

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ

Методичні рекомендації до виконання курсової роботи  
з дисципліни «Стратегічне управління та інноваційний розвиток  
підприємства»

для здобувачів вищої освіти всіх форм навчання  
за спеціальністю 051 «Економіка»

Укладач(і): д.е.н., проф. Ареф'єва О.В.;  
к.е.н., Сафонік Н.П.

Методичні рекомендації розглянуті та схвалені  
на засіданні кафедри економіки повітряного  
транспорту

Протокол № 19 від «04» вересня 2023 р.

Завідувач кафедри Олена АРЕФ'ЄВА

Київ – 2023

## 1. Мета й завдання курсової роботи

У першому семестрі здобувачі вищої освіти виконують курсову роботу (КР), відповідно до затверджених в установленому порядку методичних рекомендацій, з метою закріплення та поглиблення теоретичних та практичних знань та вмінь, набутих здобувачами вищої освіти у процесі засвоєння навчального матеріалу дисципліни. Виконання КР є важливим етапом у підготовці до виконання кваліфікаційної роботи майбутнього фахівця в сфері економіки підприємства.

Виконання курсової роботи з дисципліни «Стратегічне управління та інноваційний розвиток підприємства» є складовою навчального процесу, спрямованого на активізацію самостійної роботи здобувачів вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки», спеціальності 051 «Економіка», освітньо-професійної програми «Економіка підприємства». Курсова робота є підставою для допуску до іспитів.

*Конкретна мета курсової роботи* полягає в демонстрації студентом ступеню освоєння навчального матеріалу, умінь та навичок самостійно працювати з джерелами, навчальною та науковою літературою; здатності узагальнювати та подавати матеріал в логічній послідовності; вивченні особливостей застосування методичного інструментарію у практичній діяльності підприємства для підвищення рівня його стратегічного управління і інноваційного розвитку. При цьому завдання різняться між собою варіантами.

Програмні компетентності, які дає можливість здобути курсова робота з дисципліни «Стратегічне управління та інноваційний розвиток підприємства»:

ІК. Здатність визначати та розв'язувати складні економічні задачі та проблеми, приймати відповідні аналітичні та управлінські рішення у сфері економіки або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначених умов та вимог.

ЗК1. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК2. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК6. Здатність розробляти та управляти проєктами.

ЗК8. Здатність проводити дослідження на відповідному рівні.

Фахові компетентності, які дає можливість здобути курсова робота з дисципліни «Стратегічне управління та інноваційний розвиток підприємства»:

ФК1. Здатність застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій для обґрунтування стратегії розвитку економічних суб'єктів та пов'язаних з цим управлінських рішень.

ФК12. Здатність розробляти альтернативні варіанти стратегічного розвитку підприємства та обирати їх за визначеними критеріями.

ФК13. Здатність самостійно здобувати нові знання, використовуючи сучасні освітні та дослідницькі технології у сфері економіки підприємства

Програмні результати навчання, які дає можливість досягти курсова робота з дисципліни «Стратегічне управління та інноваційний розвиток підприємства»:

ПРН1. Формулювати, аналізувати та синтезувати рішення науково-практичних проблем.

ПРН2. Розробляти, обґрунтовувати і приймати ефективні рішення з питань розвитку соціально-економічних систем та управління суб'єктами економічної діяльності.

ПРН4. Розробляти та управляти соціально - економічними проектами та комплексними діями з урахуванням їх цілей, очікуваних соціально - економічних наслідків, ризиків, законодавчих, ресурсних та інших обмежень.

ПРН5. Дотримуватися принципів академічної доброчесності.

ПРН7. Обирати ефективні методи управління економічною діяльністю, обґрунтовувати пропонувані рішення на основі релевантних даних та наукових і прикладних досліджень.

ПРН8. Збирати, обробляти та аналізувати статистичні дані, науково-аналітичні матеріали, необхідні для вирішення комплексних економічних завдань.

ПРН10. Застосовувати сучасні інформаційні технології та спеціалізоване програмне забезпечення у соціально-економічних дослідженнях та в управлінні соціально-економічними системами

ПРН12. Обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики.

ПРН13. Оцінювати можливі ризики, соціально-економічні наслідки управлінських рішень.

ПРН14. Розробляти сценарії і стратегії розвитку соціально-економічних систем.

ПРН15. Організовувати розробку та реалізацію соціально-економічних проєктів із врахуванням інформаційного, методичного, матеріального, фінансового та кадрового забезпечення.

ПРН18. Прийняття ефективних управлінських рішень та імплементації оптимальних економічних механізмів в рамках стратегії розвитку підприємств авіаційної галузі.

Під час виконання курсової роботи студент повинен вивчити законодавчі акти, літературні джерела, періодичні публікації, у яких розглядаються питання обраної теми.

Виконання, оформлення та захист КР здійснюється студентом в індивідуальному порядку відповідно до методичних рекомендацій.

Час, потрібний для виконання КР, – до 30 годин самостійної роботи.

## **2. Загальні вимоги до курсової роботи**

У курсовій роботі здобувач вищої освіти повинен всебічно та глибоко розкрити зміст обраної теми, продемонструвати знання нормативних актів і літературних джерел.

Курсова робота складається з вступу, двох частин (текстової (теоретичної) та розрахункової (практичної)), висновків та списку використаних джерел.

Зміст *теоретичного розділу* роботи має відповідати сучасному рівневі розвитку економічної науки, стратегічного управління і інноваційного розвитку підприємства. У текстовій частині висвітлюються всі питання, передбачені планом теми курсової роботи. Особливу увагу слід звернути на використання тих

матеріалів, що характеризують роботу транспортних підприємств, їхніх виробничих систем в умовах становлення ринкових відносин і форм господарювання. Вибір теми теоретичного розділу курсової роботи здійснюється залежно від порядкового номера в журналі (за потреби тематика може корегуватись викладачем).

