



УНІВЕРСИТЕТ ТРАНСФОРМАЦІЇ
МАЙБУТНЬОГО

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «УНІВЕРСИТЕТ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАЙБУТНЬОГО»

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «Стратегічний аналіз»

КАФЕДРА БІЗНЕСУ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ПРАВА

<https://uft.in.ua/>

Телефон: +38 (073) 047-26-26

E-mail: info@uft.in.ua

Викладач – Шестаковська Тетяна Леонідівна, д.держ.упр., доцент,
професор кафедри бізнесу, адміністрування та права

Галузь знань	D «Бізнес, адміністрування та право»					
Шифр та назва спеціальності	D3 «Менеджмент»					
Назва освітньо-професійної програми	«Менеджмент»					
Рівень вищої освіти	Перший (бакалаврський)					
Статус навчальної дисципліни (обов'язкова/вибіркова)	вибіркова					
Мова викладання	Українська					
Форма навчання	Семестр викладання	Обсяг навчальної дисципліни	Лекції (годин)	Практичні заняття (годин)	Самостійна робота (годин)	Підсумковий контроль
Денна	5-8 семестр	120 год, 4 кредити ЄКТС	32	32	56	Диференційований залік
Заочна	5-8 семестр		10	10	100	

ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ ПРО НАВЧАЛЬНУ ДИСЦИПЛІНУ

Анотація дисципліни	Дисципліна «Стратегічний аналіз» спрямована на формування у здобувачів вищої освіти системного бачення процесів стратегічного управління та набуття практичних навичок аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень в умовах динамічного, конкурентного та високоневизначеного середовища. У межах навчального курсу розкривається сутність стратегічного аналізу як ключового інструменту обґрунтування довгострокових цілей розвитку організацій, підприємств, публічних інституцій і територіальних громад, а також його роль у формуванні, реалізації та коригуванні стратегій розвитку. Зміст дисципліни охоплює теоретико-методологічні засади стратегічного аналізу, еволюцію стратегічного мислення, взаємозв'язок стратегічного аналізу зі стратегічним плануванням і контролінгом, а також сучасні підходи до оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Особлива увага приділяється аналізу макроекономічних, галузевих, інституційних та соціально-економічних чинників розвитку, ідентифікації стратегічних можливостей і загроз, оцінці ресурсного потенціалу, конкурентних переваг і стратегічних позицій суб'єктів господарювання та публічного сектору. У процесі вивчення дисципліни здобувачі опановують класичні та сучасні інструменти стратегічного аналізу, зокрема PESTEL-, SWOT-, SNW-, SPACE-, GAP-аналіз, аналіз п'яти сил конкуренції, портфельні матриці, сценарний аналіз, бенчмаркінг, а також інструменти оцінювання стратегічних ризиків і стійкості розвитку. Значна увага приділяється адаптації аналітичних інструментів до умов цифрової трансформації, глобалізації, кризових явищ та воєнних викликів, а також до специфіки публічного управління і реалізації стратегій сталого розвитку. Результатом вивчення дисципліни є формування у здобувачів здатності критично аналізувати стратегічну інформацію, обґрунтовувати управлінські рішення, розробляти аналітичні висновки та рекомендації щодо вибору і коригування стратегій розвитку, а також застосовувати інструментарій стратегічного аналізу в професійній діяльності, наукових дослідженнях і практиці управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища.
Мета і завдання дисципліни	Метою дисципліни «Стратегічний аналіз» є формування у здобувачів вищої освіти теоретичних знань і практичних навичок застосування інструментів стратегічного аналізу для обґрунтування, прийняття та оцінювання стратегічних управлінських рішень в умовах динамічного, конкурентного та невизначеного середовища.
Компетентності, формуванню яких	Здатність системно аналізувати стратегічне середовище організації для визначення перспективних напрямів її розвитку та зміцнення конкурентних позицій.

