

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА
дисципліни
“СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ”
(для магістрів)

Київ
ДП «Видавничий дім «Персонал»
2009

Підготовлено кандидатами економічних наук, доцентами кафедри обліку і аудиту *О. В. Пилипенко* і *А. В. Кулик*

Затверджено на засіданні кафедри обліку і аудиту (протокол № 6 від 21.04.08)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом

Пилипенко О. В., Кулик А. В. Навчальна програма дисципліни “Стратегічний аналіз зовнішньоекономічної діяльності” (для магістрів). – К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2009. – 36 с.

Навчальна програма містить пояснювальну записку, тематичний план, зміст дисципліни “Стратегічний аналіз зовнішньоекономічної діяльності”, вказівки до виконання контрольної роботи, завдання до контрольної роботи, питання для самоконтролю та список літератури.

- © Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2009
- © ДП «Видавничий дім «Персонал», 2009

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Інтеграційні процеси, притаманні сучасній світовій економіці, зумовлюють об'єктивну необхідність розширення географічних меж діяльності підприємств, їх виходу на зовнішній ринок та інтеграції до світового економічного простору. Це спричинює суттєве розширення ринків збуту, зростання вимог до різноманітності та якості товарів і послуг на зовнішньому ринку, засобів та способів їх реалізації, ступеня невизначеності та ризику діяльності, загострення умов конкурентної боротьби і загалом істотного ускладнення зовнішньоекономічної діяльності.

У сучасних умовах існує ряд об'єктивних умов, які істотно актуалізують необхідність прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо зовнішньоекономічної діяльності і одночасно ускладнюють процес їх розробки і прийняття. Зокрема, істотно посилюється динамізм оточуючого середовища і зменшився час, відведений на розробку і прийняття рішень; зросли обсяги і складність обробки інформації при розробці управлінських рішень; істотно зросла ціна можливих негативних наслідків від прийняття неоптимальних управлінських рішень; ускладнилась більшість управлінських рішень, що пов'язано з активізацією процесів глобалізації та інтеграції, а також зовнішньоекономічною діяльністю.

На практиці не існує стандартів, підходів, моделей або методів прийняття рішень, обов'язкових для всіх. Конкретна ситуація потребує певних підходів, моделей та методів розробки, прийняття і реалізації рішень. Чим вище ступінь обґрунтованості та якості управлінських рішень у конкретній ситуації, тим ефективнішою буде зовнішньоекономічна діяльність.

Все це потребує істотного удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Прийняття рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності повинно ґрунтуватися на об'єктивних знаннях про особливості зарубіжних ринків та організації діяльності на них, сучасний стан попиту та пропозиції, внутрішніх нормативних актів, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність в Україні, а також особливості діючого законодавства зарубіжних країн, міжнародні норми і правила, особливості валютно-фінансових операцій тощо та потребує використання сучасних методів і технологій розробки і прийняття управлінських рішень.

Одним із дієвих засобів забезпечення ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю є стратегічний аналіз.

Стратегічний аналіз є основним засобом розробки та обґрунтування стратегічних управлінських рішень, невід'ємною складовою планування діяльності підприємств усіх форм власності та господарювання. Він полягає у вивченні насамперед чинників зовнішнього середовища, дослідженні їх можливого впливу на розвиток підприємства, визначає оптимальний шлях досягнення цільових орієнтирів із урахуванням необхідності адаптації до зовнішнього середовища та впливу на нього за рахунок внутрішніх сильних сторін або конкурентних переваг, спрямований на вирішення довгострокових глобальних проблем з метою посилення конкурентоспроможності підприємства та його ринкової привабливості.

Стратегічний аналіз зовнішньоекономічної діяльності є необхідною умовою підвищення ефективності розробки та прийняття управлінських рішень, спрямованих на вирішення довгострокових проблем та завдань у зовнішньоекономічній діяльності, підвищення стратегічної позиції підприємств на зовнішньому та внутрішньому ринках, забезпечення довгострокової прибутковості та конкурентоспроможності.

Стратегічний аналіз зовнішньоекономічної діяльності як дисципліна є необхідною складовою підготовки економістів найвищої кваліфікації усіх напрямків, особливо обліково-аналітичного.

Вивчення цієї дисципліни ґрунтується на знаннях теорії та практики бухгалтерського обліку і економічного аналізу, зокрема обліку і аналізу зовнішньоекономічної діяльності, контролю, мікроекономіки, міжнародної економіки і права, зовнішньоекономічних відносин, менеджменту (управління), зокрема зовнішньоекономічної діяльності, інвестиційного менеджменту, фінансів, зокрема міжнародних, статистики, проектного аналізу, планування, економіко-математичних методів і моделей, а також інших дисциплін.

Метою вивчення дисципліни “Стратегічний аналіз зовнішньоекономічної діяльності” є засвоєння базових понять, методології, методики та організації стратегічного аналізу зовнішньоекономічної діяльності, опанування технології розробки та обґрунтування стратегій і перспективних планів зовнішньоекономічної діяльності, прийняття стратегічних управлінських рішень.

Основними **завданнями** вивчення дисципліни є:

- засвоєння сутності стратегічного аналізу зовнішньоекономічної діяльності та його ролі в управлінні діяльністю підприємства;
- опанування базових понять (категорій) стратегічного аналізу зовнішньоекономічної діяльності;
- вивчення традиційних і специфічних методів і прийомів стратегічного аналізу та набуття практичних навичок їх використання для розробки та обґрунтування стратегічних рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності;
- засвоєння методики та набуття практичних навичок проведення стратегічного аналізу зовнішньоекономічної діяльності, зокрема:
 - середовища підприємства як основи розробки стратегії виходу на зовнішній ринок;
 - конкурентної позиції підприємства на зовнішньому ринку;
 - зовнішньоекономічного потенціалу підприємства;
 - результатів та наслідків зовнішньоекономічної діяльності підприємства, їх впливу на формування міжнародного іміджу підприємства та країни в цілому;
 - цінової стратегії на зовнішньому ринку;
 - ефективності зовнішньоторгівельних (експортно-імпортних), валютно-фінансових та інших операцій зовнішньоекономічної діяльності (факторингових, лізингових, реекспортних, реімпортних, консигнаційних, компенсаційних);
 - ефективності інвестиційних рішень у зовнішньоекономічній діяльності;
 - ефективності іноземних інвестицій та інвестиційної стратегії підприємства;
 - фінансового стану підприємства;
- опанування технології складання стратегічних планів та програм зовнішньоекономічної діяльності, розробки асортиментної програми виробництва продукції відповідно до вимог міжнародного ринку;
- вивчення особливостей інформаційного забезпечення стратегічного аналізу;
- вивчення технології використання сучасних інформаційних технологій і систем стратегічного аналізу.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
дисципліни
“СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ”

№ пор.	Назва змістового модуля і теми
1	2
Змістовий модуль I. Теоретичні та методологічні засади стратегічного аналізу зовнішньоекономічної діяльності	
1	Зовнішньоекономічна діяльність як об'єкт стратегічного аналізу. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності, її сутність, види та значення
2	Сутність стратегічного аналізу зовнішньоекономічної діяльності як складової стратегічного управління підприємством
3	Метод стратегічного аналізу зовнішньоекономічної діяльності
4	Інформаційне забезпечення стратегічного аналізу
Змістовий модуль II. Стратегічний аналіз середовища підприємства та його конкурентних переваг	
5	Стратегічний аналіз середовища підприємства як основа розробки стратегії виходу на зовнішній ринок
6	Стратегічний аналіз конкурентної позиції підприємства на зовнішньому ринку
7	Стратегічний аналіз зовнішньоекономічного потенціалу підприємства
Змістовий модуль III. Стратегічний аналіз здійснення зовнішньоекономічної діяльності та вибір стратегії	
8	Стратегічний аналіз зовнішньоторговельних операцій
9	Стратегічний аналіз валютно-фінансових та інших операцій зовнішньоекономічної діяльності
10	Стратегічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства

1	2
11	Стратегічний аналіз іноземних інвестицій та інвестиційної стратегії підприємства
12	Вибір стратегії підприємства та управління реалізацією стратегії на основі стратегічного аналізу ЗЄД
Разом годин: 54	

ЗМІСТ
дисципліни
“СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ”

Змістовий модуль I. Теоретичні та методологічні засади стратегічного аналізу зовнішньоекономічної діяльності

Тема 1. Зовнішньоекономічна діяльність як об’єкт стратегічного аналізу. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності, її сутність, види та значення

Сутність зовнішньоекономічної діяльності: поняття, мета, завдання, функції, суб’єкти, види зовнішньоекономічної діяльності. Місце та роль зовнішньоекономічної діяльності в діяльності підприємства. Фактори та принципи розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Загальнонаукове поняття стратегії. Класифікація стратегій діяльності підприємства. Корпоративна, конкурентна, ділова, функціональна, операційна, ресурсна стратегії. Зв’язок між різними функціональними стратегіями. Стратегії підприємств, що перебувають на різних стадіях життєвого циклу. Стратегії підприємств з різною конкурентною позицією. Поділ стратегій за способом конкурентних переваг. Стратегії вузької спеціалізації та диверсифікації. Стратегії зростання. Глобальні стратегії.

