

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

на засіданні кафедри  
обліку і бізнес-консалтингу  
Протокол № 1 від 25.08.2023 р.



**ПОГОДЖЕНО**

Проректор з навчально-методичної роботи

Каріна НЕМАШКАЛО

**ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО  
КОНСАЛТИНГУ**

**робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)**

Галузь знань **07 "Управління і адміністрування"**  
Спеціальність **071 "Облік і оподаткування"**  
Освітній рівень **другий (магістерський)**  
Освітня програма **"Облік і аудит"**

Статус дисципліни **вибіркова**  
Мова викладання, навчання та оцінювання **українська**

Розробник(и):  
к.е.н., проф.

Григорій АЗАРЕНКОВ

Завідувач кафедри  
обліку і бізнес-консалтингу  
д.е.н., проф.

Андрій ПИЛИПЕНКО

Гарант програми  
д.е.н., проф.

Світлана ЛАБУНСЬКА

Харків  
2023

## ВСТУП

В умовах трансформації економіки України, поширення процесу глобалізації, виникає потреба в постійному оновленні економічних та управлінських знань, науковому обґрунтуванні ефективних моделей, тенденцій і закономірностей стратегічного розвитку. Якість розробки стратегії визначає здатність бізнесу виживати в цих умовах. Стратегічний консалтинг, як комплекс заходів, рекомендацій та стратегічних порад, спрямованих на вивчення, розробку та реалізацію перспективних проектів розвитку бізнесу та організації, є надзвичайно необхідним для компаній. Цей комплекс включає дослідження та аналіз проблем, визначення резервів і можливостей, а також постійно супроводжуються використанням значних інформаційних ресурсів. Оперативність, повнота, достовірність інформації можливі при відповідному обліково-аналітичному забезпеченні.

Навчальна дисципліна «Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного консалтингу» є вибірковою для вивчення студентами першого року навчання, магістерського рівня, спеціальності «Облік і оподаткування». У процесі навчання студенти набувають знання та навички: принципів розробки і реалізації стратегії підприємства і її зв'язок з поточним плануванням; володіння методами прогнозування, порівняльного конкурентного аналізу і групування об'єктів стратегічного аналізу; структурування чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства і механізм їх впливу на стратегію, що реалізується; проводити стратегічний аналіз зовнішніх чинників впливу і діагностувати стан внутрішнього середовища підприємства з метою розробки ефективної стратегії розвитку; проводити стратегічне вимірювання результативності бізнесу; стратегічно аналізувати конкурентні сили ринкового середовища; оцінювати рівень стратегічних ризиків підприємства; виявляти тенденції змін зовнішнього середовища і прогнозувати їх розвиток.

Під час занять студенти оволодівають методами прогнозування, визначення конкурентоспроможності, аналізу розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища суб'єктів господарювання, а також ефективності проведення стратегічного аналізу та його обліково-аналітичного забезпечення.

**Метою** навчальної дисципліни «Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного консалтингу» є засвоєння теоретичних засад стратегічного аналізу та його роль в системі управління підприємством, оволодіння інструментарієм стратегічного аналізу та набуття практичних вмій і навичок щодо використання концептуальних засад стратегічного аналізу у ході опису об'єктів управління, виявлення тенденцій, особливостей, можливих напрямів його розвитку при формуванні стратегій підприємства.

**Завданнями** вивчення дисципліни «Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного консалтингу» є:

розвиток навичок стратегічного мислення та практичного застосування методологічного апарату дисципліни;

оволодіння методами аналізу, навичками аналітичного обґрунтування розв'язання стратегічних проблем;

ознайомлення з основами теорії стратегічного аналізу на рівні представлень, що розширюють професійний кругозір фахівця.

виявлення найбільш розповсюджених та нових підходів до аналізу середовища підприємства, методів визначення його конкурентоспроможності;

ознайомлення з методами аналізу та прогнозування розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища;

обґрунтування необхідності розробки стратегічних і тактичних планів, проектів та програм як інструментів реалізації стратегій, визначення основних напрямків стратегічних змін і контроль за їх виконанням.