сприяє дисципліна	Здатність оцінювати стратегічні альтернативи та готувати інформаційне підґрунтя для прийняття рішень щодо майбутньої моделі функціонування суб'єкта.
Результати навчання	Застосовувати методичний інструментарій стратегічного аналізу для виявлення стратегічних можливостей організації та визначення її конкурентного статусу в довгостроковій перспективі. Розробляти аналітичні висновки та рекомендації щодо формування стратегії розвитку, враховуючи наявний стратегічний потенціал та вплив факторів зовнішнього середовища.
Навички Soft skills	<p><i>Системне мислення:</i> вміння комплексно сприймати діяльність організації, розглядати її як цілісну систему, аналізувати взаємозв'язки між елементами та прогнозувати наслідки стратегічних управлінських рішень.</p> <p><i>Стратегічна візуалізація:</i> здатність формувати та інтерпретувати стратегічні карти, аналітичні схеми, моделі й плани, а також ефективно презентувати стратегічні ідеї та результати аналізу.</p> <p><i>Етична відповідальність:</i> усвідомлення соціальних, економічних і репутаційних наслідків управлінських рішень, дотримання принципів доброчесності, прозорості та підзвітності у стратегічній діяльності.</p> <p><i>Фасилітація і модерація:</i> вміння організовувати та координувати групову аналітичну роботу, вести професійні обговорення, залучати учасників до процесу формування і прийняття стратегічних рішень.</p> <p><i>Управління ризиками:</i> здатність ідентифікувати та прогнозувати стратегічні ризики, працювати в умовах невизначеності, розробляти альтернативні сценарії розвитку та обґрунтовувати управлінські рішення.</p> <p><i>Партнерська взаємодія:</i> навички ефективної співпраці з різними стейкхолдерами, побудови довгострокових партнерських відносин, ведення переговорів і досягнення взаємовигідних стратегічних домовленостей.</p>
Методи навчання	Опанування змісту дисципліни відбувається шляхом проведення класичних та інтерактивних лекцій із застосуванням мультимедіа, колективних обговорень, дискусій, роботи в мікрогрупах і консультацій з викладачами. При цьому застосовуються такі засоби навчання: інформаційні (підручники і навчальні посібники, у т.ч. електронні), дидактичні (таблиці, навчальні відеофільми, презентації, демонстраційні приклади), технічні (аудіовізуальні засоби, засоби телекомунікацій, мультимедіа тощо)
Матеріально-технічні ресурси	<p>Ноутбук.</p> <p>Мультимедійний проектор.</p> <p>Доступ до глобальної мережі Internet.</p> <p>Хмарні технології підтримки освітнього процесу: Google Classroom / Moodle (підтримка практичних занять). Google Meet / Zoom (онлайн-лекції, практичні заняття)</p>

ІНФОРМАЦІЯ ПРО КОНСУЛЬТАЦІЇ

Відповідно до окремого графіка

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів	Зміст модулів
Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні засади стратегічного аналізу та стратегічного управління	Тема 1.1. Стратегія як генеральний план розвитку бізнесу у конкурентному середовищі Поняття та сутність стратегії розвитку підприємства. Еволюція стратегічного мислення та сучасні підходи до формування стратегії. Стратегія і тактика: співвідношення та відмінності. Конкурентне середовище як об'єкт стратегічного аналізу. Завдання стратегічного аналізу в системі управління підприємством. Сфера застосування стратегічного аналізу в бізнесі. Форми організації стратегічного аналізу на підприємстві. Інформаційне забезпечення стратегічного аналізу.
	Тема 1.2. Стратегічний аналіз і його роль у стратегічному управлінні Сутність стратегічного аналізу як складової стратегічного управління. Функції, принципи та етапи стратегічного аналізу. Місце стратегічного аналізу в процесі формування та реалізації стратегії. Взаємозв'язок стратегічного аналізу, стратегічного планування та стратегічного контролю. Роль стратегічного аналізу в обґрунтуванні стратегічних управлінських рішень. Особливості стратегічного аналізу в умовах невизначеності та ризику.
	Тема 1.3. Методичний інструментарій стратегічного аналізу Загальнонаукові методи стратегічного аналізу. Спеціальні методи стратегічного аналізу. Методи аналізу зовнішнього середовища підприємства. Методи аналізу внутрішнього середовища підприємства. Кількісні та якісні методи стратегічного аналізу. Експертні методи та методи сценарного аналізу. Критерії вибору інструментарію стратегічного аналізу.
	Тема 1.4. Класифікація та економічне оцінювання економічних одиниць. Стратегічний аналіз потенціалу підприємства Поняття та види економічних і виробничих одиниць. Стратегічні бізнес-одиниці та їх роль у стратегічному аналізі. Сутність портфельного аналізу. Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ). Матриця GE–McKinsey. Матриця ADL/LC. Матриця І. Ансоффа. Схема Абея. Порівняльна характеристика портфельних моделей. Поняття стратегічного потенціалу підприємства. Складові стратегічного потенціалу. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства. Ключові компетенції та унікальні ресурси. Теорія конкурентних переваг. Стратегії формування та підтримки конкурентних переваг.

