

**УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**Кафедра економіки та управління виробничим
і комерційним бізнесом**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ТА ЗАВДАННЯ
для курсової роботи**

**з дисципліни
«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»**

Харків – 2025

Методичні вказівки розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом 11 квітня 2025 р., протокол № 12.

Методичні вказівки рекомендовано для видання і використання в навчальному процесі УкрДУЗТ для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальностей 051 «Економіка» і 076 «Підприємництво та торгівля» всіх форм здобуття освіти.

Укладачі:

професори В. Л. Дикань,
В. О. Овчиннікова

Рецензент

проф. І. В. Токмакова

ЗМІСТ

Загальні положення	4
1 Вимоги щодо виконання теоретичної частини курсової роботи	5
2 Тематика теоретичної частини курсової роботи	6
3 Завдання для виконання аналітичної частини курсової роботи	7
4 Завдання для виконання розрахункової частини курсової роботи	10
5 Методичні вказівки для виконання розрахункової частини курсової роботи	13
6 Вимоги щодо оформлення та захисту курсової роботи	27
Список літератури	27
Додаток А Головні фінансово-економічні показники діяльності підприємства	29
Додаток Б Витрати необхідної для здійснення конструкторсько-технологічної та організаційної підготовки виробництва нового виробу «С»	31
Додаток В Зразки оформлення таблиць для розрахунків	32

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Мета курсової роботи — надання можливості здобувачам освіти закріпити теоретико-методологічні аспекти і практично застосувати прийоми і методи розроблення стратегій, стратегічних планів, проєктів і програм, створення системи стратегічного управління та забезпечення її функціонування в динамічному ринковому середовищі.

Практичне розв'язання проблем, пов'язаних із необхідністю забезпечення ефективності діяльності підприємства і сьогодні, і в перспективі, залежить від рівня освоєння методології і методів стратегічного управління. Курсова робота ґрунтована на теоретичному матеріалі не лише з дисципліни «Стратегічне управління», але і всіх профільюючих дисциплін, які вивчали до цього здобувачі освіти, перш за все «Економіка і організація інноваційної діяльності», «Організація виробництва», «Економіка підприємства», «Економічний аналіз», «Стратегія підприємства».

Курсову роботу виконують здобувачі відповідно до варіанта, який відповідає останній цифрі номера залікової книжки.

Курсову роботу виконують машинописним способом за допомогою комп'ютера шрифтом 14 Times New Roman через полуторний інтервал або рукописним способом з одного боку аркуша білого паперу формату А4 (210 x 297 мм). У текст роботи необхідно вносити тільки основні розрахунки і підсумкові таблиці (вихідні дані та формули до тексту роботи не включають), а також висновки.

Під час захисту здобувач повинен розкрити суть роботи, обґрунтувати виконані розрахунки, проаналізувати отримані результати, зробити висновки і відповісти на запитання.

Курсова робота має таку структуру:

Вступ. Здобувач розкриває цілі та завдання курсової роботи, а також тенденції розвитку стратегічного управління в Україні.

1 Теоретична частина – вивчення теоретичних аспектів проведення стратегічних змін в організації.

2 Аналітична частина – оцінювання конкурентної позиції підприємств і надання висновку про доцільну для кожного підприємства стратегію конкурентної поведінки.

3 Розрахункова частина – виконують лише для підприємства, що опинилось у зоні «несприятливих відхилень». Головна мета – обґрунтувати і вибрати більш ефективний варіант стратегічного рішення.

Висновки – дати рекомендації для кожного з підприємств, що було проаналізовано, про стратегію та напрями стратегічний дій.

Список літератури.

Вихідні дані для виконання курсової роботи надано в додатках А і Б.

1 ВИМОГИ ЩОДО ВИКОНАННЯ ТЕОРЕТИЧНОЇ ЧАСТИНИ КУРСОВОЇ РОБОТИ

1 Номер тематичного завдання для виконання теоретичної частини курсової роботи відповідає останній цифрі номеру залікової книжки.

2 Матеріал потрібно викладати чітко, послідовно, логічно, доступно для розуміння, але без спрощення, без втрати строгості наукового викладення.

3 Обсяг теоретичної частини має становити п'ять-шість сторінок.

4 Обов'язково необхідно включити огляд новітніх літературних даних із вибраної проблематики (перевагу надають монографіям, навчальним посібникам, науковим статтям фахових видань (www.nbuv.gov.ua)).

5 План теоретичної частини курсової роботи потрібно узгодити з викладачем.

6 Після написання теоретичної частини курсової роботи здобувач подає матеріали викладачеві для перевірки на плагіат, після чого виправляє вказані недоліки за їх наявності.

7 Захист теоретичної частини курсової роботи відбувається через доповідь, що має бути змістовним вираженням теоретичних положень курсової роботи, тривати не більше п'яти хвилин, містити актуальність, стисле розкриття тематики роботи, результати дослідження та висновки.

Матеріал теоретичної частини курсової роботи оформлюють за правилами нормоконтролю, встановленому в УкрДУЗТ.

2 ТЕМАТИКА ТЕОРЕТИЧНОЇ ЧАСТИНИ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Варіант	Питання
1	Стратегічний контроль. Порівняння і оцінювання результатів діяльності, їх корегування
2	Фінансово-економічні аспекти реалізації стратегічних планів
3	Соціально-психологічне забезпечення процесів стратегічного управління та формування стратегічної поведінки персоналу
4	Основні етапи життєвого циклу організації
5	Основні завдання стратегічного управління
6	Стратегічні зміни в організації. Формування і мобілізація ресурсів
7	Поняття організаційної культури. Фактори, що впливають на формування організаційної культури
8	Стратегічні зміни в організації. Опір змінам
9	Поняття і елементи корпоративної культури. Заходи, що запобігають розмиванню корпоративної культури
10	Фактори вибору організаційної структури управління. Особливості окремих видів структур

3 ЗАВДАННЯ ДЛЯ ВИКОНАННЯ АНАЛІТИЧНОЇ ЧАСТИНИ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Використовуючи зібрану на сучасному ринку інформацію, наведену в таблиці 1, оцінити конкурентну позицію кожного підприємства і зробити висновок про доцільну для них стратегію конкурентної поведінки.

