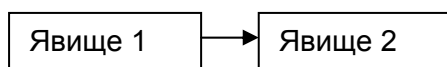
Види взаємозв'язків між явищами:

1. **Відсутність зв'язку.** Явища розвиваються в одному напрямку, але незалежно одне від одного:

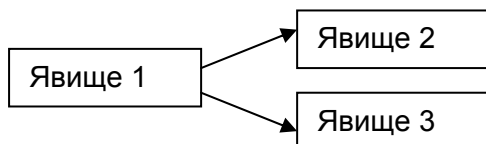


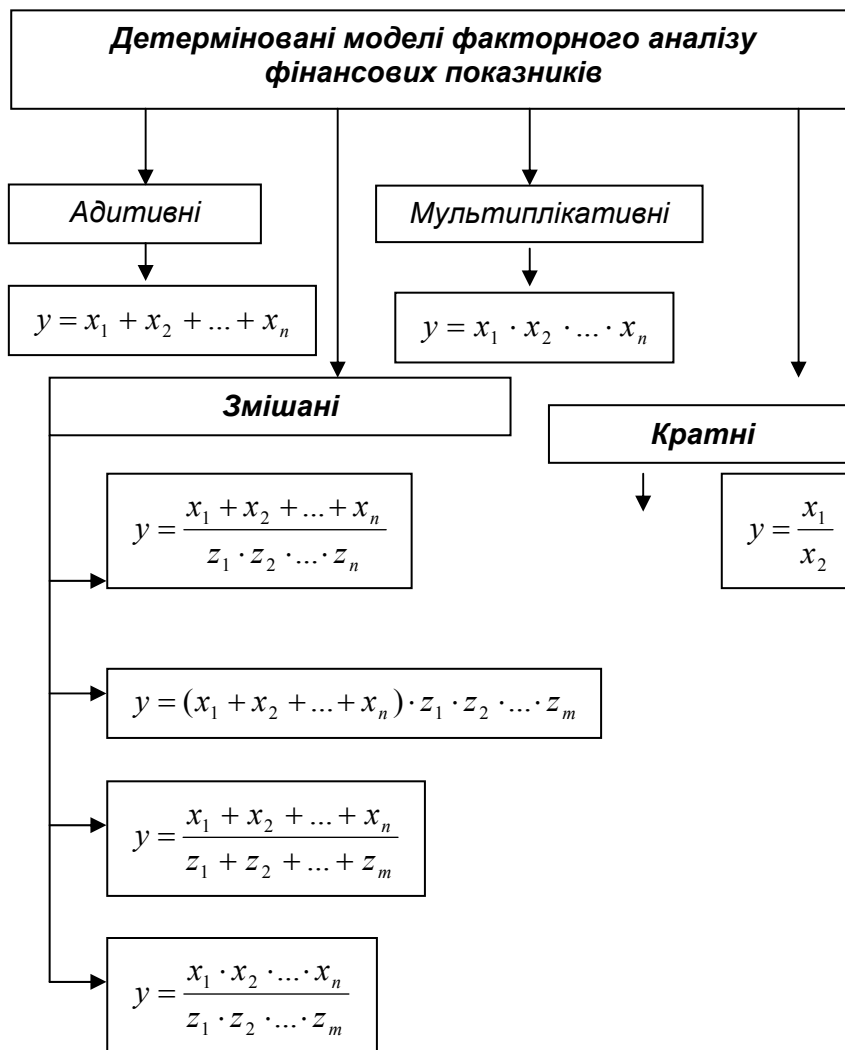
2. **Детермінований зв'язок.**

- 2.1. Явище 1 (причина, фактор) породжує явище 2 (наслідок):

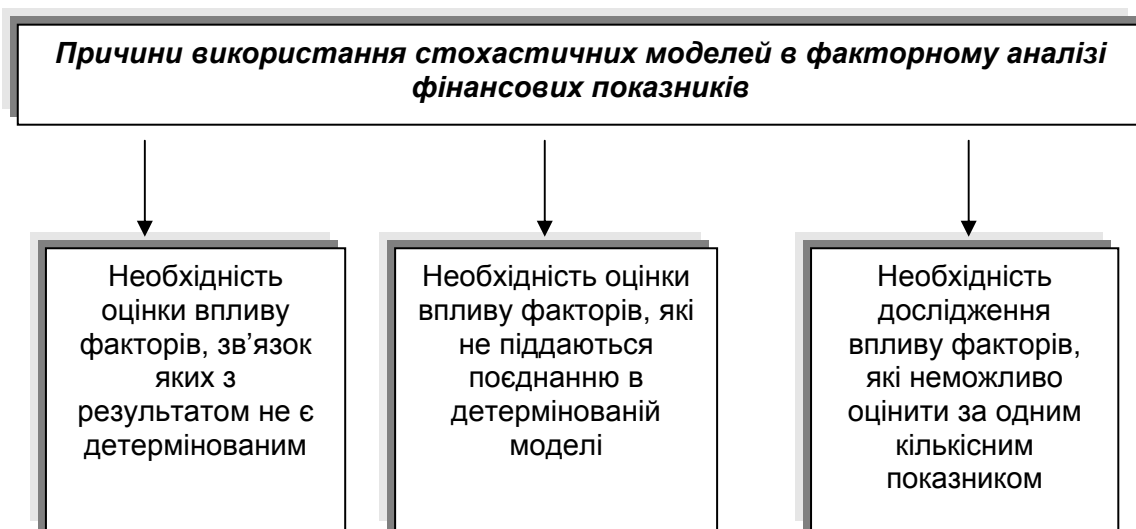


- 2.2. Явища 2 і 3 мають одну загальну причину – явище 1:

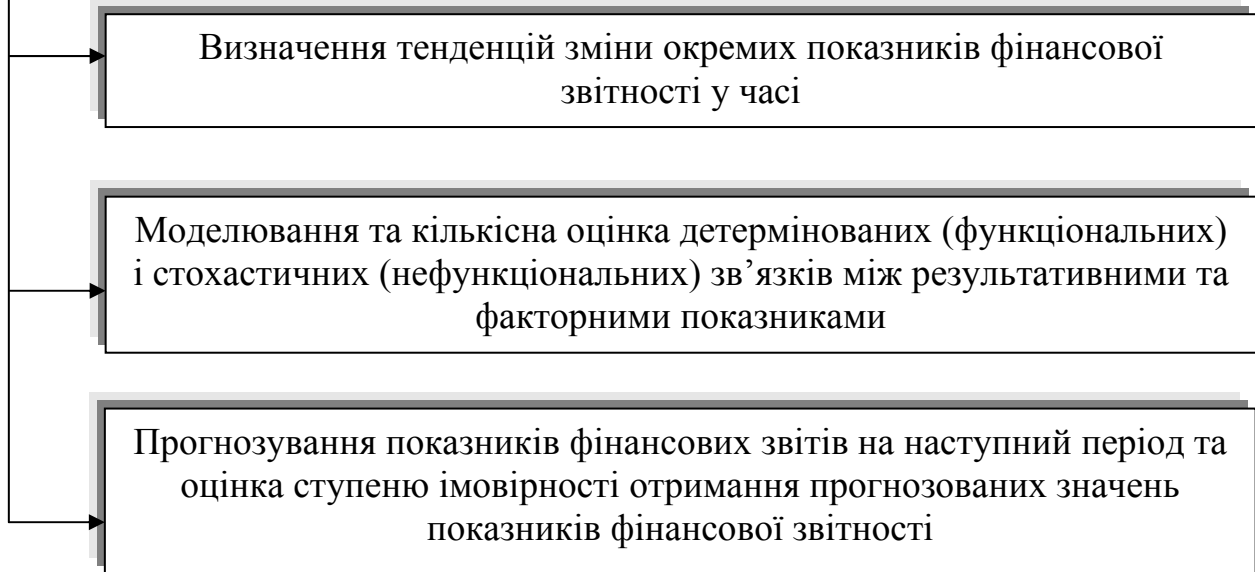




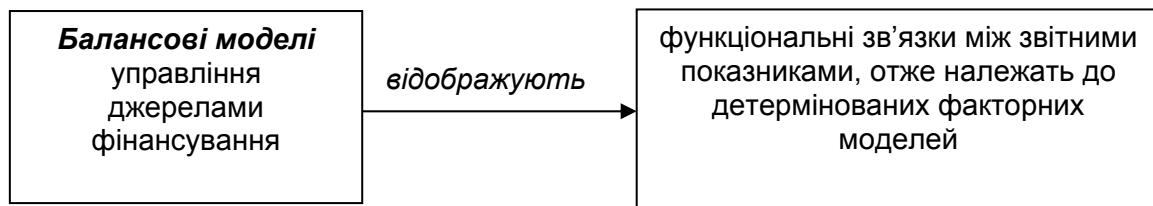
Стохастичний аналіз спрямовано на визначення і оцінку непрямих зв'язків. Він дозволяє розширити коло досліджуваних чинників, що визначають стан об'єкту аналізу, і є засобом поглиблення детермінованого аналізу.



Основні етапи динамічного прогнозування фінансових звітів



3. Балансові моделі управління джерелами фінансування



Баланс як форма фінансової звітності підприємства характеризується системою балансових рівнянь, що відображають зв'язок між активами (A), власним капіталом (K) і зобов'язаннями (Z):

$$\begin{cases} A = K + Z \\ K = A - Z \\ Z = A - K \end{cases}$$

Основне рівняння, що застосовується у прогнозуванні показників балансу, має наступний вигляд:

$$A = K + Z.$$

Ліва частина рівняння відображає **ресурсний (майновий) потенціал** підприємства, а права – **фінансовий потенціал (джерела фінансування)**.

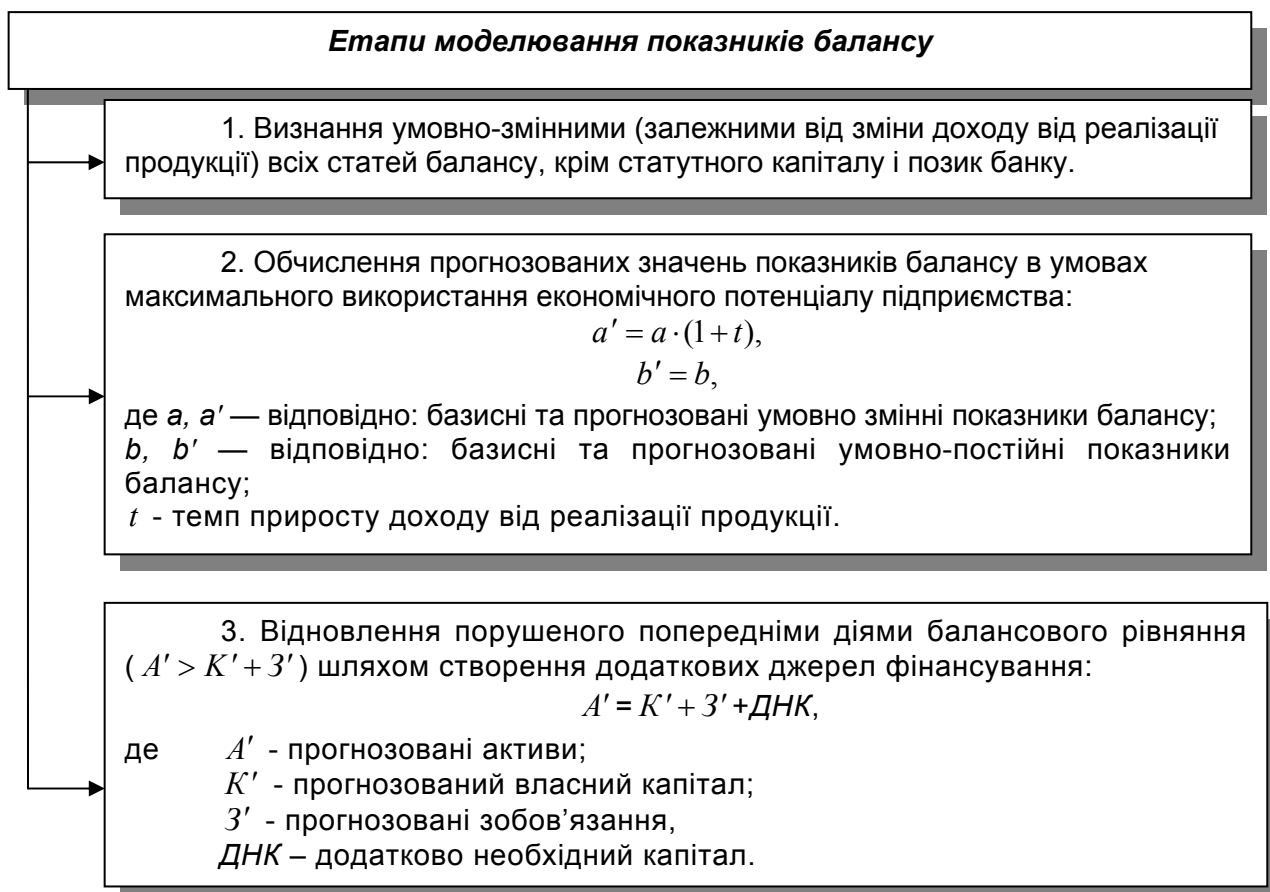
Будь-яка зміна ресурсів супроводжується рівнозначною зміною обсягу джерел їх утворення, тобто:

$$\Delta A = \Delta K + \Delta Z.$$

Якщо ввести у рівняння реінвестований прибуток (PP), отримаємо:

$$\Delta A = \Delta K' + PP + \Delta Z,$$

де: $\Delta K'$ - приріст залишків власного капіталу за вилученням частки, утвореної внаслідок реінвестування прибутку.