Висвітлення питань плану роботи слід супроводжувати аналізом статистичних даних, прикладами з практики господарювання підприємств, зразками розв'язання конкретних виробничих ситуацій. Необхідно також показати вміння зіставляти різні підходи та методи до вирішення тих чи інших проблем, самостійно робити висновки на основі вивченої літератури, зібраного, опрацьованого фактичного матеріалу. Теоретична частина повинна містити обґрунтовані дослідження теоретичних положень з обраної тематики на основі останніх публікацій (за останні 5 років).

Виконання розрахункової частини здійснюється на прикладі конкретного підприємства.

Зміст роботи має відповідати й відображати сутність теми, що розглядається.

Обсяг роботи – не менше 35-40 стор., літератури – не менше 20 джерел.

### **3. Вимоги до оформлення курсової роботи**

**Загальні вимоги.** Робота виконується на стандартному папері формату А4 (210 x 297мм або близькому до нього) білого кольору. Для написання роботи рекомендовано використовувати текстовий редактор Microsoft Word (версія 7.0 або вище), шрифт Times New Roman Cyr, розмір 14 пунктів, міжрядковий інтервал – 1,5. Абзацний відступ (перша стрічка в абзаці) має бути однаковим впродовж усього тексту роботи і дорівнювати п'яти знакам (1,25).

Текст необхідно друкувати, залишаючи береги таких розмірів: лівий – не менше 30 мм, правий – не менше 10 мм, верхній і нижній – не менше 20 мм.

Крім чіткого дотримання описаних вище норм оформлення роботи, слід також дотримуватися таких загальних правил оформлення текстів:

- не допускається наявність у тексті подвійних пробілів, пробілів перед початком та після абзацу, пробілів перед знаками пунктуації (крапками, комами, двокрапками тощо);

- в усьому тексті роботи використовуються однакові типи маркерів для маркованих списків, причому допускається вживання лише таких маркерів: «–», «а)» «1.»», «1)» (без лапок);

- в усьому тексті роботи використовуються однакові типи лапок: «текст»;

- стиль «напівжирний» у тексті застосовується лише при оформленні заголовків розділів, підрозділів та підпунктів роботи, для позначення заголовків елементів вступу («Актуальність дослідження», «Мета дослідження» тощо), а також при оформленні таблиць (назва таблиці, та шапка таблиці стиль «напівжирний»). Для інших цілей він не використовується;

- стиль «курсив» у тексті може використовуватись для позначення окремих фрагментів тексту, на які автор хоче звернути увагу;

– стиль «підкреслений» у тексті не використовується.

Першою сторінкою є титульний аркуш (додаток А), який включають до загальної нумерації сторінок, але номер на ньому не ставиться. Наступні сторінки нумерують у правому верхньому куті без крапки в кінці.

Заголовки структурних частин «ЗМІСТ», «ВСТУП», «РОЗДІЛ», «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ», «ДОДАТКИ» друкують великими літерами та розташовують по центру відповідно до тексту до тексту.

Крапку після заголовка не ставлять. Заголовки підрозділів (у разі потреби – пунктів, підпунктів) друкують маленькими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу. Відстань між заголовком (за винятком заголовка пункту) та текстом повинна дорівнювати 3 інтервали (тобто  $1,5 \times 2 = 3$ ).

Кожна структурна частина (розділи, але не підрозділи!) починається з нової сторінки.

Між підзаголовком і до основного тексту роблять відступ.

Такі структурні частини, як зміст, вступ, висновки, список використаних джерел, не мають порядкового номера (не можна друкувати «1. ВСТУП», «Розділ 4. ВИСНОВКИ»). Номер розділу ставиться після слова «РОЗДІЛ», після номера крапку не ставлять, потім з нового рядка друкують заголовок розділу.

Підрозділи нумерують у межах кожного розділу. Номер підрозділу складається з номера розділу і порядкового номера підрозділу, між якими ставлять крапку. Наприклад, «2.3.» (третій підрозділ другого розділу).

В тексті слід уникати переносів слів та складних синтаксичних конструкцій.

У тексті бажано уникати складних і громіздких пропозицій. Не слід писати в роботі «я думаю», «я пропоную» тощо. Висловлювати матеріал рекомендується від першої особи множини «на нашу думку» (тобто на Вашу і керівника).

У роботі допускаються тільки загальноприйняті скорочення слів (ПАТ, ТОВ та ін.). Посилання на таблиці, рисунки, що винесені у додатки робляться в тексті (додатки Д, Е, Ж).

**Нумерація.** Нумерація сторінок роботи має бути наскрізною, включаючи список літератури і додатки. Першою сторінкою є титульний аркуш, другою – зміст роботи і т. д. Номери сторінок проставляються арабськими цифрами в правому верхньому куті аркуша. На титульному аркуші номер сторінки не ставиться. Рисунки та таблиці, розташовані на окремих сторінках, включаються в загальну нумерацію.

Усі ілюстрації (схеми, графіки, діаграми, креслення тощо) іменуються рисунками, в тексті вони іменуються словом «Рис.», з позначенням номера розділу і номера рисунка в його межах. Підпис до рисунка розташовується під ним. До кожного рисунку дається примітка з посиланням на джерело, звідки взято рисунок або цифрові дані. Рисунок підписується внизу відповідно до зразка.

**ЗРАЗОК**

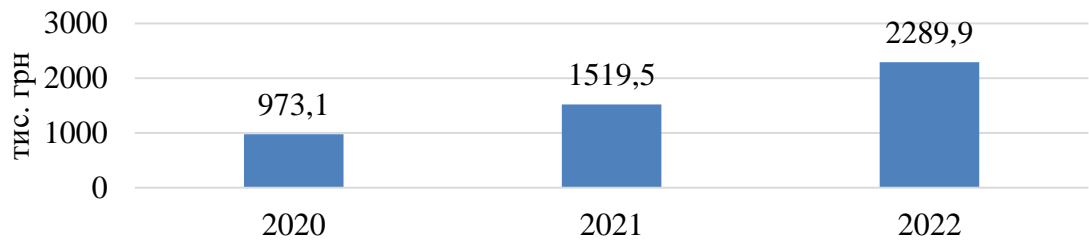


Рис. 2.1. Динаміка власного капіталу підприємства, 2020-2022 рр., тис. грн.  
Джерело: складено автором на основі [25]

Таблиці та рисунки нумерують послідовно у межах розділу (за винятком таблиць, поданих у додатках). У правому верхньому куті над відповідним заголовком таблиці розміщують напис «Таблиця» із зазначенням номера:

Номер таблиці складається з номера розділу і порядкового номера таблиці, між якими ставиться крапка («Таблиця 2.1» – перша таблиця другого розділу). При перенесенні частини таблиці на інший аркуш слово «Таблиця» та її номер ставиться праворуч над першою частиною таблиці, над іншими частинами пишуть слова «Продовження табл.», вказуючи номер. Таблицю, обсяг якої перевищує 0,5 сторінки бажано перенести в додатки. Під таблицею обов'язково зазначити посилання на джерело відповідно до зразка.