Таблиця 1 – Вихідні дані для оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Підприємство	Варіант										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Демонстраційний приклад
Обсяг продажів на цільовому сегменті ринку, шт.											
Підприємство 1	30	64	94	76	26	34	25	34	69	50	20
Підприємство 2	75	44	20	60	75	27	80	40	64	80	50
Собівартість одиниці продукції, грн											
Підприємство 1	960	594	510	184	2192	1117	2160	558	623	680	1200
Підприємство 2	816	617	315	240	1870	1180	1790	490	640	546	1070
Ціна одиниці продукції, грн											
Підприємство 1	2000	1450	1063	394	4015	2552	4400	1176	1340	1400	2500
Підприємство 2	2070	1340	1130	370	4120	2511	4580	1190	1300	1430	2550

Методичні рекомендації щодо виконання аналітичної частини

Під конкурентною перевагою розуміють характеристики або атрибути, утримувані продуктом чи маркою, які дають йому перевагу над безпосередніми конкурентами. Ця перевага, коли вона існує, є відносною, тобто встановленою відносно конкурентів, що займають на ринку найкращу позицію. Такого конкурента називають пріоритетним конкурентом [2].

Розглянемо розв'язання задачі за демонстраційним прикладом варіанта.

1 Визначимо відношення ціни на продукцію кожного підприємства до ціни продукції пріоритетного конкурента [3]:

$$\text{підприємство 1: } \frac{2000}{2070} = 0,97;$$

$$\text{підприємство 2: } \frac{2070}{2000} = 1,04.$$

2 Визначимо відношення собівартості продукції кожного підприємства до собівартості продукції пріоритетного конкурента [4]:

$$\text{підприємство 1: } \frac{960}{816} = 1,18;$$

$$\text{підприємство 2: } \frac{816}{960} = 0,85.$$

Отже, ми одержали співвідношення максимально прийнятних цін і собівартості продукції за кожним підприємством, які необхідно нанести на матрицю конкурентоспроможності (рисунок 1):

$$\text{підприємство 1 } (0,97; 1,18);$$

$$\text{підприємство 2 } (1,04; 0,85).$$

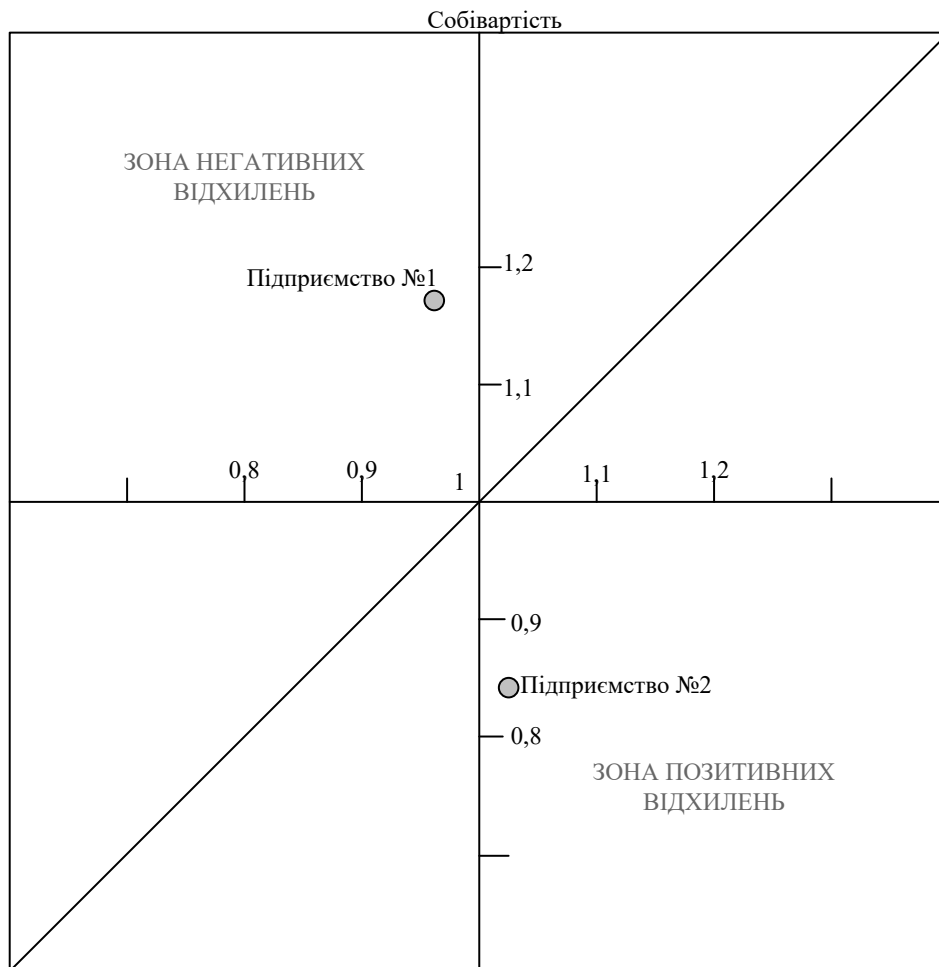


Рисунок 1 – Матриця конкурентоспроможності підприємства

Позиціонування в «північно-західному» і «південно-східному» квадрантах говорить про те, що підприємство знаходиться або у вкрай небезпечному положенні, або в ідеальній ситуації відповідно. Позиціонування в «південно-західному» квадранті передбачає використання підприємством стратегії панування у витратах. Позиціонування в «північно-східному» квадранті передбачає стратегію диференціації.

Підприємство 2 знаходиться в «південно-східному» квадранті (зона сприятливих відхилень), тому воно може вибирати стратегію диференціації за рахунок вищих цін порівняно з конкурентами або

стратегію лідерства у витратах, оскільки собівартість продукції підприємства нижче, ніж у конкурентів.

Підприємство 1 знаходиться в зоні несприятливих відхилень, тому йому необхідний пошук виробництва і збуту нової, більш перспективної продукції, за рахунок скорочення або продажу старих підрозділів чи удосконалення вироблених шляхом впровадження нових розробок, «ноу-хау».

