

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**  
**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ**  
Система забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти  
сертифікована на відповідність ДСТУ ISO 9001:2015 / ISO 9001:2015

**Кафедра фінансового аналізу і аудиту**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

вченою радою  
(пост. п. 17 від *Мисюнага* 2020 р.)

Ректор

*А. А. Мазаракі*



**СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ /**

**STRATEGIC ANALYSIS**

**ПРОГРАМА /**

**COURSE SUMMARY**

**Київ 2020**

Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу КНТЕУ заборонено

Автори: Н.С. Барабаш, канд. екон. наук, доц.

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри фінансового аналізу та аудиту 11 вересня 2020 р., протокол № 2.

Рецензенти: Нежива М.О. канд. екон. наук, доцент  
Міщенко О. В. менеджер з питань безпеки мережі  
передачі даних Управління інформаційної безпеки  
АТ «Райффайзенбанк «Аваль»

## **СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ /**

## **STRATEGIC ANALYSIS**

## **ПРОГРАМА /**

## **COURSE SUMMARY**

## ВСТУП

Програма дисципліни «Стратегічний аналіз» призначена для студентів ОС «Бакалавр» КНТЕУ галузі знань 12 «Інформаційні технології», спеціальності 124 «Системний аналіз» спеціалізацій «Системний аналіз», «Інформаційні технології та бізнес-аналітика (Data Science)».

Програму підготовлено відповідно до Стандарту вищої освіти України із зазначеної спеціальності та відповідних освітньо-професійних програм підготовки бакалаврів КНТЕУ.

Програма складається з таких розділів:

1. Мета, завдання та предмет дисципліни.
2. Передумови вивчення дисципліни як вибіркової компоненти освітньої програми.
3. Результати вивчення дисципліни.
4. Зміст дисципліни.
5. Список рекомендованих джерел.

### ***1. МЕТА, ЗАВДАННЯ ТА ПРЕДМЕТ ДИСЦИПЛІНИ***

*Метою* вивчення дисципліни «Стратегічний аналіз» є набуття і засвоєння студентами належних теоретичних знань та практичних навичок здійснення змістовного та формалізованого опису об'єктів дослідження, виявлення тенденцій та перспектив розвитку підприємства.

*Завданням* вивчення дисципліни «Стратегічний аналіз» є

- вивчення сутності, напрямів і ролі стратегічного аналізу на підприємстві; набуття навичок аналізу стратегії виробничої діяльності, стратегічного аналізу конкурентних позицій підприємства;
- набуття навичок проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, вироблення стратегічних рішень, спрямованих на посилення позицій підприємства на ринку;
- опанування основ стратегічного аналізу формування та розміщення капіталу;
- набуття вмінь прогнозування фінансових показників діяльності підприємства;
- оволодіння методикою стратегічного аналізу інвестиційних проєктів.

*Предметом* дисципліни є концептуальні напрями функціонування і розвитку підприємства, його організаційні, економічні інформаційні ресурси та можливості, визначені під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища та які розглядаються з погляду нарощування

стратегічного потенціалу підприємства і зміцнення його позиції на ринку у довгостроковому аспекті.

## **2. ПЕРЕДУМОВИ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ ЯК ВИБІРКОВОЇ КОМПОНЕНТИ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ**

### *ЗНАННЯ*

- основ дисциплін «Економічний аналіз», «Фінансовий аналіз», «Фінансовий облік»

### *ВМІННЯ*

- працювати з джерелами наукової економічної літератури, включаючи англomовні джерела;
- вільно працювати з офісними додатками Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint.

## **3. РЕЗУЛЬТАТИ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ**

Дисципліна «Стратегічний аналіз», як вибіркова компонента освітньої програми, забезпечує оволодіння студентами загальними та фаховими компетентностями і досягнення ними програмних результатів навчання за відповідною освітньо-професійною програмою:

### *«Системний аналіз» (ОС бакалавр)*

Номер в освітній програмі	Зміст компетентності	Номер теми, що розкриває зміст компетентності
<i>Загальні компетентності за освітньою програмою</i>		
ЗК 3	Знання та розуміння предметної області професійної діяльності	1-10
<i>Фахові компетентності за освітньою програмою</i>		
ФК 12	Здатність розробляти і впроваджувати моделі інформаційних систем і систем підтримки прийняття рішень засобами комп'ютерного моделювання	2,5,6,8,10
<i>Програмні результати навчання за освітньою програмою</i>		
ПРН 8	Знати методологію системних досліджень, методи дослідження та аналізу складних природних, техногенних, економічних та соціальних об'єктів та процесів, розуміти складність об'єктів та процесів різної природи, їх	1-10

