

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова

О. В. Погорєлова, К. С. Бурунсуз

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до виконання курсових робіт з дисципліни
«СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ І ПЛАНУВАННЯ»
здобувачами другого (магістерського) рівня
вищої освіти
галузі знань Д «Бізнес, адміністрування та право»

Рекомендовано Методичною радою НУК



2025

УДК 657:336.221(076)

П43

Автори:

О. В. Погорєлова, д-р екон. наук, професор;

К. С. Бурунсуз, канд. техн. наук, доцент

Рецензент

О. С. Циганова, канд. екон. наук, доцент

Рекомендовано Методичною радою НУК

Погорєлова О. В.

П43 Методичні вказівки до виконання курсових робіт з дисципліни «Стратегічний аналіз і планування» здобувачами другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань Д «Бізнес, адміністрування та право» / О. В. Погорєлова, К. С. Бурунсуз. – Миколаїв : НУК, 2025. – 56 с.

Методичні вказівки до виконання курсових робіт рекомендовані для закріплення знань, набуття умінь та навиків майбутніми фахівцями з обліку, аналізу, оподаткування та аудиту щодо вмілого використання прийомів і методів стратегічного аналізу в ході дослідження та прогнозування фінансово-економічних процесів, а також для забезпечення відповідності вимог щодо тематики, структури, змісту та оформлення курсових робіт.

Призначено для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань Д «Бізнес, адміністрування та право».

УДК 657:336.221(076)

© О. В. Погорєлова, К. С. Бурунсуз, 2025

© Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова, 2025

ВСТУП

Проблема управління підприємствами є актуальною в будь-який час. В умовах різкого погіршення обстановки безпеки через наявність бойових дій у центрі Європи, великої нестабільності політичної ситуації в світі, глобалізації економічних процесів і систем, різкого підвищення цін на нафту і газ особливо важливим стає проведення стратегічного аналізу для забезпечення ефективності діяльності підприємства щодо отримання прибутку в умовах постійної зміни зовнішнього середовища. Стратегічний аналіз вирішує питання потреби вдосконалення ринкових позицій, активного зростання та розвитку підприємства внаслідок стрімкого загострення конкуренції.

Єдиної стратегії для всіх організацій немає. Кожна організація унікальна по-своєму, тому і процес розроблення стратегії для кожної організації свій. Це залежить від її позиції на ринку, динаміки розвитку, потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виробленого товару чи наданих послуг, стану економіки, культурного середовища і т. д.

Суть стратегічного аналізу в тому, що в організації наявне чітко організоване комплексне стратегічне планування для забезпечення розроблення довготермінової стратегії з метою досягнення цілей фірми і створення управлінських механізмів реалізації цієї стратегії через систему планів.

Мета стратегічного аналізу – змістовий та більш-менш формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямків його розвитку. Отримані дані про об'єкт управління є базою для визначення загальної концепції та способів управління ним.

Стратегічний аналіз відіграє важливу роль у процесі підготовки і прийняття управлінських рішень та є невід'ємною частиною системи прогнозування і планування фінансово-економічної діяльності суб'єктів господарювання. Як дисципліна він має на меті забезпечення поглибленого вивчення методів аналізу та прогнозування, а також набуття практичних навичок, які необхідні для становлення здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти як майбутнього висококваліфікованого фахівця.

За допомогою стратегічного аналізу формується множина альтернатив для прийняття стратегічних рішень, які забезпечать конкурентні переваги та прибутковість у довгостроковій перспективі з максимальним використанням потенціалу та змін у зовнішньому середовищі. З урахуванням результатів стратегічного аналізу розробляється комплексний стратегічний план розвитку підприємства, здійснюється науково-обґрунтована, всебічна і своєчасна підтримка прийняття стратегічних управлінських рішень, що забезпечує їх ефективність в умовах високої невизначеності та ризику.

Методичні вказівки до виконання курсових робіт з дисципліни «Стратегічний аналіз і планування» складені відповідно до програми обов'язкової навчальної дисципліни підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня. Вони розроблені для практичної підтримки сучасного навчального процесу у вищих навчальних закладах.

Метою даних методичних вказівок є закріплення знань, набуття умінь та навиків майбутніми фахівцями з обліку, аналізу, оподаткування та аудиту щодо вмілого використання прийомів і методів стратегічного аналізу в ході дослідження та прогнозування фінансово-економічних процесів, що відбуваються на сучасному підприємстві у всій багатогранності та взаємозалежності. а також для забезпечення відповідності вимог щодо тематики, структури, змісту та оформлення курсових робіт.

Методичні вказівки до виконання курсових робіт з дисципліни «Стратегічний аналіз і планування» перш за все акцентують увагу на загальній стратегії підготовки курсової роботи, вимогах до структури курсової роботи, підбору літературних джерел та фактичного матеріалу, а також вимогах щодо оформлення курсової роботи.

Таким чином, методичні вказівки до виконання курсових робіт з дисципліни «Стратегічний аналіз і планування» гармонійно поєднують теоретичний і практичний матеріал, закріплюють та поглиблюють знання здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти в процесі виконання курсової роботи.

Дані методичні вказівки призначені для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань Д «Бізнес, адміністрування та право» денної та заочної форм навчання. Проте вони будуть корисними і для аспірантів, молодих викладачів та практичних працівників, що займаються стратегічним аналізом операційної, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності підприємства.

1. МЕТА І ЗАВДАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Курсова робота – це індивідуальне завдання творчого науково-дослідницького характеру, що виконується здобувачем другого (магістерського) рівня вищої освіти. Вона є однією з форм виявлення теоретичних і практичних знань, демонструє уміння їх застосовувати при розв'язуванні конкретних наукових, економічних, соціальних і виробничих завдань, містить елементи наукової новизни.

Курсова робота з дисципліни «Стратегічний аналіз і планування» є етапом перевірки якості здобутих теоретичних знань з вибору та застосування методів аналітичного забезпечення процесу стратегічного управління діяльності суб'єктів господарювання.

У курсову роботу вміщують наукову інформацію, що в найбільш повному обсязі розкриває результати пошуку з детальним описом методики дослідження, зокрема, фактичний матеріал, гіпотетичні теорії, методи їх розкриття. Основою курсової роботи має бути новий матеріал, що включає опис процесів і явищ, а також раніше відомий та узагальнений матеріал, наукова позиція автора роботи, його власний ракурс дослідження проблеми.

Підготовка та захист курсової роботи допомагає всебічному оволодінню компетентностями з дисципліни «Стратегічний аналіз і планування».

Метою курсової роботи є формування стратегічного плану діяльності підприємства на основі застосування ефективних сучасних методів стратегічного аналізу.

Завдання курсової роботи:

- розглянути сучасні концепції стратегічного менеджменту та стратегічного аналізу;
- висвітлити підходи до методичного забезпечення стратегічного аналізу як засобу підвищення ефективності системи управління підприємством;
- розкрити організаційно-економічні особливості функціонування підприємства, що досліджується;
- ідентифікувати слабкі та сильні сторони діяльності підприємства, що досліджується;
- провести аналіз конкурентного середовища діяльності підприємства, виявити основні можливості та загрози;
- визначити місію та цілі діяльності підприємства, розробити стратегічний план розвитку підприємства.

Предметом дослідження курсової роботи виступає комплекс теоретичних і практичних аспектів стратегічного аналізу на підприємстві.

Об'єктом дослідження курсової роботи є організаційно-економічна діяльність підприємства, що досліджується.

2. ВИБІР І ЗАТВЕРДЖЕННЯ ТЕМИ ТА ПЛАНУ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Виконання курсової роботи розпочинається з вибору теми. Здобувачу другого (магістерського) рівня вищої освіти надається право вибору теми курсової роботи з урахуванням рекомендацій професорсько-викладацького складу кафедри «Облік і економічний аналіз». Здобувач може запропонувати свою тему з необхідним обґрунтуванням її актуальності та практичної значущості для підприємства. Якщо здобувачу не виявив необхідної ініціативи з вибору теми курсової роботи в обумовлений термін, керівник закріплює тему курсової роботи за здобувачем з урахуванням його індивідуальних особливостей та ступеня підготовки.

Вибір теми курсової роботи здійснюється здобувачем з урахуванням її актуальності. Обрана тема курсової роботи має бути направлена на ґрунтовне дослідження теоретичних положень та практичної реалізації завдань стратегічного аналізу і планування. При виборі теми необхідно перевірити обґрунтованість обраного предмету дослідження, можливість його всебічного вивчення на конкретному підприємстві.

Після затвердження теми здобувач отримує завдання на курсову роботу, збирає матеріали необхідні для виконання курсової роботи.

Тема курсової роботи, основні етапи та терміни виконання вказуються у завданні на курсову роботу, яке здобувач отримує від керівника.

