

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ



"ЗАТВЕРДЖУЮ"

Заступник керівника
(професор з науково-педагогічної роботи)

М. В. Афанасьєв

Стратегічний аналіз

робоча програма навчальної дисципліни

Галузь знань	07 "Управління та адміністрування"
Спеціальність	071 «Облік і оподаткування»
Освітній рівень	другий (магістерський)
Освітня програма	Облік і аудит

Вид дисципліни	базова
Мова викладання, навчання та оцінювання	українська

Завідувач кафедри
міжнародного бізнесу та економічного аналізу

Отенко Ірина Павлівна

Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2018

ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу

Протокол № 1 від 28.08.2018 р.

Розробник:

Іващенко Ганна Анатоліївна, к.е.н., доц. кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу,

**Лист оновлення та перезатвердження
робочої програми навчальної дисципліни**

Навчальний рік	Дата засідання кафедри – розробника РПНД	Номер протоколу	Підпис завідувача кафедри

1. Вступ

Анотація навчальної дисципліни: Ключовим завданням сучасного підприємства в умовах стрімких змін економічних процесів стає формування стратегії на основі здійснення стратегічного аналізу, який передбачає комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічний стан підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення його стратегічних цілей.

Вивчення дисципліни дає можливість студентіві набути досвіду проведення стратегічного аналізу: зовнішнього та внутрішнього середовища, конкуретних позицій, фінансових результатів та інвестиційних проектів та формування навичок використання стратегічного аналізу як основи прийняття стратегічних управлінських рішень.

Мета навчальної дисципліни: формування системи теоретичних знань та прикладних вмінь і навичок щодо застосування методологічного апарату зі стратегічного аналізу для оволодіння студентами навичками проведення аналізу зовнішніх чинників впливу і діагностування стану внутрішнього середовища підприємства з метою розробки ефективної стратегії розвитку.

Курс	1м	
Семестр	1	
Кількість кредитів ECTS	5	
Аудиторні навчальні заняття	лекції	20
	практичні	20
Самостійна робота		110
Форма підсумкового контролю	іспит	

Структурно-логічна схема вивчення навчальної дисципліни:

Попередні дисципліни	Наступні дисципліни
Інформатика	Фінансова звітність за міжнародними стандартами та її аналіз
Політекономія	Податкове планування та мінімізація податкових ризиків
Мікроекономіка	
Макроекономіка	
Бухгалтерський облік	
Менеджмент	
Статистика	
Аналіз господарської діяльності	
Маркетинг	

Компетентності та результати навчання за дисципліною:

Компетентності	Результати навчання
здатність стратегічно аналізувати конкурентні сили ринкового середовища	самостійно приймати управлінські рішення у типових ситуаціях щодо вибору загальної та конкурентної стратегії підприємства
здатність визначати становище підприємства щодо конкурентів, його конкурентні переваги	приймати управлінські рішення у типових ситуаціях щодо оцінки стратегічного потенціалу підприємства та його конкурентної позиції
здібність системно аналізувати діяльність підприємства	самостійно проводити аналіз внутрішнього середовища
здатність оцінювати рівень стратегічних ризиків підприємства	самостійно приймати управлінські рішення у непередбачуваних умовах при розробці стратегії підприємства за допомогою різних методів
здібність розробляти стратегічні прогнози ситуацій у зовнішньому середовищі	самостійно проводити аналіз зовнішнього середовища
здатність обстежувати динаміку ринкової кон'юнктури й узагальнювати розвиток ситуації	приймати управлінські рішення у типових ситуаціях щодо вибору методу стратегічного аналізу
здатність визначати стратегічну мету підприємства, окреслювати загальну стратегію його діяльності	приймати управлінські рішення у типових ситуаціях щодо формулювання місії підприємства та корегування його стратегічних цілей відповідно до ситуації
здатність конкретизувати стратегії підприємства у довгострокових планах, здійснювати їх функціональне узгодження і ресурсне збалансування	приймати управлінські рішення у типових ситуаціях щодо структури стратегічного плану та етапів процесу розробки стратегії
здатність розробляти стратегічні плани діяльності підприємства в цілому і окремих його підрозділів	самостійно розробляти стратегічні плани діяльності підприємства

2. Програма навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1 Концептуальні засади стратегічного аналізу

Тема 1. Стратегічний аналіз у системі управління підприємством

Суть концепції стратегічного управління. Етапи розвитку систем управління. Характеристика етапів еволюції системи стратегічного управління. Причини зростання значущості стратегічного управління для підприємств у ринкових умовах. Еволюція розуміння та передбачення майбутнього підприємства. Поточне планування та бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування, стратегічне управління. Структура стратегічного управління.

Стратегічний аналіз, його мета, предмет і об'єкти. Основні завдання стратегічного аналізу. Процес і етапи стратегічного аналізу. Сфера застосування стратегічного аналізу підприємства.

