

Міністерство освіти і науки України  
ОДЕСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

---

Кафедра менеджменту і логістики

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**  
**до виконання курсової роботи**  
**з дисципліни «СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент»  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
ступінь вищої освіти – магістр

Одеса 2020

Агеєва І.М., Дьяченко Ю.В. Методичні вказівки до виконання курсової роботи з дисципліни «Стратегічний менеджмент» для студентів спец. 073 «Менеджмент» ОПІ «Менеджмент», СВО «Магістр». Одеса, ОНАХТ, 2020. 14 с.

Розглянуто та рекомендовано до видання на засіданні кафедри менеджменту і логістики

Протокол №       від

Розглянуто та рекомендовано до видання на засіданні Ради зі спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» та 28 «Публічне управління та адміністрування»

Протокол №       від

## ПЕРЕДМОВА

Курсова робота з дисципліни «Стратегічний менеджмент» має за мету закріплення знань, отриманих в результаті вивчення дисципліни, а також досягнення розуміння теоретичних засад, інструментарію, методології та практики стратегічного управління.

В результаті написання курсової роботи з дисципліни «Стратегічний менеджмент» здобувач вищої освіти може отримати наступні програмні результати навчання:

ПРН 1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.

ПРН 2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.

ПРН 5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах.

ПРН 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

ПРН 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

ПРН 14. Встановлювати зв'язки між елементами системи управління та виявляти можливості розвитку підприємств харчової та переробної промисловості.

### **Вимоги до оформлення та надання на перевірку курсової роботи**

Курсова робота виконується на листах формату А4 у варіанті комп'ютерного набору. Шрифт Times New Roman, розмір шрифту 14 пп, інтервал 1,5. Викладення матеріалу повинно бути чітким і грамотним,

відповідно до приведеної далі послідовності. Аркуші курсової роботи нумеруються в верхньому правому куті. Ліве поле 30 мм, верхнє та нижнє поле 20 мм, праве поле 15 мм. Після титульного аркуша необхідно навести лист завдання на курсову роботу із зазначенням термінів виконання розділів курсової роботи. Наступною сторінкою повинен бути зміст курсової роботи. Кожен розділ курсової роботи має назву відповідно до даних методичних вказівок. При використанні літератури необхідно здійснювати в тексті посилання на конкретні джерела. Обсяг курсової роботи складає 30-50 сторінок. Обсяг теоретичного розділу складає близько 25% обсягу всієї роботи.

Курсова робота виконується студентами самостійно, відповідно до графіку навчального процесу.

### Критерії оцінювання курсової роботи

Критерії оцінювання	Бали	
	макс.	факт.
<b>Зміст</b>		
1. Науковий підхід до аналізу проблеми	5	
2. Повнота даних, якість проведеного стратегічного аналізу	25	
3. Доцільність запропонованих стратегічних напрямів розвитку підприємств галузі	15	
4. Актуальність використаних у курсовій роботі статистичних даних	10	
5. Наявність у курсовій роботі таблиць, графіків, діаграм	5	
<b>Разом за зміст</b>	<b>60</b>	
<b>За оформлення та організацію</b>		
1. Відповідність чинним вимогам щодо оформлення курсової роботи в цілому	5	
2. Відповідність чинним вимогам щодо оформлення списку використаної літератури, таблиць, формул, графіків та якість їх виконання	5	
<b>Разом за оформлення та організацію</b>	<b>10</b>	
<b>Захист курсової роботи</b>		
1. Повнота та лаконічність висвітлення у відповіді ключових аспектів роботи	20	
2. Аргументованість та повнота відповідей на додаткові запитання	10	
<b>Разом за захист</b>	<b>30</b>	
<b>Всього балів</b>	<b>100</b>	
Підсумкова кількість балів		

### Шкала оцінювання курсової роботи:

- 88–100 (відмінно);
- 81–87 (дуже добре);
- 74–80 (добре);
- 68–73 (задовільно);
- 60–67 (задовільно достатньо).