**Предметом** навчальної дисципліни є вивчення теоретичних концепцій та методології обліково-аналітичних складових стратегічної діяльності підприємства

**Об'єктом** навчальної дисципліни є прогностичні економічні результати господарської діяльності підприємства та його підрозділів.

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна визначено в табл. 1.

Таблиця 1

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна

<b>Результати навчання</b>	<b>Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти</b>
РН01	ЗК01, ЗК07, ЗК11
РН06	ЗК01, ЗК04, СК01
РН11	ЗК01
РН17	ЗК01, ЗК05, ЗК08, СК07, СК10, СК11

де, РН01. Вміти розвивати та підвищувати свій загальнокультурний і професійний рівень, самостійно освоювати нові методи роботи та знання щодо комплексного бачення сучасних проблем економіки та управління

РН06. Визначати інформаційні потреби користувачів облікової інформації в управлінні підприємством, надавати консультації управлінському персоналу суб'єкта господарювання щодо облікової інформації

РН11. Розробляти та оцінювати ефективність системи контролю суб'єктів господарювання

РН17. Готувати й обґрунтовувати висновки задля консультування власників, менеджменту суб'єкта господарювання та інших користувачів інформації у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування

ЗК01. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми

ЗК04. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні

ЗК05. Здатність генерувати нові ідеї (креативність)

ЗК07. Здатність працювати в міжнародному контексті

ЗК08. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності)

ЗК11. Здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт

СК01. Здатність формувати та використовувати облікову інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень на всіх рівнях управління підприємством в цілях підвищення ефективності, результативності та соціальної відповідальності бізнесу

СК07. Здатність формулювати завдання, удосконалювати методики та впроваджувати сучасні методи фінансового та управлінського обліку, аналізу, аудиту і оподаткування у відповідності зі стратегічними цілями підприємства

СК10. Здатність проводити наукові дослідження з метою вирішення актуальних завдань теорії, методики, організації та практики обліку, аудиту, аналізу, контролю та оподаткування.

СК11. Здатність щодо ідентифікації та оцінки в системах бухгалтерського обліку та менеджменту підприємства щодо об'єктів управлінського впливу та формування обліково-аналітичної інформації про виробничу діяльність в підсистемі управління витратами підприємства

## **ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

## **Змістовний модуль 1. Теоретичні та методологічні основи обліково-аналітичного забезпечення стратегічного консалтингу**

### **Тема 1. Стратегічний аналіз у системі управління підприємством як складова стратегічного консалтингу.**

#### **1.1. Суть концепції стратегічного управління.**

Етапи розвитку систем управління. Характеристика етапів еволюції системи стратегічного управління. Причини зростання значущості стратегічного управління для підприємств у ринкових умовах. Еволюція розуміння та передбачення майбутнього підприємства. Поточне планування та бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування, стратегічне управління. Структура стратегічного управління.

#### **1.2. Стратегічний аналіз, його мета, предмет і об'єкти.**

Основні завдання стратегічного аналізу. Процес і етапи стратегічного аналізу. Сфера застосування стратегічного аналізу підприємства. Стратегічний аналіз як складова стратегічного консалтингу.

#### **1.3. Методологія стратегічного аналізу.**

Інструктивно-описові, прогностичні та розрахунково-аналітичні методи і моделі. Роль стратегічного аналізу в процесі розробки та реалізації стратегії підприємства.

### **Тема 2. Стратегія підприємства, поняття, еволюція, концепція.**

#### **2.1. Визначення поняття „стратегія”.**

Основні ознаки змісту стратегії підприємства. Основні фактори, що визначають стратегію підприємства й надають їй специфічні властивості. Еволюція концепції стратегії за: А. Чандлером, І. Ансоффом, М. Портером, Г. Хемелом, К. Прахаладом та ін. Класифікація стратегій за: рівнем управління; характером поведінки підприємства на ринку; стадії життєвого циклу підприємства (ринку продукції); об'єктом управління; спонтанність виникнення; за порівняльними перевагами у витратах і якості.