Питання для обговорення

1. Методологічні засади аналізу і прогнозування показників фінансової звітності підприємства
2. Моделювання фінансових звітів
3. Характеристика моделей динамічного прогнозування фінансових показників
4. Особливості детермінованого моделювання фінансових показників
5. Особливості стохастичного моделювання фінансових показників
6. Характеристика балансових моделей управління джерелами фінансування
7. Методика прогнозування показників звіту про фінансові результати
8. Методика прогнозування показників балансу
9. Методика прогнозування грошових потоків підприємства

ТЕМА 8. Стратегія прийняття інвестиційних рішень

План

1. Критерії доцільності вибору інвестиційних проектів
2. Оцінка ризику в стратегії прийняття інвестиційних рішень
3. Методи аналізу грошових потоків у довгостроковому періоді
4. Оцінка інвестиційних проектів за допомогою показника економічної вартості (EVA)

Література:

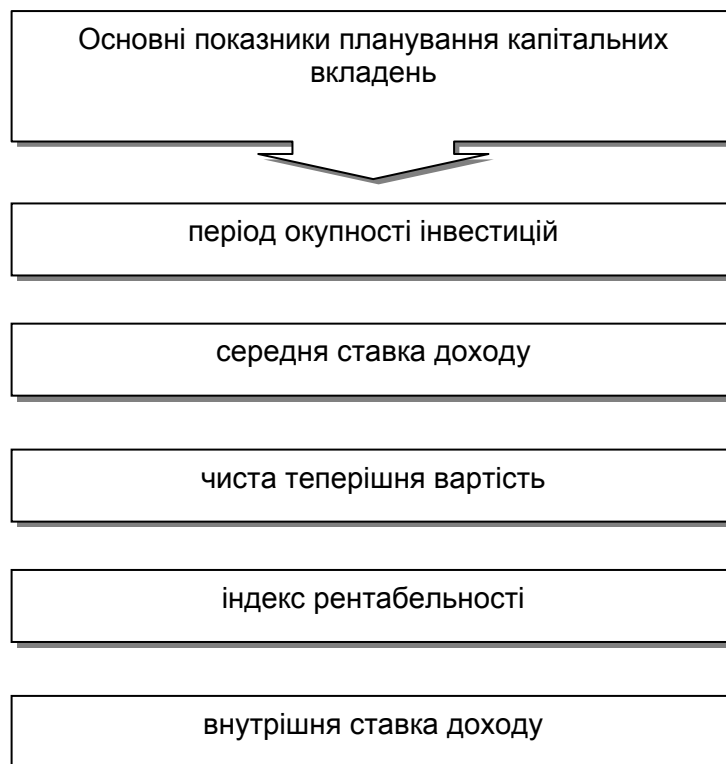
Основна: 3-10.

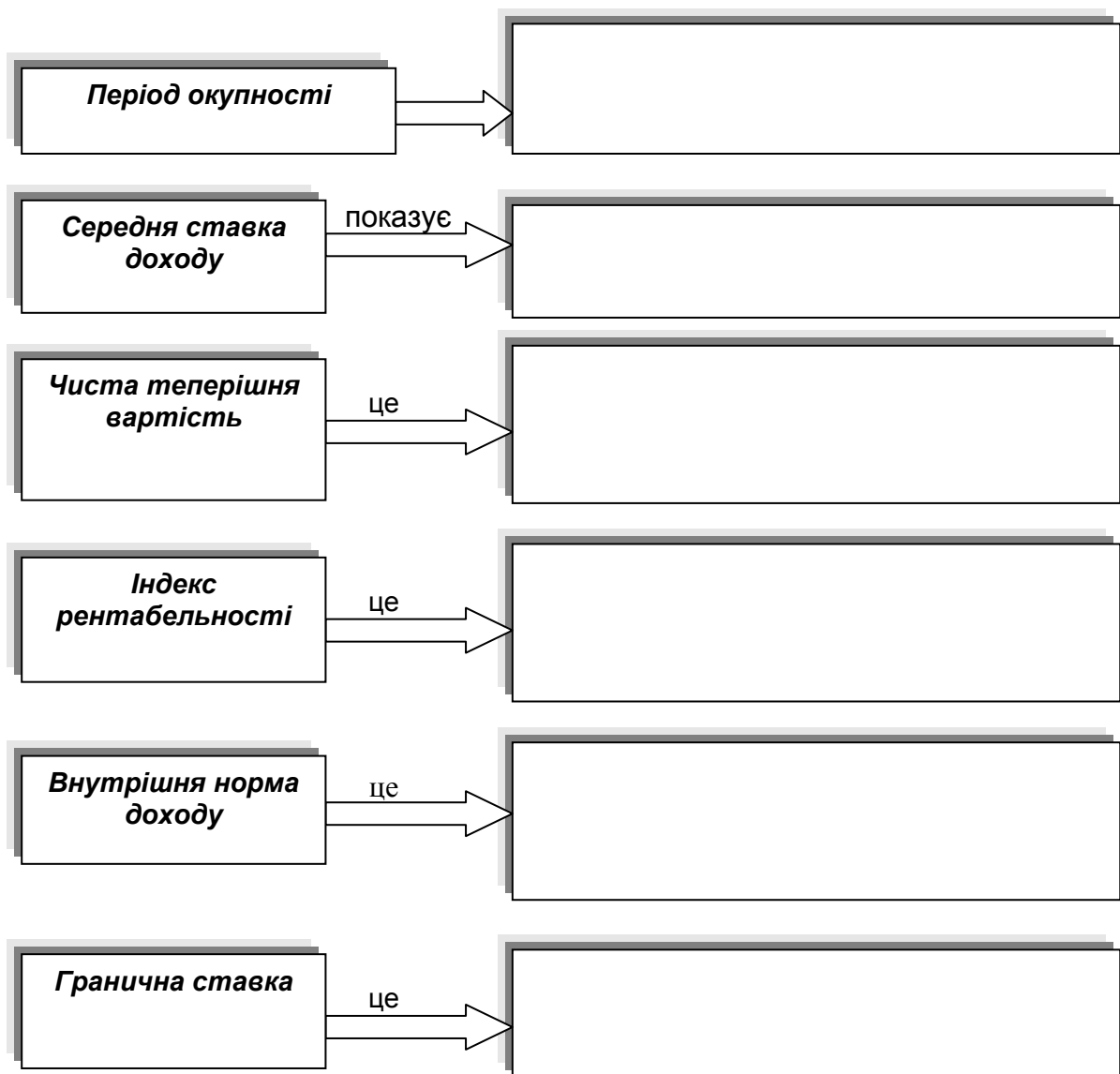
Додаткова: 1, 3, 4, 5, 8, 9, 10.