4 ЗАВДАННЯ ДЛЯ ВИКОНАННЯ РОЗРАХУНКОВОЇ ЧАСТИНИ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Для підприємства, що опинилося в зоні «негативних відхилень», вибрати більш ефективний варіант стратегічного рішення.

Короткий опис ситуації на підприємстві

Однією з основних складових діяльності підприємства є управління, яке забезпечує досягнення поставлених цілей, рівномірний розподіл обов'язків серед структурних підрозділів, сталий розвиток компанії та її здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Важливою складовою системи управління є стратегічне управління, основною метою якого є розроблення і впровадження стратегій різного спрямування, але з єдиною метою — своєчасно реагувати на зміни зовнішніх умов і адаптувати діяльність підприємства до цих змін [1]. Крім того, розвиток вітчизняних підприємств тепер стикається з низкою складних викликів, таких як висока конкуренція, швидкі зміни на міжнародних ринках, наслідки пандемії, широкомасштабне вторгнення РФ на територію України. Усе це підвищує важливість стратегічного управління, яке має стати основою для забезпечення стабільності та успіху підприємства. З цієї причини необхідно детально обґрунтувати і вибрати одне стратегічне

рішення та розробити відповідні управлінські підходи для його впровадження.

У звітному році підприємство випускало три різновиди продукції: «А», «Б» і «В». Аналізуючи ринкову ситуацію, маркетологи компанії довели, існує 70-відсоткова ймовірність того, що у 2026 році на ринок вийде новий продукт конкурента, схожий на виріб «А». Це може спричинити майже повне витіснення продукції «А» з ринку.

Аналог-конкурент має вищі техніко-економічні характеристики порівняно з виробом «А» і, головне, його прогнозна ціна буде на 17,6 % нижче за нинішню ціну виробу «А».

Якщо підприємство буде продовжувати випускати виріб «А», то через чотири роки воно вимушено буде продавати його за ціною конкурента, яка буде майже дорівнювати собівартості виробу. Звичайно, довго така ситуація тривати не може і, якщо не будуть вжиті антикризові заходи, підприємство неминуче збанкрутує.

Керівництво підприємства без урахування маркетингових досліджень вже мало намір у наступні роки доручити технічним відділам підприємства (конструкторському і технологічному) модернізувати всі три вироби. Але тепер цього вже замало. Необхідно терміново перейти на випуск виробів «Б1» і «В1», здійснивши необхідні заходи з модернізації виробів «Б» і «В» ще в базовому році.

Замість виробу «А» необхідно розробити конструкцію принципово нового виробу «С» з більш високими параметрами не тільки порівняно з виробом «А», але і аналогом-конкурентом. Це дасть змогу не тільки зберегти ціну на виріб «С» на рівні нинішньої ціни виробу «А», але і збільшити обсяг виробництва нового виробу у два рази порівняно з обсягами звітнього року. На підготовку виробництва виробу «С» (як це видно з таблиці додатка Б) необхідно п'ять років, отже, він з'явиться на ринку щонайменше на один, а то і два роки пізніше за товар-конкурент.

На техніко-економічній нараді були детально проаналізовані можливі заходи з недопущення банкрутства заводу «N», а стратегію підприємства було вирішено прийняти після відповідного економічного обґрунтування кожного стратегічного рішення з урахуванням забезпечення його необхідними коштами.

Начальнику планового відділу підприємства запропоновано в десятиденний термін дати економічне заключення за двома стратегічними рішеннями.

Перше стратегічне рішення

1 У базовому 2026 році продовжити випуск усіх трьох виробів «А», «Б» і «В», при цьому головне зусилля конструкторів направити на модернізацію виробів «Б» і «В» з відповідним покращенням техніко-економічних показників цих виробів. Модернізовані вироби «Б1» і «В1» будуть мати підвищені якісні характеристики, що дасть змогу підвищити ціну на них у наступному році. За маркетинговими прогнозами, ціни на модифіковані вироби «Б1» і «В1» порівняно з цінами їхніх базових аналогів «Б» та «В» можна буде підняти на 4 і 9 % відповідно.

2 У 2027 році зняти з виробництва виріб «А». Почати випуск модифікованих виробів «Б1» і «В1», відповідно змінивши ціни на них. Плануючи обсяг випуску (реалізації) виробів, урахувати, що виріб «Б1» у структурі товарного випуску буде займати 80 % загального обсягу випуску (реалізації) базового року, а виріб «В1» відповідно 20 %. Для виконання підвищеного обсягу випуску виробів «Б1» і «В1» необхідно залучити додаткове обладнання, вартість якого необхідно визначити. Обладнання, яке було необхідне для виробництва виробу «А», можна продати за залишковою вартістю.

3 У тому ж 2027 році зосередити зусилля конструкторського бюро на розробленні конструкторської документації нового прогресивного виробу

«С» із подальшою технологічною та організаційно-технологічною підготовкою виробництва у наступні роки (додаток Б).

4 У 2034 році, коли вже будуть випускати всі вироби – «С», «Б1», «В1», прогнозують зміну кон'юнктури ринку, тому, плануючи обсяг виробництва, необхідно врахувати таку структуру товарного випуску в 2031 році (а отже, і виторгу від реалізації): виріб «С» — 50 %; «Б1» — 30 %; «В1» — 20 %.

Друге стратегічне рішення

1 Аналогічно п. 1 стратегічного рішення 1.

2 У 2027-2030 роках продовжити випуск виробу «А» і модифікованих виробів «В1» і «Б1». У 2027 році приступити до конструкторсько-технологічної підготовки виробництва виробу «С», виробництво якого почати з 2023 року.

3 У 2031 році, коли вже будуть випускати усі вироби – «С», «Б1», «В1», прогнозовано зміну кон'юнктури ринку, тому, плануючи обсяг виробництва, необхідно враховувати таку структуру товарного випуску (виторгу): «С» — 50 %, «Б1» — 30 %, «В1» — 20 %.

5 МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДЛЯ ВИКОНАННЯ РОЗРАХУНКОВОЇ ЧАСТИНИ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Розрахунки виконують у такій послідовності:

1 Визначають обсяг реалізації продукції за роками розрахункового періоду (2027 – 2034 роки).

2 Обчислюють змінні витрати за цей період часу.

3 Визначають інвестиційні витрати за відповідними роками, у тому числі розмір обігового капіталу (коштів), і їх приріст за відповідними роками.