Типи стратегічних управлінських рішень, їх відмінності від поточних.

Поняття стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Місце та значення стратегії зовнішньоекономічної діяльності у стратегічному “наборі” підприємства. Види стратегій зовнішньоекономічної діяльності.

Стратегії виходу на зовнішній ринок, основні їх складові. Глобальна ринкова стратегія підприємства. Стратегії конкуренції на міжнародних ринках, їх види. Причини вибору стратегії виходу на міжнародні ринки. Типи міжнародних стратегій. Фактори, що впливають на міжнародні стратегії. Особливості стратегії конкуренції на міжнародних ринках. Основні етапи розробки зовнішньоекономічної стратегії.

Стратегічні рішення у зовнішньоекономічній діяльності.

Література [1–15; 30–42; 44–46; 50–55]

Тема 2. Сутність стратегічного аналізу зовнішньоекономічної діяльності як складової стратегічного управління підприємством

Сутність загальної концепції стратегічного управління. Структура стратегічного управління. Сутність стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю, його місце та роль у стратегічному управлінні підприємством. Структура стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Стратегічний аналіз зовнішньоекономічної діяльності, його мета, предмет і об'єкти. Місце стратегічного аналізу зовнішньоекономічної діяльності в системі управління підприємством і розробці стратегій. Стратегічні господарські підрозділи і стратегічні зони господарювання. Основні завдання стратегічного аналізу зовнішньоекономічної діяльності. Процес і основні етапи стратегічного аналізу зовнішньоекономічної діяльності. Системна модель як результат проведення стратегічного аналізу зовнішньоекономічної діяльності.

Використання результатів стратегічного аналізу зовнішньоекономічної діяльності для планування діяльності підприємства. Зміст та переваги стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності. Основні етапи стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності.

Етапи планування виходу фірми на зовнішній ринок: аналіз зовнішньоекономічної діяльності фірми; прогноз майбутнього попиту та пропозиції на ринку; аналіз можливостей фірми на зовнішньому ринку; аналіз бюджетно-податкової політики країни всередині і за кордоном; аналіз впливу світових тенденцій; глобальні цілі фірми; розробка довгострокової стратегії зовнішньоекономічної діяльності.

Література [8–15; 19; 23–25; 37–42; 44–47; 51–55; 57; 60]

Тема 3. Методи стратегічного аналізу зовнішньоекономічної діяльності

Індукція і дедукція як основа наукового дослідження в процесі стратегічного аналізу. Узагальнююча і каузальна індукція. Нуклеарна і консеквеціальна дедукція. Основні підходи щодо виведення і перевірки індуктивних і дедуктивних висновків у процесі стратегічного аналізу.

Традиційні методи стратегічного аналізу.

Економіко-математичні методи (методи ситуаційного аналізу, методи написання сценаріїв, методи календарного планування, методи аналізу взаємозв'язків, економетричне моделювання, імітаційне моделювання, матричні методи, сітьові методи, методи «дерева рішень», методи теорії ігор, метод морфологічного аналізу, метод аналізу ієрархій, методи прийняття рішень в умовах невизначеності й ризику та інші).

Методи групування у стратегічному аналізі. Методи дискримінантного аналізу. Методи кластерного аналізу.

Неформальні методи прийняття рішень (евристичні та експертні).

Спеціальні методи стратегічного аналізу (методи LOTS, PIMS, GAP (аналіз “розриву”), життєвого циклу, ефект масштабу, модель 7S Мак-Кінсі, метод визначення еталону (бенчмаркінг), SWOT-аналіз та інші).

Метод функціонально-вартісного аналізу у стратегічному аналізі.

Портфельний аналіз як обґрунтування стратегії виходу на зовнішній ринок. Матриці портфельного аналізу.

Література [1–11; 19–21; 23–25; 38–42; 44–47; 56–57; 60; 64; 66; 69–73]

Тема 4. Інформаційне забезпечення стратегічного аналізу

Поняття інформаційного забезпечення стратегічного аналізу.

Поняття інформації та її роль у стратегічному аналізі. Поняття системи економічної інформації та її класифікація. Інформаційна база стратегічного аналізу. Класифікація джерел даних та їх характеристика. Вимоги до системи інформації. Перевірка достовірності та доброякісності інформації.

Роль сучасних інформаційних технологій у проведенні стратегічного аналізу. Програмне забезпечення розв'язання завдань страте-

гічного аналізу та використання для цих цілей електронних таблиць (Microsoft Excel), баз даних (Microsoft Access), засобів економетричного та імітаційного моделювання.

Моделювання у стратегічному аналізі. Поняття моделі. Види моделей. Умови застосування економіко-математичних методів у стратегічному аналізі. Аналіз межі безбитковості проекту за допомогою Excel.

Автоматизація розрахунку критеріїв ефективності за допомогою функцій Excel. Програмний продукт Project Expert.

Автоматизація аналізу ризиків.

Прогнозування грошових потоків.

Застосування “Пошуку рішень” у стратегічному аналізі.

Аналіз межі безбитковості проекту за допомогою Excel.

Ефективність використання інформаційних технологій у стратегічному аналізі. Розробка та організація спеціальних інформаційних систем аналізу.

Література [19–25; 28; 56–68]

Змістовий модуль II. Стратегічний аналіз середовища підприємства та його конкурентних переваг

Тема 5. Стратегічний аналіз середовища підприємства як основа розробки стратегії виходу на зовнішній ринок

Структура середовища підприємства (господарської організації). Організація маркетингових досліджень на зовнішньому ринку. Об'єкти дослідження: товар, покупець, показники аналізу ринку, навколишнє середовище міжнародного маркетингу (PEST-аналіз). Напрямки досліджень: система міжнародної торгівлі, економічне середовище, політико-правове, культурне.

Методи вивчення середовища: метод “критичних точок”, матриця Вілсона, метод 5x5, метод чотирьох питань, метод складання стратегічного балансу (SWOT-аналіз). Можливі стратегії за матрицею SWOT-аналізу. Діагностика та прогнозування змін у зовнішньоекономічному середовищі як складова SWOT-аналізу.

Середовище міжнародного маркетингу. Основні напрямки вивчення міжнародних ринків. Сегментація зарубіжного ринку. Стратегії міжнародного маркетингу. Пастки міжнародного маркетингу.

Вибір способу виходу на зовнішні ринки. Порівняльна характеристика основних способів виходу на зовнішні ринки. Характеристика системи міжнародної торгівлі. Товарна політика на світових ринках. Міжнародна товарна стратегія.

Ціни та цінова політика на світовому ринку. Фактори ціноутворення в зовнішньоекономічній діяльності. Цінові стратегії на зовнішніх ринках. Аналіз цінової стратегії на зовнішньому ринку. Контрактна ціна товару. Основні сучасні цінові стратегії. Аналіз ефективності та доцільності цінової стратегії. Особливості цін зовнішньоторговельних контрактів (тверда ціна, рухома, ковзаюча, ціна з наступною фіксацією). Система поправок до цін (технічні та комерційні). Система знижок до цін.