#### **2.2. Мета та принципи стратегічного планування.**

Зміст і структура стратегічного плану. Характеристика розділів стратегічного плану. Стратегічні плани, проекти та програми. Головні переваги стратегічного планування. Недоліки стратегічного планування. Бар'єри стратегічного планування та способи їх подолання. Зміст і структура стратегічного плану.

#### **2.3. Вибір місії та правила її формування.**

Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток. Типи цілей підприємства. Фактори, які впливають на вибір стратегічних цілей. Основні вимоги до формулювання цілей. Сфери встановлення стратегічних цілей підприємства. Класифікація стратегічних цілей. Дерево цілей.

### **Тема 3. Методи прогнозування у стратегічному аналізі.**

#### **3.1. Основні види прогнозування.**

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

#### **3.2. Методи прогнозування.**

Метод аналізу часових рядів. Прогнозування за допомогою аналізу часових рядів: рухоме середнє, експоненціальне згладжування. Регресійний аналіз. Економетричне моделювання. Спеціальні застереження щодо врахування взаємозв'язків у процесі прогнозування параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Методи прогнозування банкрутства підприємства: Z-рахунок Алльтмана, коефіцієнт Таффлера, А-рахунок Арженті та ін.

### **Тема 4. Методи групування у стратегічному аналізі.**

#### **4.1. Сутність матричного підходу у стратегічному аналізі.**

Класифікація матриць. Переваги та недоліки матричного підходу.

#### **4.2. Методика дискримінантного аналізу.**

Поділ сукупності об'єктів на групи з допомогою дискримінантного аналізу.

#### **4.3. Методика кластерного аналізу.**

Поняття подібності об'єкта. Метод дендритів. Кластеризація сукупності об'єктів стратегічного аналізу.

### **Змістовний модуль 2. Стратегічний аналіз напрямів діяльності підприємства.**

#### **Тема 5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища.**

##### **5.1. Сутність зовнішнього середовища.**

Основні підходи до визначення економічної категорії «зовнішнє середовище». Типи зовнішнього середовища. Характерні риси. Існуючі моделі зовнішнього середовища. Поняття макросередовища та його структура. Поняття мікросередовища та його структура. Модель п'яти сил конкуренції М.Портера.

##### **5.2. Методи стратегічного аналізу зовнішнього середовища.**

Характеристика SWOT аналізу, його переваги і недоліки. Метод SPACE; аналіз позиції на ринку і вибір оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств. Метод PEST.

##### **5.3. Поняття нестабільності та невизначеності зовнішнього оточення.**

Шкала оцінки ступеню невизначеності / нестабільності зовнішнього середовища за І.Ансофом. Основні етапи аналізу зовнішнього середовища господарської організації. Методика порівняння підприємств з конкурентами. Моніторинг конкурентного середовища. Метод радару. Метод таксономічного аналізу.

#### **Тема 6. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства.**

##### **6.1. Внутрішній стан підприємства.**

Сутність категорії «потенціал». Класифікація потенціалу. Поняття стратегічного потенціалу підприємства. Елементи стратегічного потенціалу. Особливості управління стратегічним потенціалом. Фактори, які впливають на вибір стратегії управління потенціалом підприємства.

##### **6.2. Аналіз використання потенціалу підприємства.**

Конкурентоспроможність потенціалу. Основні підходи к оцінки стратегічного потенціалу підприємства. Сутність синергізму та основні напрями забезпечення синергетичного ефекту на підприємстві.

#### **Тема 7. Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства.**

##### **7.1. Визначення дефініції «конкурентна позиція підприємства».**

Процес забезпечення сталості конкурентних позицій підприємства. Вибір позиції в конкуренції.