Протягом першого тижня виконання курсової роботи здобувач складає проєкт графіку виконання роботи з зазначенням послідовності і термінів виконання окремих етапів роботи

і представляє його на розгляд і затвердження керівникові. Невиконання графіку курсової роботи може бути причиною недопущення здобувача до захисту.

Виконавець курсової роботи зобов'язаний:

- відвідувати передбачені загальні консультації, які проводяться відповідно до плану кафедри;
- вирішувати всі питання індивідуального завдання, якісно, на високому рівні, у відповідний термін виконувати етапи курсової роботи, передбачені графіком її виконання, а також вказівки і рекомендації керівника курсової роботи;
- представити на кафедру для перевірки та захисту в термін, передбачений графіком виконання, курсову роботу.

Перш ніж приступити до виконання курсової роботи здобувачу необхідно скласти план та узгодити його з керівником. План курсової роботи є переліком окремих структурних частин, які дозволять здобувачу виконати поставлену мету та завдання. Після затвердження керівником плану роботи над курсовою роботою здобувач приступає до його реалізації. План курсової роботи може коригуватися в ході її виконання, але обов'язково погоджуватися з керівником.

Курсова робота складається з титульного аркуша (див. додаток А), аркуша завдання (додаток Б), графіку виконання курсової роботи (додаток В), змісту, переліку умовних скорочень (за необхідності), вступу, основної частини, висновків, списку використаних джерел, додатків (за необхідності).

Приклад плану курсової роботи «Стратегічний аналіз діяльності підприємства (назва підприємства)»

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ І ПЛАНУВАННЯ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Стратегічне управління підприємством: сучасні концепції стратегічного аналізу.

1.2. Методичне забезпечення як основа здійснення стратегічного аналізу та планування.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА, ЩО ДОСЛІДЖУЄТЬСЯ

2.1. Організаційно-економічні особливості діяльності підприємства як передумова проведення стратегічного аналізу.

2.2. Аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників діяльності підприємства.

2.3. Аналіз конкурентного середовища підприємства.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегічні цілі та завдання розвитку підприємства.

3.2. Формування стратегічного плану дій підприємства.

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

3. ПІДБІР ТА ОПРАЦЮВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

Відповідно до обраної теми здобувач здійснює пошук, систематизацію і ретроспективний аналіз джерел науково-методичної інформації: монографій, підручників і посібників, публікацій у періодичних професійних виданнях, інформації з мережі Інтернет.

Варто обов'язково переглянути такі професійні видання, як «Бухгалтерський облік і аудит», «Баланс-бюджет», «Дебет-кредит», «Бізнес-бухгалтерія», «Все про бухгалтерський облік», «Податки та бухгалтерський облік», «Вісник НБУ» та ін. У цих виданнях наводяться нормативні документи та статті фахівців щодо проблемних питань обліку, аналізу, аудиту і контролю.

Обробку літературних джерел слід починати з ознайомлення зі змістом останніх нормативних документів, а потім переходити до коментарів науковців та практиків. При написанні наукових робіт здобувач повинен обов'язково посилаватися на авторів і джерела, з яких запозичив матеріали або окремі результати. Посилання необхідно робити на останні видання публікацій. В усіх формах накопичення матеріалу необхідно точно вказувати вихідні дані інформаційного джерела, а саме: прізвище та ініціали автора, назву публікації, видавництво, місце та рік видання, відповідні сторінки тексту, загальний обсяг роботи.

Поряд з роботою над літературними джерелами здобувачі збирають фактичний матеріал, який характеризує досліджуване підприємство та предмет дослідження. Для цього

необхідно використовувати дані звітності, первинного, синтетичного та аналітичного обліку за останній або декілька останніх звітних періодів, проводити анкетування й опитування провідних спеціалістів економічних служб підприємства. Тому до складу додатків можна включити первинні документи, витяги з журналів (меморіальних ордерів), відомостей, таблиць, головної книги (журнал-головної), інших реєстрів бухгалтерського обліку, де узагальнені обороти та залишки на рахунках бухгалтерського обліку (бухгалтерські документи за рік, що передують року написання курсової роботи). Для проведення аналізу необхідна інформація за три роки. Як правило, це звітність підприємства (бюджетної установи, банку). До курсової роботи додаються тільки ті додатки, що стосуються теми дослідження.

4. СТРУКТУРА КУРСОВОЇ РОБОТИ ТА ВИМОГИ ДО ЇЇ ЗМІСТУ

Наведемо структуру курсової роботи. Її основні елементи:

- титульний аркуш (додаток А);
- завдання для виконання курсової роботи (додаток Б);
- графік виконання курсової роботи (додаток В);
- зміст;
- вступ;
- основна частина;
- висновки;
- список використаних джерел;
- додатки.

У **вступі** потрібно обґрунтувати актуальність теми курсової роботи; сформулювати її мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження; зазначити базу дослідження (підприємство (бюджетна установа, банк), на прикладі якого виконується дослідження) і джерела інформації та подати коротку характеристику структури роботи.

Кожне із перерахованих питань, які необхідно розглянути у вступі, виділяють курсивом, починаючи з абзацу.

Визначення актуальності будь-якої теми має бути ясным, конкретним і повинно розкривати доцільність дослідження теми для розвитку економічної науки та практики.

Наприклад, *актуальність теми* полягає у тому, що в умовах постійного розвитку та змін підприємства потребують своєчасного і глибинного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому вони знаходяться, з урахуванням впливу факторів, які дозволять управлінському персоналу приймати рішення, що сприятимуть розвитку та процвітанню

підприємства. Саме стратегічний аналіз і планування комплексно досліджують різні фактори і можливості, які підприємство може використати для свого розвитку.

Далі логічним буде перейти до формулювання мети дослідження, а також указати на конкретні завдання, що мають бути вирішені відповідно до цієї мети.

Наприклад, *метою курсової роботи* є дослідження аналізу внутрішніх та зовнішніх чинників діяльності підприємства, аналізу конкурентного середовища.

Для досягнення цієї мети у курсовій роботі були поставлені *наступні завдання*:

- проаналізувати еволюцію поглядів на сутність поняття «стратегія» та «стратегічний аналіз»;
- дослідити існуючі методи стратегічного аналізу;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників діяльності підприємства, аналіз конкурентного середовища;
- охарактеризувати стратегічні цілі та завдання підприємства, сформувати стратегічний план.

Обов'язковим елементом вступу є формулювання об'єкта і предмета дослідження. Об'єкт і предмет дослідження як категорії наукового процесу співвідносяться між собою як загальне і часткове. В об'єкті виділяється та його частина, що служить предметом дослідження. Саме на нього і спрямована основна увага студента, саме предмет дослідження визначає тему курсової роботи, що позначається на титульному листі як її заголовок.

Рекомендується зазначити базу дослідження (підприємство (установа), на прикладі якого виконувалась курсова робота).

Наприклад, *предметом дослідження курсової роботи* виступає комплекс теоретичних і практичних аспектів стратегічного аналізу на підприємстві.

Об'єктом дослідження курсової роботи є організаційно-економічна діяльність підприємства.

Практичною базою курсової роботи є статут підприємства, наказ про облікову політику, первинні документи з обліку готової продукції, облікові реєстри, фінансова звітність.

Наступним елементом вступу курсової роботи є методи дослідження, що слугують інструментом у добуванні фактичного матеріалу. Перерахувати їх треба не відірвано від змісту роботи, а коротко та змістовно визначаючи, що саме досліджувалось тим чи іншим методом.

Наприклад, під час виконання дослідження використано загальнонаукові методи пізнання: історичний метод, методи індукції та дедукції, термінологічного аналізу, теоретичного узагальнення і порівняння – для розкриття сутності понять стратегічного аналізу; метод SWOT-аналізу – для оцінки сильних і слабких сторін підприємства, їх потенційних можливостей та загроз; метод PEST-аналізу – для ідентифікації та моніторингу факторів макрооточення, які впливають на діяльність підприємства; матриця Бостонської консультаційної групи (BCG) – для визначення чотирьох основних позицій, в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства.

Організація і проведення дослідження значною мірою залежать від складу, змісту й характеру залучених джерел, які у свою чергу визначаються метою і практичним призначенням написання курсової роботи.

Наприклад, *інформаційну базу проведеного дослідження* складають нормативно-правові акти, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених зі стратегічного аналізу і планування, публікації у періодичних виданнях та матеріали наукових конференцій, а також дані бухгалтерського обліку підприємства.

Завершується вступ короткою характеристикою структурних частин курсової роботи.

Наприклад, у першому розділі курсової роботи було досліджено сучасні концепції стратегічного управління за основними конкурентними перевагами та охарактеризовано методичне забезпечення стратегічного аналізу.

У другому розділі курсової роботи розглянуто організаційно-економічну діяльність підприємства, досліджено його внутрішні і зовнішні чинники, а також конкурентне середовище.

У третьому розділі визначено цілі компанії й обрано базову стратегію та альтернативну.