Пошук і оцінка зарубіжних партнерів (класифікація підприємств, що діють на світовому ринку, вибір і вивчення зовнішньоекономічних партнерів, розробка стратегії переговорів).

Вивчення економічного середовища країни. Політико-правове середовище країни. Культурне середовище країни.

Інформаційна база стратегічного аналізу середовища підприємства. Системи збирання інформації, їх класифікація.

Література [1–7; 12–15; 23–25; 30–35; 43; 51–55]

Тема 6. Стратегічний аналіз конкурентної позиції підприємства на зовнішньому ринку

Аналіз інтенсивності конкуренції в галузі за Портером. П'ять сил конкуренції М. Портера, їх характеристика. “Ромб” (“діамант”) конкурентних переваг країни у міжнародній конкуренції за М. Портером.

Стратегічні групи конкурентів. Позиційна карта стратегічних груп конкурентів. Метод вивчення “профілю” об'єкта.

Поняття конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку. Конкурентні переваги та джерела їх виникнення. Класифікація конкурентних переваг країни за Портером. Джерела формування конкурентних переваг: основні та розвинуті фактори. Концепція порівняльних переваг країни.

Шляхи досягнення конкурентних переваг. Аналіз базових конкурентних стратегій за М. Портером. Переваги та недоліки (небезпеки) стратегії лідерства у витратах, диференціації та фокусування. Аналіз конкурентних переваг “першопрходця” та синергізму.

Аналіз еластичності конкурентної реакції за Ж.-Ж. Ламбеном та його застосування в практиці міжнародної конкуренції. Матриця Ламбена для визначення конкурентної позиції підприємства.

Класифікація конкурентних переваг за О. Юдановим.

Аналіз секторів бізнесу підприємства (модель BCG). Аналіз конкурентних позицій підприємства (модель GE/McKinsey). Матриця спрямованої політики (модель Shell/DPM).

Визначення конкурентоспроможності підприємства за відносними показниками. Вивчення конкурентоспроможності підприємства методами комплексної порівняльної оцінки.

Конкурентоспроможність товару. Показники і параметри конкурентоспроможності. Інтегральний показник конкурентоспроможності товару.

Бенчмаркінг як інструмент аналізу конкурентоспроможності підприємства. Види бенчмаркінгу. Етапи бенчмаркінгу. Стратегічний бенчмаркінг.

Література [1–7; 12–15; 23–25; 30–35; 43; 51–55; 74]

Тема 7. Стратегічний аналіз зовнішньоекономічного потенціалу підприємства

Сутність та складові зовнішньоекономічного потенціалу підприємства. Системний та діагностичний підходи в аналізі потенціалу підприємства. Підходи до проведення стратегічного аналізу потенціалу підприємства: система цінностей Мак-Кінсі; ланцюжок Портера; підхід (діаграма) Омае, ланцюжок видів діяльності підприємства.

Зміст стратегічного аналізу потенціалу підприємства (організації). Основні показники, що характеризують зовнішньоекономічний потенціал підприємства.

Аналіз організаційно-технічного рівня виробництва та управління, технології.

Оцінка ефективності маркетингових досліджень зовнішнього ринку.

Аналіз асортименту випуску продукції з точки зору відповідності міжнародним стандартам та вимогам міжнародного ринку. Формування виробничої програми фірми з урахуванням попиту і пропозиції на зовнішньому ринку.

Аналіз рівня витрат з точки зору міжнародного ринку. Аналіз конкурентоспроможності витрат компанії (підприємства) на світовому ринку.

Аналіз стратегії управління запасами.

Аналіз продуктивності використання стратегічних ресурсів підприємства.

Аналіз організації та ефективності збутової, контрактної діяльності підприємства. Вибір ринку, контрагента. Критерії вибору ринку та фірми-контрагента. Вибір умов та форм платежу у ЗЕД. Оцінка вибору контрагентів, способів та умов оплати, виду транспорту, транспортування (застосування правил INKOTERMS), вибір фірм-перевізників тощо.

Література [1–7; 12–15; 18–29; 30–35; 43; 51–59; 61–66]

Змістовий модуль III. Стратегічний аналіз здійснення зовнішньоекономічної діяльності та вибір стратегії

Тема 8. Стратегічний аналіз зовнішньоторговельних операцій

Аналіз організації та методів здійснення зовнішньоторговельних (експортно-імпортних) операцій: структура фірми, методи торгівлі, канали розподілу. Аналіз діяльності експортного відділу, його структура.

Аналіз виконання зобов'язань за експортно-імпортними операціями, їх динаміки та структури. Аналіз динаміки торгівельних операцій за різними формами продажу: через товарні біржі, аукціонну торгівлю, торги, міжнародні ярмарки та виставки. Формування міжнародного іміджу фірми.

Аналіз динаміки поставок з імпорту на умовах комерційного кредиту.

Аналіз динаміки та дохідності торгово-посередницьких операцій: перепродаж, комісійна торгівля, агентські операції, брокерські, інші.

Аналіз раціональності використання коштів при здійсненні експортно-імпортних операцій. Аналіз обіговості коштів у експортних операціях. Аналіз обіговості коштів у товарах. Аналіз накладних витрат при експорті та імпорті товарів.

Оцінка ефективності експорту. Беззбитковість зовнішньоторговельної ціни експортного товару. Розрахунок максимально прийнят-

них повних витрат на експорт товару відповідно до базисних умов постачання. Розрахунок економічного ефекту товару. Розрахунок економічної ефективності експорту товару.

Оцінка ефективності імпорту. Рентабельність імпорту товарів. Показники ефективності імпорту товару (розрахунок беззбиткової зовнішньоторговельної ціни імпортного товару при відомій ціні до базисних умов постачання, розрахунок економічного ефекту та економічної ефективності).

Оцінка вибору способів платежу, засобів платежу, форм платежів з точки зору довгострокової прибутковості та податкоспроможності.

Література [1–7; 12–15; 19–29; 30–35; 43; 51–59; 61–66]

Тема 9. Стратегічний аналіз валютно-фінансових та інших операцій зовнішньоекономічної діяльності

Міжнародні кредити. Обґрунтування їх залучення та ефективності. Вибір кредитора. Порівняння умов кредитування. Умови отримання валютного кредиту: недоліки і переваги. Принципи кредитування. Кредитування експорту та імпорту. Види кредитів: приватні, урядові, змішані, міждержавні. Форми кредитування (комерційний та банківський кредит). Особливості банківських кредитів: експортні та фінансові. Техніка надання кредитів (комерційний, вексельний, за відкритим рахунком, факторинг, форфейтинг, акцептний, овердрафт).

Застосування фінансового важеля (левериджу) в оцінці ефективності використання кредитних ресурсів.

Міжнародні ризики. Види міжнародних фінансових ризиків. Страховий захист зовнішньоекономічних операцій. Страхування зовнішньоекономічного ризику в експортному кредитуванні. Ефективність захисту від валютного та кредитного ризику під час здійснення зовнішньоекономічних контрактів.

Аналіз ефективності лізингових, реімпортних, консигнаційних, компенсаційних операцій.

Аналіз динаміки обсягу операцій з придбання та продажу іноземної валюти. Особливості міжнародних розрахунків, їх механізм.

Література [1–7; 12–15; 19–29; 30–35; 43; 50–59; 61–66]

Тема 10. Стратегічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства

Фінансова стратегія, її цілі та підпорядкованість. Зміст фінансової стратегії підприємства, її значення в управлінні бізнесом. Дивідендна стратегія.

Фінансова звітність суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Проектовані фінансові звіти.

Стратегічний аналіз фінансової звітності. Особливість звітності підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Форми статистичної звітності підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність.

Вплив зміни валютних курсів на зміну балансової вартості статей балансу. Сумарні різниці. Аналіз динаміки валюти балансу та його структури.

Структура валютних цінностей підприємства, динаміка залишків валютних цінностей.

Аналіз фінансового стану контрагента: структурний аналіз активів балансу за статтями; вертикальний аналіз виручки від реалізації продукції; аналіз фінансових коефіцієнтів рентабельності, ліквідності, платоспроможності; ринкові індикатори (показник вартості акцій та рівня дивідендів на одну акцію, рівень покриття дивідендів).