**ЗРАЗОК**

Таблиця 2.2

**Динаміка показників фінансової стійкості підприємства**

Роки	2020	2021	2022
Коефіцієнт автономії	15,2	13,2	21,3
Коефіцієнт маневреності власних коштів	13,1	10,0	15,0

Джерело: складено на основі [27]

**Посилання.** При виконанні курсової роботи здобувачі вищої освіти повинні робити посилання на джерела, матеріали або окремі результати з яких наводяться в роботі. Такі посилання дають змогу відшукати документи і перевірити достовірність відомостей про цитування документа, дають необхідну інформацію щодо нього, допомагають з'ясувати його зміст, мову, текст, обсяг. Посилатися слід робити на останні видання публікацій. На більш ранні видання можна посилатися лише в тих випадках, коли в них наявний матеріал, який не включено до останнього видання.

Якщо використовуються відомості, матеріали з монографій, оглядових статей, інших джерел з великою кількістю сторінок, тоді в посиланні необхідно точно вказати номери сторінок, ілюстрацій, таблиць, формул з джерела, на яке дано посилання в роботі.

Посилання в тексті роботи на джерела слід зазначати у квадратних дужках, наприклад: [3] або [4, с. 9].

Посилання на ілюстрації роботи вказують порядковим номером ілюстрації, наприклад, «рис. 1.2». Посилання на формули роботи вказують порядковим

номером в дужках, наприклад, «... у формулі (2.1)».

На всі таблиці роботи повинні бути посилання в тексті, при цьому слово «таблиця» в тексті пишуть скорочено, наприклад: «...в табл. 1.2». У повторних посиланнях на таблиці та ілюстрації треба вказувати скорочено слово «дивись», наприклад: «див. табл. 1.3».

**Список використаних джерел.** Перелік використаних джерел охоплює літературні джерела (книги, статті та т. ін.), законодавчу й нормативну літературу, на які є посилання в тексті. Література оформлюється відповідно до вимог Національного стандарту України ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання» (приклад оформлення бібліографічного списку - <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/images/bibl.pdf>). На всі наведені у списку джерела повинні бути зроблені посилання у тексті. Список використаних джерел складається в алфавітному порядку або по мірі використання у тексті.

**Додатки.** Додатки до роботи слід оформляти як продовження тексту, кожне застосування має починатися з нової сторінки. Додаток повинен мати заголовок, надрукований вгорі рядковими літерами симетрично до тексту сторінки. Праворуч рядка над заголовком має бути надруковане слово «Додаток» і прописна буква, що позначає додаток. Додатки слід позначати послідовно прописними буквами алфавіту: А, Б, В, Д, Ж, Е, З і т. д. Виключається вживання букв Г, Є, І, Ї, Й, О, Ч, Ь.

При оформленні додатків окремою частиною на окремому аркуші пишуть (друкують) великими літерами слово «ДОДАТКИ».

Текст кожного додатка за необхідності може бути поділений на розділи й підрозділи, які нумерують у межах кожного додатка. У цьому разі перед кожним номером ставлять позначення додатка (літеру) і крапку. Наприклад, А.2 – другий розділ додатка А, В.3.1 – перший підрозділ третього розділу додатка В.

Таблиці, ілюстрації та формули, які розміщені у додатках, нумерують у межах кожного додатка. Наприклад, Рис. А. 1 – перший рисунок додатка А; таблиця В.2 – друга таблиця додатка В; Рис. Д.1.2 – другий рисунок першого розділу додатка Д.

### **3. Підбір літератури, статистичних та інших матеріалів**

Навчальну та спеціальну літературу з теми курсової роботи здобувач вищої освіти підбирає самостійно. Особливу увагу слід звернути на першоджерела, періодичні видання, наукові статті, передовий виробничий досвід, нормативні акти (закони України, постанови, укази тощо). Користуватися необхідно лише новими виданнями та останніми редакціями нормативних актів, методичних матеріалів міністерств і відомств, а також підприємств та організацій. Велику інформаційну цінність мають практичні матеріали підприємств (організацій), статистичні дані.

Складаючи бібліографію (список літературних джерел), треба звернути увагу не тільки на рік видання, а й на зміст, його актуальність у сучасних умовах.

Усі зібрані матеріали необхідно опрацювати, згрупувати, подати в таблицях,

графіках, схемах, діаграмах, картограмах, ретельно проаналізувати перед тим, як використати у тексті роботи.

Список використаних джерел та інших матеріалів необхідно систематизувати.

#### **4. Методичні вказівки до виконання курсової роботи**

##### ***4.1. Методичні вказівки до виконання теоретичної частини курсової роботи***

Теоретична частина містить, обґрунтовані, на основі останніх публікацій (за останні 5 років), теоретичні положення з обраної тематики. Обов'язковим є перелік використаних джерел і посилання на них, наявність графічного матеріалу (таблиць, рисунків). Обсяг теоретичної частини 10-15 сторінок.

Теоретична частина курсової роботи:

1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління підприємством. Стратегічний процес на підприємстві.

2. Стратегічні орієнтири підприємства: місія, візія, цілі. Стратегія підприємства: поняття та класифікація.

3. Стратегічний аналіз та прогнозування зовнішнього середовища підприємства.

4. Розробка стратегії окремих бізнесів та їх систем. Стратегічний набір.