Курсова робота виконана на 42 сторінках машинописного тексту, містить 9 таблиць, 6 рисунків, 4 додатки.

Основна частина курсової роботи повинна точно відповідати темі і повністю її розкривати. Вона поділяється на розділи і підрозділи. Розділи та підрозділи повинні бути пропорційними за обсягом. Кожна структурна частина тексту повинна вміщувати завершену інформацію і за змістом відповідати узагальнюючій назві розділу так, щоб у ньому не було зайвої або недостатньо розкритої інформації. Кожний розділ повинен мати короткий висновок.

Загальний обсяг тексту курсової роботи повинен складати 30–45 сторінок (без списку використаних джерел та переліку додатків): 1 розділ – до 10 сторінок, 2 розділ – до 20 сторінок, 3 розділ – до 15 сторінок.

Перший розділ має загальнотеоретичний характер. У ньому шляхом огляду економічної літератури та нормативно-правових актів слід упорядкувати понятійно-категоріальний апарат предмету дослідження, чітко визначити термінологію, окреслити концептуальні засади дослідження. В цьому ж розділі необхідно провести аналіз джерел нормативно-правового спрямування.

Перший підрозділ першого розділу курсової роботи повинен бути присвячений вивченню поглядів вітчизняних і зарубіжних науковців на сутність ключових понять процесу стратегічного управління та його невід’ємної складової – стратегічного аналізу, дослідженню їх економічного змісту, вивченню існуючих концепцій стратегій, критичній оцінці доцільності застосування сучасних інструментів стратегічного аналізу на підприємствах України.

Наприклад, у табл. 4.1 наведено тлумачення сутності стратегії науковцями.

Таблиця 4.1 – Трактування сутності стратегії науковцями

№	Автор	Визначення
1	І. Ансофф [1]	Стратегія – це набір правил прийняття рішення щодо поведінки фірми, визначає такі правила: встановлення відносин організації з оточуючим середовищем та всередині підприємства; грамотне ведення щоденних справ; постійне вимірювання результатів діяльності та порівняння з плановими показниками.
2	Т.Ю. Адаєва [2]	Конкурентна стратегія визначається як здатність фірми виготовляти конкурентоспроможні товари, а крім цього, як конкурентна стійкість організації та її здатність пристосуватися до несприятливих умов конкуренції.
...	...	...

Проаналізувавши наведену вище таблицю, необхідно знайти певні переваги та недоліки у визначенні авторів поняття «стратегія».

Далі необхідно розглянути сучасні наукові підходи щодо змісту стратегічного аналізу (табл. 4.2).

Таблиця 4.2 – Трактування сутності стратегічного аналізу науковцями

№	Автор	Визначення
1	2	3
1	В.Д. Маркова і С.Л. Кузнецова [19]	Розглядають стратегічний аналіз як первинний етап стратегічного менеджменту, який покликаний відстежувати найбільш важливі для майбутнього підприємства стратегічні фактори. Основною метою аналізу факторів, як вважають дослідники, є виявлення можливостей та загроз зовнішнього середовища, а також сильних і слабких сторін підприємства.

1	2	3
2	Д. Аакер [4]	Трактує його як оцінку стратегічних невизначеностей, тенденцій, можливостей і загроз середовища, а також стратегічних обмежень, проблем, сильних та слабких сторін підприємства.
3	Д. Кемпбел, Д. Стоунхаус, Б. Хьюстон [20]	Основний напрямок дослідження стратегічного аналізу вбачають у вивченні внутрішніх процесів, структури компанії, її мікро- та макросередовища.
...	...	...

У другому підрозділі першого розділу курсової роботи необхідно на основі вивчення науково-практичної літератури розглянути сучасні методичні підходи стратегічного аналізу, визначити їх переваги та недоліки, можливості застосування в існуючому бізнес-середовищі, обрати оптимальний портфель методів стратегічного аналізу, які будуть використовуватись у подальшому при дослідженні різних аспектів функціонування підприємства. Результати дослідження можуть бути узагальнені в табличній формі (табл. 4.3).

Таблиця 4.3 – Прикладні прийоми стратегічного аналізу

Групи прикладних прийомів	Прийоми
1	2
Стратегічний аналіз макрооточення підприємства	– аналіз інформаційних оглядів, звітів, статистичних довідок; – кабінетні дослідження, різноманітні методи сегментації, збирання даних, аналізу і статистичної оцінки; – економетричне моделювання.
Стратегічний аналіз безпосереднього оточення (галузі і конкуренції)	– аналіз життєвого циклу галузі; – аналіз вхідних та вихідних бар'єрів галузі; – якісні методи прогнозування; – бенчмаркінг; – кластерний аналіз;

1	2
	– метод сценаріїв; – імітаційне моделювання; – методи експертних оцінок (Дельфі, мозкового штурму).
...	...

Перший розділ є основою для подальшого дослідження. У висновку до нього студент повинен дати власну оцінку основним підходам до розуміння сутності основних понять стратегічного управління та стратегічного аналізу.

У **другому розділі** курсової роботи здобувачу пропонується:

1. Розкрити особливості діяльності підприємства, що досліджується. Під час проведення аналізу діяльності суб'єкта господарювання за напрямками використовуються такі основні показники:

а) фінансова діяльність: чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); фінансовий результат від операційної діяльності; чистий фінансовий результат (прибуток/збиток); рентабельність операційної діяльності; рентабельність діяльності; дебіторська заборгованість; кредиторська заборгованість; довгострокові зобов'язання;

б) маркетингова діяльність: питома вага обсягу реалізованої продукції (робіт, послуг) підприємства на відповідному ринку; питома вага продукції, реалізованої за межами держави (експорт);

в) виробнича діяльність: обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг); обсяг продукції, виробленої на підприємстві (робіт, послуг), у тому числі за видами продукції; виробничі потужності підприємства, у тому числі за видами продукції; рівень використання виробничих потужностей; питома вага витрат на енергоресурси у складі операційних витрат;

г) інвестиційно-інноваційна діяльність: капітальні інвестиції, у тому числі за джерелами фінансування; загальна сума витрат на інновації; обсяг реалізованої інноваційної продукції; питома вага інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції;

д) розвиток трудового потенціалу: середньооблікова чисельність штатних працівників; середньомісячна заробітна плата працівників; продуктивність праці; питома вага працівників, які здійснюють науково-технічну діяльність;

е) стан та використання активів: загальна вартість активів, вартість оборотних активів; основні засоби (первісна вартість) та ступінь їх зносу; рентабельність активів.

Наприклад, показники аналізу фінансово-господарського стану наведено в табл. 4.4.

Таблиця 4.4 – Узагальнений аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ Жаданівський РМЗ «Агросільгосп» за 2018–2020 роки

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення у 2019 р.		Відхилення у 2020 р.	
				тис. грн	%	тис. грн	%
Аналіз ліквідності підприємства							
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,7	1,9	1,8	-1062,00	99	3430,00	103
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,7	1,9	1,8	-1062,00	99	3430,00	103
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,9	1,0	0,9	-7442,00	88,7	-1038,00	98
...	...	...	...	...		...	...

Після узагальненого аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства наводиться висновок про платоспроможність, прибутковість, ліквідність підприємства, про ефективність використання активів тощо.

2. Визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози діяльності підприємства, використовуючи методики SWOT, SPACE, PEST-аналізу та інші.

Наприклад, SWOT-аналіз досліджуваного підприємства наведено в табл. 4.5.

Таблиця 4.5 – Матриця SWOT-аналізу підприємств енергетичної галузі України

		Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
		– зручне географічне розташування; – широкий спектр продукції енергетичної галузі; – конкурентна ціна вітчизняної енергетичної продукції в порівнянні зі світовими цінами; – відповідно низька вартість робочої сили; – добре освічений персонал; – своя наукова база та глибока співпраця з національними науково-дослідними інститутами; – висока дослідницька спроможність та відносна гнучкість.	– енергоємне виробництво; – низька диверсифікація експорту; – високий рівень імпорتنих компонентів у високотехнологічних секторах; – застаріле обладнання та технології, а також висока амортизація основних засобів; – повільне застосування сучасної технології та повільна модернізація основних засобів енергопідприємств; – неефективність управління (недосконала, складна, ієрархічна структура управління); – повільне застосування глобальних стандартів корпоративного управління.
Зовнішні фактори	Внутрішні фактори		
	Можливості (O)	Стратегія SO а) збільшення частки продукції з високою доданою вартістю; б) розширення доступу до світових ринків. Стратегії SO можуть бути використані для оптимізації структури українського експорту з метою	Стратегія WO а) покращення корпоративного управління; б) модернізація активів. Удосконалення корпоративного управління, що базується на відповідних принципах Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР),

