ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнес-технологій та економіки
Кафедра «Менеджмент та адміністрування»

СИЛАБУС
навчальної дисципліни (вибіркова)
«Стратегічний аналіз»

Обсяг освітнього компоненту: кількість годин – 180; кредитів – 6.
Вид контролю – залік.

Вибіркова дисципліна для здобувачів другого рівня вищої освіти.
Кафедральний перелік

ІНФОРМАЦІЯ ПРО ВИКЛАДАЧА



ТЕСЛЕНОК ІРИНА МИКОЛАЇВНА,
кандидат економічних наук, доцент
Контактна інформація:
- номер телефону: (066)229-38-66;
- e-mail: teslenokiryna@gmail.com;
- навчальний корпус та номер аудиторії: головний корпус, ауд. 272

Час і місце проведення консультацій:
згідно з розкладом консультацій (онлайн консультація в Zoom)

ОПИС КУРСУ

Курс вивчається у 2-му семестрі першого року підготовки магістрів. Знання, здобуті при вивченні цієї дисципліни, є корисними для підготовки та для написання дипломної роботи у 3-му семестрі.

Дисципліна «Стратегічний аналіз» спрямована на формування у здобувачів вищої освіти системного інструментарію для оцінки довгострокових перспектив розвитку організацій та територіальних одиниць. Курс поєднує вивчення класичних методологій аналізу макро- та мікросередовища з сучасними прогностичними моделями в умовах високої невизначеності. Особлива увага приділяється опануванню прикладних інструментів стратегічного аналізу. Здобувачі вчаться ідентифікувати ключові фактори успіху, оцінювати галузеву привабливість та моделювати конкурентні переваги на глобальних ринках. Програма адаптована під потреби управлінців та державних службовців, що дозволяє проєктувати життєздатні стратегії в динамічному економічному та політичному просторі.

МЕТА, КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Мета дисципліни: формування у здобувачів вищої освіти комплексу професійних компетенцій щодо застосування методології стратегічного аналізу для обґрунтування

управлінських рішень, оцінки конкурентоспроможності та розробки траєкторій стійкого розвитку організацій як у бізнес-середовищі, так і в системі публічного управління.

Завдання дисципліни:

- опанування теоретико-методологічного апарату: вивчення суті, завдань та інформаційної бази стратегічного аналізу в сучасних економічних умовах;
- інструментальна підготовка: засвоєння алгоритмів роботи з інструктивно-описовими моделями (матриці BCG, Shell/DPM, GE/McKinsey) та прогностичними методами аналізу;
- діагностика середовища: проведення комплексного аудиту внутрішніх ресурсів організації та аналізу впливу чинників зовнішнього оточення (PEST, SWOT, SPACE-аналіз);
- оцінка конкурентного потенціалу: дослідження галузевих рушійних сил, аналіз конкуренції за моделлю «5 сил М. Портера» та ідентифікація ключових факторів успіху (КФУ);
- визначення привабливості ринку: вивчення методів оцінки стратегічних зон господарювання та прогнозування потенціалу галузевого зростання;
- глобальне стратегування: аналіз специфіки міжнародної конкуренції, вивчення стратегій виходу на зовнішні ринки та концепції «блакитних океанів»;
- інтеграція аналітичних систем: впровадження інструментів контролю та результативності, таких як Збалансована система показників (BSC) та модель PIMS.

Загальні компетентності:

- Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу;
- Здатність проведення досліджень на відповідному рівні;
- Здатність приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні інформаційно-комунікаційні технології для пошуку, оброблення, аналізу інформації з різних джерел та прийняття рішень;
- Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

Спеціальні (фахові, предметні) компетентності:

- Вміння обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту;
- Встановлювати критерії, за якими організація визначає подальший розвиток, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;
- Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, ухвалювати управлінські рішення та забезпечувати умови їх реалізації.

Результати навчання:

- Застосовувати концепції, методи та інструменти менеджменту для результативного та ефективного управління організацією;
- Практикувати використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні;
- Вміти аналізувати й структурувати проблеми організації, ухвалювати управлінські рішення та забезпечувати умови їх реалізації;
- Знати теоретичні та прикладні засади вироблення й аналізу основ та технологій прийняття управлінських рішень.