Аналіз фінансової стійкості та незалежності. Платоспроможність підприємства та ліквідність його активів. Поточна та перспективна ліквідність активів підприємства. Концепція робочого капіталу. Оборотність обігових коштів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості. Використання оборотного капіталу в експортних операціях: тривалість обороту оборотного капіталу, рентабельність експорту товарів. Аналіз динаміки залишків оборотних коштів при здійсненні експортних поставок.

Аналіз грошових потоків. Прогноз руху грошових коштів.

Прогнозування ймовірності банкрутства.

Аналіз показників та коефіцієнтів рентабельності.

Прогнозне моделювання фінансової звітності. Прогноз операцій з формування капіталу; операції із заміни основних засобів (фондів); прогноз орендних операцій; прогнозування руху запасів, прогноз витрат на оплату праці.

Прогноз фінансових результатів. Фінансове планування. Бюджет готівки. Прогноз руху грошових коштів. Прогноз балансу. Прогнозна модель фінансової звітності.

Стратегічний аналіз на основі проєктованих фінансових звітів. Аналіз статей проєктованого звіту про фінансові результати. Аналіз статей проєктованого балансу.

Література [12–15; 18–29; 48; 50–59; 61–66]

Тема 11. Стратегічний аналіз іноземних інвестицій та інвестиційної стратегії підприємства

Види іноземних інвестицій (портфельні та прямі). Аналіз формування та руху статутного капіталу в результаті іноземних інвестицій. Підприємства з іноземними інвестиціями.

Методика оцінки інвестиційної привабливості регіонів. Методика оцінки інвестиційної привабливості підприємства. Інновації як фактор формування та підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

Основні елементи привабливості інвестиційного проєкту. Основні підходи до оцінки інвестиційних проєктів. Види аналізу інвестиційних проєктів: фінансовий, економічний, соціальний, технічний, екологічний, інституціональний.

Критерії визначення ефективності інвестиційних проєктів. Застосування теорії процентів, фактора часу (дисконтування та нарощення) в оцінці інвестиційних проєктів. Способи урахування інфляції в оцінці інвестиційних проєктів. Методика порівняльного аналізу альтернативних інвестиційних проєктів, їх ранжування. Критерії вибору проєкту.

Оцінка ризиків у прийнятті інвестиційних рішень у зовнішньоекономічній діяльності. Поняття ризику. Джерела ризику у зовнішньоекономічній діяльності. Методи аналізу та прогнозування ризиків інвестицій, поширені в міжнародній практиці (метод коригування норми дисконту; коефіцієнтів “достовірності” (визначеності); чутливості критеріїв проєкту; побудови сценаріїв; імітаційне моделювання Монте-Карло та ін.). Аналіз межі беззбитковості проєкту.

Оцінка інвестиційних проєктів за допомогою показника економічної доданої вартості (EVA). Стратегічний аналіз доцільності інвестицій у розвиток стратегічних господарських підрозділів.

Господарська одиниця за межами України. Поняття, оцінка діяльності.

Література [1–7; 12–17; 19–25; 49–58; 60–63; 69–73]

Тема 12. Вибір стратегії підприємства та управління реалізацією стратегії на основі стратегічного аналізу зовнішньоекономічної діяльності

Альтернативи розвитку підприємства. Стратегічні альтернативи розвитку підприємств. Типи стратегій підприємств. Типологія загальних стратегій. Основні класифікації конкурентних стратегій. Загальні принципи формування стратегій.

Перегляд стратегічних альтернатив і вибір базових стратегій. Методи перегляду альтернативних стратегій. Основні чинники вибору стратегій. Принципи розроблення успішних стратегій. Оцінка вибраної стратегії.

Призначення і склад стратегічного плану підприємства. Технологія розроблення стратегічного плану. Планування дій і оцінка плану.

Зміни на стадії реалізації стратегії. Завдання на рівні стратегічних змін. Організаційна структура як об'єкт стратегічних змін. Зміни в організаційній структурі. Типи стратегічних змін. Впровадження стратегічних змін в організації.

Мобілізація потенціалу для виконання стратегії. Практичні аспекти управління стратегічними змінами.

Забезпечення ресурсами підприємства для забезпечення реалізації стратегії. Розробка тактики і політики реалізації стратегії. Вироблення правил і процедур дій. Управління виконанням стратегії.

Контроль і оцінка реалізації стратегічного плану.

***ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ
з дисципліни
“СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ”***

Мета виконання контрольної роботи — закріпити теоретичні знання, оволодіти методикою й окремими прийомами виконання стратегічного аналізу, набути навичок розв'язання практичних завдань стратегічного аналізу.

Контрольна робота передбачає змістовні відповіді на два теоретичних питання і розв'язання одного практичного завдання.

Варіант контрольної роботи студент визначає за двома останніми цифрами номера своєї залікової книжки (таблиця 1). Варіант контрольної роботи визначається на перетині рядка та колонки.

Таблиця 1

Варіант	Номери теоретичних питань
0	1, 11, 21
1	2, 12, 22
2	3, 13, 23
3	4, 14, 24
4	5, 15, 25
5	6, 16, 26
6	7, 17, 27
7	8, 18, 28
8	9, 19, 29
9	10, 20, 30

Теоретична частина передбачає відповіді на питання в письмовій формі. Обсяг відповіді на одне питання — 5–7 сторінок друкованого (рукописного) тексту. У ході викладу обов'язково повинні бути посилення на використану літературу.

Практичне завдання студенти виконують з використанням фактичних даних діяльності досліджуваного підприємства. До відповіді обов'язково слід додати вихідні дані фінансової звітності конкретного підприємства.

Обсяг контрольної роботи — 15–20 сторінок друкованого тексту.

Етапи виконання контрольної роботи

1. Добір літератури для розкриття теоретичних питань.
2. Вибір підприємства, на основі вихідних даних якого буде виконане практичне завдання.
3. Класифікація та аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища базового підприємства за запропонованою методикою (SWOT-аналіз).
4. Складання списку літератури, використаної при виконанні контрольної роботи (обов'язково з дотриманням вимог до оформлення джерел).
5. Формування додатків, оформлення роботи.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

Теоретичні питання

1. Матриця Дж. Стейнера “товар /ринкова визначеність” для формування ступеня ризикованості та визначеності товарної і ринкової політики підприємства.
2. Методи вивчення середовища. Системи збирання інформації про середовище.
3. Характеристика конкурентних стратегій по Портеру: стратегія лідерства у витратах /цінах. Особливості застосування в зовнішньоекономічній діяльності.
4. Характеристика конкурентних стратегій по Портеру: стратегія диференціації. Переваги та недоліки стратегії диференціації. Особливості застосування стратегії в ЗЕД.
5. SWOT-аналіз як метод вивчення середовища. Послідовність (етапи) складання стратегічного балансу.
6. Характеристика конкурентних стратегій по Портеру: стратегія фокусування. Особливості застосування стратегії фокусування в зовнішньоекономічній діяльності.
7. Основні напрямки стратегічного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства.
8. Аналіз та класифікація конкурентних переваг по О. Юданову.
9. Функціонально-вартісний аналіз у стратегічному аналізі. Його методика застосування в аналізі зовнішньоекономічній діяльності.
10. Цільові орієнтири підприємства: місія та бачення.
11. Визначення оптимального обсягу виробництва продукції з урахуванням попиту на зовнішньому та внутрішньому ринках.
12. Крива масштабу (ефект масштабу) у стратегічному аналізі зовнішньоекономічної діяльності. Позитивні та негативні ефекти масштабу, їх джерела, сфери застосування моделі, її переваги і недоліки.
13. Аналіз конкурентних стратегій фірм різних розмірів.
14. Аналіз конкурентних стратегій “першопроходця” та синергізму.
15. Аналіз виробничо-господарської діяльності. Підходи до аналізу: маркетинговий, діагностичний. Поняття проблеми. Види проблем.
16. Сутність, особливості та призначення портфельного аналізу. Модель PIMS – база портфельного аналізу.