5. Управління реалізацією стратегічних планів та стратегічними змінами.

6. Основні компоненти інформаційно-аналітичного забезпечення реалізації стратегії.

7. Організаційне та соціально-психологічне забезпечення процесів стратегічного управління.

8. Інновації і циклічність економічного розвитку. Ключові поняття інноваційного розвитку.

9. Вимірювання рівня інноваційного розвитку та чинники його формування. Сучасні організаційні форми інноваційного розвитку.

10. Глобальні науково-технічні та інформаційні комунікації в інноваційній сфері. Інфраструктура ринку інновацій.

11. Державна підтримка інноваційного підприємництва. Національні інноваційні системи.

12. Маркетинг інновацій. Стратегії та бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства.

13. Інноваційний потенціал підприємства. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

14. Ризики в інноваційній діяльності та управління ними. Охорона прав та економіка інтелектуальної власності як складова економічної безпеки інноваційної діяльності.

15. Стратегічний аналіз конкурентної позиції організації.

16. Розробка стратегії підвищення якості товару як важливий чинник нецінової конкуренції.



17. Аналіз реалізації конкурентної стратегії підприємства.
18. Інноваційний розвиток підприємства: поняття, ризики, чинники, забезпечення.
19. Інноваційні фактори циклічності економічного розвитку.
20. Формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства.
21. Інноваційний потенціал підприємства: складові та фактори впливу.
22. Інвестиційне забезпечення стратегічного розвитку підприємств в умовах Індустрії 4.0.
23. Інноваційна компонента в стратегічному розвитку підприємств.
24. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища – основа визначення стратегічного напрямку розвитку підприємств.

#### ***4.2. Методичні вказівки до виконання розрахункової частина курсової роботи***

Виконання розрахункової частини здійснюється на прикладі конкретного підприємства (транспортного) та конкретної галузі економіки. Дослідне підприємство здобувач вищої освіти обирає самостійно.

Вихідною інформацією для проведення аналізу є дані офіційного сайту підприємства, зокрема його фінансова звітність, а також інформація із сайту Державної служби статистики України.

Аналіз обов'язково має містити розрахунки, які в тексті групуються у відповідні таблиці. Крім таблиць, розрахунки супроводжуються графіками, діаграмами та іншим ілюстрованим матеріалом, що сприяє полегшенню сприйняття основних результатів дослідження. Обов'язково всі аналітичні розрахунки завершуються аналітичним коментарем, що дозволяє підсумувати та оцінити основні результати проведеного аналізу.

*Розрахункова частина повинна складатися з наступних підрозділів:*

1. Опишіть діяльність обраного підприємства та побудуйте організаційну структуру.
2. Опишіть галузь, в якій працює підприємство. Визначте переваги та недоліки даної галузі в сучасному ринковому середовищі.
3. Проведіть аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства.
4. Визначте тип ринку, на якому здійснює свою діяльність підприємство. Проаналізуйте тип ринку, та визначте чи є правильним вибір підприємства.
5. Опишіть підприємства-конкуренти (число конкурентів та рівновагу їх сил). Продіагностуйте цілі та наміри конкурентів.
6. Визначте питому вагу кожного підприємства на ринку. Надайте пропозиції чи може обране підприємство розширити ринок збуту та яким чином.
7. Побудуйте багатокутник конкурентоспроможності та SWOT-аналіз підприємства.
8. Проведіть SPACE-аналіз діяльності підприємства.
9. Надайте пропозиції щодо підвищення конкурентних переваг підприємства.

## 10. Обґрунтуйте стратегію розвитку підприємства.

### **1. Опишіть діяльність обраного підприємства та побудуйте організаційну структуру.**

Наведіть загальну характеристику підприємства, історію його розвитку в Україні. Зазначте джерела формування майна підприємства, основні види та предмет діяльності, його мету. Побудуйте організаційну структуру досліджуваного підприємства.

### **2. Опишіть галузь, в якій працює підприємство. Визначте переваги та недоліки даної галузі в сучасному ринковому середовищі.**

Охарактеризуйте галузь у якій функціонує підприємство, наведіть основні показники розвитку галузі в Україні (динаміка обсягів виробництва та реалізації продукції, сировинна база, технологія виробництва, основні оператори ринку, рівень конкуренції та ризики, зовнішня торгівля, обсяги експорту та імпорту, географія поставок за країнами, структура товарного асортименту, аналіз цін, фактори, що впливають на формування ціни, споживання товару на ринку та сегментація споживання, канали збуту продукції, брендинг і реклама)

### **3. Проведіть аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства.**

Наведіть аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства за 3 останні роки (аналіз показників майнового стану, оборотних засобів, кількісний та якісний склад кадрів, продуктивність праці персоналу, аналіз структури доходів та витрат підприємства, аналіз рентабельності).

### **4. Визначте тип ринку, на якому здійснює свою діяльність підприємство. Проаналізуйте тип ринку, та визначте чи є правильним вибір підприємства.**

Необхідно з'ясувати тип ринку, на якому діє підприємство. Головним критерієм класифікації типів ринків є характер і ступінь свободи конкуренції. Для характеристики структури ринку використовуються показники концентрації, такі, як індекс концентрації, коефіцієнт Херфіндала-Хіршмана та коефіцієнт відносної концентрації. Для більш глибокої оцінки нерівномірності розподілу часток ринку інколи використовуються специфічні показники, наприклад індекс Холла-Тайдмана.

### **5. Опишіть підприємства-конкуренти (число конкурентів та рівновагу їх сил). Продіагностуйте цілі та наміри конкурентів.**

Діагностування цілей конкурентів дає можливість підприємству визначити ряд важливих моментів їх функціонування:

- ступінь задоволення конкурента своїм становищем та результатами фінансової діяльності і, отже, те, наскільки ймовірною є зміна конкурентом своєї стратегії та сили реакції на зовнішні чинники і на ходи інших фірм;
- можливу реакцію конкурента на зміни в стратегії;
- серйозність ініціатив конкурента.

