# Міністерство освіти і науки України

## Тернопільський національний технічний університет

## імені Івана Пулюя

**Кафедра менеджменту**

**У виробничій сфері**

**Методичні вказівки**

**для індивідуальної та самостійної роботи**

**з курсу «Стратегічне управління»**

**для студентів**

**напряму 6.030601 «Менеджмент»**

# Тернопіль

# 2016

**Методичні вказівки для індивідуальної та самостійної роботи з курсу «Стратегічне управління» для студентів напряму 6.030601 «Менеджмент»**

**Укладачі:** Н. М. Шведа, к.е.н., доцент

 О. Б. Гевко, к.е.н., доцент

**Відповідальний за випуск:** Н. М. Шведа

**Рецензент:** О. А. Сороківська, канд. екон. наук, доц.

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту у виробничій сфері

Протокол № 1 від 25.08.2016 р.

Схвалено і рекомендовано до друку методичною комісією ФЕМ

 Протокол № 2 від 14.09.2016 р.

## ЗМІСТ

|  |  |
| --- | --- |
| Вступ……………………………………………………………………………..…. | 4 |
| 1 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ – ОСНОВА РОЗРОБКИ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ …………………………………………………………………………. | 5 |
| 2 МЕТОДИКА ПРОВЕДЕННЯ SWOT-АНАЛІЗУ ….…………………………… | 8 |
| 2.1 Аналіз макросередовища підприємства…………………………………… | 8 |
| 2.2 Аналіз безпосереднього оточення підприємства ……………………….... | 11 |
| 2.2.1 Аналіз споживачів………………………………………...……………. | 11 |
| 2.2.2 Аналіз постачальників………………………………………………….. | 14 |
| 2.2.3 Аналіз конкурентів……………………...…………………………….... | 16 |
| 2.3 Аналіз внутрішнього середовища підприємства…………………….……. | 18 |
| 2.3.1 Оцінювання діючих стратегій…………………………………...…….. | 19 |
| 2.3.2 Аналіз використання потенціалу підприємства……………………… | 22 |
| 2.3.3 Визначення сильних і слабких сторін підприємства………………… | 27 |
| 2.3.4 Виявлення конкурентних переваг…………………………………….. | 28 |
| 2.4 Складання матриці SWOT………………………………………………….. | 29 |
| 3 МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ З КУРСУ «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»……………………………………….. | 32 |
| 3.1 Розробка вступу……………………………………………………………… | 32 |
| 3.2 Розробка розділу про загальну характеристику організації……………… | 32 |
| 3.3 Розробка аналітичного розділу……………………………………………... | 33 |
| 3.4 Розробка проектно-рекомендаційного розділу……………………………. | 33 |
| 3.5 Розробка висновків і пропозицій…………………………………………… | 34 |
| 4 ОФОРМЛЕННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ……………….……………………….. | 36 |
|  5 ЗАХИСТ І ОЦІНЮВАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ …………………..……..…. | 41 |
|  6 САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ ……………………………………….. | 43 |
| ДОДАТКИ.………………………………………………………………..………... | 44 |
| ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ…………………………………. | 50 |

## ВСТУП

Зростання динамічності та невизначеності зовнішнього оточення обумовлює проблему своєчасної адаптації підприємства до умов, які змінюються, що передбачає успішне функціонування підприємства на ринку. Для вирішення даної проблеми, як показує світова практика, використовується концепція стратегічного менеджменту. Основною ланкою стратегічного менеджменту є стратегічне аналіз та стратегічне планування, які базуються на проведенні досліджень маркетингового середовища підприємства, а їх результатом є розроблена стратегія розвитку.

Для своєчасного виявлення ринкових змін в умовах глобалізації та міжнародної інтеграції, пристосування до них вітчизняним підприємствам доцільно використовувати систему моніторингу та стратегічного аналізу маркетингового середовища. Так, виявлені в результаті аналізу можливості та загрози у зовнішньому оточенні, а також сильні та слабкі сторони підприємства служать інформаційною підставою для встановлення цілей на перспективу та визначення стратегій розвитку.

Майбутні фахівці у процесі вивчення дисципліни «Стратегічне управління» повинні набути практичних вмінь і навичок проведення стратегічного аналізу, генерування альтернативних стратегій розвитку підприємства, складання стратегічного плану розвитку та формування стратегічної політики підприємства.

Методів стратегічного аналізу організації існує дуже багато. Найбільш вживаним методом є SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні і слабкі сторони організації, а також її можливості і загрози. Результати SWOT-аналізу є підставою для прийняття управлінських рішень у різних функціональних зонах підприємства та для генерування альтернативних стратегій розвитку підприємства.

В даних науково-методичних рекомендаціях здійснено ознайомлення зі всіма методами стратегічного аналізу організації, а також детально викладено техніку проведення SWOT - аналізу макросередовища, безпосереднього оточення та внутрішнього середовища підприємств з врахуванням особливостей їх діяльності у виробничій сфері.

Методичні рекомендації розроблені з використанням сучасних досягнень провідних українських та зарубіжних вчених в галузі стратегічного управління і будуть корисні студентам денної та заочної форм навчання при підготовці до практичних і самостійних занять, виконанні курсових, дипломних та магістерських робіт, а також при складанні звітів про переддипломну практику.

## СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ – ОСНОВА РОЗРОБКИ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ

В умовах нестійкості зовнішнього оточення, невизначеності та ризику виникає проблема своєчасної адаптації суб'єкта господарювання до зовнішніх змін, причому зовнішнє середовище дуже динамічне. Процес взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем має перманентний характер, тому для забезпечення стійкого функціонування підприємства виникає необхідність передбачення його розвитку в довготривалій перспективі. Прогнозування розвитку підприємства буде сприяти підтримці збалансованого його відношення до зовнішнього оточення. Таким чином, проблему успішного функціонування в умовах динамізму зовнішнього оточення може вирішити лише те підприємство, яке має чіткі орієнтири на майбутнє і націлене на пошук довготривалих конкурентних переваг. З цією метою зарубіжні фірми використовують систему стратегічного управління.

Завдання стратегічного управління полягає у забезпеченні своєчасної адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі та нівелюванні його негативного впливу. До того ж слід мати на увазі, що динамізм зовнішнього оточення обумовлює як нові можливості для підприємства (сприятливі умови), так і нові труднощі, які обмежують його діяльність. Однак для успішного подолання небезпеки, що виникає для підприємства у зовнішньому середовищі та максимального використання можливостей, що з'явилися, не тільки необхідно своєчасно їх виявляти, але й мати відповідний потенціал.

Таким чином, не дивлячись на те, що в умовах нестабільності зовнішнього середовища головні фактори успіху підприємства пересуваються із внутрішнього середовища у зовнішнє, потенціал підприємства, його сильні та слабкі сторони також визначають можливість його успішного функціонування на ринку.

Стратегічне управління неможливо уявити без проведення стратегічного аналізу, котрий дозволяє дослідити позитивні і негативні фактори, що можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхи досягнення стратегічних цілей підприємства. Стратегічний аналіз як функція стратегічного управління повинен підготувати множину альтернатив для подальшого розвитку організації. Це завжди проблематично і дуже складно. Тому у більшості випадків стратегічний аналіз зосереджується на вирішенні трьох основних питань, важливих для будь-якого підприємства в будь-якій ситуації:

1. В якому становищі перебуває підприємство зараз?
2. В якому становищі воно повинно бути через певний проміжок часу (через три, п'ять, десять років)?
3. Які існують шляхи досягнення бажаного становища і якими способами його можна досягнути?

Виходячи з цього, можна зробити висновок про основи методології стратегічного аналізу, який повинен бути озброєний такими методичними прийомами:

* + прийомами оцінки поточного становища підприємства на ринку, наявних ресурсів (матеріальних, фінансових, кадрових, наукових та ін.), можливостей і потреб;
	+ прийомами прогнозування і планування різноманітних показників діяльності підприємства, а також прийомами прогнозної оцінки зовнішнього середовища;
	+ прийомами альтернативного (варіантного) аналізу для підготовки прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності.

Результатом стратегічного аналізу стає системна модель об’єкта – підприємства та його оточення, яка складається з допомогою дослідження як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства.

Для вивчення зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємства в системі стратегічного менеджменту використовують такий управлінський інструмент як **SWOT-аналіз** (перші літери англійських слів: strength - сильні сторони, weakness - слабкі сторони, орроrtunities — можливості та threats - загрози). SWOT-аналіз передбачає проведення сумісного вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

SWOT-аналіз має як переваги, так і недоліки. До переваг можна віднести:

1. систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування;
2. визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів;
3. періодична діагностика ринку та ресурсів фірми.

До недоліків SWOT-аналізу відносять:

1. суб’єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;
2. слабка підтримка прийняття конкретних управлінських рішень;
3. погана адаптація до середовища, що постійно змінюється.

Позитивні сторони SWOT-аналізу у більшості випадків все ж таки переважають негативні, що обумовлює його популярність у сфері стратегічного управління.

ВрезультатіSWOT-аналізу менеджер одержує інформацію, необхідну для генерування альтернативних стратегій розвитку підприємства.

Під час вибору оптимальної стратегії для фірми аналітики користуються двома підходами :

1. від внутрішніх факторів (сильні і слабкі сторони) до зовнішніх (можливостей розвитку та загроз) – власне SWOT-аналіз;
2. від зовнішніх до внутрішніх факторів – TOWS-аналіз.

Обидва підходи взаємно доповнюють один одного. Якщо перший підхід дозволяє з’ясувати, яким чином фірма може впливати на зовнішнє середовище, то другий підхід показує вплив зовнішніх факторів на перспективи діяльності фірми. Під час застосування цих двох підходів формуються дві стратегії:

1. стратегія адаптації до середовища;
2. стратегія формування середовища.