Інтернет-ресурси: 2, 4, 5, 6, 8.

Міні-лексикон: інвестиції, інвестиційний проект, ризик, грошовий потік, чистий приведений дохід, внутрішня норма доходу, рентабельність, економічна додана вартість.

1. Критерії доцільності вибору інвестиційних проектів





2. Оцінка ризику в стратегії прийняття інвестиційних рішень



Допустимий ризик –

Критичний ризик –

Оцінка доцільності інвестицій

це оцінка проектів з ризиком

Щоб визначити еквівалент певності, треба зробити розрахунки в такій послідовності:

1.

2.

3.

4.

5.

3. Методи аналізу грошових потоків у достроковому періоді

**Приведена
вартість**

це вартість грошових потоків, які належать до різних часових періодів, у єдиному часовому еквівалентів, тобто вартість на поточний момент

**Ставка
дисконтування**

це можлива вартість грошей при їх використанні в інвестиціях

Сума чистого від інвестицій визначають точніше, якщо приводять чистий дохід до певного моменту часу з допомогою дисконтування платежів.

**Приведений чистий дохід (W
характеризує:**

Абсолютний результат інвестиційної діяльності і дорівнює сумі дисконтованих елементів грошового потоку на певний момент часу:

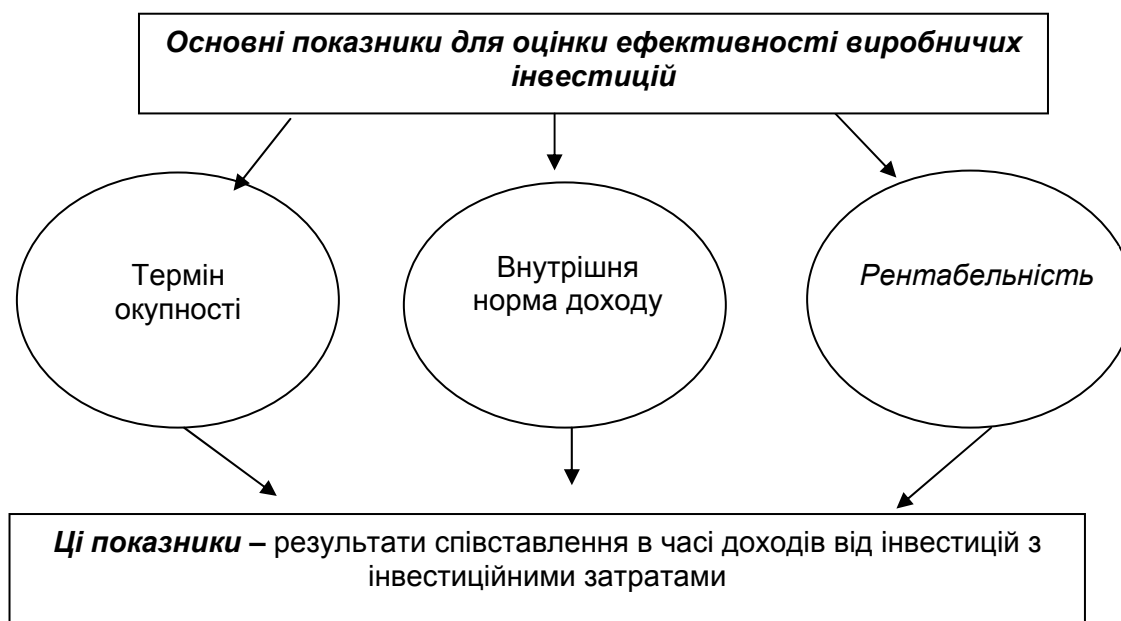
$$W = \sum \Gamma_t \cdot V_q^t$$

де V_q^t – дисконтний множник за ставкою порівняння (дисконтною ставкою, ставкою капіталізації) “q”

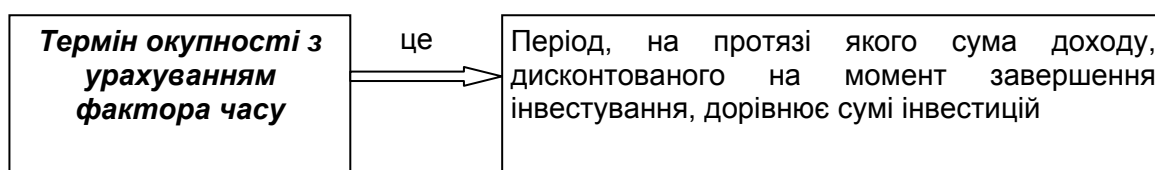
Вплив інвестиційних витрат і доходів від них на приведений чистий доход визначають з допомогою рівняння:

$$W = \sum_{j=1}^{n_2} E_j V^{j+n_1} - \sum_{t=1}^{n_1} K_t \cdot V_q^t$$

де: E_j – експлуатаційний дохід за період j , K_t – інвестиційні витрати за період t $j = 1 \dots n_2$; $t = 1 \dots n_1$; n_1 – тривалість періоду інвестування; n_2 – тривалість періоду віддачі від інвестицій; V_q^t – дисконтний множник за ставкою порівняння “ q ”.

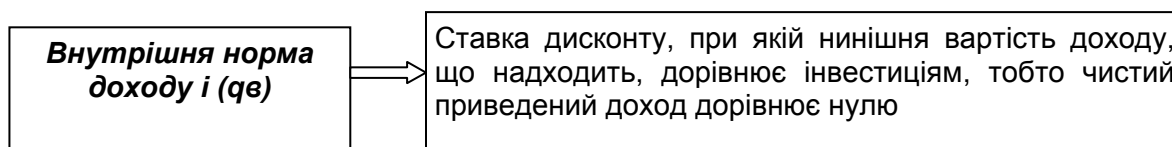


Найбільш ефективним з точки зору фінансового аналізу є визначення терміну окупності з урахуванням фактору часу:



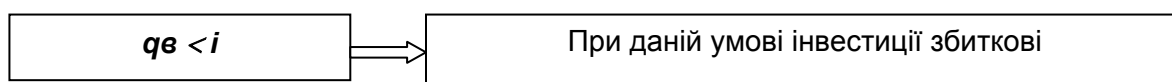
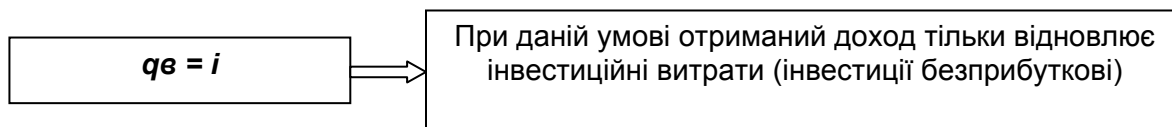
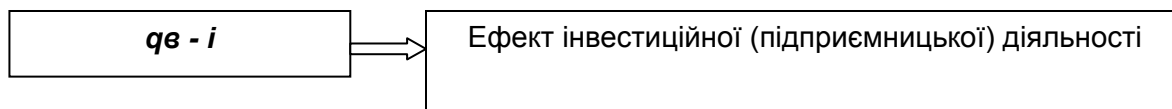
Термін окупності, обчислений з урахуванням фактора часу, розраховується за формулою:

$$m_{ok} = m + \frac{\sum_{t=1}^{n_1} K_t \cdot N_q^t - \sum_{j=1}^m E_j \cdot V_q^j}{E_{(m+1)} \cdot V_q^{(m+1)}}$$



$E_{(m+1)}$ – доход від інвестицій в році $(m+1)$, котрий є останнім роком терміну окупності і додається до нього тільки в тій частині, яка необхідна для повного відновлення, тис. грн.