	розмаїття, багатофункціональність, взаємодію та умови існування для розв'язування прикладних і наукових завдань в галузі системних наук та кібернетики, а також розуміння методів системного аналізу та теоретичної кібернетики щодо побудови інформаційних моделей об'єктів та процесів різної природи	
--	---	--

«Інформаційні технології та бізнес-аналітика (Data Science)»(ОС бакалавр)

Номер в освітній програмі	Зміст компетентності	Номер теми, що розкриває зміст компетентності
<i>Загальні компетентності за освітньою програмою</i>		
K02	Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях	1-10
K07	Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел	3-10
<i>Фахові компетентності за освітньою програмою</i>		
K21.	Здатність формулювати задачі оптимізації при проектуванні систем управління та прийняття рішень, а саме: математичні моделі, критерії оптимальності, обмеження, цілі управління; обирати раціональні методи та алгоритми розв'язання задач оптимізації та оптимального керування.	3-10
<i>Програмні результати навчання за освітньою програмою</i>		
ПР12	Застосовувати методи і засоби роботи з даними і знаннями, методи математичного, логіко-семантичного, об'єктного та імітаційного моделювання, технології системного і статистичного аналізу.	3-10

## 4. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

### Тема 1. Стратегічний аналіз у системі управління підприємством

Стратегічні цілі діяльності підприємства та фактори, що їх обумовлюють. Стратегія діяльності підприємства: її зміст та види. Стратегічний аналіз у системі управління підприємства.

Предмет та об'єкти стратегічного аналізу. Стратегічні зони господарювання. Сектори бізнесу. Умови, фактори, можливості макросередовища і мікросередовища, в яких здійснюється господарська діяльність підприємства.

Інформаційна база стратегічного аналізу. Способи формування інформаційної бази стратегічного аналізу (сканування, моніторинг, прогнозування).

Фінансова звітність як важливе джерело інформації для прогнозування фінансових потреб підприємства та проведення стратегічного аналізу.

Галузева специфіка стратегічного аналізу.

Список рекомендованих джерел

*Основний: 1-5*

*Додатковий: 1-10,12-14,*

*Інтернет-ресурси: 1-11*

### Тема 2. Методи групування і прогнозування у стратегічному аналізі

Групування факторів конкурентоздатності підприємства. Матриця «Важливість/Результативність». Побудова шкали важливості показників. Методика дискримінантного аналізу. Методика кластерного аналізу.

Прогнозування у стратегічному аналізі. Його призначення, функції, особливості та сфера застосування. Види прогнозів. Методи прогнозування: екстраполяція, методи експертних оцінок, моделювання, побудова сценаріїв.

Якісні (експертні) і кількісні (статистичні) методи прогнозування. Індивідуальні експертні оцінки: метод написання сценаріїв. Правила колективного експертного дослідження. Основні прийоми прогнозування зовнішнього середовища. Метод Дельфі.

Прогнозування з допомогою аналізу часових рядів. Метод рухомого середнього. Метод експоненційного згладжування. Регресійний аналіз. Економетричне моделювання. Система цільових орієнтирів підприємства.

Методи прогнозування можливого банкрутства підприємств: Z - рахунок Альтмана, коефіцієнт Таффлера, А - рахунок Арженті, модель R Іркутської державної економічної академії.

Список рекомендованих джерел

*Основний: 1-5*

*Додатковий: 1-10,12-14,*

*Інтернет-ресурси: 1-11*

### **Тема 3 . Стратегічний конкурентний аналіз**

Сутність, види та фактори конкурентоспроможності. Конкурентний аналіз за М. Портером. Модель А. Літла.\_Матриця «Привабливість галузі-конкурентоспроможність (матриця General Electric (GE)/McKinsey).

Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG). Карта стратегічних груп. Матриця спрямованої політики (модель Shell/DPM)

Бенчмаркінг як метод конкурентного аналізу. Бенчмаркінговий проект. Процес бенчмаркінгу та його етапи: планування, дослідження, спостереження і збирання інформації, аналіз, адаптація, удосконалення. Фактори успіху та індикатори досягнення поставлених цілей. Види партнерів по бенчмаркінгу, їхні переваги і недоліки.

Кількісні оцінки і рейтингування в процесі бенчмаркінгу. Особливості проведення стратегічного бенчмаркінгу.

Застосування матричних моделей у стратегічному конкурентному аналізі. Матриця «Важливість/Результативність».