Продовження таблиці 4.5

– сильна технічна освіта; – великий національний ринок; – міграція енергетичних компаній ЄС до Східної Європи; – високий дослідницький потенціал, особливо через збільшення фінансування ЄС; – потреба промисловості в ефективних відновлювальних джерелах енергії.	відкриття нових ринків і розширення існуючих. Сучасні продукти будуть також користуватися попитом на місцевих ринках.	є головною метою стратегій WO. Як пріоритет, краща практика корпоративного управління повинна бути впроваджена в публічних компаніях, що активно торгують на українській біржі. Посилення підзвітності та покращення відносин з інвесторами автоматично сприятимуть зростанню інвестицій у технологічно розвинені активи.
Загрози (Т) – військові дії; – відсутність національної стратегії або стимулів для розробки нових технологій; – велике значення для економіки за часткою ВВП; – зменшення частки в загальному обсязі експорту протягом останніх років; – економічна ситуація в Україні; – трудова міграція; – відсутність комплексної системи інтелектуального захисту прав власності; – нестача енергоресурсів; – відсутність галузевої політики.	Стратегія ST а) збільшення частки продукції з високою доданою вартістю; б) підвищення продуктивності в секторі. Підвищення продуктивності та збільшення випуску продукції з високою доданою вартістю – це основні кроки, які необхідно виконувати під час економічного спаду та зменшення експорту. Ці стратегії сприятимуть зростанню експорту та створюють основу для сталого зростання виробництва в майбутньому.	Стратегія WT а) покращення корпоративного управління; б) підвищення продуктивності в секторі. Як і у випадку підходу WO, стимулювання українським урядом поліпшення корпоративного управління є основою стратегії WT. У поєднанні з урядовими зусиллями, спрямованими на сприяння підвищенню продуктивності в секторі, це впливатиме на залучення іноземних інвесторів і технологій, підвищення якості продукції, запуск нових продуктів, вихід на нові ринки.

Далі необхідно провести PEST-аналіз тенденцій галузі, до якої належить підприємство.

Наприклад, PEST-аналіз тенденцій в енергетичному секторі України наведено в табл. 4.6.

Таблиця 4.6 – PEST-аналіз тенденцій в енергетичному секторі України

Фактори	Субфактори
1	2
Політичні	Військові дії в Україні
	Зміни в законодавстві щодо регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств енергетичної галузі
	Отримання статусу кандидата на вступ до ЄС. Підписання економічної частини Угоди про асоціацію між ЄС та Україною, активізація співробітництва з країнами ЄС
	Децентралізація влади, адміністративні реформи
Економічні	Різке зменшення економічних можливостей, пов'язане з військовими діями в Україні
	Негативні тенденції в економіці України
	Низька платоспроможність на внутрішньому ринку
	Зниження процентних ставок за кредитами в національній валюті
	Зменшення частки в загальному обсязі експорту протягом останніх років
	Конкурентна ціна вітчизняної енергетичної продукції в порівнянні зі світовими цінами
	Падіння доходів Державного бюджету
Соціальні	Скорочення чисельності працездатного населення
	Сильна технічна і технологічна освіта
	Соціальна уразливість через високу кількість зайнятих в енергетиці
	Комплексна система інтелектуального захисту прав власності, наявність винаходів, патентів на інновації
	Трудова міграція
	Підвищення рівня знань іноземних мов серед населення
	Зростання соціальної напруги в країні
	Недостатній рівень оплати праці і мотивації праці в галузі

1	2
Технологічні	Наявність географічних, кліматичних та інших умов для розвитку зовнішньоекономічної діяльності
	Значний потенціал національних технологічних досліджень, у тому числі в галузі низькотемпературної плазми
	Високий дослідницький потенціал
	Потреба промисловості в якісних джерелах енергії
	Своя наукова база та глибока співпраця з національними науково-дослідними інститутами
	Профіцит базових генеруючих потужностей атомних електростанцій та дефіцит високоманеврених генерацій гідроелектростанцій

Для оцінки факторів пропонується використовувати багатокритеріальний аналіз за допомогою методу аналізу ієрархій (MAI), запропонований американським фахівцем у сфері дослідження операцій Т. Сааті. Це метод прийняття рішень у складних середовищах, де багато змінних або критеріїв розглядаються в розстановці пріоритетів для вибору альтернатив або проєктів.

Згідно з основними положеннями методу *MAI* проблеми структуруються у вигляді ієрархії, і в процесі, що розглядається, визначається пріоритетність (табл. 4.7).

Таблиця 4.7 – Шкала відносної важливості Сааті

Шкала	Числова оцінка	Зворотна величина
1	2	3
Надзвичайно переважає	9	1/9
Проміжне значення між дуже сильно і надзвичайно	8	1/8
Дуже сильно переважає	7	1/7
Проміжне значення між сильною перевагою і дуже сильною	6	1/6

Продовження таблиці 4.7

1	2	3
Сильно переважає	5	1/5
Проміжне значення між помірним і сильним	4	1/4
Помірно переважає	3	1/3
Незначно переважає	2	1/2
Однаково	1	1

Визначення значущості факторів проводиться за алгоритмом:

1. Побудова матриці парних порівнянь факторів:

$$A = \begin{vmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{vmatrix},$$

де n – кількість елементів (факторів);

a_{ij} – порівняння елемента i з елементом j .

2. Розробка нормалізованої матриці:

$$A' = \begin{vmatrix} \frac{a_{11}}{\sum_{i \in R} a_{i1}} & \frac{a_{12}}{\sum_{i \in R} a_{i2}} & \dots & \frac{a_{1n}}{\sum_{i \in R} a_{in}} \\ \frac{a_{21}}{\sum_{i \in R} a_{i1}} & \frac{a_{22}}{\sum_{i \in R} a_{i2}} & \dots & \frac{a_{2n}}{\sum_{i \in R} a_{in}} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \frac{a_{n1}}{\sum_{i \in R} a_{i1}} & \frac{a_{n2}}{\sum_{i \in R} a_{i2}} & \dots & \frac{a_{nn}}{\sum_{i \in R} a_{in}} \end{vmatrix},$$

де R – сукупність вимог стейкхолдерів, тобто $R = \{1, 2, \dots, n\}$.

3. Обчислення середньоарифметичного значення у кожному рядку матриці A' для одержання вектора-стовпця:

$$C = \begin{bmatrix} c_{1k}^1 \\ \dots \\ c_{nk}^1 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \frac{\frac{a_{11}}{\sum_{i \in R} a_{i1}} + \frac{a_{12}}{\sum_{i \in R} a_{i2}} + \dots \frac{a_{1n}}{\sum_{i \in R} a_{in}}}{n} \\ \dots \\ \frac{\frac{a_{n1}}{\sum_{i \in R} a_{i1}} + \frac{a_{n2}}{\sum_{i \in R} a_{i2}} + \dots \frac{a_{nn}}{\sum_{i \in R} a_{in}}}{n} \end{bmatrix},$$

де c_{ik}^1 – важливість фактора.

4. Перевірка послідовності MAI:

$$\bar{C} = \begin{bmatrix} \bar{c}_{1k} \\ \dots \\ \bar{c}_{nk} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \frac{c_{1k}^1 a_{11} + c_{2k}^1 a_{12} + \dots c_{nk}^1 a_{1n}}{c_{1k}^1} \\ \dots \\ \frac{c_{1k}^1 a_{n1} + c_{2k}^1 a_{n2} + \dots c_{nk}^1 a_{nn}}{c_{nk}^1} \end{bmatrix},$$

де $\bar{C}$ – зважена сума векторів.

5. Обчислення середніх значень вектора $\bar{C}$ для одержання максимального власного значення матриці A :

$$\lambda_{max} = \frac{\sum_{i \in R} \bar{c}_{ik}^1}{n}.$$

6. Обчислення індекса узгодженості:

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}.$$

7. Обчислення коефіцієнта узгодженості:

$$CR = \frac{CI}{RI_{(n)}} \cdot 1,$$

де $RI_{(n)}$ – випадковий індекс, значення якого залежить від значення n .

Таблиця 4.8 показує відносну вагу розглянутих у табл. 4.6 факторів впливу.

Таблиця 4.8 – Матриця порівняння факторів впливу

	Політичні	Економічні	Соціальні	Технологічні
Політичні	1	5	9	9
Економічні	1/5	1	2	2
Соціальні	1/9	1/2	1	1
Технологічні	1/9	1/2	1	1
Сума	1.422	7	13	13

Для того, щоб інтерпретувати і присвоїти відносні значення кожному з факторів, необхідно нормалізувати представлену вище матрицю порівняння. Нормалізація проводиться шляхом ділення кожного значення таблиці на загальну суму колонки.

У результаті отримуємо так звану нормалізовану матрицю (табл. 4.9).