**Змістовий модуль 2.
Прикладні аспекти
стратегічного аналізу
розвитку, потенціалу
та ресурсного
забезпечення
підприємства**

Тема 2.1. Стратегічний аналіз розвитку підприємства. Методичні засади розробки корпоративної стратегії

Поняття та напрями стратегічного розвитку підприємства. Бізнес-стратегія та корпоративна стратегія: сутність і відмінності. Альтернативні стратегії розвитку підприємства. Аналіз стратегічних варіантів зростання, стабілізації та скорочення. Сценарії стратегічного розвитку. Оцінювання ризиків стратегічного розвитку. Фактори вибору корпоративної стратегії. Принципи формування корпоративної стратегії. Методи оцінювання обраної стратегії. Стратегічні рішення щодо диверсифікації, інтеграції та реструктуризації. Злиття та поглинання в контексті корпоративної стратегії. Стратегічний контроль і коригування корпоративної стратегії.

Тема 2.2. Аналіз розподілу виробничих ресурсів у сфері виробництва.

Стратегічні ресурси підприємства та їх класифікація. Матеріально-сировинні ресурси та стратегія їх забезпечення. Технічний потенціал підприємства. Організаційно-технічний рівень виробництва. Аналіз трудових ресурсів у стратегічному аналізі. Фінансові ресурси підприємства. Інформаційні ресурси та їх роль у стратегічному управлінні.

Тема 2.3. Стратегічний аналіз фінансових результатів і фінансових потреб підприємства

Фінансові результати як об'єкт стратегічного аналізу. Проектовані фінансові звіти у стратегічному аналізі. Оцінювання фінансової стійкості та платоспроможності. Стратегічний аналіз структури капіталу. Фінансові потреби підприємства в процесі стратегічного розвитку. Вплив фінансової стратегії на досягнення стратегічних цілей.

Тема 2.4. Стратегічний аналіз інвестицій

Інвестиційна діяльність як складова стратегії розвитку підприємства. Структура інвестиційних потоків. Аналіз інвестиційної привабливості підприємства та галузі. Методи стратегічного аналізу інвестицій. Оцінювання ефективності інвестиційних рішень. Інвестиційні ризики та їх урахування у стратегічному аналізі.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Основна література:

1. Артюшок В. та моделі стратегічного аналізу у бізнес-плануванні. Economy and Society. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1851>.
2. Балабаниць А. В. (ред.) Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Маріуполь: МДУ, 2022. 343 с. URL: https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9071/1/strateg_upr_navch_posib_2022.pdf.
3. Ковальчук Т. Стратегічний аналіз в системі стратегічного управління підприємством: методологічні підходи. Економіка і суспільство. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5334>.
4. Криворучко О. М., Шинкаренко В. Г., Гетьман О. О. Стратегічне управління: навчальний посібник. Харків : ФОП Панов А. М., 2024. 224 с. URL: https://kmpa.kh.ua/files/monographies/2024/Stratehichne_upravlinnia_navchalnyi_posibnyk_2024.pdf.

5. Полянська А. С., Кісь Г. Р. Управління розвитком організацій : конспект лекцій. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2021. 192 с.
6. Стратегічний аналіз : навчальний посібник / укладач А. В. Лісовий. Ірпінь : УДФСУ, 2021. 234 с.
7. Стратегічний управлінський облік і аналіз : навч. посіб. / Л. Ю. Шевців. Львів : ГАЛИЧ-ПРЕС, 2025. 504 с.
8. Шевчук В. Стратегічний облік і аналіз : навч. посібник / за ред. д-ра екон. наук, проф. О. Ковалюка. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2021. 312 с.