ПЕРЕДУМОВИ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Наявність знань рівня бакалавр будь-якої спеціальності.

ПЕРЕЛІК ТЕМ (ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН) ДИСЦИПЛІНИ

Таблиця 1 – Загальний тематичний план аудиторної роботи

Номер тижня	Теми лекцій, год.	Теми лабораторних/практичних робіт або семінарів, год.
1	Тема 1. Фундаментальні основи стратегічного аналізу (2 год)	Тема 1. Фундаментальні основи стратегічного аналізу (2 год)
2	Тема 1. Фундаментальні основи стратегічного аналізу (2 год)	Тема 1. Фундаментальні основи стратегічного аналізу (2 год)
3	Тема 2. Інструментарій стратегічного аналізу (2 год)	Тема 2. Інструментарій стратегічного аналізу (2 год)
4	Тема 2. Інструментарій стратегічного аналізу (2 год)	Тема 2. Інструментарій стратегічного аналізу (2 год)
5	Тема 3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (2 год)	Тема 3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (2 год)
6	Тема 3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (2 год)	Тема 3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (2 год)
7	Тема 3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (2 год)	Тема 3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (2 год)
8	Тема 4. Стратегічний аналіз і оцінка ступеня конкуренції в галузі (2 год)	Тема 4. Стратегічний аналіз і оцінка ступеня конкуренції в галузі (2 год)
9	Тема 4. Стратегічний аналіз і оцінка ступеня конкуренції в галузі (2 год)	Тема 4. Стратегічний аналіз і оцінка ступеня конкуренції в галузі (2 год)
10	Тема 4. Стратегічний аналіз і оцінка ступеня конкуренції в галузі (2 год)	Тема 4. Стратегічний аналіз і оцінка ступеня конкуренції в галузі (2 год)
11	Тема 5. Стратегічний аналіз галузевих рушійних сил та ключових факторів успіху (2 год)	Тема 5. Стратегічний аналіз галузевих рушійних сил та ключових факторів успіху (2 год)
12	Тема 5. Стратегічний аналіз галузевих рушійних сил та ключових факторів успіху (2 год)	Тема 5. Стратегічний аналіз галузевих рушійних сил та ключових факторів успіху (2 год)
13	Тема 6. Стратегічний моніторинг та оцінка привабливості галузі (2 год)	Тема 6. Стратегічний моніторинг та оцінка привабливості галузі (2 год)
14	Тема 6. Стратегічний моніторинг та оцінка привабливості галузі (2 год)	Тема 6. Стратегічний моніторинг та оцінка привабливості галузі (2 год)
15	Тема 7. Глобальні стратегії в аналізі галузі (2 год)	Тема 7. Глобальні стратегії в аналізі галузі (2 год)
16	Тема 7. Глобальні стратегії в аналізі галузі (2 год)	Тема 7. Глобальні стратегії в аналізі галузі (2 год)

САМОСТІЙНА РОБОТА

№ з/п	Назва теми	Види самостійної роботи	Контрольні заходи
1	Фундаментальні основи стратегічного аналізу	1. Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. 2. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання. 3. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань.	Складання практичних завдань, презентація

		4. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій.	
2	Інструментарій стратегічного аналізу	1. Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. 2. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання. 3. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань. 4. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій.	Складання практичних завдань, презентація
3	Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	1. Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. 2. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання. 3. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань. 4. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій.	Складання практичних завдань, презентація
4	Стратегічний аналіз і оцінка ступеня конкуренції в галузі	1. Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. 2. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання. 3. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань. 4. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій.	Складання практичних завдань, презентація
5	Стратегічний аналіз галузевих рушійних сил та ключових факторів успіху	1. Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. 2. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання. 3. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань. 4. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій.	Складання практичних завдань, презентація
6	Стратегічний моніторинг та оцінка привабливості галузі	1. Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. 2. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання. 3. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань.	Складання практичних завдань, презентація

		4. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій.	
7	Глобальні стратегії в аналізі галузі	1. Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. 2. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання. 3. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань. 4. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій.	Складання практичних завдань, презентація

РЕКОМЕНДОВАНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТА НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ ДЖЕРЕЛА

Навчально-методичні розробки:

1. Конспекти та презентації лекцій з дисципліни «Стратегічний аналіз» – в системі Moodle: https://moodle.zp.edu.ua/course/view.php?id=1268

Літературні джерела:

1. Іващенко Г. А. Стратегічний аналіз: методичні рекомендації до практичних завдань для студентів спеціальності 071 "Облік і оподаткування" другого (магістерського) рівня / уклад. Г. А. Іващенко. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 37 с.