Якщо капіталовкладення здійснюються тільки за рахунок залучених коштів, причому кредит отримано за ставкою “ i ”, то:



$$q_{вп} = q_1 + \frac{W_1}{(W_1 - W_2)} \cdot (q_2 - q_1),$$

де: q_1, q_2 – значення коеф. дисконтування, вибрані таким чином, що $q_1 < q_2$ і в інтервалі (q_1, q_2) W змінює своє значення з “+” на “-”.

Для подальшого аналізу відбирають інвестиційні проекти, внутрішня норма доходності по котрих не нижча 15%.

У випадках, коли інвестиції та віддача від них можуть характеризуються як потік платежів, внутрішня норма доходності визначається на основі рішення наступного рівняння:

$$\sum \Gamma_t \cdot V^t = 0,$$

Де: V^t – дисконтний множник за ставкою, що дорівнює внутрішній нормі доходності.

Для визначення внутрішньої норми доходності грошові потоки слід дисконтувати за різними ставками до тих пір, доки не буде знайдена ставка, при якій нинішня вартість буде дорівнювати сумі інвестицій.

На практиці внутрішню норму доходності за цим методом легко визначають, використовуючи ПЕОМ.

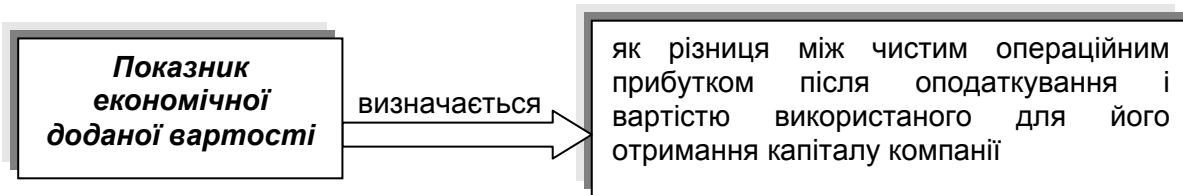
Рентабельність інвестицій (індекс доходності) обчислюють за формулою:

$$R = \frac{W}{\sum_{t=1}^{n_1} K_t \cdot V_q^t} \cdot 100\%$$

де R – рентабельність інвестицій.

4. Оцінка інвестиційних проектів за допомогою показника економічної доданої вартості (EVA)

Концепція **EVA**[®] була розроблена компанією Stern Stewart & Co., якою і була зареєстрована як товарний знак.



$$EVA = NOPAT - K_w \cdot C,$$

де: **NOPAT** (*Net Operating Profits After Taxes* – чистий операційний прибуток після сплати податків, але до сплати відсотків); **K_w** – середньозважена вартість капіталу; **C** – вартісна оцінка капіталу, що визначається як різниця між сукупною вартістю активів і короткостроковими зобов'язаннями

Аналіз на основі показника економічної доданої вартості (EVA) розглядається як альтернатива традиційному аналізу за допомогою чистого приведенного доходу (**W**).

Співвідношення між цими показниками:

$$W = \frac{\sum_{t=1}^n EVA_t}{(1 + K_w)}$$

Питання для обговорення

1. Основні критерії доцільності вибору інвестиційних проектів
2. Ризик в стратегії прийняття інвестиційних рішень: систематичний і несистематичний, допустимий ризик, критичний ризик
3. Визначення еквівалента впевненості
4. Методи аналізу грошових потоків
5. Призначення показника економічної доданої вартості

ТЕМА 9. Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень

План

1. Методи і критерії прийняття стратегічних управлінських рішень
2. Прийняття стратегічних рішень в умовах визначеності
3. Прийняття стратегічних рішень в умовах обмеженої інформації та невизначеності
4. Особливості прийняття стратегічних рішень за допомогою імовірнісного підходу

Література:

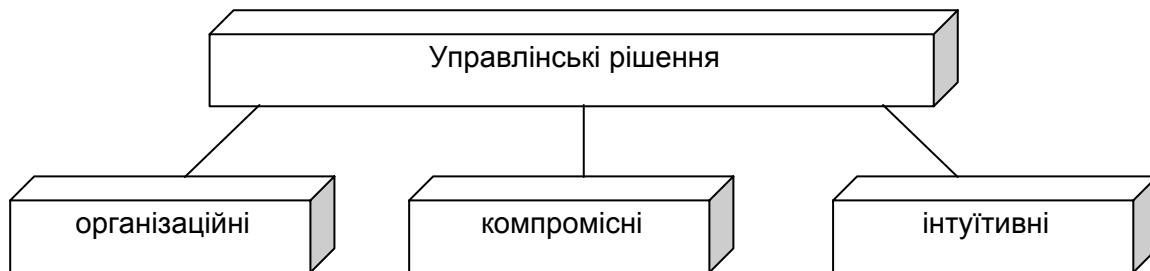
Основна: 3, 4, 5, 8, 9, 10.

Додаткова: 2, 7.

Інтернет-ресурси: 1, 3, 4, 6-8.

Міні-лексикон: стратегічне управлінське рішення, організаційне рішення, компромісне рішення, критерій Севіджа, критерій Вальда, критерій Гурвіца.