Перша з них є результатом аналізу можливостей і загроз ринку, а друга – аналізу сильних і слабких сторін фірми. Ці дві стратегії реалізуються одночасно, оскільки фірма є відкритою системою, яка змінюється під впливом навколишнього середовища і, в свою чергу, впливає на нього.

Для того, щоб провести SWOT-аналіз, необхідно правильно визначити внутрішні (сильні і слабкі сторони фірми) та зовнішні фактори (можливості та загрози), оцінити їх важливість та порівняти.

**Аналіз факторів зовнішнього середовища** здійснюється з **метою** виявлення та передбачення потенційних можливостей та загроз для підприємства. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє своєчасно прогнозувати вплив зовнішніх загроз та можливостей на діяльність підприємства. Крім цього, аналіз зовнішнього оточення дозволяє своєчасно розробляти ситуаційні плани на випадок виникнення несподіваних обставин та формувати стратегію, яка дозволить досягти поставлених цілей на перспективу.

Внутрішнє середовище безпосередньо впливає на діяльність підприємства та визначає його потенціал. **Метою аналізу внутрішнього середовища** підприємства є виявлення його внутрішніх сил для максимального використання зовнішніх можливостей та виявлення слабких сторін підприємства, які можуть ускладнити проблеми, пов'язані із зовнішніми загрозами. Метод, за допомогою якого здійснюється діагностика внутрішнього середовища, називається **управлінським обстеженням.**

Слід відзначити, що аналіз зовнішнього середовища має пріоритет порівняно з аналізом внутрішнього середовища підприємства. Пріоритетність аналізу зовнішнього середовища обумовлена тим, що в умовах нестабільності зовнішнього оточення основні фактори успіху господарюючого суб'єкта знаходяться у його зовнішньому середовищі.

SWOT-аналіз як управлінський інструмент має такі **особливості:**

* є початковим етапом стратегічного планування для більшості функціонуючих підприємств;
* виступає складовим етапом у процесі розробки стратегії;
* передбачає сумісне вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища;
* є інформаційною підставою для формулювання стратегічних проблем та альтернативних стратегічних рішень підприємства;
* передбачає встановлення парних комбінацій між загрозам та можливостями у зовнішньому оточенні – з одного боку, сильними та слабкими сторонами – з іншого;
* у центрі уваги стратегічного аналізу знаходяться фактори, що найсильніше впливають на конкурентну позицію підприємства, його конкурентні переваги (це споживачі, постачальники, конкуренти);
* передбачає таку послідовність вивчення факторів зовнішнього оточення: відстеження змін фактора → аналіз стану фактора → виявлення характеру впливу на підприємство → оцінювання впливу на підприємство → прогнозування можливих наслідків впливу фактора в перспективі;
* припускає широке використання методу експертного оцінювання;
* передбачає обов'язкову бальну оцінку факторів макросередовища, безпосереднього оточення та внутрішнього середовища підприємства.

Вельми важливим є те, що SWOT-аналіз виступає основою для генерування стратегій підприємства.

**Місце SWOТ-аналізу** в процесі формування та вибору стратегій підприємства відображено на рис. 1.1.

Генерування альтернативних стратегій розвитку підприємства на підставі SWOТ-аналізу здійснюють спеціалісти відділу економічного аналізу та прогнозування або спеціаліст зі стратегічного менеджменту. Проте вибір стратегії є прерогативою вищої ланки керівництва підприємства.

**Аналіз макросередовища**

**Аналіз безпосереднього оточення**

**Аналіз внутрішнього середовища**

**Складання матриці SWOT**

Виявлення стратегічних проблем підприємства

Формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства

Уточнення місії;

Розробка (коригування) системи стратегічних цілей

Аналіз стратегічних альтернатив

Вибір стратегії

Рисунок 1.1 – Місце SWOT-аналізу в процесі вибору стратегії підприємства.

## 2 МЕТОДИКА ПРОВЕДЕННЯ SWOT-АНАЛІЗУ

Методологія SWOT-аналізу припускає проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства в два етапи:

**1 етап.** Виявлення можливостей і загроз у зовнішньому середовищі, а також сильних і слабких сторін підприємства. Для цього студенту необхідно провести аналіз середовища підприємства в такій послідовності:

• аналіз макросередовища підприємства;

• аналіз безпосереднього оточення підприємства;

• аналіз внутрішнього середовища підприємства;

**2 етап.** Встановлення ланцюжків взаємозв'язку між можливостями та загрозами - з одного боку, сильними та слабкими сторонами підприємства - з іншого:

• складання матриці SWOT.

# 2.1 Аналіз макросередовища підприємства

Метою вивчення зовнішнього середовища підприємства є виявлення загроз (факторів несприятливого впливу) і можливостей (факторів сприятливого впливу) для підприємства.

Аналіз макросередовища підприємства передбачає вивчення й оцінювання таких факторів: економічних, політичних, правових, демографічних, науково-технічних, природних і соціально-культурних.

Основою аналізу служить інформація, що міститься в періодичній пресі: газетах і журналах, а також у різноманітних інформаційних інтернет-виданнях, статистичних збірниках України.

Аналізуючи *економічні фактори* макросередовища, студенту слід вивчити й оцінити тенденції розвитку економіки України в цілому, розвиток виробництва товарів номенклатури підприємства, стан державного бюджету, темпи інфляції, рівень безробіття, рівень податкових ставок, рівень доходів населення.

Дослідження *політичних факторів* макросередовища передбачає аналіз і оцінювання: політичної стабільності в суспільстві, сили лобістських груп, напрямів розвитку політичної системи, характеру політичної боротьби, ступеня суспільної підтримки урядової програми розвитку.

Аналіз *правових факторів* передбачає вивчення чинних законодавчих актів України, що регулюють діяльність підприємства, та визначення їх впливу на суб'єкт господарювання. Оцінювання правових факторів повинно стосуватися виявлення допустимих меж дії підприємства у взаємовідносинах з іншими суб'єктами ринку, правомірності в здійсненні різноманітних видів діяльності, а також стосовно прав і відповідальності підприємства.

Аналізуючи *демографічні фактори* необхідно виявити тенденції динаміки чисельності населення, у тому числі зміни статево-вікового складу населення; рівня народжуваності в окремих регіонах України.

Аналіз *науково-технічних факторів* передбачає розгляд нововведень у галузі товару, технології та управління, що з'явилися на підприємствах України та оцінювання можливості використання виявлених нововведень на досліджуваному підприємстві.

Дослідження *природних факторів* передбачає аналіз і оцінювання: екологічного фактора, стану природних ресурсів, умов. Оцінка екологічного фактора ґрунтується на аналізі рівня забрудненості навколишнього середовища в регіоні діяльності підприємства і впливу діяльності досліджуваного підприємства на її стан. Визначення стану природних ресурсів ґрунтується на аналізі їх наявності з погляду можливості збільшення або, навпаки, загрози зниження виробництва і, відповідно, реалізації товарів номенклатури підприємства. Природні умови вивчаються в тому випадку, якщо підприємство планує змінити в майбутньому ринок діяльності.

Аналізуючи групу *соціально-культурних факторів,* необхідно вивчити і оцінити: рівень освіти в Україні; соціальні умови життя.

Аналіз факторів макросередовища слід здійснювати в такій послідовності:

1. Складання переліку факторів макросередовища, що досліджуються.
2. Збір, узагальнення й аналіз інформації.
3. Систематизація результатів аналізу та їх оцінка.

Для узагальнення та аналізу зібраної інформації про фактори макросередовища доцільно скласти допоміжну таблицю «Вихідні дані для аналізу та оцінювання факторів макросередовища» (див. додаток А). Результати аналізу факторів та їх оцінку студенту слід відобразити в таблиці 2.1., що представлена для фірми «Банкомат-Сервіс».

На основі даних таблиці 2.1 слід скласти перелік можливостей і загроз, з якими підприємство може зіткнутися в майбутньому. Для цього необхідно поділити усі досліджувані фактори макросередовища на групу факторів сприятливого (тобто можливості) впливу на підприємства і несприятливого впливу (тобто загроз). Основою для поділу факторів є оцінювання характеру (спрямованості) впливу фактора на підприємство (див. 4-ту колонку табл. 2.1).

Відповідні фактори можливостей і загроз повинні розташовуватися в переліку за ступенем зменшення їх значення (див. 5-ту колонку табл. 2.1). Так, у переліку сприятливих і несприятливих факторів спочатку слід представити усі фактори, що мають значення 3 бали. Оцінка факторів сприятливого впливу в 3 бали означає максимальну можливість для підприємства, а для факторів несприятливого впливу така оцінка означає максимальну загрозу для підприємства. При формулюванні можливостей і загроз студенту слід керуватися зразковим переліком можливостей і загроз у зовнішньому середовищі (див. Додаток Б).