Аналіз цілей конкурентів є вирішальним, оскільки він допомагає уникати стратегічних ходів, що можуть спровокувати запекле протистояння з конкурентом, якому підприємство заважатиме досягти ключових цілей.

**6. Визначте питому вагу кожного підприємства на ринку. Надайте пропозиції чи може обране підприємство розширити ринок збуту та яким чином.**

Ринкова частка підприємства відображає найважливіші результати конкурентної боротьби, фіксує ступінь його домінування на ринку, його можливості впливати на об'єм і структуру попиту і пропозиції, ціни та динаміку ринку загалом. Чим більше частка ринку, тим успішнішим є підприємство, менше витрати – нижча собівартість продукції. Як тільки підприємство досягає хороших показників по займаній частці ринку, воно отримує безліч додаткових можливостей: можна встановлювати вищі ціни на продукцію вищого класу, диктувати свої умови дистриб'юторам тощо.

**Частка ринку** – це питома вага товарів підприємства в загальній місткості даного ринку збуту. Існують наступні методи розрахунку частки ринку: за обсягом продажу в натуральному вираженні; за вартісними показниками; в окремому сегменті, відносна частка ринку. Розраховується цей показник у відсотках.

Простіший спосіб визначення ринкової частки підприємства полягає у знаходженні співвідношення обсягів продажу підприємства та галузі або ринку в цілому. Розрахунки здійснюється за формулою:

$$Ч = O_{п}/O_{р}, \quad (1)$$

де Ч – ринкова частка підприємства, %;

$O_{п}$  – обсяг продажу продукції підприємства в натуральному чи вартісному виразі;

$O_{р}$  – загальний обсяг продажу продукції на ринку (або в галузі) в натуральному чи вартісному виразі.

Частка ринку в окремому сегменті визначається як обсяг продажу товарів фірми в даному сегменті до місткості даного сегменту (загального обсягу продажу товарів у окремому сегменті).

Відносна частка ринку визначається як співвідношення частки ринку фірми і частки ринку конкурентів:

$$\text{Відносна частка ринку} = \frac{\text{Частка ринку підприємства}}{\text{Частка ринку конкурентів}}, \quad (2)$$

На зменшення частки ринку впливають зменшення обсягів реалізації продукції, що може бути спричинено появою нових конкурентів або зростанням місткості ринку. В першому випадку для збереження частки ринку необхідно зосередити зусилля на модифікації наявної та розробці нової продукції, а в другому – нарощувати обсяги виробництва продукції.

Вивчення частки ринку зазвичай проводиться в динаміці і порівняно з іншими конкурентами. За результатами цього аналізу робляться висновки про положення фірми на ринку, тенденції, конкурентоспроможність, а також з'ясовуються і вивчаються причини зміни частки ринку.

**7. Побудуйте багатокутник конкурентоспроможності та SWOT-**

## аналіз підприємства

Рівень конкурентоспроможності фірми можна визначити декілька способами: графічними та аналітичними.

Графічний метод заснований на побудові багатокутника конкурентоспроможності, який відображає рівень показників конкурентоспроможності різних підприємств (рис. 1).

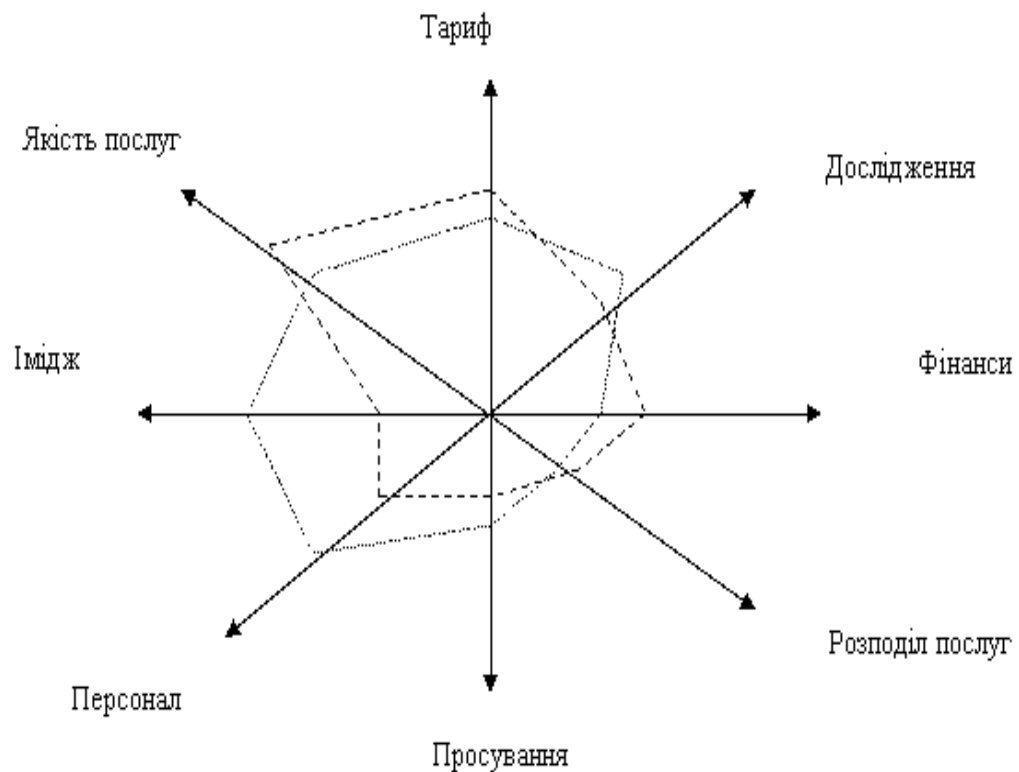


Рис. 1. Багатокутник конкурентоспроможності

Багатокутник, який має найбільшу площу, відповідає найконкурентоспроможнішій фірмі. Перевагою графічного методу оцінювання конкурентоспроможності підприємства є його простота та наочність; недоліком слід вважати те, що він не дає змоги встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства.