Таблиця 4.9 – Нормалізована матриця порівняння факторів впливу

	Політичні	Економічні	Соціальні	Технологічні
Політичні	0.7031	0.7143	0.6923	0.6923
Економічні	0.1406	0.1429	0.1538	0.1538
Соціальні	0.0781	0.0714	0.0769	0.0769
Технологічні	0.0781	0.0714	0.0769	0.0769

Внесок кожного фактору визначається розрахунками, виконаними з використанням власного вектора. Власний вектор показує відносну вагу кожного фактору шляхом обчислення середнього арифметичного за всіма факторами. Відмітимо, що сума всіх значень вектора завжди дорівнює 1 (табл. 4.10).

Таблиця 4.10 – Розрахунок власних векторів факторів впливу

Критерії	Власний вектор
Політичні	0.7005 (70.05 %)
Економічні	0.1479 (14.79 %)
Соціальні	0.0758 (7.58 %)
Технологічні	0.0758 (7.58 %)

3. Дослідити рівень конкуренції в бізнес-середовищі та місце в ньому підприємства, що досліджується. Таке дослідження може бути проведене з використанням моделі п'яти сил Портера, матриці BCG (матриця «Зростання / Частка»); матриці GE/McKinsey (матриця «Привабливість галузі / Позиція в конкуренції»); матриці Shell /DMP та інших.

Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) «Зростання галузі / Частка ринку» дозволяє проаналізувати сектори бізнесу спеціалізованого підприємства або позиції господарських підрозділів диверсифікованої компанії на основі темпів зростання ринку і відносної частки, яку посідає підприємство або його підрозділ на ринку.

Алгоритм побудови матриці BCG:

1. Критеріями при побудові двовимірної матриці BCG є темпи зростання ринку і відносна частка ринку.

2. Розрахувати темпи зростання ринку.

3. Вирахувати відносну частку, яку займає підприємство на ринку (ВЧР), з кожного виду продукції. Відносна частка ринку визначається відношенням частки підприємства на ринку до частки ведучої конкурентної фірми.

4. Обчислити питому вагу (в %) кожного виду продукції в загальному обсязі реалізації підприємства за звітний рік.

5. За масштаб оцінки окремих видів продукції використовуються: середній індекс темпів зростання ринку, який рівний одиниці, тобто обсяг продажу постійний; відносна частка ринку – середня величина (в діапазоні від мінімального до максимального значення) відносної частки на ринку; діаметр кола для відображення продукту вибирається пропорційно частці обсягу продукції в загальному обсязі реалізації підприємства.

6. На основі аналізу матриці BCG сформувані продуктову стратегію підприємства та заповнити таблицю 4.11.

Таблиця 4.11 – Варіанти продуктової стратегії підприємства

Сегмент	Вид продукту	Стратегія

Наприклад, побудуємо матрицю BCG для визначення становища кожного стратегічного господарського підрозділу (СГП) підприємства (рис. 4.1).

Проаналізувавши рис. 4.1, надаємо рекомендовані стратегії кожному СГП:

Собаки: СГП «А» – підрозділ не дає значних прибутків, галузь має низькі темпи зростання, а підприємство не володіє значною часткою ринку. Рекомендовано через певний період часу вилучити його з портфеля видів діяльності підприємства.

Зірки: СГП «Г» – товари, що продаються в умовах попиту, який швидко зростає. Вони дають великі прибутки, але потребують значних ресурсів для фінансування їх подальшого зростання.

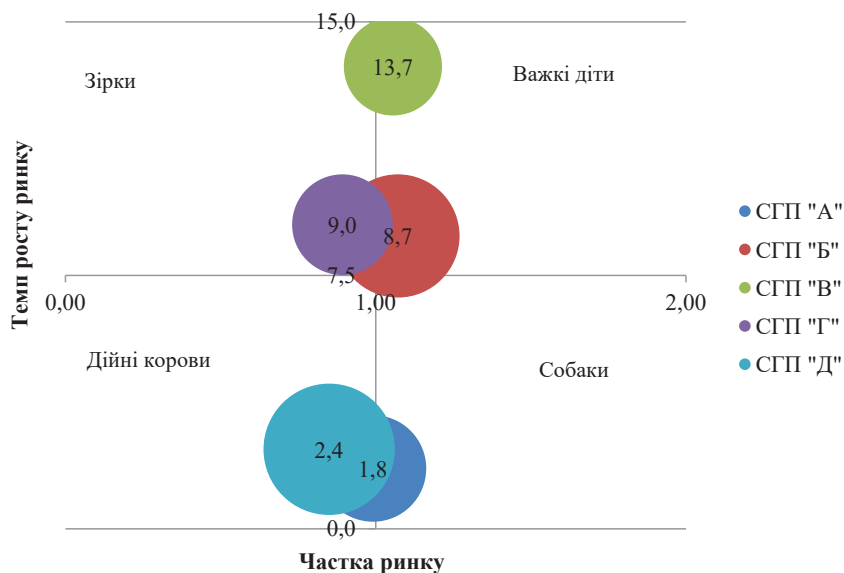


Рис. 4.1. Матриця BCG кожного СГП
ПрАТ Жаданівський РМЗ «Агросільгосп»

Дійні корови: СГП «Д» – за рахунок високих прибутків даного підрозділу можна фінансувати зростання інших підрозділів.

Важкі діти: СГП «В, Б» – товари, які перебувають на початку життєвого циклу, а напрям діяльності обіцяє швидкі темпи росту. Рекомендовано за рахунок значних інвестицій досягнути збільшення частки ринку.

4. Провести бенчмаркінговий аналіз діяльності підприємства та його найбільшого конкурента за запропонованими факторами: імідж підприємства; якість послуг; асортимент послуг; ціна послуг; кваліфікація кадрів; технологічний рівень; продуктивність праці; фінансові ресурси.

Запропоновано використовувати наступний алгоритм:

- Будуємо «павутиння» бенчмаркінгу, яке складається з концентричних кіл, що поділені на рівні сектори променями (рис. 4.2).

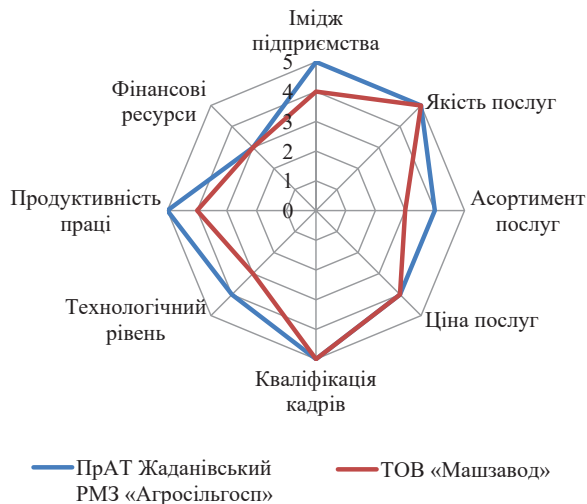


Рис. 4.2. Павутиння бенчмаркінгу ПрАТ Жаданівський РМЗ «Агросільгосп» та конкурента ТОВ «Машзавод»

- Розраховуємо сумарну кількість балів для кожного підприємства та проводимо їх порівняння.
- Досліджуємо основні характеристики, які забезпечують переваги об'єкта дослідження.
- Розраховуємо площі фігур, які утворилися в результаті з'єднання значення критеріїв, для більш поглибленого аналізу конкурентоспроможності запропонованих факторів:

$$S = \pi \cdot R^2,$$

де π – математична константа, що виражає відношення довжини кола до довжини її діаметру, $\pi = 3,14$;

R – радіус; максимальне значення шкали оцінок,

$$R_{\text{сеп}} = \frac{\sum \text{балів}}{n},$$

де $\sum \text{балів}$ – сумарна експертна оцінка підприємства;
 n – кількість факторів, що оцінюються.

- Визначаємо співвідношення площ фігур конкурентів в абсолютному та відсотковому вираженні та розраховуємо відставання одного підприємства від іншого.

- Розраховуємо площу всього кола, вважаючи, що цей показник є значенням усього ринку.

- Знаходимо співвідношення площ фігур конкурентів до площі всього кола в абсолютному та відсотковому вираженні.

- Проводимо аналіз щодо конкурентних переваг, яких не вистачає досліджуваним підприємствам для повної переваги на ринку.

У висновку до другого розділу необхідно узагальнити результати проведеного стратегічного аналізу: визначити внутрішні та зовнішні чинники розвитку, особливості конкурентного середовища та місце в ньому підприємства, що досліджується.

У **третьому розділі** курсової роботи наводяться стратегічні напрями діяльності суб'єкта господарювання та розробляється середньостроковий стратегічний план.

Перш ніж встановлювати довгостроковий напрямок стратегічного розвитку підприємства, управлінський персонал має чітко усвідомлювати, що є основною діяльністю підприємства, які його конкурентні переваги та роль на державному рівні. Ця інформація повинна бути представлена у стислому викладенні місії підприємства: підприємство має чітко визначити свої комерційні, соціальні та інші цілі у суспільстві.