Таблиця 2.1

Аналіз впливу факторів макросередовища на фірму «Банкомат-Сервіс»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Група факторів | Фактор | Прояв впливу фактора (зміна фактора, стан) | Характер\* впливу фактора на підприємство(+,-) | Оцінка\*\* ступеня впливу факторів на підприємство, у балах |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Економічні | * Рівень платоспроможного попиту
* Інфляційні процеси
* Податкова система
 | скорочення купівельної спроможностізнецінення грошових ресурсівможливість гри на курсі валютскладність ведення законної форми бізнесу | «-»«-»«+»«-» | 2321 |
| Політичні | * Політична стабільність
* Методи державного регулювання економіки
 | політична нестабільність | «-» | 2 |
| Правові | * Законодавча база для регулювання підприємницької діяльності
 | недоліки законодавства в цілому негативно впливають на функціонування галузі | «-» | 2 |

Продовження таблиці 2.1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Демографічні | * Наявна та потенційна кількість робочої сили
* Кваліфікаційні характеристики робочої сили
 | можливість вибору та поповнення персоналу висококваліфікованою та невибагливою робочою силою | «+» | 2 |
| Науково-технічні | * Темпи науково-технічного прогресу
* Рівень асигнувань на НДПКР
* Скорочення «життєвого циклу» технологій
* Питома вага наукомістких виробництв та продукції
 | необхідність вкладання власних коштів в НДПКРвідсутність перспективи налагодження вітчизняного виробництва необхідної технікинеобхідність створення системи швидкого реагування на зміни в технології та стандартах продукції | «-»«-»«-» | 132 |
| Природні | * Структура та наявність національних ресурсів
* Доступність сировини
* Дефіцит сировини
* Забруднення довкілля
 | можливість стати єдиним постачальником периферійної техніки для платіжних систем певного виробниказростання витрат на транспортування та перевезеннядефіцит енергоносіїв | «+»«-»«-» | 322 |
| Соціально-культурні | * Відданість традиціям
* Мода
* Рівень життя населення
 | збільшення попиту завдяки зростанню престижу використання карткових систем серед банківгальмування темпів зростання попиту через консерватизм кінцевих користувачів | «+»«-» | 22 |

\* оцінювання характеру (спрямованості) впливу на підприємство здійснюється за такою шкалою:

(+) – позитивний вплив; (-) – негативний вплив.

\*\* оцінювання ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експерт­ним шляхом за такою оцінною шкалою:

3 бали - сильний вплив; 1 бал - слабкий вплив; 2 бали - помірний вплив; 0 - відсутність впливу

У табл. 2.2 «Перелік можливостей і загроз макросередовища для підприємства» відповідно кожному фактору необхідно відобразити можливі варіанти рішень (реакцій) підприємства на прояв даних факторів. Таким чином, аналіз факторів макрооточення завершується виявленням можливостей і загроз у макросередовищі стосовно підприємства і систематизацією їх у таблицю.

Таблиця 2.2

Перелік можливостей і загроз макросередовища для підприємства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактори макросередовища | Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство, у балах | Можливі варіанти відповідних дій підприємства |
| 1. Можливості (фактори сприятливого впливу)1.1, 1.2 … і т.д. |  |  |
| 2. Загрози (фактори несприятливого впливу) 2.1, 2.2… і т.д. |  |  |

# 2.2. Аналіз безпосереднього оточення підприємства

Аналіз безпосереднього оточення підприємства передбачає виявлення та аналіз тих факторів зовнішнього середовища, з якими підприємство знаходиться в безпосередній взаємодії. В стратегічному аналізі пріоритетними факторами мезосередовища є: споживачі, конкуренти та постачальники. Якщо необхідно, вивчають також посередників, закордонних партнерів, ринок робочої сили.

Метою аналізу факторів безпосереднього оточення підприємства є виявлення можливостей і загроз для підприємства в мезосередовищі.

###### 2.2.1. Аналіз споживачів

В процесі аналізу споживачів, як компонента безпосереднього оточення підприємства, необхідно:

1. Охарактеризувати цільовий ринок підприємства.
2. Вивчити стан попиту на товари підприємства.
3. Скласти профіль покупців, що купують товари підприємства.

1. Для характеристики цільового ринку необхідно:

• визначити ринкові сегменти, що обслуговуються підприємством;

• вивчити кон'юнктуру цільового ринку і визначити можливості реалізації товару за вигідними для підприємства цінами;

• визначити ринкову долю підприємства;

• виявити можливості розширення діяльності підприємства (наявність потенційних сегментів, можливості насичення та розширення асортименту і т.п.)

На основі вивчення цільового ринку слід зробити висновок про його стан і тенденцію розвитку.

2. Для вивчення попиту на товари підприємства найбільш прийнятним є балансовий метод, що ґрунтується на аналізі даних про рух товарів на підприємстві. На основі аналізу показників руху товарів на підприємстві (табл. 2.3) необхідно вивчити фактори, що вплинули на обсяг реалізованого попиту на окремі товари і товарні групи, оцінити та порівняти поточні умови реалізації товарів і зробити висновок про стан і тенденцію розвитку попиту на товари підприємства.

Таблиця 2.3

Показники руху товарів досліджуваного підприємства

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Товари і товарні групи | Запаси на початок періоду, тис. грн. | Надход-ження тис. грн. | Реалізація | Запаси на кінець періоду, тис. грн. | Коефіцієнт\* поточних умов реалізації |
| тис. грн. | питома вага |
|
|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|  |  |  |  |  |  |  |

\* коефіцієнт поточних умов реалізації розраховується за формулою:



де Т - обсяг роздрібного товарообігу;

 Н - надходження товару;

 - запаси товарів на початок періоду.

Значення коефіцієнта поточних умов реалізації може варіюватися від 0 до 1. Чим більший коефіцієнт, тим сприятливіші умови для збуту даного товару в межах наявних ресурсів. Даний показник доцільно розраховувати за кілька років з тим, щоб виявити зміни умов реалізації товарів підприємства.

3. Профіль покупців підприємства може бути складений за такими характеристиками:

• географічне місце розташування покупців;

• демографічні характеристики покупців (вік, освіта, сфера діяльності)

• соціально-психологічні характеристики покупця (стан у суспільстві, стиль поведінки, смаки, звички);

• ставлення покупця до продукту (чому він купує продукт; чи є він сам користувачем продукту, як оцінює продукт і т.п.);

• торгова сила покупця (рівень інформованості покупця; чутливість до ціни, до засобів стимулювання; наявність відповідних вимог до якості товару; орієнтація на відповідну торгову марку);

• періодичність закупівель; обсяг середньої покупки; фінансовий стан; можливість вибору продавця; співвідношення між ступенем залежності продавця від покупця та ступенем залежності покупця від продавця і т.п.).

Оцінка характеристик профілю покупців здійснюється за допомогою табл. 2.4.

Інформацію, необхідну для складання профілю покупців, можна одержати за допомогою їх анкетування. Для цього розробляється анкета в довільній формі.

Таблиця 2.4

Оцінка характеристик профілю покупців досліджуваного підприємства

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Параметри профілю покупців | Індикатори | Оцінка в балах |
| 1 | 2 | 3 |
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* | *6* |
| 1. | Зміна переваг, потреб, смаківпокупців | 1.1. Ступінь зміни потреб покупців | Відносно постійні | Не дуже змінюються | Значно змінюються під впливом різноманітних факторів |

Продовження таблиці 2.4

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* | *6* |
|  |  | 1.2. Ступінь зміни смаків покупців стосовно товарів, що входять до номенклатури підприємства | Відносно постійні | Не дуже змінюються | Значно змінюютьсяпід впливом різноманітних факторів |
| 2 | Прихильність покупців до товарів підприємства | 2.1. Частота придбання товарів даного підприємства | Дуже рідко | Нерегулярно | Регулярно |
| 2.2. Частка товарів номенклатури підприємства, що купуються найбільше (встановлюється експертним шляхом на основі розрахунків) | 1-30% | 31-60% | 61-100% |
| 2.3. Ступінь залежності покупців від продавця (встановлюється експертним шляхом) | Відносно незалежні | Не дуже залежні | Дуже залежні |
| 3 | Торгова сила покупців | 3.1. Рівень інформованості покупців про товар, ціну, режим роботи підприємства | Немає оповіщення | Недостатній рівень інформовано сті | Широкеоповіщення |
| 3.2. Чутливість споживачів до зміни рівня цін на товари підприємства | Дуже чутливі | Не дужечутливі | Нечутливі |
| 3.3. Ступінь залежності продавця від покупця (встановлюється експертним шляхом) | 1-30% | 1-60% | 61-100% |
| 3.4. Фінансовий стан покупця | Нижчий за середній | Середній рівень | Вищий засередній |
| 3.5. Чутливість покупців до змін | Дуже чутливі | Не дужечутливі | Нечутливі |

За результатами оцінювання характеристик профілю покупців необхідно зробити висновок про ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців стосовно тих товарів, що входять у номенклатуру підприємства, про прихильність покупця до товарів підприємства і про торгову силу покупців. При цьому використовується така шкала оцінок:

*Шкала оцінок характеристик профілю покупців*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Параметри | Бали | Значення |
| 1 | Ступінь зміни потреб, смаків покупців | 23-45-6 | НизькаНезначнаЗначна |
| 2 | Прихильність покупців до товарів підприємства | 34-67-9 | СлабкаСередняСильна |
| 3 | Торгова сила покупців | 56- 1011-15 | НезначнаСередняЗначна |

У завершенні аналізу фактора «споживачі» доцільно оцінити спроможність підприємства задовольнити потреби, вимоги і смаки покупців та його можливості розширити коло потенційних споживачів. Для цього необхідно зібрати відповідну інформацію і скористатися табл.2.5 для оцінювання даних.

Таблиця 2.5

 Оцінка адаптивності підприємства в процесі функціонування на цільовому ринку

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Параметри | Індикатори | В балах |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. | Спроможність підприємства задовольнити потреби, вимоги, смаки споживачів | 1.1. Відповідність асортименту товарів вимогам покупців | Не відповідає | Частково відповідає | Цілком відповідає |
| 1.2. Прийнятність ціни товарів | Не прийнятна | Частково прийнятна | Цілком прийнятна |
| 1.3. Відповідність якості реалізованих товарів вимогам споживачів | Не відповідає | Частково відповідає | Цілком відповідає |
| 2. | Можливість розширення кола потенційних споживачів | 2.1. Наявність незадоволеного попиту | Інформаціявідсутня | Виявлений не задоволений попит | Виявлене«ринковевікно» |
| 2.2. Наявність привабливих сегментів | Не виявлені привабливі сегменти | Виявлений один привабливий сегмент | Виявлено декілька привабливих сегментів |

###### 2.2.2. Аналіз постачальників

Для підприємства при виборі постачальників товарів дуже важливо всебічно дослідити їх діяльність, вивчити їх потенціал із тим, щоб встановити ділові відносини, що забезпечують підприємству стабільну роботу.