Аналітичні методи потребують побудови матриці конкурентоспроможності з набором показників оцінки та рангом показників. В будь-якому випадку аналіз конкурентоспроможності потребує порівняльної оцінки фірми та її конкурентів. Для цього необхідно провести SWOT-аналіз, за допомогою якого виявити сильні та слабкі сторони фірми або конкурентів.

SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні та слабкі сторони внутрішнього, а також можливості і загрози зовнішнього середовища організації. Ідея SWOT-аналізу полягає в наступному: а) спрямуванні зусиль на перетворення слабкостей в силу та загроз в можливості; б) розвитку сильних сторін фірми у відповідності з її обмеженими можливостями. Методологія SWOT-аналізу передбачає виконання наступних етапів (рис. 2).

	Можливості	Загрози
Сильні сторони		
Слабкі сторони		

Рис. 2 SWOT-аналіз

На першому етапі детально аналізуються сили – конкурентні переваги фірми в наступних областях: патентоспроможність продукції, ціна товарів, прогресивність технології, кваліфікація кадрів, географічне розташування фірми, інфраструктура, система менеджменту, сила конкуренції тощо.

На другому етапі SWOT-аналізу вивчаються слабкості фірми. Він починається з аналізу конкурентоспроможності товарів, що випускаються на всіх ринках. Будується дерево показників конкурентоспроможності: на 0-му рівні – комплексний показник конкурентоспроможності певного товару; на 1-му рівні – корисний ефект (інтегральний показник якості), сукупні витрати, умови використання товару; на 2-му – конкретні показники і т.д. Розраховуються показники у відповідності з побудованим деревом. Збір або прогнозування цих показників здійснюється на основі аналогічних показників конкуруючих товарів.

На третьому етапі SWOT-аналізу вивчаються фактори макросередовища з метою прогнозування стратегічних та тактичних загроз фірми та своєчасного попередження можливих збитків.

На четвертому етапі SWOT-аналізу досліджуються можливості □ позитивні тенденції та явища зовнішнього середовища, які можуть призвести до збільшення обсягів продажу і прибутку. Завдання аналізу полягає в тому, щоб виділити реальні можливості на основі яких можна забезпечити конкурентну перевагу підприємства.

На останньому етапі узгоджуються сили з можливостями для формування проекту окремих розділів стратегії фірми.

## 8. Проведіть SPACE-аналіз діяльності підприємства

SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) це комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій. Його привабливість пояснюється також і тим, що дає можливість проаналізувати наявну стратегію організації навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді.

У SPACE-аналізі виокремлюють чотири групи системних критеріїв оцінювання організації:

- економічний потенціал (або «фінансова сила»);
- конкурентні переваги;
- привабливість галузі (бізнес-напрямок);
- стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу).

Кожен із критеріїв складається з певного переліку факторів, що знаходять вираз у відповідних показниках.

Економічний потенціал вимірюється за такими показниками:

- 1) нормою прибутковості;
- 2) виробничими витратами;
- 3) рентабельністю вкладеного капіталу;

- 4) рентабельністю інвестицій;
- 5) обсягами заборгованості;
- 6) здатністю до підвищення рівня нагромадження та до залучення капіталу із зовнішніх джерел тощо.

Конкурентні переваги вимірюються за показниками, що характеризують:

- 1) динаміку змін частки ринку, що її обслуговує організація;
- 2) структуру асортименту продукції, що виготовляється (з урахуванням рівня її прибутковості);
- 3) цінову політику;
- 4) рівень розвитку маркетингу (та інших важливих для даної галузі підсистем підприємства);
- 5) рівень якості (конкурентоспроможності) продукції;
- 6) тип та тісноту зв'язків із споживачами тощо.

Привабливість галузі вимірюється за показниками, що характеризують:

- 1) кількість та основні характеристики конкурентів, рівень конкуренції;
- 2) загальну привабливість галузі (серед інших галузей);
- 3) залежність розвитку галузі від загальної кон'юнктури ринку;
- 4) стадію «життєвого циклу» галузі;
- 5) стабільність прибутків та загальна норма прибутку галузі;
- 6) застосування виробів даної галузі в інших секторах економіки тощо.

Стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу) вимірюється за показниками, що характеризують:

- 1) темпи зростання (занепаду) економіки країни;
- 2) вплив іноземного капіталу на розвиток галузі;
- 3) вплив науково-технічного прогресу на розвиток галузі;
- 4) ступінь впливу держави на галузь (регулювання діяльності);
- 5) ступінь залежності галузі від іноземних ринків сировини;
- 6) ступінь залежності галузі від розвитку інфраструктури (у тому числі від розвитку інформаційних технологій) тощо.

Наведені як приклад критерії не вичерпують перелік складових, що використовуються для побудови матриці SPACE-аналізу. Під час формування критеріїв оцінювання необхідно враховувати специфічні особливості конкретного підприємства, його цілі та стратегії, наявний виробничий потенціал, досвід роботи тощо. Кожному з обраних критеріїв у межах однієї групи виставляється експертом оцінка за обраною шкалою (табл. 1). Це може бути 10- або 5-бальна шкала. «Вага» визначає значущість кожного критерію щодо всієї сукупності критеріїв та міститься в діапазоні від 0 до 1, сума значень при цьому має становити 1. Після обчислення значень оцінок за кожним критерієм (оцінка перемножується на «вагу»), визначається сумарна оцінка за кожною групою.

Таблиця 1

Визначення складових для побудови матриці SPACE-аналізу

Внутрішня стратегічна позиція		Зовнішня стратегічна позиція	
Економічний потенціал («фінансова сила» (FS))	(EP)	Стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу)	(ES)

Фактори	Показник	Оцінка	Вага	$\Sigma$ оцінки	Фактори	Показник	Оцінка	Вага	$\Sigma$ оцінки
1. 2. п.					1. 2. п				
Усього					Усього				
Конкурентні переваги (CA)					Привабливість галузі (IS) (бізнес-напряму)				
Фактори	Показник	Оцінка	Вага	$\Sigma$ оцінки	Фактори	Показник	Оцінка	Вага	$\Sigma$ оцінки
1. 2. п.					1. 2. п				

Отримані результати розрахунків наносяться на прямокутну систему координат, в якій кожна піввісь є поданням загального критерію за групою (рис. 3 і 4). Кожний із вихідних критеріїв зображується як точка на відповідній півосі. Після цього утворюється точка з координатами  $P(x,y)$  в одному з квадрантів вибраної системи координат. У результаті сполучення цієї точки з початком координат утворюється вектор, що вказує на наявний чи доступний у перспективі тип стратегії.