Після визначення місії та стратегічної концепції підприємства важливо визначити цінності, якими буде керуватися підприємство. **Цінності** – це характерні особливості представників організації, стандартні норми прийнятної поведінки та принципи, яких повинні дотримуватися всі працівники, а також процес прийняття рішень стосовно довгострокових цілей підприємства.

Розробка стратегічних цілей і завдань є одним із найважливіших етапів стратегічного планування, адже вона впливає на постановку довгострокових та річних цілей підприємства, а також на визначення осіб, які будуть відповідати за їх виконання. **Стратегічні цілі** – це пріоритети, на досягненні яких підприємство має намір працювати у довгостроковій перспективі (наприклад, протягом 5–10 років).

Для кожного стратегічного напрямку розвитку суб'єкта господарювання визначаються конкретні цілі діяльності, що в сукупності повинні забезпечити реалізацію зазначеного напрямку. Під час визначення стратегічних цілей діяльності суб'єкта господарювання потрібно враховувати результати проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища та оцінки ризиків, напрями розвитку галузі та сфери діяльності підприємства. Крім того, доцільно відобразити підходи до виконання завдань у сфері екології, енергозбереження, соціальній сфері.

Залежно від типу підприємства, може бути доцільним встановлення визначеної кількості цілей або вибір тривалішого або коротшого періоду часу для досягнення цілей. Загалом, на етапі постановки стратегічних цілей має бути чітко визначений індикатор (показник) вимірювання результату, за значенням якого у майбутньому можна буде об'єктивно оцінювати прогрес. Визначаючи точну оцінку цільових значень такого індикатора, слід врахувати наступне діяльність підприємства у минулому; аналогічні результати внутрішнього та зарубіжних ринків; результати аналізу внутрішніх та зовнішніх чинників.

Формулювання пакету стратегічних цілей є одним із найважливіших етапів стратегічного планування, оскільки воно впливає на постановку довгострокових та річних цілей, а також на визначення осіб, відповідальних за їх виконання.

Наприклад, загальна класифікація цілей ДП НВКГ «Зоря»-«Машпроект» наведена в табл. 4.12.

Таблиця 4.12 – Загальна класифікація цілей ДП НВКГ «Зоря»-«Машпроект»

Класифікаційна ознака	Ціль
За змістом діяльності	технологічні. Пов'язані зі створенням і освоєнням нових технологій, модернізацією обладнання, устаткування, конструкцій для виробництва кінцевих видів продукції;
	виробничі. Спрямовані на збільшення виробничих потужностей, диверсифікацію виробничої діяльності;
	економічні. Орієнтовані на зниження виробничих витрат, нові методи управління виробництвом;
	соціальні. Націлені на поліпшення умов праці, покращення психологічного клімату в колективі, організацію професійної підготовки і постійного підвищення кваліфікації персоналу.
За формою реалізації	процесні. Пов'язані зі зміною технології виробництва певного виду продукції, а також створенням нового обладнання, розробкою нових методів управління й організації;
	ринкові. Орієнтовані на розробку нових сфер застосування продукту, що дає змогу реалізувати продукт на нових ринках, а також нових дій із захопленням нових ринків.
	продуктові. Націлені на виробництво нових видів продукції, нових товар.

Стратегічний план – це план реалізації стратегії як певної моделі поведінки підприємства, яка має забезпечити їй конкурентні переваги. Стратегічний план може розглядатися як передбачення стану цілісного об'єкта управління у довгостроковій перспективі. Стратегічний план:

- виступає як заходи, критерії економічного та соціального прогресу суспільства;
- визначає етапи соціально-економічного розвитку суспільства;
- використовується як інструмент реалізації політики управління;

– розкриває цілі та напрямки розвитку об'єктів управління.

Після формулювання стратегічних цілей, слід сформулювати стратегічні завдання, які дозволять підприємству досягти поставлених цілей. Визначаючи такі завдання, важливо зберегти тісний взаємозв'язок між стратегічними цілями та завданнями. З метою уникнення однобічного підходу при формулюванні завдань (врахування не тільки фінансових аспектів, а й впливу на зв'язки з клієнтами, організаційні аспекти, аспекти сталого розвитку тощо), пропонується використовувати систему показників, яка буде охоплювати чотири основні сфери: фінансові результати, внутрішні процеси, клієнти та реалізація проєктів.

Наприклад,

Збільшення цінності підприємства для власника

Завдання покликані збільшити цінність компанії для власника (віддача капіталу, віддача активів, прибуток, рентабельність, грошові потоки).

Забезпечення операційної стабільності

Завдання спрямовані на розвиток організації і вдосконалення кадрових ресурсів (компетенція, кваліфікація, мотивація, залучення та утримання талановитих працівників).

Підвищення операційної ефективності

Завдання спрямовані на вдосконалення внутрішніх операційних процесів, важливих для ефективного розвитку діяльності та поліпшення фінансових результатів. Завдання цієї групи є ефективне управління активами, реалізація проєктів компанії, дослідження та інновацій.

Кожна стратегічна мета, залежно від її комплексності, може бути розділена на 2–5 завдань. Загалом для всього періоду стратегічного планування підприємства рекомендовано визначити не більше 10–15 завдань. Для кожного завдання слід встановити конкретні індикатори результативності та відповідні цільові значення. Загальна кількість стратегічних індикаторів не повинна перевищувати 20–30.

Водночас, кожне завдання повинно бути реалістичним, тобто перш ніж встановлювати стратегічну мету, підприємство має оцінити можливості і необхідні ресурси. Оскільки ресурси підприємств обмежені, дуже важливо встановити пріоритетність при реалізації завдань, обравши для першочергової реалізації найважливіші завдання – ті, які додають найбільшу цінність для підприємства.

Пропонується стратегічний план розвитку підприємства представити у вигляді таблиці 4.13.

Таблиця 4.13 – Стратегічний план розвитку підприємства (назва)

Стратегічний напрямок	Стратегічна ціль	Індикатор, од. виміру	Цільове значення індикатора	Дії, заходи або ініціативи, які необхідно реалізувати	Відповідальна особа
Стратегічний напрямок 1	Ціль 1.1.	Індикатор 1.1.1	...	...	...
		Індикатор 1.1.2	...	...	...
	Ціль 1.2.	Індикатор 1.2.1	...	...	...
		...	...	...	...
Стратегічний напрямок 2	Ціль 2.1	...	...	...	...

У висновку до третього розділу курсової роботи наводяться стратегічні напрями діяльності суб'єкта господарювання, стратегічні цілі та стратегічні завдання, які має вирішити підприємство протягом 3–5 років.

У **висновках** до курсової роботи необхідно лаконічно дати відповідь на такі питання: що було зроблено в розділах, які результати були отримані, яке їх теоретичне та практичне значення.

Наприклад, за результатами проведеного дослідження виявлено, що головним завданням підприємства в сучасних умовах стає швидке реагування на зміни і відповідне впровадження адекватних заходів в організації процесу виробництва та реалізації продукції.

У першому розділі було розглянуто визначення понять «стратегія» та «стратегічний аналіз», методи стратегічного аналізу. На основі поданих наукових підходів, щодо змісту стратегічного аналізу, літературою, було сформоване визначення стратегічного аналізу: це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства....

У другому розділі роботи було розглянуто організаційно-економічні особливості діяльності підприємства, наведено організаційну структуру підприємства, аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників діяльності, аналіз конкурентного середовища. Проаналізовано основні показники фінансово-господарської діяльності за 2021–2023 роки. Проведено коефіцієнтний аналіз таких груп показників, як: ліквідність, рентабельність, ділова активність підприємства. За допомогою SWOT-аналізу було виявлено сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози досліджуваного підприємства. За допомогою PEST – аналізу досліджено політичні, економічні, технологічні та соціальні фактори зовнішнього середовища. Найбільший вплив мають: недосконалість законодавства, бойові дії на території країни, високий рівень інфляції, відтік за кордон висококваліфікованих інженерних кадрів, використання інноваційних технологій...

У третьому розділі роботи було розроблено стратегічні цілі та завдання розвитку підприємства та формування стратегічного плану дій. Стратегічні цілі та завдання були такі: розробити власні антикризові заходи висококваліфікованими кадрами підприємства на наступний рік; рухатися в бік більш привабливих стратегічних груп за допомогою вищої

за середню обізнаності про стан ринку; провести диверсифікацію випуску товарів з доповненнями...

Курсова робота завершується списком використаних джерел (не менше 20 найменувань), на які є посилання в тексті роботи та які використані при її підготовці.

Курсова робота повинна також містити додатки, в які доцільно виносити громіздкі таблиці (обсягом більше 1 сторінки), схеми, допоміжні розрахунки, бухгалтерські документи тощо.

5. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

До захисту здобувачем курсова робота подається у двох примірниках: друкованому та електронному варіантах не пізніше, як за тиждень до захисту.