Список рекомендованих джерел

*Основний: 1-5*

*Додатковий: 1,6,7,11,13,15*

*Інтернет-ресурси: 1-11*

### **Тема 4. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища**

Методика аналізу факторів, що впливають на підприємство ззовні. Перелік факторів, що характеризують конкурентну силу підприємства. Методика порівняння підприємства з конкурентами за рівнем звичайної і абсолютної конкурентної сили.

Характеристика SWOT-аналізу, його переваги і недоліки. Роль SWOT-аналізу в процесі розробки корпоративної стратегії. Визначення зовнішніх можливостей і загроз, сильних і слабких сторін підприємства. Матриця SWOT-аналізу і рекомендовані стратегії для підприємств з різним співвідношенням можливостей і загроз, сильних і слабких сторін.

Список рекомендованих джерел

*Основний: 1-5*

*Додатковий: 1-7,14-17*

### **Тема 5. Аналіз стратегії виробничої діяльності підприємства**

Економічна стратегія виробничої діяльності. Виробнича стратегія як складова системи прогнозування.

Стратегічні ресурси підприємства як джерело утворення конкретних переваг. Розрахунок потреби у стратегічно важливих видах ресурсів.

Показники рівня витрат та собівартості. Правило зв'язку між граничними та середніми витратами. Оптимізація витрат виробництва в різних періодах діяльності підприємства.

Прогнозування точки беззбитковості при одно- та багато продуктовому виробництві.

Прогнозна оцінка витрат підприємства та обсяги використання виробничих ресурсів.

Список рекомендованих джерел

*Основний: 1-5*

*Додатковий: 1,2, 6-8,12,13.*

*Інтернет-ресурси:1-11*

### **Тема 6. Стратегічний аналіз ресурсів підприємства**

Ресурсний підхід (resource-based view, RBV) в стратегічному аналізі. Логіка ресурсного підходу. Відчутні (матеріальні) і невідчутні (нематеріальні) ресурси.

VRIO-аналіз. Чотири ключові атрибути (характеристики) ресурсів, що впливають на конкурентоспроможність: цінність (Value), рідкісність (Rariti), імітованість (Imitabiliti), організованість (Organization).

Класичний алгоритм реалізації методу VRIO. Ідентифікація цінних, рідкісних ресурсів. Захист ресурсів. Систематична оцінка ресурсів і можливостей підприємства. Модель динамічного стратегічного аналізу.

Аналіз ланцюга створення цінності. Ключові фактори успіху (КФУ). Алгоритм реалізації концепції КФУ.

Список рекомендованих джерел

*Основний: 1-5*

*Додатковий: 3-10,13,14,16-19*

*Інтернет-ресурси:1-11*

### **Тема 7. Стратегічний аналіз бізнес-процесів**

Бізнес-процеси як об'єкт стратегічного аналізу. Аналіз основних бізнес-процесів. Аналіз супутніх бізнес-процесів. Аналіз допоміжних бізнес-процесів. Аналіз забезпечувальних і керуючих бізнес-процесів.

Аналіз бізнес-процесів розвитку



Вплив змісту стратегії підприємства на систему показників діяльності підприємства. Система збалансованих показників діяльності підприємства. Основні положення концепції системи збалансованих показників. Структура і взаємозв'язок складової системи збалансованих показників «Бізнес-процеси».

Ключові показники ефективності: розроблення та використання показників бізнес-процесів. Логічна послідовність дій при розробці системи ключових показників ефективності. Переваги використання ключових показників ефективності. Організаційні проблеми при впровадженні системи ключових показників ефективності. Розробка системи ключових показників ефективності для конкретного підприємства.

*Список рекомендованих джерел*

*Основний: 1-5*

*Додатковий: 1, 2, 6-8, 12, 13, 20, 24.*

*Інтернет-ресурси: 1-11*

## **Тема 8. Стратегічний фінансовий аналіз**

Напрями стратегічного аналізу показників фінансової звітності підприємства. Моделювання планової структури балансу (звіту про фінансовий стан), планової структури звіту про сукупний дохід.

Узагальнена методика підготовки проєктованих фінансових звітів.

Стратегічний аналіз показників фінансової стійкості підприємства. Економіко-статистичні моделі прогнозування фінансової стійкості підприємства. Стратегічний аналіз платоспроможності підприємства та ліквідності його балансу. Перспективна ліквідність балансу, її умови. Стратегічний аналіз показників рентабельності.

Стратегічний аналіз надходження і витрачання грошових коштів підприємства (CF).

Структура капіталу і ризик, їх взаємозв'язок і прогнозування. Підприємницький ризик і операційний важіль.