Методологія стратегічного аналізу. Загальнонаукові та власні (прикладні) методичні прийоми аналізу. Інструктивно-описові, прогностичні та розрахунково-аналітичні методи і моделі.

Роль стратегічного аналізу в процесі розробки та реалізації стратегії підприємства.

Тема 2. Стратегія підприємства: поняття, еволюція, концепція

Класичні визначення поняття "стратегія". Основні ознаки змісту стратегії підприємства. Сутність стратегічних рішень. Наукові школи визначення стратегії та стратегічного процесу. Дев'ять основних факторів, що визначають стратегію підприємства й надають їй специфічні властивості.

Еволюція концепції стратегії за: А. Чандлером, І. Ансоффом, М. Портером, Г. Хемелом, К. Прахаладом та ін. Класифікація стратегій за рівнем управління; характером поведінки підприємства на ринку; стадією життєвого циклу підприємства (ринку продукції); об'єктом управління; спонтанність виникнення; за порівняльними перевагами у витратах і якості.

Мета та принципи стратегічного планування. Головні переваги стратегічного планування. Недоліки стратегічного планування. Бар'єри стратегічного планування та способи їх подолання. Зміст і структура стратегічного плану. Характеристика розділів стратегічного плану. Стратегічні плани, проекти та програми.

Вибір місії та правила її формування. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток. Типи цілей підприємства. Вісім ключових просторів визначення цілей. Фактори, які впливають на вибір стратегічних цілей. Основні вимоги до формулювання цілей. Сфери встановлення стратегічних цілей підприємства. Класифікація стратегічних цілей. Дерево цілей.

Тема 3. Методи прогнозування у стратегічному аналізі

Методи прогнозування у стратегічному аналізі. Основні види прогнозування.

Якісні (експертні) і кількісні (статистичні) методи прогнозування.

Індивідуальні експертні оцінки: метод написання сценаріїв. Правила колективного експертного дослідження. Основні прийоми прогнозування зовнішнього середовища. Метод Дельфі.

Прогнозування за допомогою аналізу часових рядів: рухоме середнє, експоненційне згладжування. Регресійний аналіз. Економетричне моделювання. Спеціальні застереження щодо врахування взаємозв'язків у процесі прогнозування параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Методи прогнозування банкрутства підприємства: Z-рахунок Аллмана, коефіцієнт Таффлера, А-рахунок Арженті, модель R Іркутської державної економічної академії.

Тема 4. Методи групування об'єктів стратегічного аналізу

Сутність матричного підходу у стратегічному аналізі. Класифікація матриць. Переваги та недоліки матричного підходу.

Методика дискримінантного аналізу. Поділ сукупності об'єктів на групи з допомогою дискримінантного аналізу.

Методика кластерного аналізу. Поняття подібності об'єкта. Метод дендритів. Кластеризація сукупності об'єктів стратегічного аналізу.

Тема 5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища

Основні підходи до визначення економічної категорії "зовнішнє середовище". Типи зовнішнього середовища. Характерні риси. Існуючі моделі зовнішнього середовища. Поняття макросередовища та його структура. Поняття мікросередовища та його структура. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера.

Методи стратегічного аналізу зовнішнього середовища. Характеристика SWOT-аналізу, його переваги і недоліки. Метод SPACE; аналіз позиції на ринку і вибір оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств. Метод PEST.

Поняття нестабільності та невизначеності зовнішнього оточення. Шкала оцінки ступеня невизначеності / нестабільності зовнішнього середовища за І. Ансоффом. Основні етапи аналізу зовнішнього середовища господарської організації.

Методика порівняння підприємств з конкурентами. Моніторинг конкурентного середовища. Метод радару. Метод таксономічного аналізу.

Тема 6. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства

Внутрішній стан підприємства. Сутність категорії "потенціал". Класифікація потенціалу. Поняття стратегічного потенціалу підприємства. Елементи стратегічного потенціалу. Особливості управління стратегічним потенціалом. Фактори, які впливають на вибір стратегії управління потенціалом підприємства. Аналіз використання потенціалу підприємства. Конкурентоспроможність потенціалу.

Основні підходи до оцінки стратегічного потенціалу підприємства. Сутність синергізму та основні напрями забезпечення синергетичного ефекту на підприємстві.

Тема 7. Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства

Визначення дефініції "конкурентна позиція підприємства". Процес забезпечення сталості конкурентних позицій підприємства.

Вибір позиції в конкуренції. Матричні інструменти аналізу стратегії підприємства. Матриця BCG. Матриця "продукт-ринок". Матриця "McKinsey". Матриця конкуренції. Матриця Shell-DPM.