Для вивчення постачальників товарів студенту необхідно скласти перелік усіх постачальників підприємства, згрупувати їх за видами товару, який поставляється, визначити конкурентну силу постачальників, вивчити їх діяльність і оцінити ступінь доцільності договірної політики підприємства.

Аналіз діяльності постачальників, їх конкурентної сили здійснюється за допомогою методу експертних оцінок із використанням запропонованої оцінювальної шкали (див. додаток В).

Результати аналізу і оцінювання постачальників слід відобразити у вигляді табл. 2.6 за такими показниками, як: ціна товару, інтервал поставки, можливий обсяг постачання і надання додаткових послуг у табл. 2.6, вписуючи фактичні дані без використання оцінювальної шкали.

Порівняльний аналіз перерахованих показників дає можливість виявити такі моменти: чи прийнятна для підприємства ціна за одиницю товару, який поставляється; чи чітко визначений та дотримується графік завезення товарів; який максимально і мінімально можливий обсяг поставок, який спектр додаткових послуг надає підприємство-постачальник.

На основі порівняльного аналізу показників, що характеризують діяльність постачальників підприємства, слід оцінити їх привабливість. При цьому використовується метод експертних оцінок за шкалою:

5 балів - найбільш привабливо;

4 бали - значно привабливо;

З бали - привабливо;

2 бали - менш привабливо;

1 бал - непривабливо.

Таблиця 2.6

Показники оцінки постачальників досліджуваного підприємства

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Постачальники\* | Найменування товару, товарної групи, що постачається | Індикатори конкурентної сили постачальника, оцінка в балах | Узагальнююча оцінка конкурентної сили постачальника,\*\* в балах | Індикатори діяльності постачальника | Оцінка привабливості постачальника, в балах |
| Репутація та імідж | Рівень каналу розподілу | Доступність (територіальна, комунікативна) | Сконцентрованість постачальника на роботі з конкретним клієнтом | Фінансовий стан | Надання гарантій якості товару, що постачається | Умови поставки та форма розрахунків | Інтервал та обсяг поставки | Обов’язковість виконання умов поставки | Ціна товару, що постачається, грн. за од. | Надання додаткових послуг (види) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

\* постачальників у переліку слід розташовувати в згрупованому вигляді за найменуванням товарів, що постачаються (товарними групами).

\*\* загальна оцінка конкурентної сили постачальника розраховується підсумовуванням балів усіх оцінювальних показників.

Визначення доцільності договірної політики підприємства можна здійснювати за допомогою карти постачальників (рис. 2.1). Карта постачальників підприємства складається на основі результатів оцінки конкурентної сили і привабливості кожного постачальника.

Карта постачальників складається з чотирьох секторів. По осі Х карта постачальників розділяється на два сектори: сектор високої при­вабливості постачальника (X>3) і сектор низької привабливості постачальника (X<3). По осі У карта постачальників також розділяється на два сектори: сектор значної конкурентної сили постачальника (Y*>* 8) і сектор незначної конкурентної сили постачальника (Y<8).

|  |
| --- |
| Конкурентна сила постачальника (КС), в балах |

12

 D А

8

 С В

 0 1 2 3 4 5

 Привабливість постачальника (П), в балах

Рис. 2.1. Карта постачальників підприємства

Чим більше постачальників потрапляє в сектор «А», тим доцільніша договірна політика підприємства. Значне зосередження постачальників у секторі «А» забезпечить підприємству стабільне функціонування на ринку в перспективі. Група постачальників із низькою оцінкою двох параметрів карти відноситься до сектора «С» - найменшої доцільності договірної політики підприємства. Постачальники, що потрапили в сектор «С», не цікавлять підприємство, оскільки ділові відносини з ними не забезпечать підприємству стабільну роботу. Постачальники, що потрапили в сектор «В» або сектор «D», є для підприємства індиферентними. Ділові відносини з такими постачальниками можуть створити певні труднощі в діяльності підприємства.

###### 2.2.3. Аналіз конкурентів

Аналізуючи конкурентів, як складову мезосередовища підприємства, студентові необхідно:

- оцінити стан конкурентної боротьби на ринку діяльності підприємства;

- оцінити силу конкурентного тиску;

- виявити дійсних і потенційних конкурентів, вивчити їх стан на ринку;

- виявити число активних конкурентів підприємства.

Оцінка стану конкурентної боротьби передбачає виявлення домінуючих методів ведення конкурентної боротьби на ринку діяльності підприємства, а також виявлення тенденції зміни характеру конкурентної боротьби.

Оцінка сили конкурентного тиску здійснюється на основі аналізу динаміки числа потенційних і діючих конкурентів підприємства, а також ступеня агресивності їх політики в конкурентній боротьбі.

Для виявлення всіх діючих і потенційних конкурентів необхідно скласти перелік підприємств-конкурентів, що реалізують товари номенклатури підприємства. Джерелом інформації про конкурентів можуть бути результати досліджень науково-дослідних організацій, результати опитувань клієнтів, постачальників, різноманітні статистичні дані, комерційна періодика, місцеві газети, звіти персоналу зі збуту, інформація з інтернет та ін.

Для дослідження діяльності діючих і потенційних конкурентів необхідна інформація:

* про обсяг і темпи реалізації товарів;
* про широту асортименту і якість реалізованих товарів;
* про політику цін;
* про витрати на маркетинг;
* про організацію збуту, рівень збутових витрат;
* про використовувані види і засоби реклами, про витрати на рекламу;
* про рівень обслуговування покупців (методи продажу товарів, види послуг);
* про систему управління;
* про результати фінансової діяльності.

Ознайомчу інформацію про конкурентів можна подати у вигляді таблиці. Потім варто здійснити оцінювання діяльності конкурентів із стратегічної групи із визначення приблизної частки ринку, що дозволить оцінити місце досліджуваного підприємства серед конкурентів. Оцінювання діяльності кожного конкурента здійснюється за допомогою визначення кількості балів від 1 до 3 експертним шляхом за визначеним переліком показників. Результати оцінки діяльності конкурентів слід представити за табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка діяльності конкурентів досліджуваного підприємства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №п/п | Показники | Бали |
| К1 | К2 | К3 |
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| 1 | Доля ринку |  |  |  |
| 2 | Рентабельність обігу |  |  |  |
| 3 | Рентабельність капіталу |  |  |  |
| 4 | Частка власних оборотних коштів |  |  |  |
| 5 | Рівень ціни домінуючого товару |  |  |  |
| 6 | Широта асортименту |  |  |  |
| 7 | Якість товару |  |  |  |
| 8 | Система збуту |  |  |  |
| 9 | Рівень сервісу |  |  |  |
| 10 | Система управління |  |  |  |
|  | Середній бал |  |  |  |

\* діапазон бальної шкали 0-3 бали, де 0 – мінімальне значення показника, 3 – максимальне значення.

Критерієм відбору найбільш активних конкурентів є розрахована середня оцінка, що повинна складатися не менше, ніж з 2 балів.

Інформація про активних конкурентів використовується надалі для виявлення конкурентних переваг підприємства.

Для узагальнення результатів аналізу факторів мезосередовища та їх оцінювання необхідно скласти табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінювання факторів мікросередовища

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Група факторів | Фактори | Прояв (стан фактора) | Характер\* впливу фактора на підприємство (+;-) | Оцінка фактора\*\* за ступенем впливу на підприємство у балах |
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| Споживачі | 1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку |  |  |  |

Продовження табл. 2.8

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
|  | 2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства |  |  |  |
| 3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців |  |  |  |
| 4. Торгова сила покупців |  |  |  |
| 5. Ступінь прихильності покупців до товарів підприємства |  |  |  |
| Постачальники | 1. Конкурентна сила постачальників |  |  |  |
| 2. Ступінь привабливості постачальників |  |  |  |
| 3. Доцільність договірної політики |  |  |  |
| Конкуренти | 1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства |  |  |  |
| 2. Сила конкурентного тиску |  |  |  |
| 3. Число активних конкурентів |  |  |  |

\* оцінка характеру впливу фактора здійснюється експертним шляхом за шкалою, що використовується для оцінки факторів макросередовища.

\*\* оцінка факторів за ступенем впливу на підприємство здійснюється експертним шляхом за шкалою, використовується для оцінки факторів макросередовища.

Досліджувані фактори мезосередовища слід поділити на фактори сприятливого (можливості) і несприятливого (загрози) впливу на підприємство. Основою для поділу факторів є оцінка характеру (спрямованості) впливу фактора на підприємство (див.4-ту колонку табл.2.8). У результаті поділу факторів мікросередовища складається перелік можливостей та загроз у мезосередовищі, з якими підприємство може зіткнутися в майбутньому (табл. 2.9). Відповідні фактори можливостей та загроз повинні розташовуватися в переліку за ступенем зменшення їх важливості (див. 5-ту колонку табл.2.8).

При формулюванні можливостей та загроз у мікросередовищі необхідно керуватися зразковим переліком можливостей та загроз у зовнішньому середовищі (див. додаток Б).

У табл. 2.9 «Перелік можливостей і загроз безпосереднього оточення підприємства» відповідно кожному факторові необхідно відобразити можливі варіанти рішень підприємства на прояв факторів.

## 2.3. Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Внутрішнє середовище підприємства – це сукупність усіх внутрішніх змінних підприємства, що визначають процеси його життєдіяльності. Внутрішнє середовище постійно та безпосередньо впливає на функціонування підприємства і складає систему ситуаційних факторів у середині підприємства.

Внутрішнє середовище має кілька зрізів, кожен із яких включає набір ключових процесів і елементів організації. Їх стан у сукупності визначає той потенціал і ті можливості, якими володіє підприємство.