17. Аналіз конкурентоспроможності за Ж.-Ж. Ламбеном.
18. Вивчення та вибір партнерів при виході на зарубіжні ринки.
19. Модель БКГ: особливості, рекомендації, переваги, недоліки.
20. Типи “глобальних” конкурентних переваг та їх джерела за М. Портером.
21. Стратегічний аналіз середовища як основа розробки стратегії виходу на зовнішній ринок.
22. Модель Мак-Кінсі: особливості, рекомендації, переваги, недоліки.
23. Модель АДЛ/ЛС: особливості, рекомендації.
24. Аналіз інтенсивності конкуренції в галузі за моделлю п’яти сил М. Портера.
25. Модель життєвого циклу — модель аналізу діяльності підприємства, товару, ринку, галузі і т. д. Значення та сутність цієї моделі для формування стратегій. Графічна інтерпретація методу.
26. Моделі портфельного аналізу Ансоффа та схема Абеля.
27. Оцінка грошових потоків підприємства в стратегічному аналізі. Теперішня та майбутня вартість анuitету.
28. Сутність інвестиційної стратегії. Види інвестиційних ризиків. Урахування фактора часу в оцінці ефективності інвестицій.
29. Оцінка впливу маркетингової діяльності на ефективність зовнішньоекономічної діяльності.
30. Критерії ефективності інвестиційних рішень. Характеристика критеріїв NPV (чистий приведений дохід) та IRR (внутрішня норма дохідності) проекту.
31. Критерії ефективності інвестиційних рішень. Характеристика критеріїв PI (індекс дохідності) та BC ratio (вигоди/затрати); період окупності інвестицій.

Практичне завдання

На матеріалах конкретного підприємства здійснити комплексний аналіз зовнішнього (у т. ч. зовнішньоекономічного) та внутрішнього середовища діяльності підприємства методом SWOT — аналізу.

Методика здійснення SWOT-аналізу та складання стратегічного балансу

SWOT-аналіз — це засіб визначення значущості та рівня впливу на подальший розвиток організації факторів середовища організації (підприємства). Назва методу походить від перших літер англій-

ських слів, що ними визначається характер факторів середовища: S (Strength) – сила, W (Weakness) – слабкість, O (Opportunity) – можливості, T (Threats) – загрози.

Сила, сильна сторона підприємства – внутрішні можливості підприємства (навички, потенціал) чи ресурси, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.

Слабкість – види діяльності, які здійснюються не дуже добре, або ресурси, потенціал, що неправильно використовуються.

Можливості – альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів).

Загрози – будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства в напрямку досягнення цілей, здійснення місії.

Сила та слабкість – це характеристики внутрішнього середовища підприємства, можливості та загрози – зовнішнього.

Аналіз здійснюється у три етапи:

1. Виявлення сильних та слабких сторін підприємства (аналіз внутрішнього середовища).
2. Визначення можливостей та загроз зовнішнього середовища.
3. Складання стратегічного балансу (встановлення певного поєднання між сильними та слабкими сторонами підприємства з факторами зовнішнього середовища) та розробка можливих стратегій на цій основі.

Перелік можливих сильних сторін підприємства:

- високий рівень компетентності керівного складу;
- значні, достатні фінансові ресурси;
- висока кваліфікація персоналу, у т. ч. виробничого;
- добра репутація у покупців;
- лідируюча позиція на внутрішньому ринку;
- стабільна позиція на зовнішньому ринку;
- існування унікальних конкурентних переваг;
- наявність прогресивної технології (технологічне або технічне лідерство в галузі);
- переваги у сферах ефективності використання ресурсів та рівні витрат;
- конкурентоспроможна продукція;
- здатність до інновацій;
- застосування прогресивних технологій у менеджменті.

Перелік можливих слабких сторін підприємства:

- відсутність чітких стратегічних напрямків діяльності;

- погіршення конкурентної позиції бізнесу;
- застаріле зношене обладнання;
- низький рівень рентабельності продукції та активів;
- недостатність управлінської кваліфікації;
- відсутність ефективного моніторингу процесу зовнішньоекономічної діяльності;
- необґрунтований рівень цін;
- наявність великих виробничих проблем;
- незахищеність основного виду діяльності від конкурентів;
- необґрунтована політика у сфері імпорту;
- відсутність перспективних науково-технічних розробок та рішень;
- використання неефективних каналів збуту як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку;
- слабе знання ситуації на міжнародному ринку;
- низький конкурентний статус продукції;
- слабкі здібності і вміння у сфері міжнародного маркетингу;
- невдала контрактна діяльність;
- невдалий вибір контрагента;
- обмеженість фінансових ресурсів та їх потенційних джерел.

Перелік потенційних можливостей:

- вихід на нові ринки, у т. ч. міжнародні;
- виявлення доступних джерел дешевих ресурсів;
- можливі сприятливі зміни в цінах на продукцію, що експортується підприємством;
- збільшення попиту на міжнародних ринках на продукцію, що експортується підприємством;
- сприятливі зміни цін (зниження) на імпорту сировину;
- політика уряду, спрямована на підтримку вітчизняного виробника (на внутрішньому ринку);
- сприятлива законодавча база у сфері зовнішньоекономічних відносин;
- зміни в політичній ситуації, що забезпечують інвестиційну привабливість підприємства;
- політика вільної торгівлі (на зовнішньому ринку);
- поява корисних супутніх товарів (продуктів);
- прорахунки конкуруючих фірм;
- прискорений розвиток ринку.

Перелік можливих загроз:

- поява нових конкурентів (внутрішніх і зовнішніх);
- несприятливі та неочікувані зміни цін на ринку (внутрішньому та зовнішньому);
- посилення глобальної (міжнародної) конкуренції;
- збільшення обсягів продаж товарів-замінників;
- уповільнення темпів розвитку ринку;
- несприятлива політика уряду (усередині країни і за кордоном);
- зростання інтенсивності конкуренції;
- загасання ділового циклу на ринку;
- підвищення вимог з боку покупців та постачальників;
- несприятливі зміни потреб покупців;
- несприятливі демографічні та соціальні зміни.

Усі фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, перелік яких студенти складають самостійно, враховуючи специфіку діяльності підприємства, обраного за базу дослідження, повинні бути класифіковані як сильні та слабкі сторони, можливості та загрози за допомогою таблиці 2.

Кожен з факторів повинен мати всебічну оцінку в їх взаємозв'язку та взаємозалежності.

Таблиця 2

Фактори середовища підприємства

Фактор середовища	Сила S	Слабкість W	Можливості O	Загрози T
1	2	3	4	5

Стратегічний баланс — це певне поєднання факторів зовнішнього оточення, що позитивно чи негативно впливають на діяльність підприємства, з відносно сильними чи слабкими сторонами у функціонуванні підприємства. Найбільші загрози виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації накладається на слабкі сторони діяльності підприємства; найкращі можливості — позитивні явища, при яких підприємство має змогу виявити свої сильні сторони.

SWOT-аналіз допомагає формувати стратегії розвитку підприємства відповідно до характеру зовнішнього оточення. Так, при поєднанні сильних сторін та можливостей стратегія має бути спрямована на отримання максимальної вигоди від використання сприятливих можливостей за рахунок сильних сторін.

При поєднанні слабкостей та можливостей стратегія має бути спрямована на подолання внутрішніх слабкостей за рахунок використання сприятливих можливостей.

Поєднання сильних сторін і загроз спрямовують стратегію підприємства на використання внутрішньої сили з метою подолання, усунення зовнішніх загроз.

Поєднання слабкостей та загроз визначає кризовий стан підприємства. Для такої ситуації повинна бути складена стратегія виходу з кризового стану, зумовленого внутрішньою слабкістю підприємства і несприятливими зовнішніми умовами. Це найбільш складна для реалізації стратегія.

Можливості і загрози можуть трансформуватися у свої протилежності. Так, невикористана можливість, якою скористався конкурент, перетворюється у загрозу, а успішне запобігання загрози може дати підприємству шанс для розвитку.

Якісно та ґрунтовно проведена діагностика середовища дає змогу своєчасно виявити загрози з метою запобігання кризі підприємства; виявити потенційні можливості для того, щоб заздалегідь підготуватися до їх ефективного використання.

Після визначення можливостей та загроз їх оцінюють з позицій імовірності їх реалізації та ступеня впливу на діяльність базового підприємства.