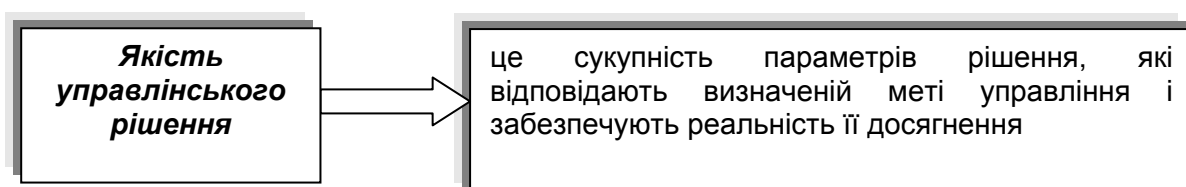
1. Методи і критерії прийняття стратегічних управлінських рішень



Організаційні рішення – це

Компромісні рішення – це

Інтуїтивні рішення – це



Параметри оцінки якості управлінського рішення:

1)

2)

3)

4)

2. Прийняття стратегічних рішень в умовах визначеності

Стратегічний аналіз факторів зовнішнього середовища може здійснюватись на основі певних гіпотез, які розподіляють на **дві категорії**:

① Гіпотези про однозначні очікування майбутнього стану зовнішнього середовища (*стан визначеності*)

② Гіпотези про множинні очікування майбутнього стану зовнішнього середовища (*стан невизначеності*)

Варіанти підходів у визначенні стратегічних рішень на основі однозначних очікувань майбутнього стану зовнішнього середовища

Визначається одна головна мета (задача вирішується з допомогою методів лінійного програмування)

Визначається декілька цілей (задача вирішується з допомогою матриці прийняття рішень або методу парних порівнянь)

3. Прийняття стратегічних рішень в умовах обмеженої інформації та невизначеності

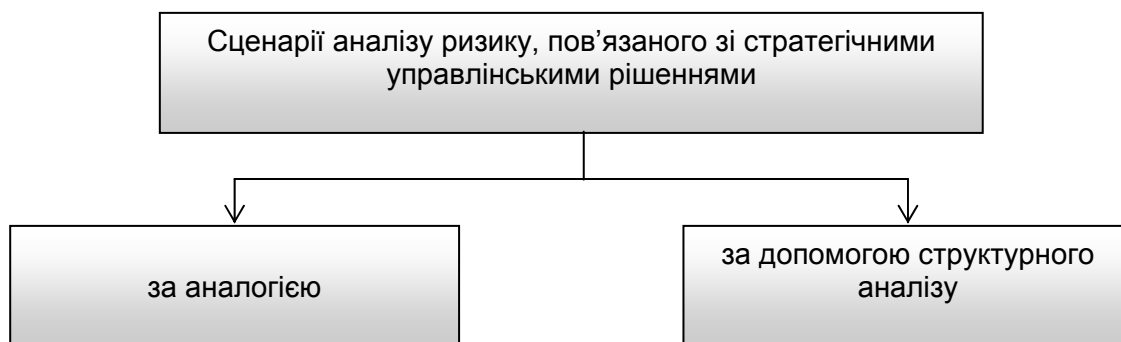
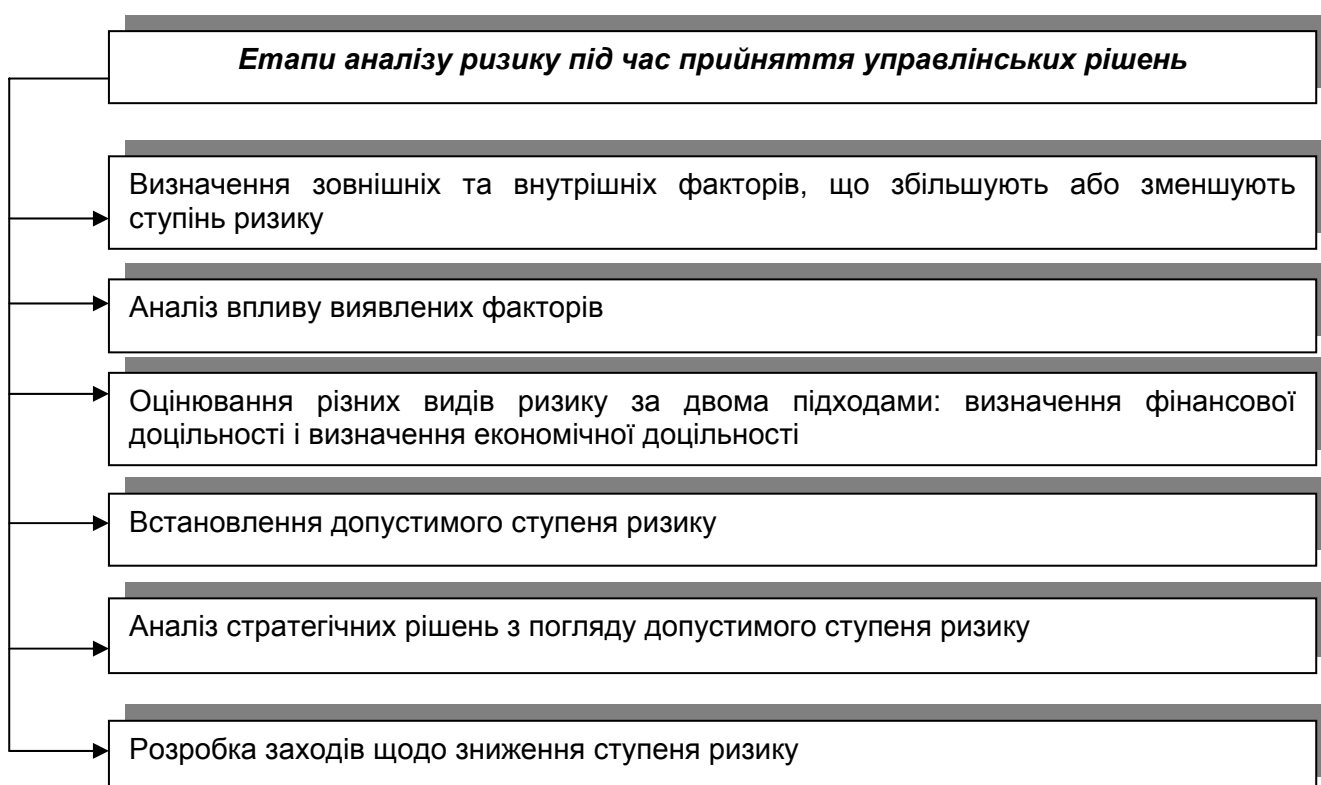
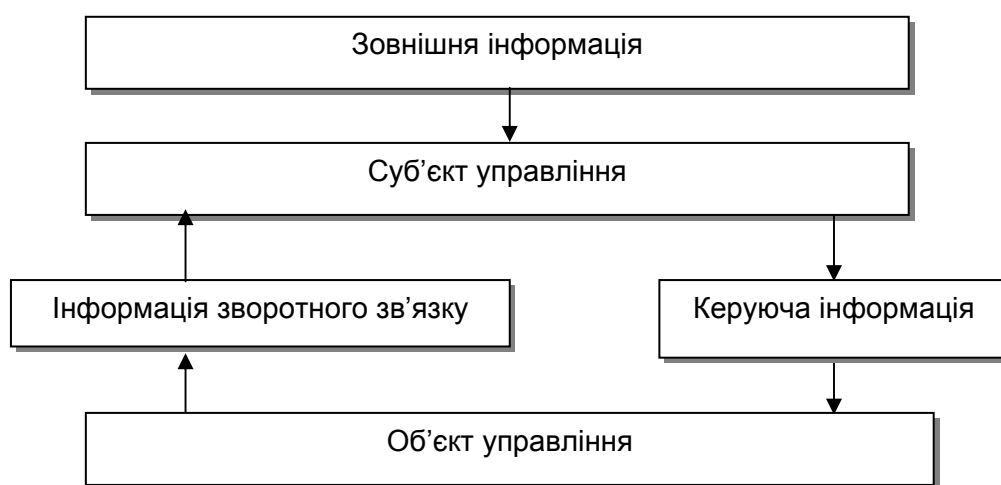
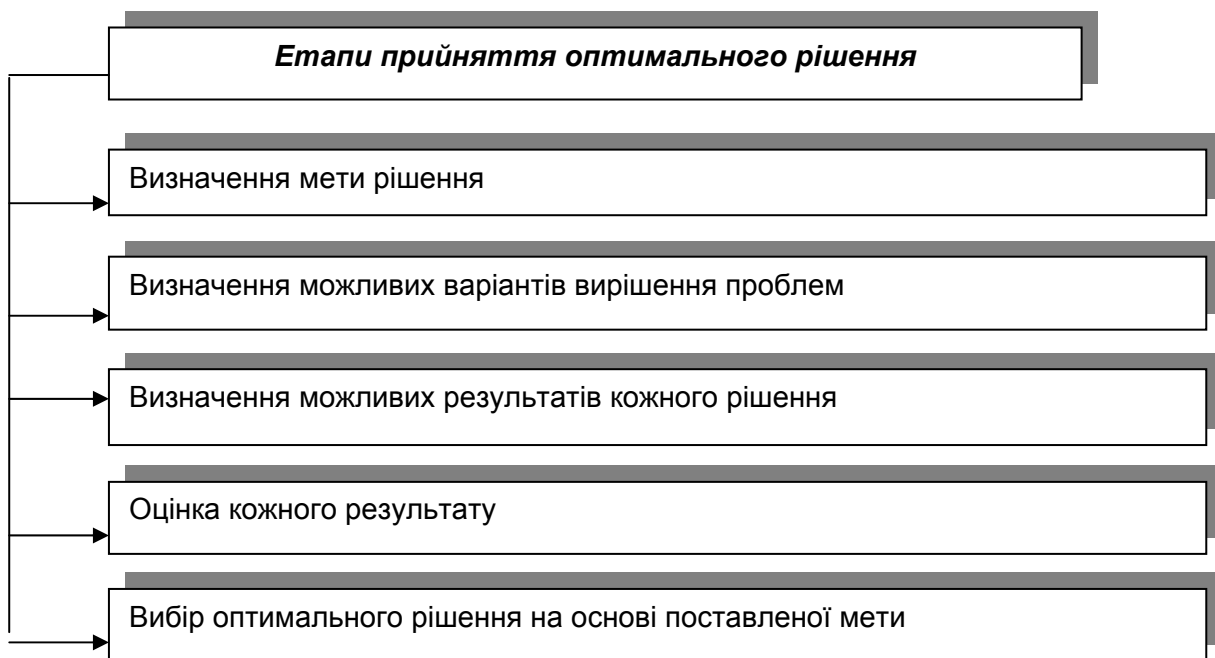