##### **7.2. Матричні інструменти аналізу стратегії підприємства.**

Матриця BCG. Матриця „продукт-ринок”. Матриця “McKinsey”. Матриця конкуренції. Матриця Shell-DPM. Модель ADL (Артур Д.Літл) – зрілість сектора і положення стосовно конкурентів та матриця для оцінки стратегічного стану підприємства та вибору стратегічних позицій у привабливих СЗГ.

#### **Тема 8. Стратегічний аналіз фінансових результатів і інвестиційних проектів.**

##### **8.1. Проектований фінансовий звіт як інструмент визначення фінансових потреб.**

Додатково необхідні фонди. Методи підготовки проєктованих фінансових звітів. Суть методу процента від продаж.

##### **8.2. Методика складання і аналізу проєктованого звіту про фінансові результати.**

Класифікація статей проєктованого звіту про фінансові результати на автоматично утворені та регульовані. Застосування методу лінійної регресії для прогнозування показників звіту про фінансові результати. Доповнення до нерозподілених прибутків – кінцевий результат аналізу.

## **Тема 9. Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень.**

### **9.1. Сутність стратегічних рішень.**

Види стратегічних управлінських рішень. Якість управлінського рішення та критерії її оцінки.

### **9.2. Стратегічні управлінські рішення в умовах визначеності.**

Прийняття рішення при одній головній меті. Прийняття рішення при декількох цілях. Аналіз стратегічних управлінських рішень за аналогією і за допомогою структурного аналізу. Поняття ризику.

### **9.3. Методика прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності.**

Теорія ігор і критерії прийняття оптимальних управлінських рішень. Розвиток стратегічного консалтингу.

Перелік практичних (семінарських) занять за навчальною дисципліною наведено в табл.

2

Таблиця 2

### **Перелік практичних (семінарських) завдань**

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1. Стратегічний аналіз у системі управління підприємством як складова стратегічного консалтингу	Множинність категорії «стратегія». Чинники, що впливають на зміст стратегії. Особливості стратегії підприємства, що відрізняють її від поточного планування і управління. Моделі розробки стратегії та основні етапи процесу розробки стратегії. Сутність стратегічного планування, стратегічного плану.
Тема 2. Стратегія підприємства; поняття, еволюція, концепція	Множинність категорії «стратегія». Чинники, що впливають на зміст стратегії. Особливості стратегії підприємства, що відрізняють її від поточного планування і управління. Моделі розробки стратегії та основні етапи процесу розробки стратегії. Сутність стратегічного планування, стратегічного плану.
Тема 3. Методи прогнозування у стратегічному аналізі.	Поняття і роль стратегічного прогнозування в діяльності підприємства. Види стратегічного прогнозування. Експертні методи прогнозування. Регресійний аналіз. Економетричне моделювання. Методи прогнозування банкрутства.
Тема 4. Методи групування об'єктів стратегічного аналізу	Сутність матричного підходу в стратегічному аналізі. Класифікація матричних моделей. Переваги та недоліки матричних моделей. Аналіз взаємодії стратегічних зон господарювання з позиції забезпечення синергії. Поділ сукупності об'єктів на групи за допомогою дискримінантної функції.
Тема 5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища	Сутність стратегічного аналізу зовнішнього середовища. Чинники зовнішнього середовища непрямої дії, їх вплив