Фінансовий ризик і структура капіталу. Джерела формування капіталу. Фінансовий важіль як критерій оптимізації структури капіталу.

Інші критерії стратегічного аналізу і оптимізації капіталу: величина прибутку на одну просту акцію; показник середньозваженої вартості капіталу WACC. Розрахунок WACC (weighted average cost of capital).

Фінансування оборотних активів підприємства. Політика фінансування активів підприємства, її різновиди: консервативна,

агресивна, компромісна. Стратегічний аналіз вартості капіталу з різних джерел формування. Вартість власного та залученого капіталу.

Список рекомендованих джерел

*Основний: 1-5*

*Додатковий: 1,3,5-7,14*

*Інтернет-ресурси: 1-3*

## **Тема 9. Стратегічний аналіз інвестиційних проєктів**

Обґрунтування стратегічного аналізу інвестиційних проєктів.

Доцільність інвестицій у виробництво, цінні папери, їх зв'язок із стратегією розвитку підприємства. Складові стратегічного аналізу інвестиційної привабливості підприємства.

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

Принципи оцінки ефективності інвестиційних рішень. Критерії ефективності інвестиційних проєктів. Неформалізовані методи стратегічного аналізу ефективності проєктів. Врахування інфляції та ризику в стратегічній оцінці інвестиційної діяльності підприємства.

Список рекомендованих джерел

*Основний: 1-5*

*Додатковий: 1,5,6,8-10,14,16-24*

*Інтернет-ресурси: 1-11*

## **Тема 10. Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень**

Методи і критерії прийняття стратегічних управлінських рішень.

Види стратегічних управлінських рішень – організаційні (запрограмовані або незапрограмовані), компромісні, інтуїтивні, рішення, що базуються на судженнях, раціональні рішення. Якість управлінського рішення і критерії її оцінки. Форми альтернативних управлінських рішень.

Стратегічні управлінські рішення в умовах визначеності та невизначеності. Прийняття рішення при одній головній меті. Прийняття рішення при декількох цілях. Прийняття стратегічних рішень в умовах обмеженої інформації.

Аналіз стратегічних управлінських рішень за аналогією і за допомогою структурного аналізу. Поняття ризику. Якісний і кількісний аналіз ризику. Методика прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності.

Список рекомендованих джерел

*Основний: 1-5*

*Додатковий: 1-10,12-14,*

*Інтернет-ресурси: 1-11*

## 5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

### Основний

1. *Стратегічний аналіз : навч. посіб. / Г.М. Давидов, В. М. Малахова, О.А. Магопець та ін. – К. : Знання, 2011. – 389 с. – (Вища освіта XXI століття).*
2. Сич Є.М. Стратегічний аналіз: навч.-метод. посібн./ Є. М Сич., О. В., Пилипенко, М.С. Стасишен– Каравела, 2010. – 304 с.
3. Парасій - Вергуненко І. М. Аналіз господарської діяльності : підручник / І.М. Парасій-Вергуненко ; за ред Л. М. Кіндрацької. – К. : КНЕУ, 2016. – 629, [3]с
4. П'ятницька Г. Т. *Стратегічне управління: навчальний посібник / Г. Т. П'ятницька, Л.В. Лукашова, Н. В. Ракша – К.: КНТЕУ, 2013. – 408 с.*
5. Редченко К. І. *Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посібник. Видання 2-ге, доповнене./ К. І. Редченко - Львів: “Новий Світ – 2000”, “Альтаір-2002”, 2003, 272 с.*

### Додатковий

1. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр.пер. с англ. /Под ред. Л.И. Евенко./ И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989.
2. *Блакита Г.В. Фінансова стратегія торговельних підприємств : методологічні та прикладні аспекти : монографія / Г. В. Блакита. – К.: КНТЕУ, 2010. – 244 с.*
3. *Блакита Г. В. Діагностування внутрішнього фінансового потенціалу торговельних підприємств / Г. В. Блакита // Фінанси України. – 2011. - № 4 (185). – С. 120-130.*
4. *Бланк И. А. Основы финансового менеджмента: в 2 т. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2011.*
5. Бутко М. П. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін. / - К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
6. *Гордієнко П. Л., Дідковська Л. Г., Яшкіна Н. В. Стратегічний аналіз: навч. посібник для студентів вищих навч. закладів – 2-ге вид., перероб. і доп.. – К.: Амерта, 2008- 477с.*
7. *Головка Т.В. Стратегічний аналіз: навч.-метод. посібник для самоствивч.дисц. /За ред.проф.Кужельного. / Т. В., Головка, С. В. Сагова– К.: КНЕУ, 2002.*
8. Грант Р. Современный стратегический анализ / Р. Грант; пер. с англ. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.