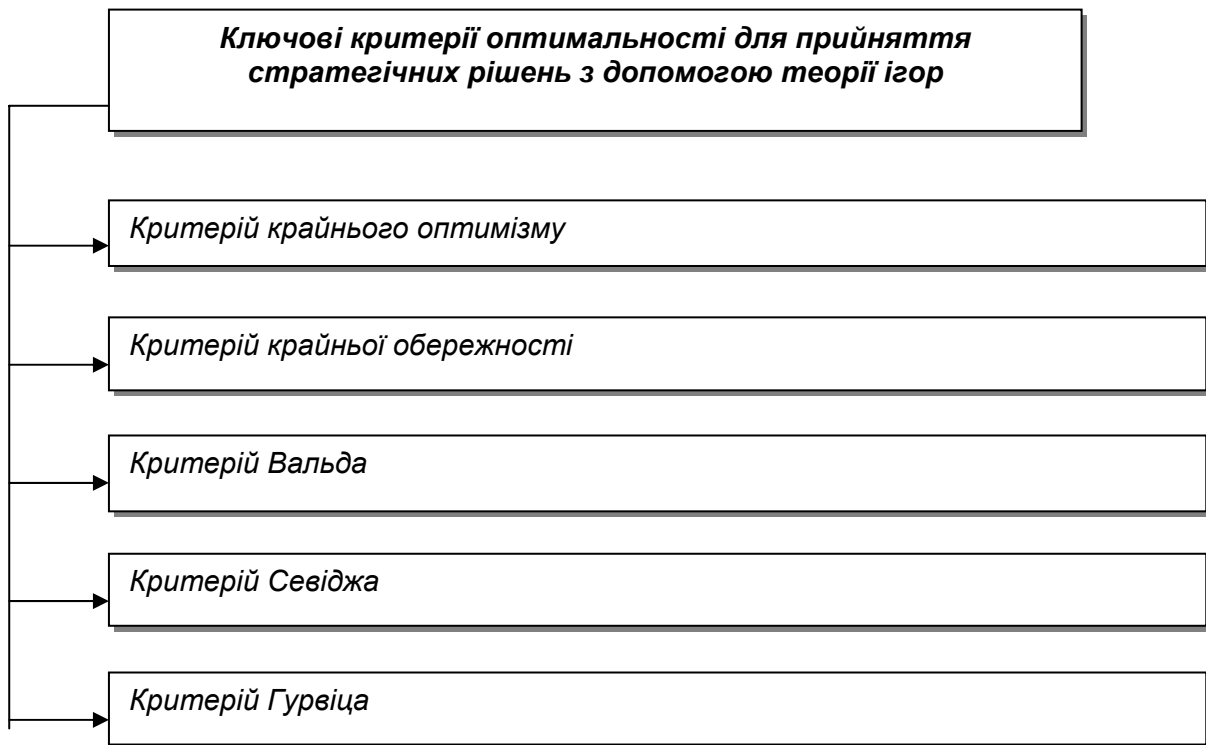
Схема кібернетичного контуру управління зі зворотним зв'язком в разі застосування структурного аналізу стратегічних управлінських рішень



Кількісний аналіз ризику –

Якісний аналіз ризику –





Критерій крайнього оптимізму –

Критерій крайньої обережності –

Критерій Вальда –

Критерій Севіджа –

Критерій Гурвіца –

4. Особливості прийняття стратегічних рішень з допомогою імовірнісного підходу

Імовірності попиту на продукцію підприємства “Цегла для дому”