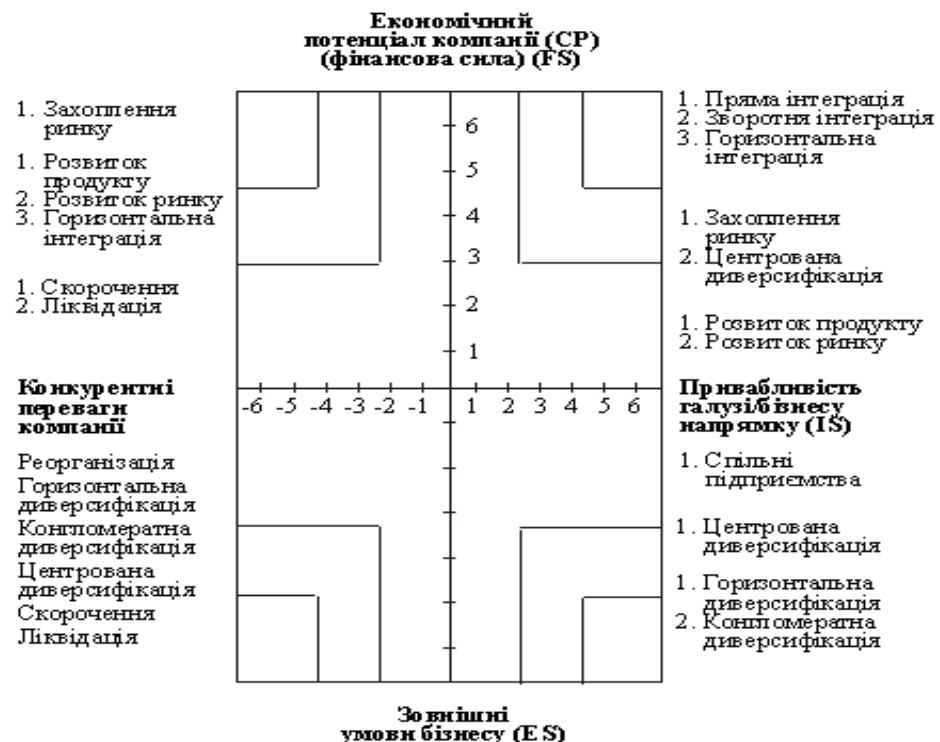


Рис. 3. Матриця SPACE-аналізу (з визначенням стандартних стратегічних рішень)

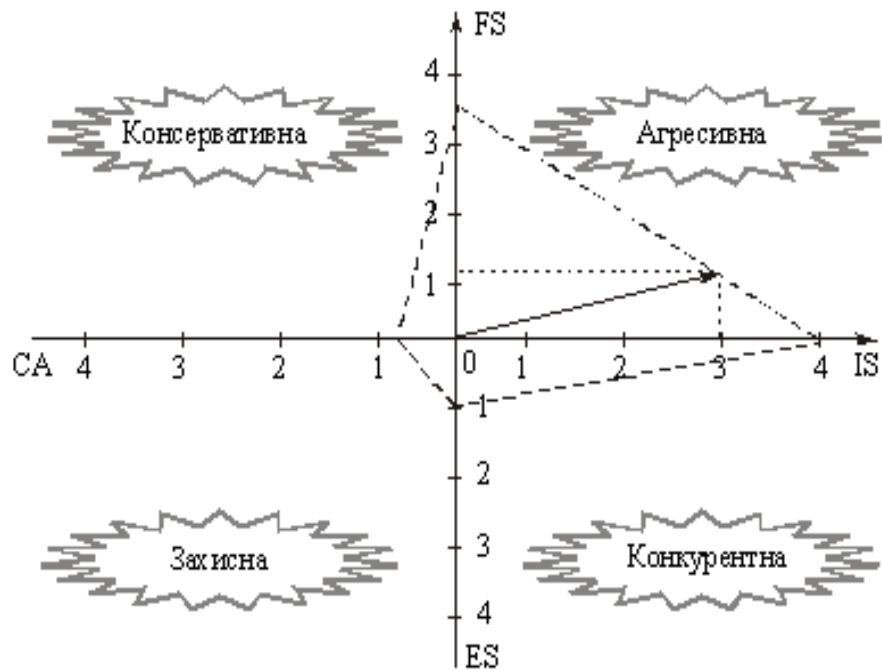


Рис. 4. Приклад побудови матриці SPACE-аналізу

Щоб дістати обґрунтовані результати за допомогою SPACE-аналізу, необхідно пройти кілька етапів:

1. Підготовчий етап, на якому формується відповідна група фахівців для проведення досліджень.
2. Розробка критеріїв оцінювання та проведення відповідних розрахунків.
3. Узгодження стратегій розвитку. На цьому етапі проводиться аналіз отриманих результатів, формуються пропозиції щодо змісту стратегій та оцінюються можливості вибору більш привабливих конкурентних стратегій.

#### **9. Надайте пропозиції щодо підвищення конкурентних переваг підприємства**

Аналіз конкурентоспроможності підприємств – це аналіз, в якому внутрішні характеристики порівнюються з параметрами діяльності інших, насамперед процвітаючих, підприємств-конкурентів.

Порівняльна характеристика дає змогу виявити ключові, внутрішні фактори конкурентоспроможності, які допомагають підприємству забезпечувати доволі тривале своє функціонування та розвиток в умовах несталого, динамічного, нерідко ворожого оточення. Зрештою остаточне визначення рівня наявного виробничо-збутового потенціалу можливе тільки в порівнянні з підприємствами-конкурентами. Результати аналізу дають змогу визначити напрямки його розвитку або доцільність подальшої підтримки.