Модель ADL (Артур Д. Літл) – зрілість сектора і положення стосовно конкурентів для оцінки стратегічного стану підприємства та вибору стратегічних позицій у привабливих стратегічних зон господарювання (СЗГ).

Змістовий модуль 2. Стратегічний аналіз за етапами стратегічного процесу

Тема 8. Стратегічний аналіз фінансових результатів та інвестиційних проектів

Проектований фінансовий звіт як інструмент визначення фінансових потреб. Додатково необхідні фонди. Методи підготовки проєктованих фінансових звітів. Суть методу процента від продажів.

Методика складання і аналізу проєктованого звіту про фінансові результати. Класифікація статей проєктованого звіту про фінансові результати на автоматично утворені та регульовані. Застосування методу лінійної регресії для прогнозування показників звіту про фінансові результати. Доповнення до нерозподілених прибутків – кінцевий результат аналізу.

Тема 9. Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень

Сутність стратегічних рішень. Види стратегічних управлінських рішень. Якість управлінського рішення та критерії її оцінки.

Стратегічні управлінські рішення в умовах визначеності. Прийняття рішення при одній головній меті. Прийняття рішення при декількох цілях.

Аналіз стратегічних управлінських рішень за аналогією і за допомогою структурного аналізу. Поняття ризику. Методика прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності. Теорія ігор і критерії прийняття оптимальних управлінських рішень.

3. Порядок оцінювання результатів навчання

Система оцінювання сформованих компетентностей у студентів враховує види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни передбачають лекційні та практичні заняття, а також виконання самостійної роботи. Оцінювання сформованих компетентностей у студентів здійснюється за накопичувальною 100-бальною системою. Відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання

студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця, контрольні заходи включають:

поточний контроль, що здійснюється протягом семестру під час проведення лекційних та практичних занять і оцінюється сумою набраних балів (максимальна сума – 60 балів; мінімальна сума, що дозволяє студенту скласти іспит, – 35 балів);

модульний контроль, що проводиться у формі колоквиуму як проміжний міні-екзамен з ініціативи викладача з урахуванням поточного контролю за відповідний змістовий модуль і має на меті *інтегровану* оцінку результатів навчання студента після вивчення матеріалу з логічно завершеної частини дисципліни – змістового модуля;

підсумковий/семестровий контроль, що проводиться у формі семестрового екзамену, відповідно до графіку навчального процесу.

Порядок проведення поточного оцінювання знань студентів. Оцінювання знань студента під час практичних занять проводиться за такими критеріями:

розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються; ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни; ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються; вміння поєднувати теорію з практикою при розгляді виробничих ситуацій, розв'язанні задач, проведенні розрахунків у процесі виконання індивідуальних завдань та завдань, винесених на розгляд в аудиторії; логіка, структура, стиль викладу матеріалу в письмових роботах і при виступах в аудиторії, вміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки; арифметична правильність виконання індивідуального та комплексного розрахункового завдання; здатність проводити критичну та незалежну оцінку певних проблемних питань; вміння пояснювати альтернативні погляди та наявність власної точки зору, позиції на певне проблемне питання; застосування аналітичних підходів; якість і чіткість викладення міркувань; логіка, структуризація та обґрунтованість висновків щодо конкретної проблеми; самостійність виконання роботи; грамотність подачі матеріалу; використання методів порівняння, узагальнення понять та явищ; оформлення роботи.

Загальними критеріями, за якими здійснюється оцінювання позааудиторної самостійної роботи студентів, є: глибина і міцність знань, рівень мислення, вміння систематизувати знання за окремими темами, вміння робити обґрунтовані висновки, володіння категорійним апаратом, навички і прийоми виконання практичних завдань, вміння знаходити необхідну інформацію, здійснювати її систематизацію та обробку, самореалізація на практичних заняттях.

Підсумковий контроль знань та компетентностей студентів з навчальної дисципліни здійснюється на підставі проведення семестрового екзамену, завданням якого є перевірка розуміння студентом програмного матеріалу в цілому, логіки та взаємозв'язків між окремими розділами, здатності творчого використання накопичених знань, вміння формулювати своє ставлення до певної проблеми навчальної дисципліни тощо.

Екзаменаційний білет охоплює програму дисципліни і передбачає визначення рівня знань та ступеня опанування студентами компетентностей.

Кожен екзаменаційний білет складається з 1 теоретичного запитання та 3 практичних задач (ситуаційної, діагностичної та евристичної).

Практичні завдання передбачають вирішення типових професійних завдань фахівця на робочому місці та дозволяють діагностувати рівень підготовки і компетентності студента з навчальної дисципліни.

Результат семестрового екзамену оцінюється в балах (максимальна кількість – 40 балів, мінімальна кількість, що зараховується, – 25 балів) і проставляється у відповідній графі екзаменаційної "Відомості обліку успішності".