9. Григоренко О. С. Обмеженість облікового забезпечення на основі фінансових показників. Наук. вісн. Ужгород. нац. ун-ту 2018. Вип. 10. (Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство)с. 46-52.
10. Дженстер П. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / П. Дженстер Д. Хасси, пер. с англ. – М.: Вильямс, 2003. – 386 с.
11. Економіка і стратегія розвитку підприємств: монографія / За ред. В. К. Данилка. – Житомир : ЖДТУ, 2010. – 204 с.
12. Каплан Р. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей/ Р. Каплан, Д. Нортон; пер с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 312 с.
13. *Льченко Н. Б.* Управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі в контексті реалізації стратегії розвитку оптової торгівлі / Н. Б. Льченко // Соц.-екон. розвиток регіонів в контексті міжнар. інтеграц. – 2016. – № 23 (12). – Т. 2. – С. 92–98
14. Костирко Л.А. Стратегія фінансово-економічної діяльності господарюючого суб'єкта: методологія і організація. Монографія. / Л.А. Костирко – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2002.
15. *Mazaraki A., Ilchenko N.* Modelling business processes in the wholesale / [A. Mazaraki, N. Ilchenko] // Knowledge economy society. Challenges of contemporary economies in the face of global market conditions. – Cracow University of Economics. – 2015. – P. 179–190
16. *Мних Є.В., Фінансовий аналіз: підручник/ Є. В. Мних, Н.С. Барабаш – К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2014. – 536 с.*
17. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контрольо-аналітичне забезпечення системи управління : монографія / Куцик П. О., Медвідь Л. Г., Шевчук В. О., Хариневич -Яворська Д. О. – Чернівці : Технодрук, 2015. – 372 с.
18. Fomina O., Moshkovska O., Nikolenko N., Prokopova O., Slomchynska S. Methodological approaches to investment property valuation. *Investment Management and Financial Innovations*, 2018. №4 (15). P. 367-381. Scopus.
19. Парасій - Вергуненко І. М. Статичний та динамічний підходи до аналізу ліквідності та платоспроможності суб'єктів господарювання. // *Фінанси України.* – 2017. – № 2. – С. 81-95.
20. Ситник Г. В. Класифікація бізнес-процесів підприємства на основі процесного підходу / Г. В. Ситник // *Схід.* – 2012. - №5. – С. 54-60.
21. Сучасні тенденції розвитку фінансово-кредитної системи : теорія та практика : колективна монографія / Центр фінансово-економічних досліджень. – Полтава, 2019. – 115 с. , п. 4.5. Барабаш Н.С., Ріпа Т. В. Оцінка ділової активності в системі фінансової безпеки суб'єкта господарювання, с. 98 – 103.

22. Скібіцька Л. І. Стратегічне управління корпораціями: навч. посіб. / Л. І Скібіцька, В.В. Матвеев, В. І. Щелкунов, С. М. Подреза / - Е.: «Центр учбової літератури», 2016, - 480 с.
23. Haberberg A., Rieple A. Strategic management: theory and application. / Adrian Haberberg and Alison Rieple/ - [2 nd ed.] – Oxford University Press Inc. – New York. – 2011. – 870 p.
24. Череп А. В. Фінансова санація і банкрутство суб'єктів господарювання: навч. посібн./ А. В. Череп – К.: Кондор, 2006. – 380 с.

*Курсивом виділені назви видань, які є в бібліотеці КНТЕУ.*

### **Інтернет-ресурси**

1. Міжнародний центр перспективних досліджень - <http://icps.com.ua>
2. Міністерство фінансів України - [www.minfin.gov.ua](http://www.minfin.gov.ua)
3. Державна служба статистики - [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
4. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку  
<http://ssmsc.gov.ua>
5. Міжнародна організація комісій з цінних паперів (IOSCO)  
<https://www.iosco.org>
6. Standard& Poor's Дочірня компанія американської корпорації McGraw-Hill  
[https://www.standardandpoors.com//ru\\_RU/web/guest/home](https://www.standardandpoors.com//ru_RU/web/guest/home)
7. Рейтингове агенство Fitch Ratings <https://www.fitchratings.com/site/home>
8. Міжнародне рейтингове агенство Moody's <https://www.moody.com>
9. Інформаційне агенство «Інтерфакс-Україна» <https://ua.interfax.com.ua>
10. Міністерство економічного розвитку та торгівлі України  
<http://www.me.gov.ua/InfoRez/CreateRequest?lang=uk-UA>