Ключові фактори конкурентоспроможності (КФУ або конкурентні переваги) організації – це унікальна комбінація наявного виробничого потенціалу підприємства з нагромадженим у минулому досвідом його використання і сформованим іміджем, що сприяють виготовленню конкурентоспроможної продукції, завдяки реалізації якої підприємство здатне забезпечити своє існування в довгостроковій перспективі.

М. Портер розрізняє кілька рівнів конкурентних переваг:



1. «Переваги низького рівня» базуються на доступності сировини, дешевій робочій силі, великих масштабах виробництва;

2. «Переваги більш високого рівня» визначаються репутацією фірми, ефективними зв'язками з клієнтами, інвестиційною привабливістю тощо;

3. «Переваги найбільш високого порядку» становлять власні патенти та ліцензії, висока кваліфікація персоналу, ефективні системи управління (зокрема застосування системи стратегічного управління) тощо.

Конкурентоспроможність організації не є її постійною характеристикою, вона визначає здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти в певний період основним конкурентам. Зі змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищах змінюються також порівняльні конкурентні переваги щодо інших підприємств галузі.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства має дати відповідь про напрямки діяльності та способи ведення конкурентної боротьби.

### **10. Обґрунтуйте стратегію розвитку підприємства.**

За результатами проведеного аналізу надати власні пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення стратегії розвитку підприємства

### **ВИСНОВКИ**

У цьому розділі здобувачі вищої освіти мають підвести короткі підсумки дослідження розкрити в загальних рисах загальнотеоретичні проблеми, перерахувати основні напрямки дослідження, його основні результати, зазначити конкретні шляхи усунення виявлених недоліків, вирішення проблем із зазначенням очікуваного економічного ефекту від таких пропозицій. У висновках необхідно наголосити на якісних та кількісних показниках здобутих результатів, обґрунтувати достовірність результатів, викласти рекомендації щодо їх використання.

### **Список рекомендованих джерел**

#### **Базова література**

1. Ареф'єва О.В. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення: монографія / за ред. Ареф'євої О.В. К.: НАУ, 2020. 260 с.

2. Дикань В., Токмакова І. та ін. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 272 с.

3. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі : монографія / за ред. Ареф'євої О.В. К. : ФОП Маслаков, 2019. 342 с. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/44131>

4. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с.

5. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

6. Шевченко Л. С. Стратегії підприємства: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-економіка». Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 148 с.

#### Допоміжна література

7. Ареф'єва О.В. Закономірності інтелектуалізації управління підприємством на основі розвитку бізнес-моделей. *Problems of Economy*. 2019. Вип.4. С. 111-119.

8. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Стратегія інноваційного розвитку в контексті антикризового управління. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні* : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (27 березня 2020 р., м. Київ). Київ: КНУТД, 2020. С. 6-9.

9. Ареф'єва О.В., Ковальчук А.М., Павленко Б.О. Інноваційне управління ресурсозабезпеченням та економічною безпекою підприємства в умовах конкурентного середовища. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. Випуск 8(86). С. 32–38.

10. Ареф'єва О., Сімкова Т., Жураківський В. Стратегічний розвиток авіатранспортних підприємств в конкурентних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-101>

11. Ареф'єва О.В., Сафонік Н.П., Дудік А.О. Стратегічний аналіз розвитку транспортних підприємств в умовах інноваційних тенденцій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-16>

12. Ареф'єва О. В., Сафонік Н. П., Кривенко Є. А. Фактори інноваційного розвитку системи матеріально-технічного забезпечення підприємства в умовах неотехнологічного відновлення. *ModernEconomics*. 2021. № 30(2021). С. 13-20. DOI: 10.31521/modecon.V30(2021)-02.

13. Ареф'єва О.В., Титикало В. С. Концептуальний підхід до управління випереджаючим розвитком інноваційного потенціалу підприємств. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 3. С. 145-154.

14. Васюткіна Н.В., Антонов Т.А. Концептуальний підхід до формування інноваційної активності підприємств з використанням особливостей цифрової економіки. *Економіка та управління*. 2020. № 1. С.12-16.

15. Ковальчук А.М., Рижевська Н.Р. Стратегічні орієнтири розвитку транспортних підприємств в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/389>

16. Пілецька С.Т., Ткаченко Є.В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Економічні студії*. 2020. Випуск 1 (27). С. 146 – 151.

17. Korytko T., Bryl I., Piletska S., Arefieva O., Arefiev S. Strategy of innovative development of an enterprise on the basis of evaluation of its intellectual capital. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2021. n. 3. p. 134-141. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/134>

18. Kovalchuk A.M., Safonik N.P. Zaliznyuk V. P. Strategic management of adaptation of enterprises innovation activity of to the conditions of the sustainable

development. *Economics, management and administration in the coordinates of sustainable development*: Scientific monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2021. pp. 679-692. DOI: [10.30525/978-9934-26-157-2-37](https://doi.org/10.30525/978-9934-26-157-2-37).

19. Kuzior A., Arefieva O., Kovalchuk A., Brožek P., Tytykalo V. Strategic Guidelines for the Intellectualization of Human Capital in the Context of Innovative Transformation. *Sustainability*. 2022; 14(19):11937. DOI: 10.3390/su141911937

20. Kuzior A., Arefieva O., Vovk O., Brožek P. Innovative Development of Circular Systems While Ensuring Economic Security in the Industry. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022; 8(3). DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc8030139>

### **Інформаційні ресурси в Інтернеті**

21. <https://zakon.rada.gov.ua/laws>

22. <https://www.ukrstat.gov.ua/>

23. <http://www.me.gov.ua>

24. <https://mspu.gov.ua/>

*Зразок титульної сторінки*

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ**

**КУРСОВА РОБОТА**

**з навчальної дисципліни «Стратегічне управління та інноваційний  
розвиток підприємства»**

***Виконав(ла):***

*здобувач другого (магістерського)  
рівня вищої освіти,  
групи \_\_\_\_\_*

\_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові)

***Перевірів:*** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання, П.І.Б. викладача)

Київ 20\_\_