	на діяльність підприємства. Чинники зовнішнього середовища прямого впливу, підходи до їх визначення. Модель п'яти сил конкуренції за М. Портером. Стратегічний аналіз в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Стратегічний аналіз конкурентного середовища.
Тема 6. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища.	Потенціал підприємства: основні підходи до його визначення та оцінки. Стратегічний потенціал підприємства, його сутність. Проблеми зіставлення параметрів, що мають різні природу та часові характеристики дії при здійсненні SWOT-аналізу.
Тема 7. Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства.	Визначення конкурентних позицій, сталих конкурентних позицій підприємства. Матриця Boston Consulting Group. Матриця General Electric. Матриця балансу «життєвих циклів» продуктів. Матриця Shell-DPM. Модель ADL Аналіз взаємодії стратегічних зон господарювання з позиції забезпечення синергії.
Тема 8. Стратегічний аналіз фінансових результатів та інвестиційних проектів.	Проектований фінансовий звіт. Додатково необхідні фонди. Аналіз проєктованого звіту про фінансові результати. Фінансовий і стратегічний аналіз оцінки інвестиційних проектів.
Тема 9. Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень	Види стратегічних рішень. Якість управлінського рішення. Форми альтернативних управлінських рішень. Стратегічні управлінські рішення в умовах визначеності і невизначеності. Прийняття оптимальних управлінських рішень у стратегічному консалтингу.

Перелік самостійної роботи за навчальною дисципліною наведено в табл. 3

Таблиця 3

### Перелік самостійної роботи

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1. Стратегічний аналіз у системі управління підприємством як складова стратегічного консалтингу	Огляд додаткового матеріалу стосовно сфери застосування стратегічного аналізу
Тема 2. Стратегія підприємства; поняття, еволюція, концепція	Визначення сутності «стратегії як процесу» та «стратегії як результату».
Тема 3. Методи прогнозування у стратегічному аналізі.	З'ясування особливостей методу «Делфі».
Тема 4. Методи групування об'єктів	Вивчення ключових понять і змісту кластерного аналізу.

стратегічного аналізу	
Тема 5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища	Виконання самостійних завдань з аналізу зовнішнього середовища
Тема 6. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища.	Самостійне опрацювання питань аналітичних підходів до оцінки внутрішнього середовища підприємства..
Тема 7. Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства.	Визначення впливу факторів зовнішнього середовища на сталість конкурентних позицій підприємства
Тема 8. Стратегічний аналіз фінансових результатів та інвестиційних проектів.	Визначення резервів збільшення прибутковості підприємств у майбутньому.
Тема 9. Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень	Самостійне вивчення питання щодо основних термінів і правил теорії ігор.

## МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У процесі викладання навчальної дисципліни для набуття визначених результатів навчання, активізації освітнього процесу передбачено застосування таких методів навчання, як:

Словесні: лекція (Тема 1-8), проблемна лекція (Тема 9).

Наочні: презентація (Тема 1-10).

Практичні (практична робота (Тема 1-10), дискусія (Тема 1), тестування (Теми 2, 4, 5, 7), експрес-опитування (Тема 3, 6, 8), робота в малих групах (Тема 9).

## ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

ХНЕУ ім. С. Кузнеця використовує накопичувальну (100-бальну) систему оцінювання.

Оцінювання результатів навчання студентів за допомогою контрольних заходів, які включають поточний контроль.

**Поточний контроль** знань здобувача проводиться під час лекційних і практичних занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача вищої освіти до виконання конкретної роботи і оцінюється сумою набраних балів:

максимальна сума – 60 балів; мінімальна сума, що дозволяє здобувачу вищої освіти скласти екзамен (іспит) – 35 балів.

**Підсумковий контроль** включає семестровий контроль та атестацію здобувача вищої освіти.

**Семестровий контроль** проводиться у формі семестрового екзамену (іспиту). Складання семестрового екзамену (іспиту) здійснюється під час екзаменаційної сесії.

Максимальна сума балів, яку може отримати здобувач вищої освіти під час екзамену (іспиту) – 40 балів. Мінімальна сума, за якою екзамен (іспит) вважається складеним – 25 балів.

**Підсумкова оцінка за навчальною дисципліною** визначається:

сумуванням балів за поточний та підсумковий контроль.

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи:

Поточний контроль: Експрес-опитування (2 бали), тестування (3 бали), письмова контрольна робота (10 балів), колоквиум (12 балів), наукова стаття (10 балів), тощо.