2. Ковальчук Т. М., Вергун А. І. Стратегічний аналіз в системі стратегічного управління: теорія, методологія. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-78.

3. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за заг. ред. М. І. Коваля. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. 350 с.

4. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. 2-ге вид., доп. Львів : Новий Світ-2000, 2003. 272 с.

5. Стратегічний аналіз галузі : навч. посіб. / за ред. О. Я. Лотиш. Тернопіль : Економічна думка, 2019. 248 с.

6. Тесленок І. М., Кримська Л. О. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством : монографія. Запоріжжя : ЗНТУ, 2012. 110 с.

7. Тоцька О. Л. Стратегічний аналіз : Практикум : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2012. 180 с.

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

9. Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Сидоров О. А. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Дніпро : Дніпров. держ. ун-т внутр. справ, 2024. 119 с.

10. Шевців Л. Стратегічний управлінський облік і аналіз : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2025. 505 с.

ОЦІНЮВАННЯ

Контроль знань здобувачів вищої освіти з дисципліни «Стратегічний аналіз» здійснюється відповідно до Положення про організацію освітнього процесу в

Національному університеті «Запорізька політехніка» (Положення про організацію освітнього процесу Національного університету «Запорізька політехніка»/ Укладачі: В. Грешта та ін. НУ «Запорізька політехніка», 2024. 41 с. URL: http://surl.li/atnree).

Отримання оцінки «зараховано» передбачає отримання позитивних оцінок за всіма визначеними програмою освітнього компонента обов'язковими видами поточного та проміжного контролю.

Види робіт, що підлягають оцінюванню:

- відповіді та активність роботи студента на практичному занятті та/або письмове виконання поточних завдань з кожної теми;
- тестування.

Критерії оцінювання окремих видів робіт:

1. Відповіді та активність на практичному занятті:

Оцінюються позитивно, якщо студент:

- демонструє розуміння теоретичного матеріалу та основних понять теми;
- аргументовано відповідає на поставлені запитання;
- бере активну участь в обговореннях, дискусіях, роботі в групах;
- вміє застосовувати теоретичні знання на практиці (аналіз кейсів, ситуаційних завдань);
- дотримується логіки викладу та академічної доброчесності.

Відповідь не оцінюється позитивно у разі відсутності розуміння матеріалу, невміння обґрунтувати відповідь або відсутності участі в роботі на занятті.

2. Письмове виконання поточних завдань:

Оцінюється позитивно у разі, якщо:

- продемонстровано самостійність виконання;
- відповіді є логічними, структурованими та обґрунтованими;
- використано відповідний інструментарій/методи аналізу (за потреби);
- відсутні або мінімальні фактичні та методичні помилки;
- дотримано вимог до оформлення.

Робота не оцінюється позитивно у разі часткового виконання завдання, наявності суттєвих помилок або ознак академічної недоброчесності.

3. Тестування (проміжний контроль):

Результати тестування на рівні 60% і більше правильних відповідей вважаються такими, що відповідають мінімальному рівню засвоєння навчального матеріалу.

Здобувачі вищої освіти мають можливість отримати додаткові бали до загального семестрового рейтингу за активну наукову роботу за профілем дисципліни: проведення наукового дослідження та публікацію статті у фахових виданнях України, виступ із доповіддю й публікацію тез на наукових конференціях або участь у конкурсах студентських наукових робіт. Додаткові бали враховуються у підсумковій оцінці. Нарахування додаткових балів здійснюється викладачем за умови надання підтвердних документів (довідка про прийняття до друку / стаття / збірник тез / програма конференції / сертифікат або диплом) до початку екзаменаційної сесії / підсумкового контролю.