Курсова робота виконується здобувачем на білому папері стандартного формату А4 розміром 297×210 мм з дотриманням таких вимог:

- шрифт – Times New Roman;
- розмір шрифту – 14 кегель;
- міжрядковий інтервал – 1,5.

Кожна сторінка тексту, включаючи ілюстрації і додатки, нумерується. Номер сторінки пишеться в правому верхньому кутку без крапки в кінці. Нумери сторінок не проставляються на титульній сторінці та завданні на курсову роботу, але в загальну нумерацію враховуються. Нумери сторінок проставляються, починаючи зі змісту. У змісті зазначаються початкові сторінки кожного розділу, підрозділу, пункту.

Розділи роботи повинні мати порядкові номери в межах цілої роботи, підрозділи – в межах одного розділу, пункти – в межах одного підрозділу. Номер підрозділу складається із номера розділу і підрозділу, розділених крапкою, а пункту – із номерів розділу, підрозділу і пункту, які теж розділяються крапками. Усі номери позначаються арабськими цифрами із крапкою, наприклад, «2.», «2.3.», «2.3.1.». «ВСТУП», «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ», «ДОДАТКИ» не нумеруються.

Текст курсової роботи друкується студентом за допомогою принтера на одній стороні білого паперу стандартного

формату. У випадку необхідності допускається наявність у тексті листків більшого формату, якщо вони після згинання будуть вкладатись у формат А4. Всі сторони листка повинні мати поля: розмір лівого поля – 30 мм, правого – 10 мм, нижнього і верхнього – 20 мм. Розмір абзацного інтервалу 1, 25 мм.

Кожний розділ тексту починається студентом з нової сторінки. Заголовки розділів великими літерами розміщуються симетрично тексту (виділяють «жирним» шрифтом). Перенос слів у заголовку не допускається. Крапку у заголовках не ставлять. Усі заголовки розміщуються на одному листку з наступним текстом, між ними залишається незаповнений рядок. Заголовки підрозділів розміщуються на одному листку з попереднім і наступним текстом.

При складанні і оформленні таблиць рекомендується враховувати такі вимоги.

1. Таблиця повинна мати текстовий заголовок, який розміщується над таблицею без крапки в кінці.

2. Зліва таблиці поряд із заголовком розташовується напис «Таблиця» з вказівкою номера таблиці курсивом. Знак «№» перед цифрами не ставиться.

Нумерація таблиць проводиться послідовно арабськими цифрами в межах розділу. Номер таблиці повинен складатися з номера розділу та порядкового номера таблиці, відділених крапкою, наприклад: «Таблиця 2.3» (третя таблиця другого розділу).

При перенесенні таблиці на другу сторінку над другими її частинами пишуть слова «Продовження табл. 2.3». Графи таблиці повинні бути пронумеровані. В тексті обов'язково повинно бути посилання на таблицю.

3. Цифри в графах таблиць розміщуються так, щоб шкали чисел по всій графі були точно одні під одними.

4. Якщо таблиця складена на основі власних досліджень, то про це слід вказати у примітці, якщо ж вона взята із літературних джерел, то обов'язково зробити посилання на джерело.

5. Таблиці (не заголовки до них) рекомендується виконувати з використанням шрифту «Times New Roman» 12 кегель, нормальний, одинарним інтервалом.

Зразок оформлення таблиці:

Таблиця 2.3 – Мета стратегічного аналізу в залежності від його виду

Зовнішній стратегічний аналіз	Внутрішній стратегічний аналіз
Оцінка майбутньої інвестиційної привабливості, кредитоспроможності та фінансової стійкості потенційних учасників ринку партнерськими групами	Прогнозування напрямків подальшого розвитку і оцінка майбутнього стану суб'єкта господарювання в умовах невизначеності та ризику

Примітка: розроблено автором на основі джерела [12].

Ілюстрації повинні бути розташовані таким чином, щоб їх можна було зручно роздивлятися без повороту роботи або з поворотом за годинниковою стрілкою. Ілюстрації розміщуються після першого посилення на них у тексті. Ілюстрації (діаграми, рисунки, схеми, графіки), які розташовані на окремих сторінках тексту роботи, обов'язково включають у загальну нумерацію сторінок.

Ілюстрації (крім таблиць) позначають символом «Рис.» та нумерують аналогічно таблицям. Кожна ілюстрація повинна мати назву, яка розміщується знизу під ілюстрацією після символу «Рис.» та її номера по центру. Номер рисунку відокремлюється від його назви крапкою. Зразок оформлення подано на рисунку 5.1.

Якщо в тексті курсової роботи подається більш як одна формула, то вона теж нумерується арабськими цифрами. Номер формули вказується з правої сторони листа на рівні формули в круглих дужках, враховуючи номер розділу, наприклад: (3.4) (четверта формула третього розділу). Сама формула розміщується по центру сторінки.

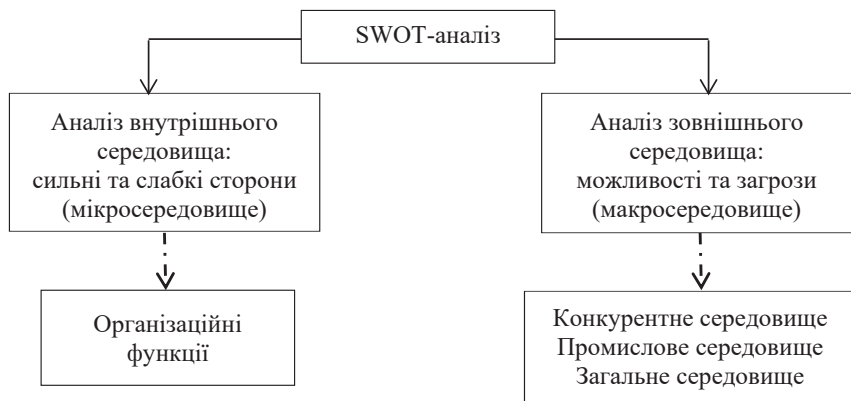


Рис. 5.1. Складові проведення SWOT-аналізу

Посилання в тексті на джерела слід зазначати двома квадратними дужками [....]. Якщо вказується сторінка з джерела, то після його номера ставиться кома і вказується буква «с», після якої ставиться крапка і пишеться номер сторінки, на якій в даному джерелі надрукована цитата, на яку робиться посилання. Наприклад: [7, с. 123] (сьомий порядковий номер у списку джерел, сторінка 123).

За вибором здобувача список літературних джерел може наводитись в алфавітному порядку або подається в такій послідовності:

- 1) закони України;
- 2) інструкції та нормативні акти міністерств і відомств;
- 3) наукова, навчально-методична, спеціальна література, видана українською мовою;
- 4) наукова, навчально-методична, спеціальна література, видана іноземними мовами.

Зразок оформлення списку використаних джерел:

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегічний аналіз галузі : навчальний посібник / за ред. О. Я. Лотиш. Тернопіль : Економічна думка, 2019. 248 с.

2. Тесленок, І. М., Коротунова, О. В., Косенко, Ю. В. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на функціонування машинобудівного підприємства. *Економіка та держава*. 2019. № 1. С. 78–82.

3. Tsyhanova, O. S., Katkova, N. V., Murashko, I. S., Hryshchenko, O. V., Burunsuz, K. S. Adaptation of the controlling system of the machine-building enterprise to change in strategic goals. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2023. № 4. P. 164–172. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-4/164> (дата звернення 20.10.2023).

6. ВИМОГИ ДО ЗАХИСТУ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Захист курсової роботи має за мету виявити знання здобувача за обраною темою курсової роботи. Здобувач повинен добре орієнтуватися в представлений до захисту курсовій роботі, а саме: відповісти в ході захисту на питання як теоретичного, так і практичного характеру, що відносяться до даної теми, а в ряді випадків і до суміжних, близьких по змісту тем.

Насамперед здобувачу потрібно підготувати відповіді на зауваження викладача-керівника по роботі, після чого готуватися до захисту в цілому.

Критерії оцінювання курсової роботи наведено в табл. 6.1.

Таблиця 6.1 – Оцінювання курсової роботи

Параметри оцінювання	Кількість балів	Критерії оцінювання за бальною шкалою
1	2	3
Курсова робота	40	Зміст роботи відповідає обраній темі; наявна чітко сформульована проблема; адекватне формулювання об'єкта, предмета, мети та задач дослідження; визначено ступінь розробленості проблеми дослідження; наявні посилання на використану літературу та відповідність оформлення роботи стандарту; обрані методи відповідають предмету дослідження, грамотно використано методи (процедура, обробка, інтерпретація результатів); використання методів математичної статистики; відповідність висновків меті та завданням дослідження. Робота виконувалась систематично та вчасно подана на перевірку науковому керівнику у відповідності із планом виконання курсової роботи.