4 Розраховують амортизаційні витрати нематеріальних активів та основних фондів.

5 Визначають джерела фінансування інвестицій.

6 Складають план доходів і витрат стратегії.

7 Визначають ставку дисконту.

8 Обчислюють показники економічної ефективності стратегічного рішення.

9 Визначають оптимальний план розвитку та прогнозують стратегічні зміни.

Розрахунки за кожним розділом виконують у формі таблиць додатка В.

Визначення обсягів реалізації продукції (виторгу)

Обсяг реалізації продукції за окремими видами виробів у базовому році визначають із питомої ваги цих виробів у загальному обсязі реалізації продукції підприємства (таблиця А.1).

У наступні роки відповідні обсяги реалізації продукції за кожним виробом розраховують із щорічних темпів зростання обсягів продажу (таблиця А.2), для цього необхідно обсяг реалізації попереднього року помножити на відповідний щорічний коефіцієнт зростання (наприклад 1,005, 1,01, 1,015). Крім того, розраховуючи виторг, необхідно враховувати індекси зростання цін на вироби (приріст цін наведений в умовах завдання). Отже, якщо обсяг виробництва (виторгу) за виробом у базовому періоді складає 20000 тис. грн, приріст обсягу за рік — 2 %, приріст ціни — 5 %, тоді у наступному році виторг дорівнюватиме

$$B = 20000 * 1,02 * 1,05 = 21420 \text{ тис. грн.}$$

Для першого стратегічного рішення, щоб визначити обсяг реалізації виробів «Б1» і «В1», необхідно спочатку визначити обсяг реалізації за кожним виробом відповідно до їхньої структури (80 % : 20 %) виходячи з загального обсягу випуску в базовому році, а вже потім урахувати збільшення обсягу продажу і цін на вироби.

Наприклад, якщо загальний обсяг продажу у 2023 році склав 50000 тис. грн, а індекс зростання обсягу продажу виробу «Б1» – 1,05, зростання цін – 1,04, тоді, розуміючи, що у структурі виріб «Б1» має займати 80 % відносно базового року, маємо такий обсяг реалізації виробу «Б1» у наступному році:

$$B_{Б1} = 50000 * 0,8 * 1,05 * 1,04 = 43680 \text{ тис. грн.}$$

Визначаючи обсяг реалізації виробу «А» (у другому стратегічному рішенні необхідно розуміти, що вже у 2031 році ціни на виріб, а отже, і виторгу необхідно знизити на 17,6 %, тобто індекс цін дорівнює 0,824).

Обсяг реалізації нового виробу «С» у відповідному році його впровадження у виробництво, як це видно з опису ситуації на підприємстві, необхідно встановити у два рази більше, ніж обсяг реалізації виробу «А» у базовому році (2026 рік).

Для визначення обсягу реалізації виробів «Б1» і «В1» в останні роки кожного зі стратегічних рішень розуміти структуру реалізації, яка задана в кожній стратегії окремо (у цьому випадку не враховують щорічний темп приросту обсягу реалізації, а головна ознака – структура реалізації).

Розрахунки оформити у вигляді таблиці форми таблиці В.1.

Визначення змінних витрат на випуск продукції

Змінні витрати розраховують відповідно і за повною аналогією з визначенням обсягів реалізації, тобто відповідно до структури витрат

(таблиця А.1) встановлюють змінну собівартість випуску за кожним виробом у базовому році. У наступних роках змінну собівартість продукції за кожним її видом встановлюють виходячи зі щорічних темпів зростання обсягу реалізації і темпів скорочення змінних витрат. У роки, коли відбувається зміна структури реалізації, змінну собівартість випуску виробів «Б1» і «В1» встановлюють виходячи з розрахункового значення темпу зростання обсягів реалізації відповідно виробів «Б1» і «В1» (рік зміни структури до попереднього року).

Розрахунки оформити у вигляді таблиці форми таблиці В.2.

Визначення інвестиційних витрат

Інвестиційні витрати визначають як суму витрат основного капіталу та витрат на формування чистого обігового капіталу. Чистий обіговий капітал (потреба у власних обігових коштах) формує значну частину капіталовкладень і необхідний для повної або часткової експлуатації проєктів підприємства. Його величину визначають як різницю між поточними (обіговими) активами та поточними обов'язками. Для спрощення розрахунків приймемо розмір обігових коштів на рівні змінної собівартості випуску (відповідно за кожним роком), а розмір поточних обов'язків на рівні 30 % розміру змінної собівартості випуску [3].

Розраховуючи потреби в чистому обіговому капіталі (власних обігових коштах) за роками здійснення стратегій, потрібно розуміти, що до розрахунків необхідно включати тільки величину зміни чистого обігового капіталу порівняно з попереднім роком (таблиця 2). Приріст чистого обігового капіталу «+ ЧОК» буде означати відтік (витрати) реальних коштів; вивільнення «- ЧОК» — їхній приплив (надходження).

Таблиця 2 — Визначення потреб у чистому обіговому капіталі, тис. грн

Показник	Значення за роками		
	2026	2027	2028
Обігові активи	20000	20075	20160
Поточні обов'язки	6000	6022	6048
Чисті обігові кошти	14000	14053	14112
Приріст (вивільнення) чистих обігових коштів	14000	53 (14053-14000)	59 (14112-14053)

Отже, за три роки розмір потреби в чистому обіговому капіталі – 14112 тис. грн (14000 + 53 + 59).

Основний капітал включає витрати за інвестиціями в основні фонди, земельні ресурси, вартість будівництва та довиробничі витрати (витрати на конструкторсько-технологічну, організаційно-фінансову підготовку виробництва).

У нашому випадку це витрати на придбання нових основних фондів, які необхідні для виготовлення нового виробу «С» (таблиця А.3), витрати на придбання основних фондів, які пов'язані з розширенням виробництва модифікованих виробів «В1» і «Б1». Для визначення загальної величини інвестицій в основні фонди необхідно скласти допоміжну таблицю (таблиця В.4).

Розраховуючи вартість нових основних фондів для розширення виробництва виробів «Б1» і «В1», необхідно врахувати залишкову вартість відповідного обладнання, індекс зростання обсягу виробництва (продажу) і коефіцієнт ринкової вартості обладнання. Для всіх варіантів коефіцієнт ринкової вартості обладнання встановимо – 1,5.