Окремі теми можуть бути перезараховані на основі сертифікатів, що отримані в системі неформальної та інформальної освіти. Зокрема, передбачено визнання результатів навчання на освітніх платформах Coursera, Prometheus, EdEra тощо або запропонованих здобувачем (представлених сертифікатом, дипломом, іншим) в якості самостійної роботи за темами курсу залежно від кількості кредитів ECTS.

Дисципліна вважається засвоєною і здобувач отримує оцінку «зараховано», якщо успішно виконано більш 60% завдань. В іншому випадку здобувач отримує оцінку «не зараховано».

ПОЛІТИКИ КУРСУ

Політика щодо академічної доброчесності. Під час навчання здобувачі вищої освіти зобов'язані дотримуватися академічної доброчесності:

- самостійно, без допомоги сторонніх осіб, виконувати навчальні завдання, завдання поточного та підсумкового контролю, тощо;
- дотримуватися норм законодавства про авторське право;
- надсилати на перевірку лише результати власної роботи;
- уникати будь-яких дій, що можуть штучно вплинути на ваші оцінки або змінити бали інших студентів.

Академічна доброчесність забезпечується відповідно до Закону України «Про академічну доброчесність» та Кодексу академічної доброчесності НУ «Запорізька політехніка» https://zp.edu.ua/uploads/dept_nm/Nakaz_N253_vid_29.06.21.pdf

Використання технологій штучного інтелекту в освітньому процесі. Використання технологій штучного інтелекту (ШІ), зокрема генеративного ШІ, під час вивчення навчальної дисципліни здійснюється відповідно до Закону України «Про академічну доброчесність» від 18.12.2025 № 4742-IX (https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4742-20) та Декларації про принципи використання генеративного штучного інтелекту при провадженні освітнього процесу та здійсненні наукової діяльності в НУ «Запорізька політехніка» (https://zp.edu.ua/wp-content/uploads/docs/2024/09/Dekl_pro_pryn_vykor_heneratyvnoho_shtuchnoho_intelektu.pdf), введеної в дію наказом ректора від 27.11.2023 № 468.

Залежно від характеру навчального завдання та мети оцінювання передбачаються такі ролі ШІ:

1. ШІ як допоміжний інструмент навчання. Допускається використання ШІ для пояснення складних понять, пошуку і систематизації інформації, формування ідей, структурування матеріалу, мовного редагування, підготовки до обговорень і самоперевірки знань. Отримана за допомогою ШІ інформація підлягає критичному оцінюванню та перевірці за достовірними джерелами.
2. ШІ як інструмент аналітичної та дослідницької діяльності. За умовами відповідного завдання допускається використання ШІ для попереднього опрацювання даних, порівняння альтернатив, моделювання ситуацій, візуалізації інформації та підготовки допоміжних аналітичних матеріалів. Здобувач самостійно здійснює змістовий аналіз, інтерпретацію результатів, обґрунтування висновків і рекомендацій та відповідає за їх достовірність.
3. Обмеження використання ШІ під час контрольних заходів. Використання ШІ не допускається під час виконання завдань, спрямованих на перевірку індивідуальних знань, умінь і результатів навчання, якщо інше прямо не передбачено умовами відповідного контрольного заходу. Подання згенерованих ШІ матеріалів як результатів власної самостійної діяльності без належного зазначення їх походження не допускається.

Прозорість використання ШІ та академічна доброчесність. У разі використання ШІ під час підготовки навчальних робіт здобувач зазначає назву застосованого інструмента та характер його використання. У разі включення згенерованих ШІ об'єктів до академічного твору їх використання декларується відповідно до вимог законодавства та встановлених правил оформлення. Використання ШІ не замінює посилань на першоджерела, не звільняє від самостійного виконання навчальних завдань та відповідальності за достовірність результатів. Не допускається передавання до сторонніх ШІ-сервісів персональних даних, конфіденційної інформації та матеріалів з обмеженим доступом без належних правових підстав.

Порушення правил академічної доброчесності розглядаються відповідно до чинного законодавства та внутрішніх нормативних документів НУ «Запорізька політехніка».