Студента слід **вважати атестованим**, якщо сума балів, одержаних за результатами підсумкової/семестрової перевірки успішності, дорівнює або перевищує

60. Мінімально можлива кількість балів за поточний і модульний контроль упродовж семестру – 35 та мінімально можлива кількість балів, набраних на екзамені, – 25.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни розраховується з урахуванням балів, отриманих під час екзамену, та балів, отриманих під час поточного контролю за накопичувальною системою. Сумарний результат у балах за семестр складає: "60 і більше балів – зараховано", "59 і менше балів – не зараховано" та заноситься у залікову "Відомість обліку успішності" навчальної дисципліни.

Виставлення підсумкової оцінки здійснюється за шкалою, наведеною в табл.

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82 – 89	B	добре	
74 – 81	C		
64 – 73	D		
60 – 63	E	задовільно	не зараховано
35 – 59	FX	незадовільно	
1 – 34	F		

Розподіл балів за тижнями згідно технологічної карти подано в табл.

Розподіл балів за тижнями

Теми змістового модуля		Практичні заняття	Перевірка есе	Експрес-опитування	Перевірка домашніх завдань	Письмова контрольна робота	Колоквіум	Усього
Змістовий модуль 1 Концептуальні засади стратегічного аналізу	Тема 1. Стратегічний аналіз у системі управління підприємством	1-3 тижде нь		4				4
	Тема 2. Стратегія підприємства: поняття, еволюція, концепція	4-5 тижде нь		2				2
	Тема 3. Методи прогнозування у стратегічному аналізі	6-7 тижде нь	2			2	5	9
	Тема 4. Методи групування об'єктів стратегічного аналізу	8-9 тижде нь	2			2		4
	Тема 5. Стратегічний аналіз	10-11 тижде нь	2					2

	зовнішнього середовища								
	Тема 6. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства	12 тижде нь					10		10
	Тема 7. Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства	13 тижде нь			2	3			5
Змістовий модуль 2. Стратегічний аналіз за етапами стратегічного процесу	Тема 8. Стратегічний аналіз фінансових результатів та інвестиційних проектів	14-15 тижде нь		10	2				12
	Тема 9. Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень	16 тижде нь	2			3		7	12
	Іспит								40
	Усього		8	10	10	10	15	7	100

5. Рекомендована література

5.1. Основна

1. Виханский О.С. Стратегічне управління: Підручник. - 5-е изд., перероб. і доп. – М.: Гардарика, 2011. – 296 с.
2. Давидов Г. М. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник для студентів спеціальності 8.050106 “Облік і аудит” вищих навчальних закладів – Київ. Видавництво «Ранок», 2009. – 520 с.
3. Лапигін Ю.Н. Стратегічний менеджмент: Учеб. посібник. - М .: ИНФРА-М, 2011. – 236с.
4. Пономаренко В. С. Стратегія підприємства розвитком підприємства / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків : Вид. ХДЕУ, 2002. – 640 с.
5. Тищенко А. Н. Стратегія управління розвитком підприємства / А. Н. Тищенко, О. С. Головка. – Харків : ЭДЭНА, 2003. – 198 с.

5.2 Додаткова

6. Аакер А. Д. Стратегическое рыночное управление. Бизнес-стратегии для успешного менеджмента / А. Д. Аакер. – СПб. : Питер, 2002. – 54 с.
7. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : ОАО "Новости", 2000. – 252 с.
8. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер КОМ, 1999. – 416 с.

9. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с.
10. Головки Т. В. Стратегічний аналіз : навч. методичн. посібн. / Т. В. Головки, С. В. Салов. – К. : КНЕУ, 2002. – 198 с.
11. Дафт Р. Менеджмент. 9-е изд. / Пер. з англ. – СПб. : Пітер, 2012. – 864с .
12. Зуб А. Т. Системный стратегический менеджмент : методология и практика / А. Т. Зуб, М. В. Локтионов. – М. : Генезис, 2001. – 752 с.
13. Кныш М. И. Конкурентные стратегии : учебн. пособ. / М. И. Кныш. – СПб. : Любавич, 2002. – 284 с.
14. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспрес-курс. 5-е изд. / Пер. з англ. під ред. С.Г. Божук. – СПб. : Пітер, 2011. – 464с.
15. Маленков Ю.А. Стратегічний менеджмент: навч.пос. – М.: ТК Велбі, Вид-во Проспект, 2012. – 224с.
16. Мінцберг Г. Дж. Школи стратегій. / Пер. з англ. під ред. Ю.Н. Каптуревського. – СПб: «Пітер», 2011. – 336с.

5.3. Інформаційні ресурси

17. Офіційний сайт Державної служби статистики. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua.
18. Сервер Верховної Ради України. – Режим доступу : www.zakon.rada.gov.ua.