Якщо, наприклад, залишкова вартість обладнання, яке необхідне для виробництва виробу «Б1», — 40000 тис. грн, то індекс зростання обсягу виробництва визначимо за вихідними даними демонстраційного прикладу для стратегії 1, без урахування зростання цін:

$$I_v = 50000 * 0,8 : 50000 * 0,35 = 40000 : 17500 = 2,286.$$

Коефіцієнт ринкової вартості обладнання – 1,5, тоді вартість обладнання, яке необхідно придбати (ОФ),

$$\text{ОФ} = (40000 * 2,286 - 40000) * 1,5 = 77160 \text{ тис. грн.}$$

Якщо обладнання вивільнено, то будемо вважати роком його продажу рік зняття виробу з виробництва (або зменшення випуску) відповідного виробу.

Довиробничі витрати в нашому випадку подані як витрати на конструкторську і технологічну підготовку виробництва. Отже, усі інвестиційні витрати необхідно занести в таблицю форми таблиці В.5.

Інвестиційні ресурси, які необхідні для проведення організаційно-технічних заходів з покращення техніко-економічних показників виробів «Б» і «В» у році впровадження, складають 200 тис. грн.

Розрахунок амортизаційних відрахувань

Розраховуючи амортизацію, необхідно розуміти, що всі витрати на формування основного капіталу підлягають амортизації. Основні фонди, які експлуатує підприємство для здійснення стратегій, належать до різних груп [5]. За Законом України «Про оподаткування прибутку підприємств», усі основні фонди поділяють на чотири групи, за кожною з якої встановлена власна норма амортизаційних відрахувань:

I група — будинки, споруди, їхні структурні компоненти – 2 % (у розрахунку на квартал).

II група — автомобільний транспорт і вузли до нього, меблі, конторське обладнання – 10 % (у розрахунку на квартал).

III група — інші основні фонди, які не включені до груп 1, 2, 4 – 6 % (у розрахунку на квартал).

IV група — ЕОМ, інформаційні системи, телефони – 15 % (у розрахунку на квартал).

Для спрощення розрахунків припустимо, що всі основні фонди належать до III групи. Основний метод амортизації основних фондів, за Законом України «Про оподаткування прибутку підприємства», – метод зменшеного залишку. Тобто амортизацію нараховують на залишкову вартість основних фондів.

Для правильного встановлення амортизаційних відрахувань основних фондів необхідно врахувати їхній рух. Для спрощення розрахунків будемо вважати, що нові основні фонди встановлюють на підприємстві у грудні попереднього року, а амортизацію нараховують з початку року випуску нового виробу чи модифікованого виробу, а зайві основні фонди знімають із балансу та продають у році зняття з виробництва нового виробу. Тому для того, щоб перейти до складання кінцевої таблиці амортизаційних відрахувань, необхідно скласти допоміжну таблицю (таблиця 3).

Таблиця 3 — Рух основних фондів

Показник	Значення за роками, тис. грн		
	2026		2034
1 Придбання основних фондів (у рік придбання)			
2 Вивільнення основних фондів (у рік вивільнення)			

Треба бути уважним, вартість вивільнених основних фондів у цьому випадку необхідно вказувати за залишковою вартістю на момент продажу.

Друга група інвестиційних витрат, а саме довиробничі витрати, у нашому випадку належить до нематеріальних активів. За Законом України

«Про оподаткування прибутку підприємства» амортизацію нематеріальних активів розраховують лінійним методом. Норма амортизації залежить від терміну експлуатації нематеріальних активів, але не може перевищувати 10 років. Встановимо для наших стратегій термін експлуатації нематеріальних активів – п'ять років.

Таблиці для розрахунку амортизації основних фондів і нематеріальних активів – таблиці В.6, В.7.

Визначення джерел фінансування стратегій

Існують дві групи джерел фінансування: власні і позикові [7]. Власними джерелами є нерозподілений прибуток і кошти амортизаційного фонду.

Будемо вважати, що всі кошти, які залишилися після сплати податків, направляють на розвиток виробництва, тому нерозподілений прибуток дорівнює чистому прибутку. Ставка податку – 18 %. Прибуток сформовано від реалізації продукції та продажу зайвого обладнання.

Розмір прибутку та чистого прибутку визначають, складаючи план доходів і витрат, що відбувається паралельно з визначенням джерел фінансування стратегій.

Позиковими джерелами є кредити банку: короткострокові за ставкою 15 % річних і довгострокові (термін п'ять років) зі ставкою 18 % річних. Вид кредиту і його розмір необхідно встановити самостійно.

Для того щоб визначити, скільки коштів необхідно залучити щорічно із загальної потреби в інвестиційних ресурсах, віднімають власні кошти (з урахуванням їх накопичення за попередні роки). Розрахунки оформляють у вигляді таблиці В.8.

Складання плану доходів і витрат за стратегією

План складають у формі таблиці В.9. Суму виторгу від реалізації продукції, змінних витрат, амортизації переносять із відповідних таблиць попередніх розрахунків, постійні витрати – із відповідних даних таблиці А.1.

Визначаючи прибуток від продажу обладнання, будемо вважати, що він дорівнює 100 % залишкової вартості обладнання.

Незалежні (постійні) витрати наведені без урахування сум амортизації (A_M) і відсотків за кредит (K):

$$C_{\Pi} = C'_{\Pi} + A_M + K, \quad (1)$$

де C'_{Π} – постійні витрати без урахування амортизації та відсотків за кредит (наведені у вихідних даних таблиці 2).

Відсотки та кредит сплачують щорічно, а основну суму боргу – наприкінці терміну кредитування, тому сума відсотків за кредит

$$K = \%K \cdot K_P, \quad (2)$$

де $\%K$ – відсоткова ставка за кредит;

K_P – сума кредиту.

Можна встановити й іншу схему погашення кредиту, коли залежно від фінансових можливостей підприємства будуть погашати як відсотки за кредит, так і частину основної суми боргу. Тоді відсотки за кредит нараховують виходячи з залишку боргу.

Термін погашення кредиту необхідно встановити самостійно, виходячи з плану доходів і витрат.