Допуск до захисту курсової роботи здійснюється відповідно до таких умов: отриманий мінімальний бал за змістом має бути не нижчим 45, мінімальний бал за оформлення має бути не нижчим 5 балів.

### Вихідна інформація до курсової роботи.

Номер індивідуального варіанту курсової роботи – це сума останніх двох цифр залікової книжки. Наприклад номер залікової книжки 12345, отже варіант курсової роботи – 9. В окремих випадках, варіант може бути обраний за погодженням з викладачем.

Варіант	Назва галузі за варіантом
0	Кондитерська (мучнисті кондитерські вироби, цукрові кондитерські вироби)
1.	Олійножирова (виробництво рослинної олії, маргарину, майонезу)
2.	Молочна (виробництво молока, сирів, морозива, кисломолочних продуктів)
3.	Консервна (з рослинної сировини: виробництво соків та соковмісних напоїв, фруктових, овочевих консервів)
4.	Консервна (з тваринної сировини: виробництво м'ясних, рибних, консервів)
5.	Консервна (виробництво продуктів дитячого харчування)
6.	Цукрова (виробництво цукру)
7.	Виноробна (виробництво тихих вин, ігристих вин)
8.	Лікєро-горілочна (виробництво горілки, бренді)
9.	Пивоварна (виробництво пива)
10.	Виробництво безалкогольних напоїв, мінеральних вод
11.	Харчосмакова галузь (виробництво кави та чаю)
12.	Харчосмакова галузь (виробництво прянощів та приправ)

13.	Борошномельно-круп'яна галузь (виробництво круп, борошна, макаронних виробів)
14.	М'ясопереробна галузь (виробництво ковбас та інших м'ясопродуктів)
15.	Хлібопекарна галузь (виробництво хліба та хлібобулочних виробів)
16.	Готельно-ресторанна галузь (готелі, хостели)
17.	Готельно-ресторанна галузь (ресторани, кафе)

**Курсова робота має бути написана відповідно до плану та містити наступні розділи:**

### **Розділ 1. Теорія стратегічного аналізу**

Необхідно описати сутність; цілі; завдання; фактори, що характеризуються в процесі проведення стратегічного аналізу; методи стратегічного аналізу.

### **Розділ 2. Аналіз зовнішнього середовища підприємств галузі**

**2.1 Аналітичний огляд галузі:** слід показати місце галузі в структурі харчової промисловості України; охарактеризувати діяльність підприємств галузі за класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД 2010); надати опис номенклатури продукції промисловості (НПП-2019) галузі; надати аналіз обсягів виробництва, експорту та імпорту в галузі за останні п'ять років; навести географічний розподіл виробництва продукції галузі на областях України; охарактеризувати зовнішньоекономічну діяльність – основні країни, в які експортується і з яких імпортується продукція галузі;  
Аналітичну інформацію слід доповнювати схемами, таблицями, графіками.

### **2.2 Аналіз факторів макросередовища**

В цьому пункті необхідно охарактеризувати:

- правове регулювання галузі;
- державно-політичний фактор;
- соціально-демографічний фактор;
- стан економіки;
- рівень розвитку технологій в галузі;
- екологічний фактор.

Наведену аналітичну інформацію слід систематизувати і розробити матрицю PEST-аналізу (таблиця 1, таблиця 2)

### **2.3 Аналіз факторів мікросередовища**

- характеристика стану і тенденцій на ринку сировини для продукції галузі;
- аналіз основних конкурентів;
- характеристика споживачів продукції підприємств галузі;
- аналіз впливу на галузь організацій-контактних аудиторій.

Наведену аналітичну інформацію слід систематизувати і розробити матрицю SWOT-аналізу (таблиця 3).

### **2.4 Реакція підприємств галузі на виявлені загрози та можливості зовнішнього середовища (таблиця 4)**

**Розділ 3. Розробка стратегічних напрямів розвитку підприємств галузі**  
(на базі отриманої аналітичної інформації необхідно надати пропозиції щодо стратегічних напрямів розвитку підприємств цієї галузі).