Допоміжна література:

1. Бабаєв В. М., Васильченко А. О., Димченко О. В., Рудаченко О. О. Аналіз теоретичних підходів до ефективності діяльності регіональних кластерів: національні особливості. Бізнес Інформ. 2022. № 1. С. 14–20. DOI: 10.32983/2222-4459-2022-1-14- 20.
2. Довбня С. Комплексний стратегічний аналіз внутрішнього середовища машинобудівних підприємств. Економічний простір. 2025. № 200. С. 34–41. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/200-34-41-dovbnya.pdf>.
3. Журило В. Стратегічний аналіз конкурентного середовища на ринку органічної продукції України. Economy and Society. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1107>.
4. Крихтіна Ю. О. Актуальні методи стратегічного аналізу бізнес-середовища. Південний економічний вісник. 2021. № 1(24). С. 113–118. URL: https://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/1_24_ukr/15.pdf.
5. Лотиш О. Я. Використання матричних методів у стратегічному аналізі зернової галузі України. Бізнес-навігатор. 2021. № 2 (63). С. 36–44. URL: http://businessnavigator.ks.ua/journals/2021/63_2021/9.pdf.
6. Мельник А. Порівняльний аналіз стратегічних підходів до планування розвитку організації. Economy and Society. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5929>.
7. Методика розрахунку інтегральних регіональних індексів економічного розвитку. URL: http://uazakon.com/documents/date_1a/pg_ibcnog/index.htm.
8. Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проєктів. Державне агентство України з інвестицій та розвитку. Наказ № 73 від 31.08.2010 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0073537-10>.
9. Про підготовку державних інвестиційних проєктів. Лист-роз'яснення Міністерства економічного розвитку та сільського господарства України від 15.02.2018 р. № 4001- 08/6049-03. URL: <http://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=a4307260-cca5-4159-88d5-17c5ef28975b&tag=MethodichniRekomendatsiiTaRoziasnenniaMinekonomrozvitk>.
10. Румельт Р. Гарна стратегія. Погана стратегія. Харків: Фабула, 2020. 324 с. 19. Сидоров О. А. та ін. Стратегічний менеджмент: підручник. Дніпро: ДДУВС, 2024. URL: <https://er.dduvs.edu.ua/handle/123456789/14392>.
11. Arab Elah Firozja N., Fallah V., Saffarian S. Designing a model for creating knowledgebased companies through SWOT strategic analysis approach (case study: universities of medical sciences in Mazandaran province). Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge. 2020. Т. 3, № 8. С. 175–205.
12. Artemenko L., Pichugina M., Kotsko T. Strategizing of startup activity company: initialization and project implementation.

13. Bechtel J. The interplay between dynamic capabilities' dimensions (sensing, seizing, and reconfiguring) and project portfolio performance. *International Journal of Project Management*. 2023.

Інформаційні джерела та Internet-ресурси:

1. Верховна Рада України – Законодавство <https://zakon.rada.gov.ua>
2. Кабінет Міністрів України – Урядовий портал <https://www.kmu.gov.ua>
3. Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД) <https://niss.gov.ua>
4. Державна служба статистики України <https://www.ukrstat.gov.ua>
5. Єдиний державний вебпортал відкритих даних <https://data.gov.ua>
6. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського (НБУВ) <http://www.nbuv.gov.ua>
7. Електронна бібліотека НАДУ при Президентові України <http://academy.gov.ua>
8. Державна аудиторська служба України <https://dasu.gov.ua>
9. Міністерство фінансів України <https://mof.gov.ua>
10. Офіс реформ Кабміну / Реанімаційний пакет реформ (RPR) <https://rpr.org.ua>

ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою
90 – 100	A	відмінно
80 – 89	B	добре
65 – 79	C	
55 – 64	D	
50 – 54	E	задовільно
35 – 49	FX	
1 – 34	F	незадовільно з можливістю повторного складання
		незадовільно з можливістю повторного вивчення дисципліни

ЗАСОБИ ОЦІНЮВАННЯ

Поточне оцінювання Мін. – 30 б. Макс. – 50 б.	денна форма навчання			заочна форма навчання			Підсумковий контроль Мін. – 20 б. Макс. – 50 б.
	кількість	бал (за одиницю)	всього балів	кількість	бал (за одиницю)	всього балів	
Робота на практичних заняттях	15	2	30	5	2	10	
Презентація результатів виконаних індивідуальних завдань	–	–	–	2	10	20	
Виконання і захист індивідуальних/групових проєктів чи надання сертифіката про проходження курсу за тематикою дисципліни на вибір здобувача	1	20	20	1	20	20	
Всього			50			50	
	100						