

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ»



Ступінь освіти	магістр
Спеціальність	D3 Менеджмент
Освітня програма	«Управління проектами»
Тривалість викладання	2 чверть Осінній семестр
Заняття:	
лекції:	3 години
практичні заняття:	4 години
Мова викладання	українська

Сторінка курсу в СДО НТУ «ДП»: <https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=7537>

Кафедра, що викладає Прикладної економіки, підприємництва та публічного управління



Викладачі:
Романюк Наталя Миколаївна
к.е.н., доцент кафедри ПЕППУ

Персональна сторінка
<https://pe.nmu.org.ua/ua/pro-kafedru/vikladachi/romanyuk/romanyuk.php>
E-mail: Romaniuk.n.m@nmu.one

1. Анотація до курсу

Дисципліна «Стратегічний аналіз» входить до складу обов'язкових дисциплін спеціальності D3 Менеджмент галузі знань D Бізнес, адміністрування та право. Курс спрямований на формування у здобувачів освіти цілісного розуміння стратегічного аналізу як ключового інструменту розвитку організації в умовах динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. В епоху цифрової трансформації, зростання невизначеності, ризиків і глобальної конкуренції саме стратегічний аналіз забезпечує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, визначення конкурентних переваг і побудови адаптивних стратегій розвитку. Засвоєння дисципліни дає змогу студентам критично осмислювати бізнес-середовище, оцінювати ресурси та компетенції організації, проводити діагностику внутрішніх і зовнішніх факторів, а також інтегрувати результати аналізу у процес стратегічного планування. Особлива увага приділяється сучасним інструментам стратегічного аналізу – VRIO, SWOT/TOWS, GAP, BCG, GE/McKinsey, Balanced Scorecard, KPI – та їхньому використанню для ідентифікації й управління стратегічними ризиками. Курс також розкриває новітні тенденції стратегічного менеджменту, пов'язані з

цифровізацією, аналітикою даних, ESG-принципами, концепцією VUCA-світу та підходами до підвищення антифрагільності організацій. Вивчення цих аспектів дозволяє майбутнім керівникам планувати діяльність компанії в стратегічному й тактичному розрізах, ефективно реагувати на виклики нестабільного середовища та забезпечувати сталий розвиток організацій. Таким чином, дисципліна «Стратегічний аналіз» є необхідним компонентом підготовки сучасних управлінців, здатних критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах господарювання.

2. Мета та завдання курсу

Мета дисципліни – формування системного мислення та здатності проводити стратегічний аналіз діяльності організацій, виявляти стратегічні ризики та можливості, розробляти обґрунтовані стратегічні рішення із застосуванням сучасних інструментів та цифрових технологій.

Завдання курсу:

1. Сформувати системне розуміння сутності, принципів і ролі стратегічного аналізу в управлінні розвитком організації.
2. Навчити здійснювати діагностику зовнішнього середовища, визначати ключові фактори макрооточення та оцінювати їх вплив на стратегічні рішення.
3. Розвинути навички аналізу внутрішнього потенціалу організації, у тому числі оцінювання ресурсів, компетенцій, нематеріальних активів і виявлення внутрішніх ризиків.
4. Опанувати інтегровані методи стратегічного аналізу для формування стратегічних висновків і оцінювання ризиків.
5. Навчити формувати та оцінювати стратегічні альтернативи, здійснювати вибір оптимальної стратегії розвитку з урахуванням ризиків, ресурсів та довгострокової ефективності.
6. Розвинути компетентності у сфері цифрового стратегічного аналізу, використання аналітики даних і сучасних інформаційних технологій для прийняття управлінських рішень.
7. Сприяти формуванню здатності діяти в умовах невизначеності, турбулентності (VUCA-середовища), впроваджувати принципи ESG та концепцію антифрагільності у стратегічний аналіз і планування.
8. Формувати стратегічне мислення та аналітичну культуру управлінця, здатного інтегрувати різні підходи для забезпечення сталого розвитку організації.