План доходів і витрат необхідно складати послідовно рік за роком, щоб встановити термін повернення кредиту, і залежно від нього правильно визначити поточні витрати і прибуток.

Термін погашення кредиту – це термін, за який сума чистих грошових надходжень зростаючим підсумком перевищить суму кредиту. Наприклад, якщо маємо грошові надходження за роками: перший – 100; другий – 150; третій – 120; четвертий – 100, а сума кредиту – 300 тис. грн, то термін повернення кредиту – третій рік, оскільки $(100+150+120) > 300$ тис. грн.

Чистий прибуток визначають виходячи зі ставки податку 18 %.

Визначити чисті грошові надходження на останній розрахунковий рік стратегічних рішень з урахуванням ліквідаційної вартості обладнання.

Із практичного досвіду складання стратегічних рішень, ліквідаційну вартість (Л) прирівнюють до залишкової вартості наприкінці терміну життєвого циклу стратегічного рішення.

Тому чисті грошові надходження 2031 року визначають як

$$ЧГН = ЧП + A_M + Л . \quad (3)$$

Визначення ставки дисконту

Базову ставку дисконту визначають на основі розрахунку середньозваженої вартості капіталу, який інвестований у цю стратегію, за формулою

$$\bar{k} = \sum_{i=1}^n k_i \gamma_i ; \quad (4)$$

де $\bar{k}$ – середньозважена вартість капіталу;

k_i – вартість і-го джерела фінансування, %;

γ_i – питома вага i -го джерела фінансування в загальному обсязі капіталу.

Вартість власних джерел фінансування встановлюють на рівні відсотка за депозитом – 10 %. Встановлюючи ставку дисконту, значення середньозваженої вартості округляють у більший бік.

Розрахунки середньозваженої вартості капіталу виконують у формі таблиці В.10.

Розрахунок показників ефективності стратегічних рішень

Для оцінювання ефективності стратегічних рішень необхідно розрахувати чистий дисконтований дохід (ефект) – NPV, індекс рентабельності інвестицій (IC), термін окупності стратегічного рішення – дисконтований – PP, недисконтований PP¹, внутрішню норму рентабельності.

Для визначення NPV та PI існує декілька методичних підходів. Перший NPV визначають як різницю між сумою дисконтованих частих грошових надходжень (PV) за розрахунковий період і дисконтованими інвестиційними витратами (IC_g):

$$NPV = PV - IC_g . \quad (5)$$

Другий, NVP, визначають як різницю між сумою дисконтованих грошових надходжень (вхідний дисконтований грошовий потік – CIF) і дисконтованих грошових витрат (вихідний дисконтований грошовий потік – COF):

$$NPV = CIF - COF, \quad (6)$$

$$CIF = \sum_{t=1}^t \frac{CIF_t}{(1+r)^t} = \sum_{t=1}^t CIF_t * FM2(r;t) , \quad (7)$$

$$COF = \sum_{t=1}^t \frac{COF_t}{(1+r)^t} = \sum_{t=1}^t COF_t * FM2(r;t), \quad (8)$$

де COF_t – чистий грошовий потік (вхідний потік) у відповідному році t ;

COF_t – грошові витрати (вихідний потік) у відповідному році t ;

$FM2(r;t) = \frac{1}{(1+r)^t}$ – множник дисконтування для відповідного періоду t і

ставки r .

Індекс рентабельності

$$PI = \frac{PV}{IC}, \quad (9)$$

$$\text{або } PI = \frac{PV}{IC_g}. \quad (10)$$

Остання формула більш правильно відображує ефективність стратегії відносно концепції врахування зміни вартості грошей протягом часу.

Період окупності (PP) розраховують прямим підрахуванням кількості років (місяців), протягом яких інвестиція буде погашена кумулятивним (сумарним) грошовим потоком, що приведений до теперішньої вартості.

Найбільш складним для розрахування є *показник внутрішньої норми рентабельності (IRR)*. Під *IRR* розуміють значення коефіцієнта дисконтування, за яким *NPV* стратегічного рішення дорівнює «0». Економічний зміст цього показника полягає в такому: підприємство може ухвалювати будь-які інвестиційні рішення, якщо рівень рентабельності інвестицій буде не нижчим, ніж ціна авансованого в стратегію капіталу ($\bar{k}$).

Якщо стратегія фінансована цілком за рахунок позички комерційного банку, значення IRR показує верхню межу припустимого рівня відсоткової ставки за кредитом, перевищення якої робить стратегічне рішення збитковим.

Якщо стратегія фінансована з різних джерел, визначають середню ціну авансованого капіталу – $\bar{k}$.

Для розрахунку IRR без застосування спеціального фінансового калькулятора використовують метод послідовних ітерацій із табульованими значеннями коефіцієнтів дисконтування. Для цього за допомогою таблиць і проміжних підрахунків NPV вибирають два значення коефіцієнта дисконтування r_1 і r_2 так, щоб в інтервалі (r_1, r_2) функція $NPV = f(r)$ змінювала своє значення з «+» на «-» або з «-» на «+». У подальшому використовують формулу

$$IRR = r_1 + \frac{f(r_1)}{f(r_1) - f(r_2)} \cdot (r_2 - r_1), \quad (11)$$

де r_1 – значення табульованого коефіцієнта дисконтування, за якому $f(r_1) > 0, (f(r_1) < 0)$;

r_2 – значення табульованого коефіцієнта дисконтування, за якому $f(r_2) < 0, (f(r_2) > 0)$.

Найбільшою точністю обчислення буде у випадку, коли довжина інтервалу (r_1, r_2) дорівнює 1 %.

Розрахунки NPV доцільніше виконувати у формі таблиці В.11.

Вибір оптимального варіанта стратегії. Прогнозування стратегічних змін

Для визначення оптимального варіанта розвитку стратегічного рішення необхідно порівняти за всіма критеріями, для чого зручно скласти таблицю вигляду таблиці В.12.

Необхідно взяти до уваги, що для формування остаточного висновку в реальності необхідні додаткові критерії, які можуть стати визначальними. Особливо це важливо в ситуації, коли за кожним із формалізованих показників ефективності існують протилежні висновки про пріоритети. Скажімо, за критерієм РР на першому місці буде стратегія 1, а на останньому стратегія 2, і навпаки за критерієм IRR на першому місці буде стратегія 2, а на останньому – 1.

