

**СИЛАБУС**  
**дисципліни «Бізнес-тренінг “Стратегічний аналіз”»**  
**на отримання першого (бакалаврського) ступеню вищої освіти**  
**за спеціальністю 073 «Менеджмент»,**  
**освітньо-професійна програма «Менеджмент»**

**Викладач:** Тоцька Олеся Леонтіївна, кандидат економічних наук, доцент

*Контактна інформація викладача:*

*Електронна пошта:* o\_totska@meta.ua

*Адреса викладання курсу:* згідно розкладу

**1. Коротка анотація дисципліни.** Навчальна дисципліна «Бізнес-тренінг “Стратегічний аналіз”» належить до нормативних дисциплін, спрямована на формування фахових компетенцій у сфері стратегічного аналізу шляхом безперервного удосконалення аналітичних методів роботи зі стратегічною управлінською інформацією, використання досягнень вітчизняної та зарубіжної науки, найкращого практичного досвіду. Особлива увага приділяється здобуттю практичних навиків здійснення стратегічного аналізу діяльності підприємства.

**2. Структура курсу:** лекції – 14 год., практичні – 40 год., самостійна робота – 58 год., консультації – 8 год. (4 кредити, 120 год.).

**3. Пререквізити і постреквізити дисципліни.**

**Пререквізити:**

– менеджмент персоналу (фахові компетентності: здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань; здатність оцінювати роботи, що виконуються та забезпечувати їх якість, мотивувати персонал організації);

– ризик-менеджмент (здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища; здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту; здатність планувати діяльність організації та управляти часом; здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення).

**Постреквізити:** стратегічний менеджмент.

**4. Мета та основні задачі дисципліни.**

**Мета** вивчення дисципліни – формування у студентів системи компетенцій щодо стратегічного аналізу діяльності підприємства для застосування в подальшій професійній діяльності.

Основними завданнями навчальної дисципліни є: ознайомити студентів із стратегічним аналізом в управлінні підприємством, стратегічним аналізом виробничої діяльності підприємства, стратегічним аналізом фінансових показників діяльності підприємства; виробити поглиблені практичні навички здійснення стратегічного аналізу.

**5. Результати навчання (компетентності).**

**Інтегральна компетентність** – здатність розв’язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері менеджменту, що передбачає використання методів стратегічного аналізу.

**Загальні компетентності:** здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу; здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями; здатність до проведення досліджень на відповідному рівні; здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

**Фахові компетентності:** здатність усвідомлювати стратегію як генеральний план розвитку бізнесу в конкурентному середовищі; здатність усвідомлювати стратегічний аналіз і його місце в управлінні економікою підприємства; здатність використовувати методи прогнозування в стратегічному аналізі; здатність аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища (SWOT-аналізу); здатність стратегічного аналізу конкурентних позицій підприємства; здатність

використовувати нормативи для стратегічного аналізу; здатність класифікації й економічного оцінювання виробничих одиниць; здатність аналізу розподілу виробничих ресурсів у галузі виробництва; здатність розроблення й економічного обґрунтування стратегії виробничої програми; здатність стратегічного аналізу структури капіталу підприємства; здатність стратегічного аналізу інвестицій; здатність розроблення й економічного обґрунтування стратегії фінансової програми; здатність стратегічного аналізу фінансових показників діяльності підприємства.

## **6. Програма навчальної дисципліни.**

### **Змістовий модуль 1. Стратегічний аналіз в управлінні підприємством 1**

**Тема 1. Стратегія як генеральний план розвитку бізнесу в конкурентному середовищі.** Зміст і класифікація стратегії підприємства в конкурентному середовищі. Стратегічний план діяльності підприємства.

**Тема 2. Стратегічний аналіз і його місце в управлінні економікою підприємства.** Концептуальні засади стратегічного аналізу. Інформаційна база стратегічного аналізу. Оцінка грошових потоків підприємства в стратегічному аналізі.

**Тема 3. Методи прогнозування в стратегічному аналізі.** Зміст і класифікація прогнозів. Методи прогнозування.

### **Змістовий модуль 2. Стратегічний аналіз в управлінні підприємством 2**

**Тема 4. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища: SWOT-аналіз.** Характеристика методик SWOT-аналізу. Складання матриці SWOT-аналізу.