3. Результати навчання

Основні результати навчання:

1. Аналізувати стратегічні передумови розвитку організації, ідентифікувати проблемні зони управління, обґрунтовувати роль стратегічного аналізу в підвищенні конкурентоспроможності та забезпеченні довгострокового зростання
2. Здійснювати комплексну діагностику зовнішнього середовища організації, оцінювати вплив макроекономічних, політичних, соціальних і технологічних факторів, визначати стратегічні можливості та загрози для бізнесу
3. Використовувати цифрові інструменти стратегічного аналізу, оцінювати ризики роботи з даними та забезпечувати їх етичне, надійне й ефективне використання в управлінських рішеннях
4. Аналізувати вплив турбулентного середовища на діяльність організації
5. Оцінювати внутрішній потенціал організації, ідентифікувати внутрішні ризики та розробляти рекомендації щодо їх мінімізації
6. Застосовувати інтегровані методи стратегічного аналізу для оцінювання стратегічних позицій, визначення пріоритетів розвитку та управління ризиками
7. Розробляти, оцінювати та обґрунтовувати стратегічні альтернативи з використанням різних моделей, здійснювати вибір оптимальної стратегії з урахуванням ризиків та обмежень ресурсів
8. Інтегрувати принципи ESG і концепцію антифрагільності у стратегічне планування для підвищення стійкості бізнесу

4. Структура курсу

ЛЕКЦІЇ

1 Стратегічний аналіз як інструмент розвитку організації

- 1.1. Сутність та зміст стратегічного аналізу як інструменту управління розвитком організації**
- 1.2. Принципи, завдання та етапи проведення стратегічного аналізу в системі стратегічного менеджменту
- 1.3. Теоретичні підходи та сучасні концепції стратегічного мислення в контексті стратегічного аналізу
- 1.4. Роль стратегічного аналізу в забезпеченні розвитку організації в умовах цифрової трансформації та інновацій
- 1.5. Ризики відсутності системного стратегічного аналізу для стратегічного розвитку підприємства

2 Діагностика зовнішнього середовища та ризиків макрооточення

- 2.1. Структура та зміст макрооточення організації, характеристика його основних елементів
- 2.2. Методика збору та інтерпретації даних зовнішнього середовища
- 2.3. Методичні підходи до проведення PESTEL-аналізу та оцінювання факторів зовнішнього впливу

2.4. Інструменти виявлення та оцінювання стратегічних ризиків макросередовища.

2.5. Використання результатів діагностики зовнішнього середовища для формування стратегічних рішень і сценаріїв розвитку організації

3 Аналіз внутрішнього потенціалу та ризиків організації.

3.1. Дані як стратегічний ресурс організації та інструменти управління ними у процесі стратегічного аналізу

3.2. VRIO-аналіз як метод оцінювання ресурсів і визначення стійких конкурентних переваг

3.3. Ланцюг створення цінності та його використання у стратегічному аналізі

3.4. Оцінювання нематеріальних активів підприємства: бренд, знання, корпоративна культура, репутаційний капітал

3.5. Діагностика внутрішніх ризиків: слабкі сторони, «сліпі зони», втрата компетенцій та шляхи їх мінімізації

4 Інтегровані методи стратегічного аналізу та оцінювання ризиків.

4.1. SWOT- і TOWS-аналіз як основа формування стратегічних альтернатив і стратегічних висновків

4.2. GAP-аналіз як метод виявлення розривів між стратегічними цілями та фактичними результатами діяльності

4.3. Портфельні моделі BCG, GE/McKinsey та ADL у системі оцінювання стратегічних позицій бізнес-одиниць

4.4. Balanced Scorecard і система ключових показників ефективності (KPI) як інструменти стратегічного контролю та моніторингу результатів

4.5. Інтеграція результатів стратегічного аналізу для ідентифікації та оцінювання стратегічних ризиків організації

5 Розробка та вибір стратегій: від альтернатив до рішень.

5.1. Процес генерації стратегічних альтернатив: методи мозкового штурму, дизайн-мислення та колективної креативності

5.2. Моделі формування стратегій розвитку організації: матриця Ансоффа, конкурентні стратегії М. Портера, концепція Blue Ocean Strategy

5.3. Методи оцінювання стратегічних альтернатив: критерії ефективності, ризиковості та ресурсної забезпеченості

5.4. Вибір оптимальної стратегії та управління ризиками стратегічних рішень в умовах невизначеності

6. Цифровий стратегічний аналіз і ризики роботи з даними

6.1. Сутність цифрового стратегічного аналізу та його роль у прийнятті управлінських рішень

6.2. Основні інструменти бізнес-аналітики у стратегічному аналізі організації

6.3. Ризики роботи з даними: достовірність, неповнота, несвоєчасність, конфіденційність та етичні аспекти

6.4. Використання цифрових технологій для моніторингу KPI та оцінки ефективності стратегічних рішень