Таблиця 2.9

Перелік можливостей і загроз безпосереднього оточення підприємства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактори | Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство, у балах | Можливі варіанти відповідних дій підприємства |
| Можливості (група факторів сприятливого впливу) 1.2.… і т.д. |  |  |
| Загрози (група факторів несприятливого впливу)1. 2.… і т.д. |  |  |

Методика аналізу внутрішнього середовища підприємства передбачає таку послідовність:

* Оцінювання діючих стратегій.
* Аналіз потенціалу підприємства.
* Визначення сильних і слабких сторін.
* Виявлення конкурентних переваг.

###### 2.3.1. Оцінювання діючих стратегій

Оцінювання діючих стратегій слід здійснювати на основі показників, що відображають результати діяльності підприємства. Для оцінювання діючих стратегій підприємства необхідно провести аналіз показників зовнішньої та внутрішньої ефективності стратегії.

*Зовнішня ефективність* стратегії або результативність підприємства характеризується ступенем досягнення поставлених перспективних цілей. При цьому якісна оцінка ступеня досягнення цілі може бути виражена кількісно за допомогою бальної шкали оцінок (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Оцінювання ступеня досягнення перспективних цілей\*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид цілі | Зміст цілі | Ступінь досягнення |
| Повне | Неповне | Часткове | Ціль не досягнута |
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* | *6* |
| Загальна |  |  |  |  |  |
| Організаційна |  |  |  |  |  |
| Маркетингова |  |  |  |  |  |
| Соціальна |  |  |  |  |  |
| Фінансова |  |  |  |  |  |
| Підсумкова оцінка |  |  |  |  |  |

\* оцінка ступеня досягнення цілі здійснюється на основі використання такої шкали: повне досягнення цілі - 3 бали; неповне досягнення - 2 бали; часткове досягнення - 1 бал; ціль не досягнута - 0 балів.

Максимальна підсумкова оцінка 15 балів свідчить про повне досягнення всіх поставлених цілей підприємства.

Однією з причин відхилення від цілей може бути постановка нереальних цілей, невчасне їх коригування з урахуванням імовірних змін умов функціонування підприємства.

При адаптації до ринкових умов функціонування підприємства як «відкритої системи», реалізація стратегії пов'язана з деяким ризиком. Тому для обґрунтування отриманої оцінки ступеня досягнення цілей необхідно визначати рівень ризику.

Для оцінювання рівня ризику рекомендується скористатися формулою Z-фактора Е.Альтмана:

##### Z-фактор = 0,012 X1 + 0,0144 Х2 + 0,033 Х3 + 0,006 Х4 + 0,999 Х5

де Х1 – вартість оборотних фондів, поділена на "разом активи";

X2 – сума резервів, фондів спеціального призначення, розмір цільового фінансування і нерозподіленого прибутку, поділена на "разом активи" (ЧП/А);

Х3 **–** прибуток до сплати податків і відсотків, поділена на "разом активи" (БП/А);

Х4 – ринкова вартість статутного капіталу (число акцій, помножене на поточне котирування), поділена на "разом пасиви" (зобов'язання в цілому);

Х5 **–** виручка від реалізації, поділений на "разом активи".

Інтерпретація отриманих результатів розрахунку може бути проведена за допомогою такої шкали оцінок:

|  |  |
| --- | --- |
| Розмір Z-фактора | Ступінь ризику |
| 1,8від 1,8 до 2,7 від 2,8 до 2,9 від 3 до 3,3 | дуже високийвисокийсередній низький |

Отриманий результат Z-фактора порівнюється з імовірним рівнем ризику, обумовленим даною стратегією; різниця між фактичним і прогнозованим розміром Z-фактора покаже ступінь впливу ризику на досягнення поставлених цілей підприємства.

Якщо фактичний рівень ризику перевищить прогнозований, то, очевидно, мав місце значний (< 1,2) вплив ризику на ступінь досягнення цілей підприємства. І, навпаки, перевищення ( > 1,2) прогнозованого рівня ризику над фактичним означає незначний вплив ризику на ступінь досягнення цілі.

До показників, що характеризують *внутрішню ефективність* стратегії, відносяться:

1) ступінь використання ресурсів або економічність (оцінюється показником рентабельності ресурсів);

2) прибутковість (оцінюється сумою балансового прибутку, чистого прибутку, долі прибутку у валовому прибутку підприємства та показником рентабельності, розрахованим стосовно товарообігу);

3) продуктивність (оцінюється показником рентабельності, розрахованим стосовно поточних витрат і капіталу);

4) зміна долі підприємства на ринку.

Для економічної характеристики підприємства студенту необхідно зібрати і систематизувати інформацію про основні результати діяльності підприємства за період, що аналізується, оцінити її з погляду достовірності та порівняльності, провести аналіз основних показників діяльності та побудувати аналітичну таблицю (табл. 2.11).

На основі даних табл. 2.11 необхідно сформулювати висновки про динаміку основних показників і визначити причини, що обумовили їх зміну.

Таблиця 2.11

Динаміка основних показників економічної діяльності підприємства

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Показники | Од. виміру | Роки | Темпи зміни показників поточного періоду порівняно з попереднім , % | Темпи зміни показників поточного періоду порівняно зі звітним, % |
| попередній до звітного | звітний | поточний |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 56 | 6 | 7 | 8 |
| 1. | Товарообіг у порівняльних цінах | грн. |  |  |  |  |  |
| 2. | Товарообіг у поточних цінах | грн. |  |  |  |  |  |
| 3. | Валовий дохід із ПДВ, у сумі, в % до товарообігу | грн.% |  |  |  |  |  |
| 4. | Валовий дохід без ПДВ, у сумі, в % до товарообігу | грн.% |  |  |  |  |  |
| 5. | Витрати обігу, в сумі, в % до товарообігу | грн.% |  |  |  |  |  |
| 6. | Прибуток від реалізації, в сумі, в % до товарообігу | грн.% |  |  |  |  |  |
| 7. | Прибуток балансовий. в сумі,рентабельність обігу | грн.% |  |  |  |  |  |
| 8. | Середня облікова чисельність працівників | люд. |  |  |  |  |  |
| 9. | Фонд оплати праці | грн. |  |  |  |  |  |
| 10. | Середньорічна вартість основних фондів | грн. |  |  |  |  |  |
| 11. | Середньорічна вартість обігових фондів | грн. |  |  |  |  |  |
| 12. | Торгова (виробнича) площа | м2 |  |  |  |  |  |
| 13. | Середня сума капіталу\* в аналізованому періоді | грн. |  |  |  |  |  |
| 14. | Частка основного капіталу | % |  |  |  |  |  |
| 15. | Частка обігового капіталу | % |  |  |  |  |  |
| 16. | Частка власного обігового капіталу | % |  |  |  |  |  |
| 17. | Капіталовіддача |  |  |  |  |  |  |
| 18. | Капіталомісткість |  |  |  |  |  |  |
| 19. | Рентабельністькапіталу | % |  |  |  |  |  |
| 20. | Рентабельність власного капіталу | % |  |  |  |  |  |

\* - фінансові ресурси, вкладені в активи підприємства.

Для виконання даного розділу студенту необхідно вивчити баланс підприємства (форма №1), звіт про фінансові результати та їх використання (форма №2), звіт про рух грошових коштів (форма №3), звіт про працю (форма №1-ПВ).

###### 2.3.2. Аналіз використання потенціалу підприємства

Аналіз використання потенціалу підприємства повинен охопити такі сфери діяльності підприємства:

* організацію управління;
* маркетинг, дослідження та розробки;
* технологію;
* персонал;
* фінанси;
* організаційну культуру та імідж.

*Організація управління.* Аналіз організації управління рекомендується проводити на основі вивчення основних регламентуючих документів: статуту підприємства, штатного розкладу, положень про функціональні підрозділи, посадових обов'язків спеціалістів, а також спостереження за змістом діяльності спеціалістів і керівників.

Аналізуючи організацію управління, рекомендується виявити рівні ієрархії управління, вид організаційної структури управління й оцінити її позитивні та негативні сторони, визначити методи та порядок прийняття рішень, оцінити систему комунікацій, стиль управління. Рекомендується скласти блок-схему апарату управління з вказівкою взаємозв'язків між його складовими та представити це на рисунку.

Для аналізу розподілу функціональних обов'язків і відповідності фактично виконуваних видів управлінської роботи діючим на підприємстві регламентам рекомендується скласти та проаналізувати матрицю функцій, де слід зазначити окремі функції управління, що виконуються кожним структурним підрозділом під­приємства щодо кожної спільної функції управління.

На основі аналізу матриці функцій необхідно визначити, чи усі необхідні види робіт розподілені між функціональними підрозділами, чи немає дублювання в їх діяльності та розрахувати у кожному підрозділі коефіцієнт повноти охоплення функцій:



де Кпо- коефіцієнт повноти охоплення функцій, Rф **-** перелік фактично виконаних робіт,

Rн - перелік робіт, що регламентуються.

У процесі аналізу комунікаційних процесів рекомендується оцінити налагодженість вертикальних і горизонтальних комунікацій, інформованість співробітників підприємства щодо процесів, які відбуваються в системі управління, використання сучасних засобів комунікації (високий, задовільний, низький) і зробити висновки про відповідність системи комунікацій запропонованим вимогам.

У висновку необхідно відзначити позитивні та негативні сторони існуючої системи організації управління.

*Маркетинг.* При досліджені маркетингової діяльності підприємства необхідно:

* охарактеризувати та оцінити маркетингову стратегію підприємства;
* охарактеризувати товарну політику, оцінити асортимент товарів підприємства, оцінити долю товарів «ринкової новизни» та проаналізувати систему контролю якості товарів;
* охарактеризувати цінову політику підприємства і зміст основних цінових стратегій у розрізі товарних груп;
* охарактеризувати джерела надходження товарів і рівні каналів руху товарів.