**Тема 5. Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства.** Матриця Бостонської консалтингової групи «Зростання галузі / Частка ринку» (модель BCG). Матриця «Привабливість галузі / Позиція в конкуренції» (модель General Electric / McKinsey). Матриця спрямованої політики (модель Shell / DPM (The Directional Policy Matrix)). Матриця І. Ансоффа. Тримірна схема Д. Абея. Діловий комплексний аналіз (проект PIMS).

**Тема 6. Нормативи для стратегічного аналізу.** Визначення норм і нормативів у стратегічному аналізі. Класифікація норм і нормативів у стратегічному аналізі. Зміст і призначення стратегії підприємства в конкурентному середовищі. Аналіз майбутніх цілей конкурента, його передбачення та поточні стратегії, можливості. Складання профілю поведінки конкурента. Позиції фірми в конкурентному середовищі. Маркетинг у стратегії фірми.

### **Змістовий модуль 3. Стратегічний аналіз виробничої діяльності підприємства**

**Тема 7. Класифікація й економічне оцінювання виробничих одиниць.** Роль системи стратегічного вимірювання в управлінні бізнесом. Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC). Система показників відповідальності (Accountability Scorecard – ASC). Модель ділової переваги (Business Excellence Model – BEM) та піраміда результативності МакНейра.

**Тема 8. Аналіз розподілу виробничих ресурсів у галузі виробництва.** Групування виробничих факторів підприємства. Дискримінантний аналіз. Кластерний аналіз. Виробнича стратегія. Методика стратегічної оцінки підприємства (СОП).

**Тема 9. Розроблення й економічне обґрунтування стратегії виробничої програми.** Стратегія управління використанням основних засобів. Стратегія управління оборотними активами. Стратегія управління робочою силою. Стратегія маркетингу.

### **Змістовий модуль 4. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства**

**Тема 10. Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства.** Структура капіталу та ризик, їх взаємозв'язок і прогнозування. Аналіз структури капіталу відповідно до стратегії його розвитку та показників, зумовлених нею.

**Тема 11. Стратегічний аналіз інвестицій.** Види інвестицій. Критерії доцільності вибору інвестиційних проектів. Оцінка ризику в стратегії прийняття інвестиційних рішень. Врахування інфляції в оцінці майбутніх доходів від інвестиційних проектів.

**Тема 12. Розроблення й економічне обґрунтування стратегії фінансової програми.** Процес формування фінансової стратегії підприємства. Фінансова стратегія підприємства. Визначення вектора рекомендованої стратегії в системі координат SPACE. Особливості методу SPACE з використанням довірчих інтервалів.

**Тема 13. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства.** Суть і види фінансових показників діяльності підприємства. Стратегічний аналіз показників фінансової звітності та його значення в управлінні бізнесом. Методика стратегічного аналізу на основі проєктованих фінансових звітів. Аналіз статей проєктованого звіту про фінансові результати. Аналіз статей проєктованого балансу.

### 7. Організація навчання.

У навчальному процесі застосовуються: лекції; практичні заняття та самостійні роботи.

При викладанні лекційного курсу застосовується поєднання елементів лекцій-розповідей, лекцій-пояснень і лекцій-діалогів. Мета проведення таких лекцій – розвиток у студентів навиків логічного та самостійного осмислення матеріалу, який стосується стратегічного аналізу.

Практичні заняття змістовних модулів 1–4 плануються з кожної теми, включають підготовку до практичних занять за вказаним планом; виконання практичних завдань; тестування. Застосовуються такі *форми та методи навчання*: виконання практичних завдань, тестування.

Завдання самостійної роботи студентів вважаються виконаними, якщо дано правильні відповіді на тестові запитання.

Прийом і консультування щодо виконання завдань самостійної роботи студентів проводяться викладачем згідно встановленого графіку.

За умови невчасного подання роботи, кількість балів знижується на 0,5. За умови невиконання та відсутності, робота оцінюється 0 балів.

*Форми контролю*: поточне оцінювання (виконання практичних завдань (ПЗ), тестів (Т)), модульний контроль.

### 8. Політика курсу.

*Відвідування занять* є обов'язковим. Студенти мають інформувати викладача про неможливість відвідати заняття. У будь-якому випадку студенти зобов'язані дотримуватися термінів, визначених для виконання усіх видів практичних робіт, передбачених курсом. У разі відсутності через хворобу потрібно надати відповідну довідку. Пропущені заняття відпрацьовувати у визначений час згідно затвердженого графіка. Студент повинен старанно виконувати завдання, брати активну участь у навчальному процесі.