7. Стратегічний аналіз у світі змін: ESG, VUCA, антифрагільність

- 7.1. Сутність стратегічного аналізу в умовах високої турбулентності та невизначеності (VUCA-середовище)
- 7.2. Роль принципів ESG (екологічна, соціальна та корпоративна відповідальність) у формуванні стратегії розвитку організації
- 7.3. Концепція антифрагільності організації та її значення для стратегічного аналізу і прийняття рішень
- 7.4. Інструменти оцінки стійкості та адаптивності організації у швидкозмінному середовищі
- 7.5. Використання результатів стратегічного аналізу для інтеграції ESG, адаптивних стратегій і антикризових рішень

ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ

1. Визначення стратегічного профілю компанії
2. PESTEL-аналіз та карта ризиків галузі
3. VRIO-аналіз і карта цінності організації
4. SWOT та TOWS для стратегічного вибору
5. Порівняльна оцінка стратегічних альтернатив
6. Побудова дашборду стратегічних KPI
7. Оцінка стратегічної стійкості компанії

5. Технічне обладнання та/або програмне забезпечення

На навчальних заняттях здобувачі повинні мати: гаджети (ноутбук; смартфон; планшет) з можливістю підключення до Інтернету; перевірений доступ до застосунків Microsoft Office Teams, Moodle; інстальований на ПК та /або мобільних гаджетах пакет програм Microsoft Office (Word, Excel, Power Point); активований акаунт університетської пошти (student.i.p.@nmu.one) на Office365.

6. Система оцінювання та вимоги

6.1. Навчальні досягнення здобувачів вищої освіти за результатами вивчення курсу оцінюватимуться за шкалою, що наведена нижче:

Рейтингова	Інституційна
90...100	відмінно / Excellent
74...89	добре / Good
60...73	задовільно / Satisfactory
0...59	незадовільно / Fail

6.2. Здобувачі вищої освіти можуть отримати **підсумкову оцінку** з навчальної дисципліни **на підставі поточного оцінювання знань** за умови, якщо набрана кількість балів з поточного контролю, виконання і захисту

практичних робіт складатиме не менше 60 балів.

Теоретична частина (лекції) оцінюється за результатами здачі контрольної роботи, яка містить три відкриті питання. Кожне питання оцінюється на 10 балів за умови надання вичерпної відповіді. Загалом за контрольну роботу отримується максимум **30 балів**.

Практична частина виконуються у письмовому вигляді (презентації) та здається у визначені викладачем терміни. Індивідуальне завдання складається з 7 частин, що охоплюють теми дисципліни: практична робота 1. Визначення стратегічного профілю компанії; практична робота 2. PESTEL-аналіз та карта ризиків галузі; практична робота 3. VRIO-аналіз і карта цінності організації; практична робота 4. SWOT та TOWS для стратегічного вибору; практична робота 5. Порівняльна оцінка стратегічних альтернатив; практична робота 6. Побудова дашборду стратегічних KPI; практична робота 7. Оцінка стратегічної стійкості компанії. Своєчасна здача індивідуального завдання за кожною темою дозволяє отримати максимально 10 балів за умови публічного захисту з поетапним поясненням. В цілому за індивідуальне завдання отримується **максимум 70 балів**.

Отримані бали за теоретичну частину та практичні роботи додаються і формують підсумковою оцінкою за вивчення навчальної дисципліни. Максимально за поточною успішністю здобувач вищої освіти може набрати **100 балів**.

Максимальне оцінювання:

Теоретична частина	Практична частина	Разом
30	70	100

У випадку якщо здобувач вищої освіти за поточною успішністю отримав менше 60 балів та/або прагне поліпшити оцінку проводиться **підсумковий контроль (іспит)**.

Іспит проводиться у вигляді комплексної контрольної роботи, яка включає запитання з теоретичної та практичної частини курсу. Білет складається з 2 теоретичних запитань відкритого типу, правильна відповідь на які оцінюється в 25 балів (разом 50 балів) та 1 практичного завдання, що оцінюється максимум на 50 балів за умови правильно розв'язання з послідовним поясненням.

Отримані бали за теоретичну та практичну частини додаються і є підсумковою оцінкою за вивчення навчальної дисципліни. Максимально за підсумковим контролем (заліком) здобувач вищої освіти може набрати 100 балів.

Якщо робота виконується у дистанційному режимі, то видача номеру білету проходить через систему MS Teams у зазначеній викладачем групі спілкування. В такому режимі виконана робота надсилається на електронну пошту викладача у впродовж встановленого викладачем часу.