Продовження таблиці 4.6

1	2	3
	35	Зміст роботи відповідає обраній темі; наявність чітко сформульованої проблеми; адекватність формулювання об'єкта, предмета, мети та задач дослідження; визначення ступеню розробленості проблеми дослідження; наявність посилань на використану літературу та відповідність оформлення роботи стандарту; адекватність обраних методів предмету дослідження, грамотне використання методів (процедура, обробка, інтерпретація результатів); використання методів математичної статистики; відповідність висновків меті та завданням дослідження. Робота виконувалась несистематично та подана на перевірку науковому керівнику з порушенням плану виконання курсової роботи.
	30	Зміст роботи відповідає обраній темі, але має поверхневий аналіз; матеріал викладено непослідовно та необґрунтовано. Робота виконувалась несистематично та подана на перевірку науковому керівнику з порушенням плану виконання курсової роботи.
	20	Робота оформлена за вимогами, які пред'являються до курсових робіт, але має недостатньо критичний аналіз, матеріал викладено непослідовно та необґрунтовано. Основні тези роботи розкриті, але недостатньо обґрунтовані, нечітко сформульовано висновки, пропозиції і рекомендації.
	15	Здобувач відтворює значну частину теоретичного матеріалу, виявляє знання і розуміння основних положень і лише за допомогою викладача може виправляти помилки, серед яких є значна кількість суттєвих.
	5	Робота не носить дослідницького характеру, не має аналізу і не відповідає вимогам, які пред'являються до курсових робіт. У роботі немає висновків або вони носять декларативний характер.

1	2	3
Ілюстра- тивна частина	20	Презентація гарно організована, доповідь супроводжується ілюстративними матеріалами, матеріали ілюстрації підготовлені відповідно до вимог, що висуваються.
	15	Презентація гарно організована, доповідь супроводжується ілюстративними матеріалами, на які не завжди дано посилання у доповіді, або ілюстративні матеріали оформлені з незначними зауваженнями.
	10	Ілюстративні матеріали низької якості, в організації презентації спостерігається невпевненість.
	5	Ілюстративні матеріали низької якості, в доповіді немає посилань на ілюстративні матеріали.
Захист роботи	40	Доповідь логічно побудована, здобувач чітко та стисло викладає основні результати дослідження, показує глибокі знання з питань теми, оперує даними дослідження, вносить пропозиції по темі дослідження, під час доповіді вміло використовує презентацію, впевнено і докладно відповідає на поставлені запитання.
	35	Здобувач чітко та стисло викладає основні результати дослідження, дає правильні відповіді на всі запитання, але не завжди упевнений в аргументації, чи не завжди коректно її формулює.
	30	Здобувач чітко та стисло викладає основні результати дослідження, належно обґрунтовує положення роботи, але допускає неточності у відповідях на запитання.
	25	Здобувач чітко та стисло викладає основні результати дослідження але допускає суттєві неточності у відповідях на запитання, не завжди належно обґрунтовує положення роботи.
	20	Здобувач невпорядковано викладає основні результати дослідження, намагається дати відповідь на поставлені запитання і робить спроби аргументувати положення роботи.

Продовження таблиці 4.6

1	2	3
	15	Здобувач невіпорядковано викладає основні результати дослідження робить спроби аргументувати положення роботи, надає неповні, поверхові, необґрунтовані відповіді на поставлені питання.
	10	Здобувач демонструє задовільні знання з теми дослідження, але не може впевнено й чітко відповісти на додаткові запитання членів комісії, та належно обґрунтувати положення роботи.
	5	Здобувач невіпорядковано викладає основні результати дослідження, не спроможний дати відповідь на запитання, відстоювати свою позицію

Шкалу оцінювання наведено в табл. 6.2.

Таблиця 6.2 – Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою
90–100	A	відмінно
82–89	B	добре
74–81	C	
64–73	D	задовільно
60–63	E	
35–59	FX	незадовільно
1–34	F	

7. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

Основна література

1. Головка, Т. В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посібник [для самост. вивч. дисц.] / Т. В. Головка, С. В. Сагова ; за ред. М. В. Кужельного. К. : КНЕУ, 2018, 201 с.
2. Пилипенко, О. В. Стратегічний аналіз : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. В. Пилипенко; за заг. ред. М. І. Ковалю. К. : ДП «Вид. дім «Персонал», 2018, 350 с.
3. Сич, Є. М. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посіб. / Є. М. Сич, О. В. Пилипенко, М. С. Стасишен. К. : Каравела, 2016, 304 с.
4. Стратегічний аналіз галузі : навчальний посібник / за ред. О. Я. Лотиш. Тернопіль : Економічна думка, 2019, 248 с.
5. Стратегічне управління корпораціями : навч. посіб. / О. М. Скібіцький, В. В. Матвеев, В. І. Щелкунов, С. М. Подреза. К. : ЦУЛ, 2016, 480 с.
6. Фаріон, І. Д. Стратегічний аналіз : навчальний посібник для студентів і аспірантів. Тернопіль : ТНЕУ, 2019, 635 с.

Допоміжна література

7. Бурунсуз, К. С. Особливості проведення стратегічного аналізу діяльності підприємств енергетичної галузі. Збірник наукових праць НУК. Видавничий дім «Гельветика», 2021, Вип. 1, С. 99–105.
8. Погорєлова, О. В., Бурунсуз, К. С. Методичні вказівки до виконання практичних і самостійних робіт з дисципліни «Стратегічний аналіз і планування» магістрантами спеціальності 071 «Облік та оподаткування» / О. В. Погорєлова, К. С. Бурунсуз. Миколаїв : НУК, 2021, 92 с.

9. Habimana, T., Mutambuka, D., Habinshuti, P. The Contribution of SWOT Analysis in the Competitiveness of Business Enterprises in Rwanda. *Journal of Economics, Business and Management*, 2018, Vol. 6, No. 2, P. 56–60.

10. Tsyhanova, O. S., Katkova, N. V., Murashko, I. S., Hryshchenko O. V., Burunsuz K. S. Adaptation of the controlling system of the machine-building enterprise to change in strategic goals. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2023, № 4, P. 164–172.

11. Yakubiv, V., Hryhoruk, I. Innovative Methods in Strategic Planning of Foreign Economic Activity of Enterprises. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, 2017, № 4, P. 42–49.

Інформаційні ресурси

1. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

2. Інформаційна база даних учасників фондового ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.smida.gov.ua/>.

3. Нормативні акти України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nau.kiev.ua/>.

4. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mon.gov.ua>.

5. Офіційний сайт Міністерства фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>.

6. Офіційний сайт Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>.

7. Електронна версія газети «Баланс» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.balance.ua>.

8. Електронна версія газети «Все про бухгалтерський облік» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vobu.com.ua>.

**Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова**

(повна назва кафедри)

КУРСОВА РОБОТА

з _____
(назва дисципліни)

на тему: _____

Студента (ки) _____ курсу _____ групи

спеціальності _____

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник _____

_____ (посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

Члени комісії _____
_____ (підпис) _____ (прізвище та ініціали)

_____ (підпис) _____ (прізвище та ініціали)

_____ (підпис) _____ (прізвище та ініціали)

м. _____ - 20 __ рік

**Завдання
на курсову роботу з дисципліни
«Стратегічний аналіз і планування»**

Студент _____

Тема роботи _____

Перелік питань, що належать до розробки _____

Дата видачі завдання
«__» _____ 20__ р.

Дата представлення роботи на кафедрі
«__» _____ 20__ р.

Керівник _____

Завдання прийняв до виконання _____

(Підпис студента)

«__» _____ 20__ р.

Графік виконання курсової роботи

Студента групи _____
(номер групи) (П.І.Б)

Пор. №	Назва розділу (підрозділу) курсової роботи	Узгоджений термін виконання	Фактичний термін виконання	Примітка

Студент _____
(підпис)

**Керівник
курсвої роботи** _____
(підпис)

ЗМІСТ

Вступ.....	3
1. Мета і завдання курсової роботи.....	6
2. Вибір і затвердження теми та плану курсової роботи.....	8
3. Підбір та опрацювання інформаційних джерел.....	11
4. Структура курсової роботи та вимоги до її змісту.....	13
5. Вимоги до оформлення курсової роботи.....	39
6. Вимоги до захисту курсової роботи.....	44
7. Рекомендовані джерела інформації.....	48
Додатки.....	50

НОТАТКИ

НОТАТКИ

Навчальне видання

ПОГОРЕЛОВА Олена Володимирівна
БУРУНСУЗ Катерина Сергіївна

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до виконання курсових робіт з дисципліни
«СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ І ПЛАНУВАННЯ»
здобувачами другого (магістерського) рівня
вищої освіти
галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право»

Комп'ютерне верстання *Н. М. Ковальчук*
Коректор *О. Є. Вакула*

Формат 60×84/16. Ум. друк. арк. 3,3. Вид. № 2. Зам. № 1002-10.
Видавець і виготівник Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова
просп. Героїв України, 9, м. Миколаїв, 54007
E-mail : publishing@nuos.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6402 від 19.09.2018 р.