*Академічна доброчесність*: виконані завдання студентів мають бути їх оригінальними роботами. Копіювання, втручання в роботу інших осіб є прикладами можливої академічної недоброчесності. Виявлення ознак академічної недоброчесності в роботі студента є підставою для її незарахування, незалежно від масштабів плагіату чи обману.

*Політика щодо дедлайнів і перескладання*: роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку (*-0,5 бала за кожну роботу*). Складання модулів відбувається лише раз відповідно до встановленого терміну, оскільки є можливість отримати бали на заліку.

*Політика виставлення балів*. Враховуються бали поточного (40 балів), модульного оцінювання (60 балів). При цьому обов'язково враховуються присутність на заняттях та активність студента під час занять; недопустимість пропусків і запізнь на заняттях; користування мобільним телефоном, планшетом чи іншими мобільними пристроями під час заняття в цілях, не пов'язаних з навчанням; списування та плагіат; несвоєчасне виконання поставленого завдання.

### Розподіл балів, що присвоюються студентам

T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	Кількість балів
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	Поточне оцінювання, 40 балів
5	5	5	6	6	6	5	5	5	3	3	3	3	Модульне оцінювання, 60 балів
8	8	8	9	9	9	8	8	8	6	6	6	7	100

## Шкала оцінювання

Оцінка в балах за всі види навчальної діяльності	Оцінка
90 – 100	Зараховано
82 – 89	
75 – 81	
67 – 74	
60 – 66	
1 – 59	Не зараховано (з можливістю повторного складання)

## Структурно-логічна схема організації занять та поточного оцінювання отриманих компетентностей

Фахові компетенції	Методи та форми навчання		Оцінка сформованості компетентностей	
			Форма контролю	Бал
1	2		3	4
Змістовий модуль 1. Стратегічний аналіз в управлінні підприємством 1				
Тема 1. Стратегія як генеральний план розвитку бізнесу в конкурентному середовищі				
Здатність усвідомлювати стратегію як генеральний план розвитку бізнесу в конкурентному середовищі	Лекція	Вступна лекція	Робота на лекції	0,5
	Практичне заняття	Стратегічний аналіз	ПЗ	2
	Самостійна робота	Опрацювання лекційного матеріалу	Т	0,5
Тема 2. Стратегічний аналіз і його місце в управлінні економікою підприємства				
Здатність усвідомлювати стратегічний аналіз і його місце в управлінні економікою підприємства	Лекція	Тематична лекція	Робота на лекції	0,5
	Практичне заняття	Стратегічний аналіз	ПЗ	2
	Самостійна робота	Опрацювання лекційного матеріалу	Т	0,5
Тема 3. Методи прогнозування в стратегічному аналізі				
Здатність використовувати методи прогнозування в стратегічному аналізі	Лекція	Тематична лекція	Робота на лекції	0,5
	Практичне заняття	Стратегічний аналіз	ПЗ	2
	Самостійна робота	Опрацювання лекційного матеріалу	Т	0,5
Кількість балів за модуль 1	Лекція		1,5	
	Практичне заняття		6	
	Самостійна робота		1,5	
Максимальна кількість балів за модуль 1				
9				
Змістовий модуль 2. Стратегічний аналіз в управлінні підприємством 2				
Тема 4. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища: SWOT-аналіз				
Здатність аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища (SWOT-аналізу)	Лекція	Тематична лекція	Робота на лекції	0,5
	Практичне заняття	Стратегічний аналіз	ПЗ	2
	Самостійна робота	Опрацювання лекційного матеріалу	Т	0,5
Тема 5. Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства				
Здатність стратегічного аналізу конкурентних позицій підприємства	Лекція	Тематична лекція	Робота на лекції	0,5
	Практичне заняття	Стратегічний аналіз	ПЗ	2
	Самостійна робота	Опрацювання лекційного матеріалу	Т	0,5