Для вивчення якості можливостей застосовують метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей (табл. 3).

По горизонталі зазначається ступінь впливу кожної можливості на діяльність підприємства, по вертикалі — імовірність використання цієї можливості.

Таблиця 3

Матриця оцінки можливостей

Імовірність використання можливості	Вплив можливості на діяльність підприємства		
	істотний	помірний	незначний
Висока	ВС	ВП	ВН
Середня	СС	СП	СН
Низька	НС	НП	НН

Поля, отримані всередині матриці, поділяють за ступенем важливості для підприємства. Поля ВС, ВП, СС найбільш значущі, такі можливості слід обов'язково використати. Поля НН, СН, НП не заслуговують на увагу підприємства. Можливості, що потрапили на інші поля, можна використовувати, якщо для цього у підприємства є необхідні ресурси.

Аналогічно складають матрицю загроз (табл. 4).

По горизонталі зазначаються наслідки, до яких можуть призвести певні загрози, по вертикалі — імовірність настання загрози.

Таблиця 4

Матриця оцінки загроз

Імовірність настання загрози	Можливі наслідки для підприємства		
	згубні	істотні	незначні
Висока	ВЗ	ВІ	ВЛ
Середня	СЗ	СІ	СЛ
Низька	НЗ	НІ	НЛ

Загрози, що виходять з полів ВЗ, ВІ, СЗ, становлять велику небезпеку і потребують обов'язкового і швидкого усунення.

Загрози, що виходять з полів НЗ, СІ, ВЛ, так само потребують усунення, але зваженими заходами і у планові строки.

Загрози, що виходять з полів НЛ, НІ, СЛ, потребують постійної уваги з метою відстеження характеру їх розвитку.

На наступній стадії аналізу складають профіль середовища підприємства, на основі якого дають інтегровану оцінку значущості окремих факторів (таблиця 5).

Таблиця 5

Профіль середовища

Фактор середовища	Важливість для галузі Z_1	Вплив на підприємство Z_2	Спрямованість впливу Z_3	Ступінь значущості $Z=Z_1 \cdot Z_2 \cdot Z_3$
1				
2				
3				
⋮				
⋮				
⋮				
п				

Кожному фактору середовища експертним шляхом дається оцінка:

- ступеня важливості для галузі за шкалою: 3 бали — велика, 2 — помірна, 1 — слабка;
- ступеня впливу на підприємство за шкалою: 3 бали — значний вплив, 2 — помірний, 1 — слабкий, 0 — непомітний;
- спрямованості впливу за шкалою: +1 — позитивний, -1 — негативний.

Інтегрована оцінка ступеня значущості кожного фактора визначається добутком отриманих кількісних експертних оцінок.

Наявність нульової оцінки фактора за ступенем його впливу на підприємство зумовлює загальну нульову оцінку ступеня його значущості. Це свідчить про недоцільність вивчення цього фактора з позицій стратегічного аналізу підприємства.

Знак “+” або “-” у графі “Спрямованість впливу” поширюється на інтегровану оцінку ступеня значущості фактора середовища і дає змогу розподілити всі фактори незалежно від ступеня їх впливу на галузь і підприємство на позитивні і негативні. Це зумовлює характер подальшої роботи з досліджуваними факторами.

За результатами проведеного SWOT-аналізу студенти повинні скласти пропозиції стосовно стратегічних напрямків вдосконалення зовнішньоекономічної та виробничо-господарської діяльності підприємства.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Місце стратегічного аналізу зовнішньоекономічної діяльності в системі формування та розвитку зовнішньоекономічних зв'язків підприємства.
2. Стратегії зовнішньоекономічної діяльності як один з видів стратегій підприємства та складова стратегічного “набору” підприємства.
3. Розкрийте зміст стратегії зовнішньоекономічної діяльності як конкурентної та функціональної стратегії.
4. Система стратегічних планів підприємства. Ієрархія планових рішень: стратегії, плани, програми.
5. Наведіть приклади стратегічних господарських рішень в зовнішньоекономічній діяльності. Які особливості рішень такого рівня?

6. Етапи стратегічного планування на підприємстві. Характеристика етапів розробки стратегічних планів.
7. Горизонт стратегічного планування. Як ви розумієте поняття “горизонт” стратегічних планів.
8. Методи стратегічного аналізу: метод життєвого циклу та ефект масштабу.
9. Методи стратегічного аналізу: модель PIMS.
10. Методи стратегічного аналізу: метод LOTS та складання профілю підприємства.
11. Методи стратегічного аналізу: аналіз розриву (стратегічної прогалини).
12. Портфельний аналіз як основа прийняття рішення про вихід на зовнішній ринок. Наведіть приклади.
13. Які ви знаєте види стратегій на зовнішньому ринку? У чому їх особливості?
14. Види зовнішньоторговельних стратегій (4 види). Які ви знаєте стратегії виходу на зовнішні (міжнародні) ринки.
15. Які можливі форми організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства?
16. Види міжнародних комерційних операцій.
17. Збирання інформації та вивчення контрагентів. Які форми організації роботи зі збирання інформації вам відомі?
18. Як розуміти “глобальний рівень планування”?
19. Планування виходу фірми на зовнішній ринок та його етапи.
20. Як впливають на зовнішньоекономічну стратегію фірми тенденції змін попиту і пропозиції на світових ринках, податкова політика уряду, тенденції міжнародної конкуренції?
21. За якими принципами (підходами) може бути побудована глобальна ринкова стратегія фірми?
22. Етапи розробки зовнішньоекономічної стратегії.
23. У чому полягає сутність таких етапів розробки зовнішньоекономічної стратегії, як “адаптація пропозиції”, “остаточний вибір ринку”?
24. У чому сутність та особливості загальнокорпоративних стратегій міжнародного (глобального) рівня: стратегій міжнародної диверсифікації та глобалізації?
25. У чому сутність та особливості загальнокорпоративних стратегій міжнародного (глобального) рівня: інтернаціоналізації, “відкачки” капіталу та ліквідації?

26. Стратегії конкуренції на міжнародних ринках та їх особливості.
27. Як можна структурувати середовище діяльності підприємства (господарської організації)?
28. У чому особливість дослідження середовища підприємства, що вийшло (виходить) на міжнародний ринок? Що є об'єктами дослідження середовища?
29. Що таке PEST-аналіз? Сутність PEST-аналізу. Як впливають результати аналізу середовища на формування стратегії підприємства?
30. У чому особливість PEST-аналізу середовища міжнародного маркетингу? Наведіть приклади.
31. У чому сутність методу “критичних точок” як методу вивчення середовища?
32. Для чого застосовується матриця Вілсона “Сила впливу/ Ймовірність впливу”?
33. Сутність SWOT-аналізу та складання стратегічного балансу. SWOT-аналіз міжнародного середовища.
34. Етапи проведення SWOT-аналізу. Типи можливих стратегій, розроблених на його основі.
35. Системи збирання інформації про середовище, їх класифікація. Які джерела отримання інформації про середовище ви знаєте?
36. Класифікація конкурентних переваг зовнішньоекономічної діяльності та їх джерела за М. Портером.
37. Модель п'яти сил Портера, її застосування у стратегічному аналізі ЗЕД.
38. Вигоди та ризики глобалізації.
39. Мотиви, вигоди та ризики диверсифікації, у т. ч. міжнародної.
40. Вивчення конкурентної позиції за Ж.-Ж. Ламбеню.
41. Конкурентні переваги “першопроходця” та синергізму.
42. “Ромб” (“діамант”) конкурентних переваг країни у міжнародній конкуренції.
43. Вивчення стратегічних груп міжнародних конкурентів за допомогою позиційної карти.
44. Конкурентоспроможність, її аспекти та методи вивчення.
45. Параметри та показники конкурентоспроможності.
46. Базові конкурентні стратегії за Портером: лідерство у витратах на міжнародному ринку.
47. Базові конкурентні стратегії за Портером: диференціація товарів.