Попит, млн. шт. ум. цегли	20	22	24	26	28	30	32	34
Імовірності								
Варіант 1	0	0,2	0,2	0,4	0,6	0,4	0,2	0
Варіант 2	0	0,4	0,6	0,6	0,4	0	0	0
Варіант 3	0,2	0,2	0,2	0,4	0,4	0,2	0,2	0,2

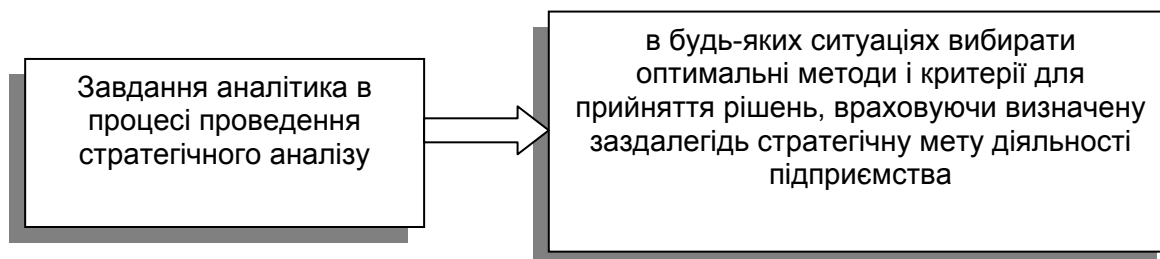
Очікуваний попит розраховується для кожного варіанту як сума добутків відповідних значень попиту та імовірності.

Ризик, пов'язаний з “розкиданістю” різних значень попиту, можна визначити з допомогою дисперсії стандартного відхилення попиту

$$\text{Дисперсія} = \sum px^2 - (\sum px)^2$$

де: x – значення попиту на цеглу;

p – імовірності значень попиту



Питання для обговорення

1. Організаційні, компромісні, інтуїтивні рішення
2. Параметри оцінки якості управлінського рішення
3. Сценарії аналізу ризику, пов'язаного із стратегічними управлінськими рішеннями
4. Кількісний і якісний аналіз ризику
5. Критерії оптимальності для прийняття стратегічних рішень з допомогою теорії ігор

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основний

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы; Учеб.метод. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2003.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр.пер. с англ. / Под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989.
3. Бланк И.А. Стратегия и тактика управления финансами. – К.: МП «ИТЕМ» ЛТД, СП «АДЕФ-Украина», 1996.
4. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов: Пер.с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1997.
5. Брігхем Є.Ф. Основи фінансового менеджменту: Пер. з англ. – К.: «Молодь», 1997.
6. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: навч.-метод. посібник для самост.вивч.дисц. /За ред.проф.Кужельного. – К.: КНЕУ, 2002.
7. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: Навч. посібник. – К.: Алерта, 2006.
8. Костирко Л.А. Стратегія фінансово-економічної діяльності господарюючого суб'єкта: методологія і організація. Монографія. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2002.
9. Редченко К.І. Аудит стратегічних управлінських рішень, прогнозів та проектів. Монографія. – Львів: Вид-во ЛКА, 2001.
10. Редченко К.І. Стратегічний аналіз: Навч. посібник. – Львів: «Альтаір-2002», 2003.
11. Хелферт Э. Техника финансового анализ / Пер. с англ. под ред. Л.П.Белых. – М.: Аудит. ЮНИТИ, 1996.

Додатковий

1. Бернстайн Л.А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика, интерпретация: Пер. с англ. /Под ред. Я.В. Соколова. – М.: Финансы и статистика, 1996.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд. перераб. и допол.- М.: Гардарики, 1999.
3. Галасюк В.В. Проблемы теории принятия экономических решений. Монография. – Днепропетровск: Наука и образование, 2000.
4. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч.посібник. – К.:КНЕУ, 2000.
5. Зиберт Гуннар, Кемпф Стефан. Бенчмаринг. Руководство для практиков / Пер. с немец. Под ред. Манжосова Г.Г. – М.: КИА центр, 2006.
6. Ефремов В.С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель ADL/LC //Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. - №1. – с.117-130.
7. Идрисов А.Б., Кардышев С.В., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. – М.: Информ., Изд. дом «Филинь», 1996.
8. Карлин Т.Р. Анализ финансовых отчетов (на основе GAAP): Учебник. – М.: ИНФРА-М, 1998.
9. Ковалев В.В. Методы оценки инвестиционных проектов. – М.: Финансы и статистика, 1998.
10. Ковалев В.В. Финансовый анализ: управление капиталом, выбор инвестиций, анализ отчетности. – М., «Финансы и статистика», 1997.

11. Козак Н. Как реализовать бенчмаркинг-проект в вашей компании. – <http://www.gaap.ru>.
12. Костіна Н.І., Алексєєв А.А., Василик О.Д. Фінансове прогнозування: методи і моделі. – К., “Знання”, 1995.
13. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998.
14. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К.: Київ.нац.торг.-екон.ун-т., 2001.
15. Льюис К. Методы прогнозирования экономических показателей: Пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 1986.
16. Макарьян Э.А., Герасименко Г.П., Макарьян С.Э. Финансовый анализ: Учеб. пособ. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2003.
17. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством: Підручник. – Львів: Кооп-освіта, ЛКА, 1999.
18. Мних Є.В. Економічний аналіз: Підручник. – К.: Центр навчальної літератури, 2003.
19. Нікбахт Е., Гропеллі А. Фінанси. – К.: “Основи”, 1993.
20. Панов А.И. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
21. Проектний аналіз. – К.: ТОВ “Видавництво Лібра”, 1998.
22. Родионова В.Н., Федоркова Н.В., Чекменев А.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002.
23. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: Учеб. пособие для вузов. – М.: “Издательство ПРИОР”, 2002.
24. Факторный, дискриминантный и кластерный анализ: Пер. с англ. /Дж.-О.Ким, Ч.У. Мьюллер, У.Р.Клекка и др.; Под ред. И.С. Енюкова. – М.: Финансы и статистика, 1989.
25. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. /Г.В.Митрофанов, Г.О.Кравченко, Н.С. Барабаш та ін.; За ред. проф. Г.В. Митрофанова. – К.: Київ.нац.торг.-екон.ун-т., 2002.

Інтернет-ресурси:

1. www.csr.ru - Центр стратегічного розвитку
2. www.fas.com.ua - Фінансовий аналітик-сервіс
3. www.fmi.kiev.ua - USAID Проект “Міжнародні стандарти бізнесу – Корпоративне управління”
4. www.usfa.kiev.ua - Українське товариство фінансових аналітиків
5. www.cic.ru - Колективні інвестиції. Пайові фонди
6. www.gifa.ru - Гільдія інвестиційних та фінансових аналітиків
7. www.icps.kiev.ua - Міжнародний центр перспективних досліджень
8. www.ics.org.ua - Інститут конкурентного суспільства