**Список використаної літератури** (оформлюється відповідно до загальних норм).

#### **Рекомендується користуватись ресурсами:**

- Державна служба статистики України <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України <https://www.me.gov.ua/>
- Міністерство фінансів України <https://index.minfin.com.ua/economy/index/inflation/>
- Головна сторінка розділу "Законодавство України" <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index>
- Національний банк України <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators>
- аналітична інформація на галузевих інтернет-порталах;
- огляди в спеціалізованих періодичних виданнях та ін.

Посилання на джерела інформації є обов'язковим.

Таблиця 1

**Матриця PEST- аналізу**

<b>P</b>	<b>ПОЛІТИКА</b>	<b>E</b>	<b>ЕКОНОМІКА</b>
.		.	
.		.	
.		.	
<b>S</b>	<b>СОЦІУМ</b>	<b>T</b>	<b>ТЕХНОЛОГІЯ</b>
.		.	
.		.	
.		.	

Таблиця 2

**Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища**

Група факторів, стан фактора	Тенденції змін	Характер впливу фактору на підприємства галузі «+» — позитивний; «-» — негативний
1. Економічні фактори: 1.1 .		
2. Державно-політичні фактори: 2.1 ..		
3. Правові фактори: 3.1 ..		
4. Екологічні фактори: 4.1 ..		
3. Техніко-технологічні фактори 3.1 .		
4. Соціально-демографічні фактори 4.1 .		



Таблиця 3

**SWOT – аналіз потенціалу галузі**

Сильні сторони	Слабкі сторони
1.	1.
2.	2.
...	...
Зовнішні можливості	Зовнішні загрози
1.	1.
2.	2.
...	...

Таблиця 4

**Загрози та можливості зовнішнього середовища і можливі “відповіді”  
підприємств галузі**

Фактор середовища	Вплив фактора «+» — можливості «-» — загрози	Можлива реакція підприємства

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### PEST-аналіз

PEST-аналіз, це метод аналізу зовнішнього середовища, який здобув назву, виходячи з аббревіатури англійських слів: р - policy; е - economy; s - society; t - technology - тобто групи основних факторів: політичних, економічних, соціальних та технологічних.

Більш глибоко загальний стан зовнішнього середовища можна визначити за допомогою розглянутих далі груп факторів:

##### *1. Стан економіки та ринків визначають економічні фактори:*

- характер економіки та економічних процесів (зокрема, інфляція або дефляція);
- система оподаткування та якість «економічного законодавства» (зокрема, можливості вивезення прибутків);
- масштаби економічної підтримки окремих галузей (підприємств);
- загальна кон'юнктура національного ринку;
- розміри та темпи зростання чи зменшення ринку (взагалі);
- розміри та темпи зростання окремих сегментів ринку відповідно до інтересів фірми;
- стан фондового ринку;
- інвестиційні процеси;
- ставки банківського процента;
- політика й переважна система ціноутворення та рівень централізовано регульованих цін;
- законодавство щодо володіння (користування) землею, вартість землі тощо.

##### *2. Діяльність уряду - політико-інституційні фактори:*

- стабільність уряду;
- державна політика приватизації/націоналізації;
- державний контроль і регулювання діяльності підприємств (узагалі);

- рівень протекціонізму (взагалі);
- зростання/зменшення ролі уряду як замовника;
- міждержавні угоди з іншими країнами;
- рішення уряду щодо підтримки окремих галузей підприємств (пріоритети);
- вимоги забезпечення рівня зайнятості, регулювання ринку праці;
- державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих галузей і підприємств;
- рівень корупції державних структур;
- рівень економічної свободи держави (згідно з міжнародними оцінками).

### *3. Структурні тенденції:*

- структура галузей національної економіки;
- процес формування нових галузей та рівень їх конкурентоспроможності;
- темпи згортання діяльності «застарілих» галузей;
- вплив міжнародного поділу праці на діяльність окремих галузей і підприємств (зокрема, вплив антидемпінгового та антимонопольного законодавства);
- зміни оптимальних розмірів підприємств (зокрема, під впливом НТП).