Ситуацію необхідно розглянути за таких додаткових критеріїв:

- 1) обмеженість власного капіталу, ускладненість залучення та велика вартість позикових коштів;
- 2) прагнення підприємства до завоювання додаткової частки ринку за умов забезпечення нормативного рівня прибутковості;
- 3) високий ризик інвестування коштів на великий термін.

Власний вибір кращого стратегічного рішення необхідно обґрунтувати для кожного випадку.

Далі необхідно знайти найбільш «болючі» місця кожної зі стратегій і запропонувати власні конкретні заходи щодо їх подолання, наприклад дуже великий термін розроблення нового виробу або дуже великі постійні витрати та ін.

6 ВИМОГИ ЩОДО ОФОРМЛЕННЯ ТА ЗАХИСТУ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Курсову роботу оформляють на ПК шрифтом 14 через один інтервал. Оптимальний розмір контрольної роботи 25-30 аркушів. Загальні вимоги щодо оформлення текстової частини курсової роботи наведені в методичному посібнику УкрДУЗТ.

Здобувача допускають до захисту контрольної роботи тільки у випадку виконання всіх організаційних формальностей.

Захист практичної частини роботи відбувається шляхом відповідей на запитання викладача щодо пояснення сутності методик аналізу, алгоритму розрахунку показників, надання здобувачем якісної оцінки проведених досліджень, логічного висновку та пропозицій щодо ухвалення стратегічних рішень у кожному конкретному випадку.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Стратегічне управління: навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз та ін. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
- 2 Дикань В. Л., Зубенко В. О., Токмакова І. В. Стратегічне управління підприємством : конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2015. Ч. 1-4.
- 3 Зубенко В. О., Якименко Н. В., Пługіна Ю. О. Методичні вказівки до виконання контрольної роботи з дисципліни «Стратегічне управління підприємством». Харків: УкрДУЗТ, 2015. 28 с.
- 4 Зубенко В. О., Пługіна Ю. О. Методичні вказівки до виконання курсової роботи з дисципліни «Стратегічне управління підприємством». Харків: УкрДУЗТ, 2015. 28 с.

5 Дикань В. Л., Овчиннікова В. О. Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи студентів з дисципліни «Економічна діагностика». Харків: УкрДУЗТ, 2018. 67 с.

6 Овчиннікова В. О. Стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України : монографія. Харків : УкрДУЗТ, 2017. 427 с.

7 Економічна діагностика : підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 285 с.

8 Дикань В. Л., Козинець А. С., Чупир В. Є. Діагностика фінансового стану підприємства : навч. посіб. Харків: УкрДАЗТ, 2007. 150 с.

9 Дикань В. Л., Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Толстова А. В. Основи бізнесу: навч. посіб. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 290 с.

10 Дикань В. Л., Мельник В. О. Організація виробництва: навч. посіб. Харків: УкрДУЗТ, 2013. 422 с.

ДОДАТОК А

Головні фінансово-економічні показники діяльності підприємства

Таблиця А.1 — Значення основних показників у базовому році (2026 р.)

Показники	Значення за варіантом										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Демонстрацій- ний приклад
1 Обсяг товарного випуску (виторг), тис. грн	60000	80000	100000	30000	120000	80000	110000	40000	90000	70000	50000
2 Структура товарного випуску, %:											
виріб «А»	65	70	70	65	60	60	65	70	60	70	65
виріб «Б»	25	15	10	20	25	30	20	15	15	20	20
виріб «В»	10	15	20	15	15	10	15	15	25	10	15
3 Собівартість продукції в частині змінних витрат, тис. грн	24000	32000	40000	12000	48000	32000	44000	16000	36000	28000	20000
4 Постійні витрати підприємства (без урахування амортизації та відсотків за кредит), тис. грн	4440	5920	7400	2220	8800	5920	8140	2960	6680	5180	3700
5 Залишкова вартість технологічного устаткування для виготовлення:											
виробу «А»	45000	80000	100000	30000	120000	80000	110000	40000	90000	70000	50000
виробу «Б»	22500	40000	50000	15000	60000	40000	55000	20000	45000	35000	25000
виробу «В»	22500	40000	50000	15000	60000	40000	55000	20000	45000	35000	25000

Таблиця А.2 — Щорічні темпи приросту (скорочення) обсягів виробництва та собівартості, % (у розрахунку до відповідного базового року за виробами)

Показник	Значення за варіантом										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Демонстрацій- ний приклад
1 Щорічні темпи приросту обсягу товарного випуску виробів, %:											
- виріб «А» або «С»	0,6	0,4	0,6	0,5	0,6	0,6	0,4	0,4	0,6	0,6	0,5
- виріб «Б» або «Б1»	1,1	1,2	1,1	1,1	1,0	1,0	1,1	1,1	1,0	1,0	1,0
- виріб «В» або «В1»	1,4	1,6	1,5	1,4	1,4	1,5	1,6	1,4	1,4	1,6	1,5
2 Щорічні темпи скорочення змінних витрат на одиницю виробу, %:											
- виріб «А» або «С»	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
- виріб «Б» або «Б1»	0,9	0,8	0,9	0,7	0,7	0,7	0,9	0,7	0,9	0,7	0,8
- виріб «В» або «В1»	1,2	1,1	1,1	1,3	1,2	1,3	1,1	1,4	1,2	1,3	1,2

ДОДАТОК Б

Витрати необхідної для здійснення конструкторсько-технологічної та організаційної підготовки виробництва нового виробу «С»

Етап створення нового виробу	Необхідні витрати					
	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік	Разом
1 Конструювання нового виробу і доопрацювання конструкторської документації	2500	100	100	—	—	2700
2 Розроблення необхідної технологічної документації	—	100	1200	200	—	1500
3 Виготовлення та закупівля нового технологічного обладнання	—	7500	8000	15000	50000	80500
Разом	2500	7700	9300	15200	50000	84700