Надалі слід охарактеризувати рекламну діяльність підприємства, вивчити види та засоби реклами на підприємстві, визначити розмір витрат на рекламу та їх динаміку, а також виявити застосовувані на підприємстві методи оцінки ефективності реклами.

За результатами проведеного аналізу необхідно визначити ступінь маркетингової активності підприємства, використовуючи табл.2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка маркетингової активності досліджуваного підприємства

|  |  |
| --- | --- |
| Елементи маркетингової діяльності | Бали\* |
| 1 | 2 | 3 |
| *1* | *2* | *3* | *4* |
| Здійснення сегментації ринку |  |  |  |
| Вивчення потреб і переваг споживачів |  |  |  |
| Вивчення конкурентів |  |  |  |
| Ступінь зміни асортименту товарів з урахуванням купівельних переваг за останні 5 років |  |  |  |
| Рівень контролю за якістю товару |  |  |  |
| Використання торгової марки |  |  |  |
| Облік еластичності попиту при встановленні ціни |  |  |  |
| Застосування системи знижок з ціни |  |  |  |
| Використання прогресивних методів продажу |  |  |  |
| Рівень сервісу |  |  |  |
| Ефективність руху товарів |  |  |  |
| Використання заходів СТИЗ |  |  |  |
| Ефективність рекламних заходів |  |  |  |

\*1 бал - використання елементів маркетингу залежно від ситуації, що склалася.

2 бали - часте, але нерегулярне використання елементів маркетингової діяльності.

3 бали - систематичне використання елементів маркетингу.

Оцінювання ступеня використання елементів маркетингової діяльності підприємства слід здійснювати експертним шляхом.

Ступінь маркетингової активності підприємства визначається за шкалою:

13-21 бал **–** низька;

22-30 балів – середня;

31 -39 балів – висока.

*Дослідження і розробка (наукові дослідження та дослідно-конструкторські розробки, далі - НДДКР).* Науково-дослідна діяльність підприємств може здійснюватися як спеціалістами підприємства, так і спеціалістами із НДІ, вузів, спеціалізованих консалтингових фірм на договірній основі.

У процесі вивчення діяльності підприємства в галузі НДДКР рекомендується охарактеризувати:

* основні види та методи проведення маркетингових досліджень;
* види та цілі досліджень у різноманітних сферах діяльності підприємства;
* розмір затрат на науково-дослідні та проектні роботи;
* застосовувані методи економічного аналізу та прогнозування;
* співробітництво з НДІ, вузами, консалтинговими фірмами та іншими організаціями в галузі НДДКР;
* сфери нововведень на підприємстві (товар, технології, методи управління, організаційна структура та ін.);
* інноваційні можливості підприємства.

За результатами аналізу необхідно оцінити ступінь активності підприємства (висока, середня, низька) в галузі НДДКР.

*Технологія.* Дослідження технологій виробничих підприємств пов'язано, насамперед, із вивченням організації виробничих процесів і станом матеріально-технічної бази підприємства.

У зв'язку з цим рекомендується вивчити технологічний процес та стан використання обладнання на підприємстві (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Характеристика технологічних процесів на підприємстві

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № і назва виробничої дільниці | Спеціалізація | Площа, м2 | Режим роботи | Примітки  |
| Загальна  | Виробнича  |
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* | *6* |
|  |  |  |  |  |  |

Далі слід охарактеризувати наявне виробничо-господарське устаткування, оцінити ступінь його відповідності кращим зразкам і проаналізувати систему організації технічного ремонту.

За результатами аналізу необхідно зробити висновок про рівень організації технологічних процесів на підприємстві (високий, середній, низький).

*Персонал підприємства.* При оцінюванні персоналу підприємства необхідно проаналізувати динаміку чисельності та склад персоналу, рівень професійної підготовки та якість розстановки кадрів. Для цього рекомендується скористатися табл. 2.14; 2.15; 2.16; 2.17.

Важливим показником кадрового потенціалу підприємства є стабільність трудового колективу, яка характеризується показниками руху кадрів на підприємстві (табл. 2.14).

На основі аналізу даних табл. 2.14 необхідно зробити висновок про ступінь плинності кадрів (висока, середня, низька) і при необхідності провести дослідження причин плинності кадрів.

Таблиця 2.14

Характеристика руху кадрів досліджуваного підприємства

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Показники | Звітний рік | Поточний рік | Відхилення(+,-) % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Середня облікова чисельність працівників, осіб |  |  |  |  |
| 2 | Прийнято працівників, осіб |  |  |  |  |

Продовження табл. 2.14

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3 | Вибуло працівників, осіб, у тому числі:за власним бажанням; звільнено за порушення трудової дисципліни; звільнено за скороченням штатів |  |  |  |  |
| 4 | Коефіцієнт плинності кадрів |  |  |  |  |
| 5 | Коефіцієнт загального обігу кадрів |  |  |  |  |

Таблиця 2.15

 Кадровий склад досліджуваного підприємства

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категорії персоналу | Звітний рік | Поточний рік | Відхилення (+;-) |
| осіб | частка, % | осіб | частка, % | осіб | частка, % |
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* | *6* | *7* |
| Адміністративно-управлінський персонал |  |  |  |  |  |  |
| Торгово-оперативний персонал (виробничий) |  |  |  |  |  |  |
| Допоміжний персонал |  |  |  |  |  |  |
| Разом |  |  |  |  |  |  |

На основі аналізу даних табл. 2.15 необхідно зробити висновок про доцільність фактичної чисельності адміністративно-управлінського персоналу підприємства.

Далі слід розрахувати частку працівників підприємства, які мають вищу, середню спеціальну, загальну середню освіту і зробити висновок про рівень їх професійної підготовки.

На основі даних табл. 2.16 може бути розрахований середній вік працівників підприємства і виявлена тенденція зміни кваліфікації в кожній віковій групі.

Таблиця 2.16

Характеристика персоналу за освітою та віком

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вік | 3 вищою освітою, осіб | Із середньою спеціальн. освітою, осіб | Із загальною середньою освітою, осіб | Всього, осіб | Частка в загальній кількості, % |
| План | Факт | План | Факт | План | Факт | План | Факт | План | Факт |
| До 30 років |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Від 30 до 45 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Від 45 до 55 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Понад 55 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Разом  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Аналізуючи персонал підприємства, рекомендується виявити ступінь мотивації діяльності. Для цього необхідно вивчити систему оплати праці, інші форми матеріальної та нематеріальної мотивації, що застосовуються на підприємстві. Рекомендується виявити розмір середньої заробітної плати та її динаміку і співставити з динамікою продуктивності праці. У результаті аналізу зазначених параметрів слід виявити ступінь (висока, середня, низька) вмотивованості діяльності персоналу.

*Фінанси.* Для характеристики даного елемента внутрішнього середовища рекомендується оцінити фінансовий стан підприємства, скориставшись табл. 2.17.

Залежно від ситуації на підприємстві та конкретних цілей аналізу система показників може бути доповнена.

На основі аналізу показників платоспроможності (ліквідності капіталу) необхідно зробити висновок про можливість підприємства своєчасно розраховуватися за своїми фінансовими зобов'язаннями.

Аналіз показників фінансової стійкості дозволить визначити ступінь стабільності (висока, середня, низька) фінансового забезпечення розвитку підприємства в перспективі.

Таблиця 2.17

Показники фінансового стану досліджуваного підприємства

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № з\п | Показники | Формула для розрахунку | Рекомендо-ване значення | Фактичне значення | Відхилення(+.-) |
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* | *6* |
| *Показники ліквідності* |
| 1 | Коефіцієнт абсолютної ліквідності | Поточні активи – запаси і витрати – дебіторська заборгованість / Поточні зобов'язання | > 0.2-0,3 |  |  |
| 2 | Коефіцієнт термінової ліквідності | Поточні активи – запаси і витрати / Поточні зобов'язання | > 0,6-0,7 |  |  |
| 3 | Коефіцієнт загальної ліквідності | Поточні активи / Поточні зобов'язання | 2-3 |  |  |
| 4 | Робочий капітал | Поточні активи / Поточні зобов'язання | -mах |  |  |
| *Показники фінансової стійкості* |
| 1 | Коефіцієнт автономії | Власні кошти / Валюта балансу | >0,6 |  |  |
| 2 | Коефіцієнт фінансування (співвідношення власних і займаний коштів) | Власні кошти / Позикові кошти |  |  |  |
| *Показники ділової активності* |
| 1 | Коефіцієнт обігового капіталу, число обігів | Товарообіг / Середня сума обігового капіталу | *->* maх |  |  |
| 2 | Тривалість обігу обігового капіталу, у днях | Середня сума обігового капіталу  Кількість днів у періоді / Товарообіг | -> mах |  |  |
| 3 | Коефіцієнт мобільності обігового капіталу | Поточні активи - Запаси і затрати / Поточні активи | *->* mах |  |  |

Продовження табл. 2.17

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4 | Доля обігового капіталу, % | Обіговий капітал / Валюта балансу |  |  |  |
| 5 | Доля власного обіговою капіталу, % | Власний обіговий капітал / Обіговий капітал | -> mах |  |  |
| 6 | Рентабельність власного капіталу, % | Прибуток \* 100% / Власний капітал | -> mах |  |  |
| 7 | Рентабельність капіталу, % | Прибуток \* 100% /Валюта балансу | *->* mах |  |  |
| 8 | Капіталовіддача | Товарообіг / Валюта балансу | -> mах |  |  |

*Організаційна культура й імідж підприємства.* Організаційна культура відображає норми поведінки, ділову етику, стиль та філософію управління. При аналізі організаційної культури необхідно оцінити ступінь розробленості управлінської філософії на підприємстві, ставлення співробітників до історії розвитку, традицій, що склалися на підприємстві, стиль ділового спілкування, рівня культури управління, а також виявити наявність розроблених стандартів поведінки та формальних правил і процедур менеджменту.