### *4. Науково-технічні тенденції:*

- «технологічні прориви» (де саме — галузь, напрямок досліджень тощо);
- скорочення або продовження «життєвого циклу» технологій (за окремими галузями);
- питома вага наукомістких виробництв і продукції;
- вимоги до науково-технічного рівня виробництва, що забезпечує конкурентоспроможність;
- вимоги до кваліфікації кадрів високотехнологічних виробництв;
- вимоги до науково-технічного рівня конкурентоспроможної продукції.

5. *Природно-екологічна складова:*

- природно-кліматичні умови;
- територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів;
- розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів;
- законодавство з екологічних питань (можливість змін і обмеження, що ними зумовлені);
- стан екологічного середовища та його вплив на виробництво.

6. *Тенденції ресурсного забезпечення:*

- структура і наявність «національних» ресурсів;
- структура імпорту/експорту сировини та матеріалів;
- рівень дефіцитності ресурсів, що їх споживають підприємства;
- доступність ресурсів (ціни та витрати на перевезення).

7. *Демографічні тенденції:*

- кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих групах та в їхніх доходах);
- наявна та потенційна кількість робочої сили;
- кваліфікаційні характеристики (якість) робочої сили;

8. *Соціально-культурна складова:*

- сприйняття (недовіра) приватного бізнесу;
- переважний характер відносин «підприємство — громадські організації»;
- «економічний націоналізм», ставлення до іноземців;
- профспілкова активність і вплив профспілок на формування громадської думки.

9. *Несподіванки стратегічного характеру і можливі «горизонти» стратегічного планування (основний перелік та часові оцінки).*

Перелік цих «несподіванок» є специфічною особливістю, об'єктивно притаманною середовищу певної країни, а водночас він залежить від ступеня обізнаності та кваліфікації особи, яка виконує стратегічний аналіз.

«Горизонти» стратегічного планування визначаються також на основі урахування об'єктивних та суб'єктивних факторів.

10. *Міжнародне середовище* (за окремими країнами):

- структура господарства країни;
- характер розподілу доходів;
- середній рівень заробітної платні;
- вартість транспортних послуг;
- інфляція та ставки банківського процента;
- обмінний курс валюти відносно країни-партнера;
- рівень ВВП;
- рівень податків.

Існують також інші фактори, які не мають суто економічної природи, але їх усе одно варто враховувати:

- кількість і густота населення;
- географічне розташування та розвиненість комунікацій;
- професійний рівень та рівень грамотності населення;
- якість і кількість природних ресурсів;
- переважний рівень технології (за галузями);
- особливості конкурентної боротьби;
- національні особливості ведення бізнесу.

**Додаток Б**

Приклад заповнення таблиці 2.

**Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища**

Група факторів, стан фактора	Тенденції змін	Характер впливу на підприємства галузі «+» — позитивний; «-» — негативний
1. Економічні фактори: 1.1. Рівень інфляції значний (близько 0,5 % на місяць)	очікується зменшення інфляції до 0,1-0,3 % на місяць	«-» Знецінювання грошових ресурсів; «+» знецінювання довгострокових кредитів і виплат за ними; «+» можливість гри на різниці курсів валют

1.2. Скорочення реальних доходів населення на 10 % за рік	Тенденції суперечливі	«-» Скорочення купівельної спроможності; «-» потенційне скорочення виробництва; «+» потенційна можливість інших методів мотивації в наслідок зростання безробіття
---	-----------------------	---

## Додаток В

Приклад заповнення таблиці 4.

### Загрози та можливості зовнішнього середовища і можливі “відповіді” підприємств галузі

Фактор середовища	Вплив фактора «+» — можливості «-» — загрози	Можлива реакція підприємства
Рівень інфляції 5 % на місяць з можливостями стабілізації	Знецінення грошових ресурсів («-»); Можливість гри на курсах валют («+»)	Індексація платежів у договорах у разі їх продовження; Розробка стратегії поведінки на валютній біржі
Виникнення нової технології виробництва («технологічний прорив») і т. ін.	Моральне застарівання діючих технологій («-»)	Пошук джерел інвестування для впровадження нової технології. Створення спільного підприємства