48. Базові конкурентні стратегії за Портером: фокусування.
49. Сутність бенчмаркінгу та його застосування у визначенні конкурентних переваг на зовнішньому ринку.
50. Вибір цін, які застосовуються в зовнішньоекономічній діяльності. Які особливості формування цін для імпортера та експортера?
51. Ціновий аналіз при підготовці міжнародних угод. Які види аналізу цін ви знаєте?
52. У чому відмінність внутрішніх цін від експортних? Яка особливість "ціни пропозиції"?
53. Які методи можуть бути застосовані при аналізі імпортних цін, зовнішньоекономічних цін? Наведіть приклади застосування порівняльного методу і розрахункового.
54. Як перевірити конкурентоздатність ціни?
55. У чому відмінність зовнішньоекономічного потенціалу підприємства від виробничого потенціалу взагалі? У чому сутність зовнішньоекономічного потенціалу?
56. У чому полягає системний та діагностичний підходи до аналізу потенціалу підприємства? Відомі вам системи підходів до оцінки сильних та слабких сторін підприємства (системи цінностей Мак-Кінсі, Портера, ланцюг видів діяльності підприємства, діаграма Омае).
57. Система показників, що характеризують зовнішньоекономічний потенціал підприємства. Етапи аналізу потенціалу підприємства.
58. У чому особливість розробки асортиментної програми фірми, що планує вихід на зовнішній ринок?
59. Формування виробничої програми з урахуванням попиту на зовнішньому і внутрішньому ринках.
60. Рівень витрат та ефективність використання ресурсів як основа глобальної низьковитратної стратегії.
61. Роль контрактної діяльності та вибір контрагента у становленні стратегічної позиції підприємства.
62. Вибір виду транспорту (транспортуювання продукції та компанії-перевізника). Критерії вибору, впливу на стратегічну позицію підприємства.
63. Застосування правил INKOTERMS як обґрунтування ціни товару.
64. Аналіз і розрахунок контрактних цін (з експорту та імпорту).
65. Аналіз стратегічних ресурсів підприємства. Показники ефективності використання ресурсів. Фактори ресурсозбереження.

66. Стратегічний аналіз організаційно-технічного рівня в зовнішньоекономічній діяльності.
67. Аналіз ефективності маркетингової діяльності.
68. Аналіз організації та ефективності збутової діяльності.
69. Аналіз фінансового стану: аналіз фінансової стійкості та незалежності.
70. Аналіз фінансового стану: аналіз ліквідності та платоспроможності.
71. Аналіз фінансової діяльності. Ефект фінансового важелю. Його застосування в оцінці зовнішньоекономічної діяльності.
72. Аналіз ефективності використання обігових коштів у зовнішньоторговельних операціях.
73. Аналіз показників рентабельності та ефективності експортних операцій.
74. Визначення економічної ефективності імпортних операцій.
75. Зміст стратегічного аналізу організації та методів здійснення зовнішньоторговельних операцій.
76. Стратегічний аналіз торгово-посередницьких операцій.
77. Методика оцінки (визначення) ефективності експорту (макроекономічний рівень).
78. Класифікація витрат та структура витрат. Стратегічний аналіз рівня витрат як обґрунтування стратегії виходу на світовий ринок.
79. Обґрунтування та ефективність залучення міжнародних валютних кредитів.
80. Сутність експортних кредитів та обґрунтування їх застосування.
81. Ризики експортного кредитування та форми захисту від ризиків.
82. Аналіз ефективності інших валютно-фінансових операцій (лізингових, реімпортних, консигнаційних, компенсаційних).
83. Стратегічний аналіз інвестицій. Принципи та показники оцінки ефективності та доцільності інвестиційних рішень.
84. Стратегічний аналіз ефективності діяльності вільних економічних зон.
85. Види аналізу інвестиційних проектів.
86. Види та класифікація інвестиційних ризиків. Аналіз ризиків інвестиційних рішень. Методи і способи аналізу та прогнозування ризиків.
87. Моделювання та прогноз фінансових результатів зовнішньоекономічної діяльності.

88. Прогнозна модель фінансової звітності.
89. Прогноз операцій з формування статутного капіталу (варіанти залучення інвестицій).
90. Аналіз ефективності використання обігових коштів підприємства, їх вплив на показники роботи підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. *Гребельник О. П.* Основи зовнішньоекономічної діяльності: підруч. — 3-тє вид., перероб. та доп. — К.: ЦУЛ, 2008. — 432 с.
2. *Дідківський М. І.* Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. — К.: Знання, 2006. — 463 с.
3. *Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навч. посіб./* Ред. Ю. Г. Козак, Н. С. Логвінова, І. Ю. Сіваченко. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: ЦНЛ, 2006. — 792 с.
4. *Зовнішньоекономічна діяльність: навч. посіб./* Ред. І. І. Дахно. — К.: ЦНЛ, 2006. — 360 с.
5. *Макагон Ю. В., Рижиков В. С., Касьянюк С. В.* Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб./ За ред. Ю. В. Макагона. — К.: ЦНЛ, 2006. — 424 с.
6. *Сухарський В. С.* Зовнішньоекономічна діяльність: організація, технологія, практика, управління. — Тернопіль: Астон, 2006. — 528 с.
7. *Торгова Л. В., Хитра О. В.* Основи зовнішньоекономічної діяльності: навч.-метод. посіб. — Львів: “Новий Світ-2000”, 2006. — 512 с.
8. *Василенко В. О., Ткаченко Т. І.* Стратегічне управління: навч. посіб. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: ЦУЛ, 2004. — 400 с.
9. *Корецький М. Х., Дегтяр А. О., Дацій О. І.* Стратегічне управління: навч. посіб. — К.: ЦУЛ, 2007. — 240 с.
10. *Кіндрацька Г. І.* Стратегічний менеджмент: навч. посіб. — К.: Знання, 2006. — 366 с.
11. *Тарнавська Н., Напора О.* Стратегічний менеджмент: практикум: навч. посіб. — Тернопіль: Карт-бланш, 2008. — 287 с.
12. *Управління зовнішньоекономічною діяльністю: навч. посіб./* Ред. І. І. Дахно. — К.: ЦНЛ, 2007. — 328 с.

13. *Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: підручник* / За ред. О. А. Кириченка. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: Знання, 2008. — 518 с.
14. *Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб./* Ред. І. І. Дахно. — К.: ЦНЛ, 2006. — 304 с.
15. *Сухарський В. С., Сухарський В. В., Охота В. І.* Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: теорія, методологія, практика: навч. посіб. — Тернопіль: Астон, 2005. — 464 с.
16. *Ізмайлова К. В.* Фінансовий аналіз. — 2-ге вид., стереотип.— К.: МАУП, 2001.— 152 с.
17. *Кіндрацька Г. І., Білик М. С., Загородній А. Г.* Економічний аналіз: теорія та практика: підруч. / Ред. А. Г. Загородній. — 2-ге вид., перероб. і доп. — Л.: Магнолія 2007. — 440 с.
18. *Краснокутська Н. С.* Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. — К.: ЦНЛ, 2005. — 352 с.
19. *Мошенський С. З., Олійник О. В.* Економічний аналіз: підручн./ за ред. Ф. Ф. Бутинця. — 2-ге вид., допов. і випр. — Житомир: Рута, 2007. — 704 с.
20. *Савицькая Г. В.* Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности: учеб. пособие: — 4-е изд., исправл. — М.: ИНФРА-М, 2007.— 384 с.
21. *Савицька Г. В.* Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. — 3-тє вид., випр. і допов.— К.: Знання, 2007.— 668 с.
22. *Черняк В. З.* Финансовый анализ: учебник. — 2-е изд., стереотип. — М.: Экзамен, 2007.— 414 с.
23. *Головка Т. В., Сагова С. В.* Стратегічний аналіз: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2002. — 198 с.
24. *Гордієнко П. Л.* Стратегічний аналіз: навч. посіб. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: Алерта, 2008. — 404 с.
25. *Редченко К. І.* Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. — 2-ге вид., допов. — Львів: Новий світ, Альгаїр-2000, 2003. — 272 с.
26. *Бутинець Ф. Ф., Жиглей І. В.* Облік зовнішньоекономічної діяльності: підручник. — 3-тє вид., допов. і перероб. — Житомир: Рута, 2006. — 388 с.
27. *Кадуріна Л. О., Стрельнікова М. С.* Облік зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах України: навч. посіб. — К.: ЦНЛ, 2007. — 606 с.