Джерелом інформації для проведення аналізу даної функціональної зони є документація підприємства, публікації про підприємство в джерелах масової інформації, а також висновки експертів.

Загальне визначення іміджу підприємства - це сукупність оцінок діяльності підприємства: з боку конкурентів - діловий рейтинг, з боку споживачів і громадськості - споживчий рейтинг, з боку самих працівників і власників підприємства - престижний рейтинг і з боку закордонних фірм-партнерів - міжнародний рейтинг.

Рейтинг підприємства ґрунтується на результатах аналізу ставлення споживачів і громадськості до нього. Рейтинг престижності формується на підставі публікацій у засобах масової інформації про дане підприємство, а також за результатами висновків працівників щодо досягнення підприємством поставлених цілей, послідовності підприємства у своїй діяльності та його репутації порівняно з іншими суб'єктами господарювання в даній галузі. При цьому необхідно проаналізувати, як побудована система кар’єри на підприємстві та які критерії використовуються для просування працівників, провести спостереження за тим, як співробітники працюють на своїх робочих місцях, як контактують один з одним, чому саме віддають перевагу в бесідах. Оцінювання міжнародного рейтингу здійснюється в тому випадку, якщо підприємство функціонує на зовнішньому ринку.

На основі проведеного аналізу виявляється ступінь розвиненості організаційної культури (висока, середня, низька) і визначається імідж підприємства (високий, середній, низький).

###### 2.3.3. Визначення сильних і слабких сторін підприємства

Сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства так само, як загрози та можливості в зовнішньому середовищі, визначають умови успішного функціонування підприємства. За результатами оцінювання факторів внутрішнього середовища підприємства, що були здійснені в п. 2.3.2, і типового переліку сильних і слабких сторін (див. додаток Г) складається перелік фактичних сильних і слабких сторін підприємства, що досліджується (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Перелік сильних і слабких сторін досліджуваного підприємства

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Аспект внутрішнього середовища | Сильні сторони | Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, у балах | Слабкі сторони | Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство,в балах |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Організація управління |  |  |  |  |
| 2 | Маркетинг |  |  |  |  |
| 3 | Дослідження і розробки |  |  |  |  |
| 4 | Технологія |  |  |  |  |
| 5 | Персонал |  |  |  |  |
| 6 | Фінанси |  |  |  |  |
| 7 | Організаційна культура й імідж |  |  |  |  |

У переліку сильних і слабких сторін підприємства студенту необхідно відобразити ступінь важливості фактора для підприємства. Слід використовувати шкалу оцінювання факторів макро- і мезосередовища підприємства.

Найсильніші сторони підприємства повинні стати основою стратегії, яка, з іншого боку, повинна зводити до мінімуму негативний вплив слабких сторін підприємства на його конкурентний статус.

###### 2.3.4. Виявлення конкурентних переваг

Проведений аналіз використання потенціалу підприємства і діючих стратегій, а також конкурентів дозволяє виявити відносні конкурентні переваги підприємства. Для цього складається карта аналізу сильних і слабких сторін, або так званий "Профіль полярностей" (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Профіль полярностей досліджуваного підприємства

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №з/п | Показники | Оцінки досліджу-ваного підприємства | Оцінка найактивні-шого конкурента  | Профіль полярностей |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  | Ступінь досягнення цілей |  |  |  |
|  | Рівень ризику (Z-фактор) |  |  |  |
|  | Ступінь доцільності організаційної структури |  |  |  |
|  | Рівень комунікаційних зв'язків підприємства |  |  |  |
|  | Стиль правління |  |  |  |
|  | Рівень прибутку |  |  |  |
|  | Доля ринку |  |  |  |
|  | Система контролю якості товарів |  |  |  |
|  | Широта асортименту |  |  |  |
|  | Гнучкість цінової політики |  |  |  |
|  | Доцільність договірної політики |  |  |  |

Продовження табл. 2.19

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Система організації збуту |  |  |  |
|  | Рівень сервісу |  |  |  |
|  | Система стимулювання покупців |  |  |  |
|  | Ступінь маркетингової активності |  |  |  |
|  | Дослідження та розробки (НДДКР) |  |  |  |
|  | Стан матеріально-технічної бази |  |  |  |
|  | Кваліфікаційний склад кадрів |  |  |  |
|  | Рух кадрів |  |  |  |
|  | Ступінь мотивації кадрів |  |  |  |
|  | Фінансові можливості підприємства |  |  |  |
|  | Організаційна культура |  |  |  |
|  | Рейтингова оцінка підприємства |  |  |  |

Для виявлення конкурентних переваг підприємства необхідно провести порівняльне оцінювання діяльності підприємства і його активних конкурентів. Результат зі знаком «+» свідчить про перевагу над конкурентом, а зі знаком «-» вказує на слабкі сторони підприємства.

У результаті упорядкування «Профілю полярностей» підприємство має можливість виявити свої конкурентні переваги та на цій основі визначити подальшу стратегію розвитку.

Крім того, аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін рекомендується проводити як порівняльний аналіз, причому головний напрям уваги має спрямовуватися на конкурентоспроможність підприємства. Це означає, що внутрішні фактори - це, насамперед, фактори конкурентоспроможності.

##

## 2.4. Складання матриці SWOT

Після аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства і складання переліку сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей (І етап SWOT-аналізу) студенту слід встановити лінії зв'язків, тобто парні комбінації між ними. Для визначення лінії зв'язків складається матриця SWOT.

У ліву частину матриці SWOT (рис. 2.2) слід вписати виявлені сильні та слабкі сторони підприємства з їх оцінкою, а у верхню частину матриці – виявлені можливості та загрози зовнішнього середовища з їх оцінкою. При цьому використовуються дані табл. 2.2., 2.9., 2.18.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ЗовнішнєсередовищеВнутрішнєсередовище | Можливості… і т.д. | Оцінка в балах | Загрози… і т.д. | Оцінка в балах |
| Сильні сторони… і т.д. | Оцінка в балах | **Поле СіМ** | **Поле СлМ** |
| Слабкі сторони… і т.д. | Оцінка в балах | **Поле СіЗ** | **Поле СлЗ** |

Рисунок 2.2 – Матриця SWOT

На основі складеної матриці SWOT для формулювання стратегічних проблем підприємства і стратегічних альтернатив його розвитку необхідно в кожному полі матриці встановити та проана­лізувати всі парні комбінації сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі, орієнтуючись на оцінку значущості в балах даних факторів. При цьому слід виявити основні проблеми та сформулювати стратегії розвитку підприємства.

**Поле СіМ** (сила і можливості) припускає стратегії, що використовують сильні сторони підприємства для реалізації можливостей, що з'явилися в зовнішньому середовищі.

Для виявлення основних стратегічних проблем у даному полі матриці необхідно відібрати парні комбінації сильних сторін підприємства з мінімальною оцінкою (1 бал) і можливостей у зовнішньому середовищі, оцінених максимальною кількістю балів (3 бали).

Для формулювання стратегічних альтернатив розвитку підприємства в поле СіМ необхідно відібрати парні комбінації сильних сторін і можливостей із максимальною оцінкою (3 бали).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  Зовнішнє  середовищеВнутрішнє середовище | **Можливості** | **Загрози** |
| 1. Вихід на нові ринки збуту (2 бали) | 2. Зменшення конкурентного тиску (3 бали) | 3. Можливість використання новітніх тех-нологій (1 бали) | 1. Зростання податкових ставок (3 бали) | 2. Посилення позицій постача-льників (2 бали) | 3. Скорочення доходів насе-лення (2 бали) |
| **Сильні сторони**1. Висока кваліфікація персоналу (2 бали\*\*) | +8%\* | +9% | +10% | +2% | +3% | +1% |
| 2. Добра система контролю якості (1 бал) | +5% | +4% | +5% | -1% | +2% | -1% |
| 3. Ефективна реклама (2 бали) | +7% | +7% | +9% | +2% | 0% | +1% |
| **Слабкі сторони**1. Нестача обігових коштів (2 бали) | +1% | +2% | -1% | -6% | -8% | -4% |
| 2. Відсутність інноваційних можливостей (1 бали) |  +2% | -1% | 0% | -3% | -4% | -2% |
| 3. Занадто вузький асортимент товарів (3 бали) | +3% | +2% | +1% | -6% | -7% | -7% |

\* - % зміни прибутку підприємства в результаті реалізації обраної стратегії

\*\* - оцінка за 3-хбальною шкалою

Рисунок 2.3 – Приклад матриці SWOT

**Поле СіЗ** (сила і загрози) припускає стратегії, що використовують сильні сторони для усунення загроз у зовнішньому середовищі.

Комбінації сильних сторін із мінімальною оцінкою (1 бал) і загроз із максимальною значущістю (3 бали) повинні бути віднесені до стратегічних проблем підприємства.

Для виявлення стратегічних альтернатив розвитку підприємства в даному полі варто орієнтуватися на максимальну оцінку 3 бали як сильних сторін підприємства, так і загроз у зовнішньому середовищі.

**Поле СЛМ** (слабкість і можливості) припускає стратегії, що мінімізують слабкі сторони підприємства, використовуючи можливості ситуації на ринку.

Комбінації слабких сторін підприємства з максимальною оцінкою (3 бали) і можливостей у зовнішньому середовищі з мінімальною оцінкою їх значущості (1 бал) слід віднести до основних стратегічних проблем підприємства.

При визначенні можливих стратегій розвитку підприємства в даному полі матриці необхідно орієнтуватися на максимальну значущість можливостей у зовнішньому середовищі та максимальну оцінку слабких сторін підприємства.

**Поле СЛЗ** (слабість і загрози) припускає стратегії, що мінімізують як слабкі сторони підприємства, так і загрози, що з'явилися в зовнішньому середовищі.