Політика щодо відвідування аудиторних занять та аудиторної роботи (особиста присутність студента). Здобувачам вищої освіти рекомендується відвідувати заняття з дисципліни, оскільки саме під час них опановується теоретичний матеріал і

відпрацьовуються практичні навички для виконання поточних семестрових завдань. Поточний контроль з дисципліни також включає ступінь активності здобувачів під час аудиторних занять. Проте за наявності поважних причин (знаходження на лікарняному, стажування, участь у програмах академічної мобільності, навчання за індивідуальним графіком, тощо) аудиторні заняття та форми контролю можуть бути переведені у дистанційний формат на базі системи Moodle за попереднім узгодженням з викладачами дисципліни.

Політика щодо дедлайнів. Строки виконання завдань доводяться до здобувачів під час занять та через Moodle. За наявності поважних причин строки й порядок виконання завдань можуть бути змінені відповідно до чинних університетських процедур.

Політика щодо оскарження результатів контрольних заходів. Здобувач має право отримати роз'яснення щодо процедури та критеріїв оцінювання і оскаржити результати контрольних заходів відповідно до чинного університетського порядку.

Політика щодо дотримання прав та обов'язків студентів. Кожен здобувач вищої освіти зобов'язаний керуватись вимогами Статуту (https://docs.zp.edu.ua/wp-content/uploads/2024/09/Statut-ZPNU.pdf) та Правил внутрішнього розпорядку університету. Також обов'язковим є дотримання Положення про організацію освітнього процесу в НУ «Запорізька політехніка» (https://zp.edu.ua/wp-content/uploads/docs/2026/08/nakaz_n294_vid_09_06_26.pdf).

Політика щодо конфіденційності та захисту персональних даних. Оброблення персональних даних учасників освітнього процесу здійснюється відповідно до Закону України «Про захист персональних даних» (https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17) та чинних внутрішніх нормативних документів університету.

Політика взаємоповаги та академічної комунікації. Взаємодія під час вивчення дисципліни ґрунтується на взаємній повазі, академічній етиці, коректності професійної комунікації та праві кожного учасника на аргументовану позицію. Під час обговорення дискусійних питань оцінюються змістова коректність, логічність і доказовість позиції, а не її збіг із позицією викладача чи інших учасників. Образливі, принизливі, дискримінаційні або агресивні форми комунікації є неприпустимими.

ТЕХНІЧНІ ВИМОГИ ДЛЯ РОБОТИ НА КУРСІ

Для повноцінного опанування дисципліни здобувачеві необхідний **особистий доступ до системи дистанційного навчання Moodle НУ «Запорізька політехніка»** (https://moodle.zp.edu.ua/), де розміщуються навчально-методичні матеріали курсу, завдання для практичної та самостійної роботи, матеріали поточного контролю та організаційна інформація.

Для успішного навчання на курсі необхідні:

1) технічне та мережеве забезпечення:

- персональний комп'ютер, ноутбук або планшет із стабільним доступом до мережі Інтернет;
- засоби аудіо- та відеозв'язку (мікрофон, вебкамера, навушники/динаміки) для активної участі в онлайн-заняттях, групових обговореннях і консультаціях;

2) програмне забезпечення та цифрові платформи:

- актуальна версія сучасного веббраузера (Google Chrome, Mozilla Firefox тощо);
- встановлений клієнт платформи **Zoom** (або можливість підключення через браузер) для участі у синхронних лекційних та практичних онлайн-заняттях;
- програмні засоби для перегляду та підготовки текстових документів, електронних таблиць, презентацій і PDF-файлів (пакети офісних програм або хмарні аналоги);
- обліковий запис **Google (Google Account)** для роботи зі спільними документами, хмарними формами та онлайн-інструментами під час виконання окремих практичних завдань.

3) канали комунікації та зворотного зв'язку:

- можливість завантажувати до Moodle виконані навчальні завдання у визначених викладачем форматах та своєчасно отримувати зворотний зв'язок;

- додаток **Telegram** (приєднання до академічного чату), який використовується як резервний та оперативний канал інформування: для швидкої координації, консультацій, дублювання організаційних повідомлень і матеріалів у разі тимчасових технічних перебоїв або обмежень доступу до основної платформи;

- електронна пошта для індивідуального листування з викладачем у разі необхідності.