1	2		3	4
Тема 6. Нормативи для стратегічного аналізу				
Здатність використовувати нормативи для стратегічного аналізу	Лекція	Тематична лекція	Робота на лекції	0,5
	Практичне заняття	Стратегічний аналіз	ПЗ	2
	Самостійна робота	Опрацювання лекційного матеріалу	Т	0,5
Кількість балів за модуль 2	Лекція			1,5
	Практичне заняття			6
	Самостійна робота			1,5
Максимальна кількість балів за модуль 2				
Змістовий модуль 3. Стратегічний аналіз виробничої діяльності підприємства				
Тема 7. Класифікація й економічне оцінювання виробничих одиниць				
Здатність класифікації й економічного оцінювання виробничих одиниць	Лекція	Тематична лекція	Робота на лекції	0,5
	Практичне заняття	Стратегічний аналіз	ПЗ	2
	Самостійна робота	Опрацювання лекційного матеріалу	Т	0,5
Тема 8. Аналіз розподілу виробничих ресурсів у галузі виробництва				
Здатність аналізу розподілу виробничих ресурсів у галузі виробництва	Практичне заняття	Стратегічний аналіз	ПЗ	2
	Самостійна робота	Опрацювання лекційного матеріалу	Т	1
Тема 9. Розроблення й економічне обґрунтування стратегії виробничої програми				
Здатність розроблення й економічного обґрунтування стратегії виробничої програми	Практичне заняття	Стратегічний аналіз	ПЗ	2
	Самостійна робота	Опрацювання лекційного матеріалу	Т	1
Кількість балів за модуль 3	Лекція			0,5
	Практичне заняття			6
	Самостійна робота			2,5
Максимальна кількість балів за модуль 3				
Змістовий модуль 4. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства				
Тема 10. Стратегічний аналіз структури капіталу підприємства				
Здатність стратегічного аналізу структури капіталу підприємства	Практичне заняття	Стратегічний аналіз	ПЗ	2
	Самостійна робота	Опрацювання лекційного матеріалу	Т	1
Тема 11. Стратегічний аналіз інвестицій				
Здатність стратегічного аналізу інвестицій	Практичне заняття	Стратегічний аналіз	ПЗ	2
	Самостійна робота	Опрацювання лекційного матеріалу	Т	1
Тема 12. Розроблення й економічне обґрунтування стратегії фінансової програми				
Здатність розроблення й економічного обґрунтування стратегії фінансової програми	Практичне заняття	Стратегічний аналіз	ПЗ	2
	Самостійна робота	Опрацювання лекційного матеріалу	Т	1
Тема 13. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства				
Здатність стратегічного аналізу фінансових показників діяльності підприємства	Практичне заняття	Стратегічний аналіз	ПЗ	3
	Самостійна робота	Опрацювання лекційного матеріалу	Т	1
	Практичне заняття			9
	Самостійна робота			4
Максимальна кількість балів за модуль 4				
Інтегральна компетентність – здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері менеджменту, що передбачає використання методів стратегічного аналізу				
Загальна максимальна кількість балів				
				40

Модульний контроль проводиться у письмовій формі. Він передбачає чотири тестування (15+18+15+12 балів).

### **9. Методичне забезпечення курсу.**

1. Тоцька О. Л. Стратегічний аналіз: метод. вказівки до самост. роботи. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 52 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/16013>.

2. Тоцька О. Л. Стратегічний аналіз [Електронне видання]: збірник тестів. Луцьк: Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2019. 80 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/16025>.

3. Тоцька О. Л. Стратегічний аналіз: Практикум: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Луцьк: Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2012. 180 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/15653>.

### **10. Рекомендована література.**

1. Головка Т. В., Сагова С. В. Стратегічний аналіз: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / за ред. д. е. н. М. В. Кужельного. Київ: КНЕУ, 2002. 198 с.

2. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Київ: Алерта, 2006. 404 с.

3. Нанивская В. Г., Андропова И. В. Теория экономического прогнозирования: учеб. пособ. Тюмень: Тюм ГНГУ, 2000. 98 с.

4. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. Вид. 2-ге, допов. Львів: Новий світ-2000, 2003. 272 с.

5. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. і аспірантів. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. 635 с.

6. Фаріон І. Д., Чичун В. А., Жукевич С. М. Практикум з стратегічного аналізу для студ. екон. спец. напрямку 0501 «Економіка і підприємництво» всіх форм навчання / за ред. д. е. н., проф. І. Д. Фаріона. Тернопіль, 2004. 300 с.