Семестровий контроль: Екзамен (40 балів)

Приклад екзаменаційного білета та критерії оцінювання для навчальної дисципліни.

Структура екзаменаційного білету за дисципліною «Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного консалтингу»

### I. Стереотипне завдання (максимум - 6 балів)

Знайдіть відповідність між терміном з однієї сторони і характеристиками явища з іншого боку.

Термін	Характеристика
Корпоративна стратегія	спрямована на утворення управлінських орієнтирів для досягнення функціональних цілей
Конкурентна стратегія (ділова)	спрямована різних функціональних на інтеграцію напрямків стратегічних зусиль
Функціональна стратегія	спрямована на оптимальний розподіл ресурсів
Операційна стратегія	спрямована на пошук рішень і дій в сфері диверсифікації і інтеграції
	спрямована на формування механізму реагування на зовнішні зміни
	спрямована на вирішення вузькоспеціалізованих питань і проблем

### II. Діагностичне завдання (максимум -24 бали) - включає 24 тести

#### 1. Стратегії за конкурентною позицією поділяють на:

- 1) стратегії зростання, утримання, скорочення;
- 2) лідер, претендент, послідовник, новачок;
- 3) корпоративна, ділова, функціональна, операційна; стратегії мінімальних витрат, диференціації, зосередження

#### 2. До зовнішнього середовища організації непрямої дії належать:

- 1) постачальники, трудові ресурси, закони і заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти;
- 2) цілі, кадри, завдання, структура, технологія;
- 3) плани, прогнози, організаційна структура, мотивація, конт- роль;
- 4) стан економіки, зміни у політиці, соціальна культура, НТП, технології, групові інтереси, міжнародне середовище.

#### 3. Матриці BCG, GE/McKinsey, Shell/DMP використовують при здійсненні стратегічного аналізу:

- 1) організації;
- 2) продукту;
- 3) безпосереднього оточення;
- 4) макрооточення.

### III. Евристичне завдання (максимум - 10 балів)

Використовуючи дані табл. 6.3 і 6.4, побудуйте матриці можливостей і загроз ВАТ „Харківська бісквітна фабрика” та визначте її стратегічні задачі на перспективу.

Таблиця 6.3

Можливості підприємства

Можливості	Імовірність виникнення	Вплив на підприємство
Підвищення ціни продажу на зарубіжних ринках	7	8
Покращення якості продукції	6	8
Зниження собівартості продукції	2	8
Розширення асортиментної лінійки	3	7
Реорганізація договірних відносин щодо зміни умов платежу (передоплата)	4	9
Відкриття фірмового магазину	1	7
Підвищення іміджу	5	8
Зменшення термінів доставки продукції	5	6
Безкоштовна доставка	4	7
Розвиток прямих продаж	7	6
Зростання споживчої спроможності	6	5

Таблиця 6.4

Загрози ринку та їх вплив на підприємство

Загрози	Імовірність виникнення	Вплив на підприємство
1	2	3
Зниження ринкових цін на продукцію	2	8
Масовий вихід продукції ЗАТ "АВК" на ринок України	6	8
Зниження кондитерською корпорацією „Roshen” цін на основну продукцію	4	7
Підвищення іміджу кондитерської корпорації „Roshen”	3	5
Відкриття регіональних фірмових магазинів конкурентами	4	6
Створення дилерської мережі магазинів кондитерською корпорацією „Roshen”	4	6
Нарощення обсягів виробництва і реалізації продукції ЗАТ "Світоч"	6	4
Відмова зарубіжних дилерів від продукції ВАТ „Харківська бісквітна фабрика” у разі підвищення цін	6	9
Збереження умов оплати у конкурентів – відстрочки платежів	7	8

Більш детальну інформацію щодо системи оцінювання наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна

1. Економічна діагностика: Підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. – Харків: УкрДУЗТ, 2022. – 284 с.
2. Стратегічний бізнес-консалтинг : навч. посіб. / Л. С. Шевченко. Харків : Право, 2019. – 302 с.
3. Часовнікова Ю. С. Система обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством / Ю. С. Часовнікова // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 берез. 2020 р., м. Харків – м. Торунь. – Х.: ФОП Панов А. М., 2020. – С. 440–442. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/23160>

### Додаткова

4. Бутенко Д. С. Вибір стратегії розвитку підприємства / Д. С. Бутенко, В. О. Буткова // Реформування економіки держави та регіонів: технологічні та економічні аспекти : Всеукр. наукова-практ. конф., 15 черв. 2019 р. –Київ, 2019. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/21628>
5. Лебідь О. В. Парадигма стратегічного управління на підприємстві: ретроспективний аналіз / О. В. Лебідь, О. В. Зуєва // Український журнал прикладної економіки. – 2020. – Том 5. – № 2. – С. 336 – 342. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25646>
6. Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник / За ред. Лотиш О.Я. – Тернопіль: Економічна думка, 2019. – 248 с.
7. Стратегічне планування: навч. посіб. / О.І. Карпищенко, К.В. Ілляшенко, О.О. Карпищенко. – Сумі: Сумський державний університет, 2013. – 446 с.
8. Стратегічний аналіз: навч. посіб. / Г.М. Давидов, В.М. Малахова, та ін. - К. : Знання, 2011. – 389 с.
9. Стратегічний аналіз : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. усіх спец. / О. В. Кочетков, О. М. Кобилкін, С. В. Кобилкіна, Ю. Г. Бережна, Р. В. Марков, А. М. Брагінець ; за ред. проф. О. В. Кочеткова. – 3-є вид., випр. – Київ : Кондор-Видавництво, 2017. – 412 с.
10. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / Давидов Г. М., Малахова В. М., Магопєць О. А. та ін.- 2 –ге вид., стер. Київ : Знання, 2014. 389 с.
11. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний посібник: навчальний наочний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад. Л. П. Артеменко. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 342 с.
12. Пилипенко О.В. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Київ: ДП «Вид. Дім «Персонал», 2018. 350 с.
13. Кочетков О.В. Кобилкін О.М., Кобилкіна С.В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Київ: «Кондор», 2017. 412 с.
14. Howard Podeswa . Agile Guide to Business Analysis and Planning, The: From Strategic Plan to Continuous Value Delivery 1st Edition. AddisonWesley Professional (March 25, 2021) 800 p.
15. Кусумано Майкл А. Стратегії геніїв. П'ять найважливіших уроків від Білла Гейтса, Енді Гроува та Стіва Джобса. [пер. з англ. С. Новікової]. 4-те вид. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2020. 256 с.

### Інформаційні ресурси

16. Верховна Рада України <http://www.rada.gov.ua>
17. Урядовий портал <http://www.kmu.gov.ua>

18. Міністерство фінансів України <http://www.minfin.gov.ua>
19. Аудиторська палата України <http://apu.com.ua>
20. Національний банк України <https://www.bank.gov.ua>
21. Державна служба статистики України <http://www.ukrstat.gov.ua>
22. Державна фіскальна служба України <http://sfs.gov.ua>
23. Державна казначейська служба України <https://www.treasury.gov.ua/ua>
24. Державна аудиторська служба України <http://www.dkrs.gov.ua/kru/uk/index>
25. Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського <http://www.nbu.gov.ua>
26. Бібліотеки та науково-інформаційні центри України  
<http://www.nbu.gov.ua/portal/libukr.html>
27. Дебет-Кредит <http://www.dtkr.com.ua>
28. Бухгалтерія. Право. Налоги. Консультації. <http://www.buhgalteria.com.ua>
29. Бухгалтер.com.ua <http://bukhalter.com.ua>
30. Все про бухгалтерський облік <http://www.vobu.com.ua>

**Посилання на ПНС дисципліни - <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=8182>**