ДОДАТОК В
Зразки оформлення таблиць для розрахунків

Таблиця В.1 — Виторг від реалізації для N стратегічного рішення, тис. грн

Показник	Значення за роками									
	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2031	2033	2034	
Обсяг реалізації виробів «А» або «С»										
Обсяг реалізації виробів «Б» або «Б1»										
Обсяг реалізації виробів «В» або «В1»										
Разом										

Таблиця В.2 — Змінні витрати на виробництво продукції по N стратегічного рішення, тис. грн

Показник	Значення за роками									
	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	
Змінні витрати за обсягом реалізації виробів «А» або «С»										
Змінні витрати за обсягом реалізації виробів «Б» або «Б1»										
Змінні витрати за обсягом реалізації виробів «В» або «В1»										
Разом										

Таблиця В.3 — Визначення потреби в чистому обіговому капіталі для N стратегічного рішення, тис. грн

Показник	Значення за роками									
	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	
Обігові активи										
Поточні обов'язки (30 % обігових активів)										
Чисті обігові кошти										
Приріст (вивільнення) чистих обігових коштів										

Таблиця В.4 — Рух основних фондів для N стратегічного рішення, тис. грн

Показник	Значення за роками									
	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	
Придбання нових основних фондів:										
- для виробництва виробу «Б1»;										
- виробу «В1»;										
- виробу «С»										
Разом придбання										

Таблиця В.5 – Інвестиційні витрати для N стратегічного рішення, тис. грн

Показник	Значення за роками									
	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	
1 Основний капітал										
1.1 Придбання основних фондів										
1.2 Довиробничі витрати										
Разом основний капітал										
2 Приріст (вивільнення) чистого обігового капіталу										
Разом інвестиційні витрати										

Таблиця В.6 — Розрахунок амортизаційних відрахувань нематеріальних активів для N стратегічного рішення, тис. грн

Показник	Значення за роками									
	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	
Нематеріальні активи										
Амортизація 1 – нематеріальний актив										
Амортизація 2 – нематеріальний актив										
Амортизація 3 – нематеріальний актив										
Амортизація 4 – нематеріальний актив										
Амортизація 5 – нематеріальний актив										
Разом										

Таблиця В.7 — Розрахунок амортизаційних відрахувань основних фондів для N стратегічного рішення, тис. грн

Показник	Значення за роками											
	2026			2027			2028			2029		
	ОФ _{пр}	Аморт	ОФ _{кр}	ОФ _{пр}	Аморт	ОФ _{кр}	ОФ _{пр}	Аморт	ОФ _{кр}	ОФ _{пр}	Аморт	ОФ _{кр}
Виріб «А»												
Вироби «Б» і «Б1»												
Вироби «В» і «В1»												
Виріб «С»												
Разом												

Продовження таблиці В.7

Показник	Значення за роками											
	2030			2031			2032			2033		
	ОФ _{пр}	Аморт	ОФ _{кр}	ОФ _{пр}	Аморт	ОФ _{кр}	ОФ _{пр}	Аморт	ОФ _{кр}	ОФ _{пр}	Аморт	ОФ _{кр}
Виріб «А»												
Вироби «Б» і «Б1»												
Вироби «В» і «В1»												
Виріб «С»												
Разом												

Продовження таблиці В.7

Показник	Значення за роками					
	2034					
	ОФ _{пр}	Аморт	ОФ _{кр}	ОФ _{пр}	Аморт	ОФ _{кр}
Виріб «А»						
Вироби «Б» і «Б1»						
Вироби «В» і «В1»						
Виріб «С»						
Разом						

Таблиця В.8 — Джерела фінансування інвестицій для N стратегічного рішення, тис. грн

Показник	Значення за роками									
	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	
1 Необхідні інвестиційні ресурси										
2 Власні джерела фінансування										
2.1 Нерозподілений прибуток										
2.2 Амортизаційні відрахування										
2.3 Кошти від продажу устаткування										
3 Позикові										
а) короткостроковий кредит										
б) довгостроковий кредит										

Таблиця В.9— План доходів і витрат для N стратегічного рішення, тис. грн

Показник	Значення за роками									
	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	
1 Виторг від реалізації продукції										
2 Поточні витрати										
2.1 Змінні витрати										
2.2 Постійні витрати										
2.2.1 Постійні витрати без амортизації і відсотків за кредит										
2.2.2 Амортизація										
2.2.3 Відсотки за кредит										
3 Прибуток від реалізації										
4 Прибуток від продажу основних фондів										
5 Загальна величина прибутку										
6 Податок на прибуток										
7 Чистий прибуток										
8 Чисті грошові надходження										

Таблиця В.10 — Розрахунок середньозваженої вартості капіталу для N стратегічного рішення

Джерело фінансування	Вартість джерела фінансування	Балансова вартість, тис. грн	Питома вага	Середньозважена вартість, %
1 Позикові				
1.1 Короткостроковий кредит				
1.2 Довгостроковий кредит				
2 Власні				
2.1 Нерозподілений прибуток				
2.2 Амортизаційні відрахування				
Загальна вартість джерел				
Ставка дисконту				

Таблиця В.11 — Розрахунок чистої теперішньої вартості стратегічного рішення N, тис. грн

Показник	Значення за роками									
	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	
1 Вхідний чистий грошовий потік, тис. грн										
2 Множник дисконтування										
3 Вхідний дисконтований чистий грошовий потік										
4 Те саме зростаючим підсумком										
5 Вихідний чистий грошовий потік, тис. грн										
6 Вихідний дисконтований чистий грошовий потік										
7 Те саме зростаючим підсумком										
8 Чиста теперішня вартість NPV										

Таблиця В.12 – Порівняння показників економічної ефективності стратегічних рішень

Показник	Значення показників	
	Стратегія 1	Стратегія 2
1 Чистий дисконтований ефект, тис. грн		
2 Індекс рентабельності		
3 Період окупності: – недисконтований – дисконтований		
4 Внутрішня норма рентабельності		

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ТА ЗАВДАННЯ
для курсової роботи
з дисципліни
«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»

Відповідальний за випуск Овчиннікова В. О.

Редактор Ібрагімова Н. В.

Підписано до друку 30.06.2025 р.
Умовн. друк. арк. 2,75. Тираж . Замовлення № .
Видавець та виготовлювач Український державний університет залізничного
транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха, 7.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6100 від 21.03.2018