7. Політика курсу

7.1. Політика щодо академічної доброчесності. Академічна доброчесність здобувачів вищої освіти є важливою умовою для опанування результатами навчання за дисципліною і отримання задовільної оцінки з поточного та підсумкового контролів. Академічна доброчесність базується на засудженні практик списування (виконання письмових робіт із залученням зовнішніх джерел інформації, крім дозволених для використання), плагіату (відтворення опублікованих текстів інших авторів без зазначення авторства), фабрикації (вигадування даних чи фактів, що використовуються в освітньому процесі). Політика щодо академічної доброчесності регламентується положенням "Положення про систему запобігання та виявлення плагіату у Національному технічному університеті "Дніпровська політехніка". <https://cutt.ly/IBesJEC>.

У разі порушення здобувачем вищої освіти академічної доброчесності (списування, плагіат, фабрикація), робота оцінюється незадовільно та має бути виконана повторно. При цьому викладач залишає за собою право змінити тему завдання.

7.2. Комунікаційна політика. Здобувачі вищої освіти повинні мати активовану університетську пошту.

Усі письмові запитання до викладачів стосовно курсу мають надсилатися на університетську електронну пошту.

7.3. Політика щодо перескладання. Роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин оцінюються на нижчу оцінку. Перескладання відбувається із дозволу деканату за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний).

7.4 Політика щодо оскарження оцінювання. Якщо здобувач вищої освіти не згоден з оцінюванням його знань він може опротестувати виставлену викладачем оцінку у встановленому порядку.

7.5. Відвідування занять.

З 24.02.2022 реалізація освітньої діяльності відбувається в умовах правового режиму воєнного стану. Наявна низка небезпек: повітряні тривоги, ризики припинення енергозабезпечення, мобільного та Інтернет-зв'язку. Згідно з наказами по університету у 2024-2025 навчальному році освітня діяльність здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання здійснюється з використанням дистанційних технологій через синхронні та асинхронні комунікації.

Відвідування онлайн лекцій та практичних занять реалізується через приєднання до «команди» Microsoft Teams. Під час повітряної тривоги заняття перериваються і продовжуються лише за умов перебування учасників освітнього процесу у захищених приміщеннях. Викладачем (за технічної та безпекової можливості) здійснюється запис заняття для підтримки асинхронного формату навчання.

У випадках відсутності енергозабезпечення, мобільного та Інтернет-зв'язку викладачем забезпечується асинхронний формат навчання та комунікація зі здобувачами за допомогою каналів зв'язку, що функціонують.

Про причини неможливості взяти участь в онлайн заняттях, ускладненні доступу до матеріалів на дистанційних платформах НТУ «ДП» тощо здобувач вищої освіти має повідомити викладача в особистих повідомленнях чатів Microsoft Teams, або листом на корпоративну е-пошту НТУ «ДП», або через старосту чи представника адміністрації факультету.

8 Рекомендовані джерела інформації

1. Шевців Л.Ю. Стратегічний управлінський облік і аналіз: навч.посіб. / Л.Ю. Шевців. – Львів: ГАЛИЧ-ПРЕС. 2025 – 504 с. URL: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/03/STRATENICHNYY-OBLIK_NaSayt-1_compressed.pdf
2. Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник / За ред. Лотиш О.Я. – Тернопіль: Економічна думка, 2019 – 248 с. URL: <https://dspace.wupn.edu.ua/bitstream/316497/37617/6/Підручник%20САГ%20нови%20й.pdf>
3. Сидоров О. А., Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Фоменко А. Є. Стратегічний менеджмент: підручник; Сидоров О. А., Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Фоменко А. Є. – Дніпро: Арт-Прес, 2024, – 352 с. URL: https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/14392/1/Universitet%20Kniga%233_%23Vnutr_Block_3.pdf
4. Ястремська О.М. Стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами: монографія. / О. М. Ястремська, О. П. Куліков, А. С. Тутова. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. – 324 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30355>
5. Галушка З. (2025). Трансформація підходів та інструментів стратегічного дослідження умов сталого економічного розвитку. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 4(2), 18–28. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250402.03>
6. Романюк Н. Класифікація факторів ризику, які впливають на результати господарювання бізнес-структур. Економічний простір, 2022, № 181, 132-137. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-23>
7. Вагонова О.Г, Романюк Н.М., Ащеулова О.М., Горпинич О.В., Сорока І. Бізнес-проект як інструмент досягнення стратегічних цілей комерційних підприємств в умовах ризиків. Інвестиції: практика та досвід. № 19. 2024. ULR: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4707>