28. *Литвин Н. Б.* Облік і аналіз зовнішньоекономічної діяльності комерційних банків: навч. посіб. — Тернопіль: Карт-бланш, 2007. — 362 с.

29. *Небильцова В. М., Небильцова О. В., Овдій О. В.* Облік зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. — К.: Хай-Тек-Прес, 2007. — 256 с.

Додаткова

30. *Внешнеэкономическая* деятельность предприятия: учебник / Под ред. Л. Е. Стровского. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2000. — 823 с.

31. *Дегтярева О. И., Полякова Т. Н., Саркисов С. В.* Внешнеэкономическая деятельность: учеб. пособие. — 2-е изд. — М.: Дело, 2000. — 320 с.

32. *Загородній А., Вознюк Г.* Зовнішньоекономічна діяльність: Термінолог. словник. — К.: Кондор, 2007. — 168 с.

33. *Макогон Ю. В.* Внешнеэкономическая деятельность: организация, управление, прогнозирование: учебник. — Донецк: Альфа-пресс, 2004. — 344 с.

34. *Пазуха М. Д.* Зовнішньоекономічна діяльність (загальні положення): навч.-метод. посіб. — К.: ЦУЛ, 2008. — 230 с.

35. *Рум'янцев А. П., Рум'янцева Н. С.* Зовнішньоекономічна діяльність: навч. посіб. — К.: ЦНЛ, 2004. — 384 с.

36. *Оберемчук В. Ф.* Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. — К.: МАУП, 2000 — 128 с.

37. *Аакер Д. А.* Стратегическое рыночное управление Strategic market management. — 6-е междунар. изд. — СПб.: Питер, 2003. — 544 с.

38. *Виханский О. С.* Стратегическое управление: учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 1998. — 296 с.

39. *Забелін П. В., Моисеева Н. К.* Основы стратегического управления: учеб. пособие. — М.: ИВЦ “Маркетинг”, 1998. — 195 с.

40. *Трнев Н. Н.* Стратегическое управление: учеб. пособие для вузов. — М.: ПРИОР, 2000. — 288 с.

41. *Шершньова З. Є., Оборська С. В.* Стратегічне управління: навч. посіб. — К.: КНЕУ, 1999. — 384 с.

42. *Виссема Х.* Стратегический менеджмент и предпринимательство: Возможности для будущего процветания: пер. с англ. — М.: Фин-пресс, 2000. — 272 с.

43. *Корнієв В. Л.* Цінова політика підприємства: монографія. — К.: КНЕУ, 2001. — 257 с.
44. *Маркова В. Д., Кузнецова С. А.* Стратегический менеджмент: курс лекцій. — М: Инфра-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2000. — 288 с.
45. *Нємцов В. Д., Довгань Л. Є.* Стратегічний менеджмент: навч. посіб. для вищ. навч. закл. — К., 2001. — 560 с.
46. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент: учебник для вузов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Дело, 2001. — 448 с.
47. *Стратегическое планирование: учебник / Под ред. Э. А. Уткина.* — М.: Экмос, 1999. — 440 с.
48. *Бланк И. А.* Финансовый менеджмент: учеб. курс — К.: Ника-Центр, 1999. — 528 с.
49. *Бланк И. А.* Инвестиционный менеджмент. — К.: Итем, 1995. — 448 с.
50. *Управління зовнішньоекономічною діяльністю: навч. посіб. / Під заг. ред. А. І. Кредісова; Пер. з рос. Н. Кіт, К. Серажим.* — 2-ге вид., випр. і доп. — К.: Віра-Р; Альтпрес, 2002. — 552 с.
51. *Рубинская Э. Т.* Управление внешнеэкономической деятельностью предприятия. — М.: Приор, 2001. — 240 с.
52. *Дроздова Г. М.* Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. — К.: ЦУЛ, 2002. — 172 с.
53. *Захарченко В. И.* Менеджмент во внешнеэкономической деятельности: учеб. пособие. — Х.: Одиссей, 2003. — 384 с.
54. *Кириченко О. А.* Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. — 3-ге вид., перероб. і доп. — К.: Знання-прес, 2002. — 384 с.
55. *Рогожин В. Д., Базалієва Л. В.* Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. — Х.: ХНЕУ, 2006. — 196 с.
56. *Економічний аналіз: навч. посіб. / За ред. М. Г. Чумаченка.* — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2003. — 556 с.
57. *Економічний аналіз: навч. посіб. / Ред. Ф. Ф. Бутинець.* — Ж.: Рута, 2003. — 680 с.
58. *Івахненко В. М.* Курс економічного аналізу: навч. посіб. — К.: Знання-Прес, 2001. — 206 с.
59. *Івахненко В. М.* Курс економічного аналізу: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2000. — 263 с.

60. *Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті*: навч. посіб. / Ред. Ф. Ф. Бутинець, М. М. Шигун. — Житомир: ЖДТУ, 2004. — 352 с.
61. *Фінансово-економічний аналіз*: підручник/ П. Ю. Буряк, М. В. Рymar, М. Т. Бець та ін. — К.: Професіонал, 2004. — 528 с.
62. *Фінансовий аналіз*: навч. посіб. / М. Д. Білик, О. В. Павловська, Н. М. Притуляк, Н. Ю. Невмержицька. — К.: КНЕУ, 2005. — 592 с.
63. *Фінансовий аналіз*: навч. посіб. / С. Я. Салига, Н. В. Дацій, С. О. Корецька, Н. В. Нестеренко, К. С. Салига. — К.: ЦНЛ, 2006. — 210 с.
64. *Вічевич А. М., Максимець О. В.* Аналіз зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. — Львів: Афіша, 2004. — 140 с.
65. *Кадуріна Л. О.* Облік і аналіз зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. — К.: ВД Слово, 2006. — 288 с.
66. *Облік та аналіз зовнішньоекономічної діяльності*: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Ю. А. Кузьмінський, В. Г. Козак, Л. І. Лук'яненко та ін.; За ред. Ю. А. Кузьмінського. — К.: КНЕУ, 2001. — 179 с.
67. *Беркита К. Ф.* Економічна статистика: навч. посіб. — К.: Професіонал, 2004. — 208 с.
68. *Борух В. О., Аляжкін Р. В.* Економічна статистика: навч. посіб. — К.: Ліра-К, 2006. — 318 с.
69. *Верба В. А., Загородніх О. А.* Проектний аналіз: підручник. — К.: КНЕУ, 2000. — 322 с.
70. *Волков И. М., Грачева М. В.* Проектный анализ: учебник для вузов. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 423 с.
71. *Воркут Т. А.* Проектний аналіз: навч. посіб. — К.: УЦДЛ, 2000. — 440 с.
72. *Проектний аналіз* / за ред. С. О. Москвіна. — К.: Лібра, 1999. — 368 с.
73. *Чорна М. В.* Проектний аналіз: навч. посіб. — Х.: Консул, 2003. — 228 с.
74. *Портер М.* Международная конкуренция / Пер. с англ. под ред. В. Д. Щегина. — М.: Международные отношения, 1993.

ЗМІСТ

Пояснювальна записка.....	3
Тематичний план дисципліни “Стратегічний аналіз зовнішньоекономічної діяльності”.....	6
Зміст дисципліни “Стратегічний аналіз зовнішньоекономічної діяльності”.....	7
Вказівки до виконання контрольної роботи з дисципліни “Стратегічний аналіз зовнішньоекономічної діяльності”.....	17
Завдання для контрольних робіт.....	19
Питання для самоконтролю.....	26
Список літератури	31

Відповідальний за випуск *А. Д. Вегеренко*
Редактор *С. Г. Рогузько*
Комп’ютерне верстання *А. М. Голянда*

Зам. № ВКЦ-4039

Підп. до друку 07.04.09. Формат 60x84/16. Папір офсетний.
Друк ротативний трафаретний.

Ум. друк. арк 2,1. Обл.-вид. арк. 2,1. Наклад 50 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

ДП «Видавничий дім «Персонал»
03039 Київ-39, пр. Червонозоряний, 119, літ. XX

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб’єктів видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008*