Для виявлення основних стратегічних проблем підприємства необхідно скласти комбінації слабких сторін і погроз із максимальною оцінкою 3 бали.

При визначенні можливих стратегій розвитку підприємства слід також орієнтуватися на максимальну оцінку (3 бали) слабких сторін підприємства і загроз у зовнішньому середовищі.

Щоб визначити пріоритетність якогось поля матриці SWOT, необхідно розрахувати частку кожного поля, виходячи з бальних оцінок факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Виявлені парні комбінації сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі доцільно систематизувати в таблицях, що рекомендуються, а саме табл. 2.20 і табл. 2.21.

Таблиця 2.20

Вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем підприємства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Поле матриці SWOT | Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі | Оцінка факторів,у балах |
| СіМ |  |  |
| СЛМ |  |  |
| СіЗ |  |  |
| СЛЗ |  |  |

Таблиця 2.21

Вихідні дані для складання переліку стратегічних альтернатив розвитку підприємства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Поле матриці SWOT | Стратегічні альтернативи, що сформувалися на основі парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі | Оцінка факторів, у балах |
| СіМ |  |  |
| СЛМ |  |  |
| СіЗ |  |  |
| СЛЗ |  |  |

## 3 МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ З КУРСУ «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»

Курсова робота по дисципліні "Стратегічне управління" має за мету поглибити та систематизувати знання і практично закріпити отримані навики, а також виявити ступінь підготовленості студента до самостійної роботи по виробленні та прийнятті стратегічних рішень на фірмі (організації). Курсова робота повинна розроблятися на конкретних матеріалах – даних організації, де студент працює або з якою він пов’язаний. Збір даних і їх аналіз повинен здійснюватися студентом на всіх етапах виконання курсової роботи, аж до її кінцевого оформлення.

Вибір теми курсової роботи повинен здійснюватись студентом самостійно на основі затвердженої теми дипломного проекту (магістерської роботи), а також зібраного матеріалу. Тему курсової роботи потрібно узгоджувати із викладачем.

Даний посібник розроблено для виконання курсової роботи на матеріалах виробничого підприємства. Проте його можна пристосувати для виконання курсової роботи на матеріалах підприємства по наданню послуг, а також організації некомерційного характеру. Тому структура курсової роботи (наявність аналітичних таблиць, розрахункових формул і т.д.) повинна узгоджуватись з викладачем.

###### 3.1 Розробка вступу

У вступі потрібно розкрити актуальність проблематики і довести теоретичне і практичне значення розробки даної теми. Тут же формується загальна мета і перераховуються завдання, які вирішуються у ході досліджень. Наприклад, можливе наступне формулювання актуальності, цільової установки і завдань курсової роботи, присвяченої розробці стратегії управління персоналом для організації, яка опинилася в кризових умовах.

Крім цього, в даній частині роботи слід визначити предмет, об’єкт дослідження і подати коротку інформацію про нього. В якості об’єкта дослідження виступає фірма (організація), на фактичному матеріалі якої проводиться дослідження. Предметом дослідження може бути одна із сторін діяльності цієї організації (наприклад, об’єкт дослідження ПАТ «Ватра», предмет дослідження – збут продукції). Далі слід зазначити використовувані методи (хоча дані методичні вказівки в процесі здійснення дослідження стратегічного положення організації рекомендують використовувати метод SWOT-аналізу, проте можуть бути використані й інші методи, наприклад, діловий аналіз PIMS, моделі життєвого циклу і «продукт-ринок», портфельні моделі і т.д.) та інформаційні джерела дослідження.

###### 3.2 Розробка розділу про загальну характеристику організації

Даний розділ носить аналітичний характер і містить поглиблений аналіз об’єкту дослідження. Іншими словами, в цьому розділі потрібно вказати повну назву підприємства, його місцезнаходження (адресу), власність, організаційно-правову форму, галузеву приналежність, коли і ким засноване, предмет та вид діяльності підприємства, схематично представити організаційну структуру управління підприємством, навести опис матеріально-технічної бази підприємства, навести основні економічні показники за звітний період, кількість працюючих, перелік основних споживачів, конкурентів, постачальників, посередників.

Бажано основні результати господарської діяльності організації за минулі роки навести у формі узагальненої таблиці.

По результатах опису об’єкту дослідження виявляється протиріччя, метод вирішення якого повинен бути знайдений в ході виконання курсової роботи. Наприклад, збут основної продукції ПАТ «Вектор» значно знизився, оскільки вона морально застаріла. Найдоцільніше рішення – внести суттєві зміни в стратегію розвитку фірми.

Розкриття такого протиріччя повинно бути доказовим, тобто логічно виведеним в результаті підбору, групування і сортування даних і представлення їх у вигляді аналітичних таблиць, графіків, діаграм і т.д.

###### 3.3 Розробка аналітичного розділу

В даному розділі проводить дослідження стратегічного становища фірми (організації) на ринку за методикою SWOT-аналізу, наведеною вище. Метод SWOT-аналізу включає аналіз зовнішнього середовища (макросередовища та безпосереднього оточення) функціонування організації та виявлення загроз і можливостей для неї з боку середовища; аналіз внутрішнього середовища функціонування організації та виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також виявлення переваг підприємства в порівнянні з основним конкурентом. Як узагальнення проведеного SWOT-аналізу складається матриця SWOT, яка дозволяє чіткіше побачити стратегічні проблеми та альтернативи розвитку досліджуваного підприємства.

Фактори, які складають матрицю SWOT-аналізу, обов'язково перевіряються на предмет наявності ефекту синергії (взаємного впливу), внаслідок чого вони можуть бути або посилені, або послаблені. Наприклад, впровадження нових технологій та автоматизація виробництва призводить до зростання рівня постійних витрат, що, в свою чергу, робить підприємство більш вразливим до коливань попиту на продукцію. Або інша ситуація: зростання законодавчої стабільності (позитивний, на перший погляд, фактор) призводить до активізації інвесторів та посилення конкуренції, що може, у кінцевому підсумку, являти для фірми загрозу, а не можливість.

###### 3.4 Розробка проектно-рекомендаційного розділу

В даному розділі по результатах аналізу стратегічного становища фірми (організації) виробляються практичні рекомендації по вдосконаленню її діяльності. При цьому їх дієвість повинна бути доведена шляхом розрахунку показників ефективності управлінських рішень. Такими можуть бути прогнозований ріст прибутку, скорочення валових витрат і т.д. Якщо рекомендації не дають прямого економічного ефекту, то їх необхідно підтвердити проявом організаційного ефекту (підвищення надійності функціонування або комунікативності системи управління, скорочення чисельності управлінського персоналу і т.д.) або соціального ефекту ( вплив на соціальне положення фірми в середовищі, ступінь її снувальної відповідальності, зменшення негативного впливу на довкілля.

Даний розділ, який носить конструктивний характер, доцільно розбити на три умовних частини.

В першій частині викладається сутність конструктивних пропозицій по вдосконаленню діяльності організації. Наприклад:

«Керуючись аналізом діяльності радіостанції і вибраним напрямком її розвитку, адміністрації радіо „N” можна запропонувати наступні принципи управління персоналом.

1. У працівників слід сформувати сильні переконання в тому, що

* радіостанцію як компанію цементує на техніка і технологія, а її унікальна етика і культура;
* досягнення максимуму прибутку можливе тільки при повному задоволенні запитів споживачів – як слухачів, так і рекламодавців;
* під смаки слухачів не підстроюються, а їх формують.

2. Керівництву слід проводити політику повної зайнятості, формуючи тим самим довір’я і взаєморозуміння між працівниками як по вертикалі, так і по горизонталі...

...Для досягнення цих завдань потрібно почати створення нової команди. Ввести посади виконавчого і художнього директорів...»

У другій частині даного розділу частина конструктивних пропозицій розгортається до конкретної методики або послідовності дій вищого менеджменту організації по їх реалізації. Такими можуть бути методики відбору персоналу, порядок розробки посадових інструкцій, функціональні стратегії всередині корпоративної стратегії і т.д.

В третій частині доцільно провести оцінку розроблених рекомендацій за допомогою розрахунку ефективності:

«Оцінювання розроблених рекомендацій проводилась в курсовій роботі методом експертних оцінок...

...Результати анонімного анкетування експертів представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Ранжування рекомендацій по ступеню їх впливу на комерційний успіх

радіостанції „N”

|  |  |
| --- | --- |
| Номер анкети, і | Рекомендація, j |
| Організаційна структура радіостанції (1-а) | Формат мовлення (2-а) | Відбір персоналу (3-я) | Оцінка кваліфікації (4-а) | Система розвитку і матеріального стимулювання (5-а) | Сума рангів |
| №1№2№3№4№5№6№7№8 | 22213331 | 23432222 | 11121112 | 45554354 | 34345243 | 1215151515111512 |

В нашому випадку оцінювання рекомендацій проводилось в балах від 1 до 5, в залежності від популярності радіостанції і широти аудиторії. Наступний етап передбачає визначення вагових коефіцієнтів кожної рекомендації...

...Проведена експертна оцінка запропонованих рекомендацій дозволяє стверджувати, що рейтинг „N” виросте з 5 – 6% до 12 – 15% сукупної аудиторії FM-діапазону.

Тоді відносний економічний ефект пропозицій може бути оцінений за формулою

Е = , (3.1)

де Рб – рейтинг радіостанції в базовому році;

Рпр – рейтинг після введення рекомендацій запропонованих в роботі;

Д – середні доходи від реклами, приведені до одного проценту рейтингу.

...Таким чином, можна зробити висновок, що запропоновані рекомендації щодо реакції на зміни зовнішнього середовища будуть суттєво сприяти комерційному успіху радіостанції».

###### 3.5 Розробка висновків і пропозицій

Розділ висновків і пропозицій повинен містити короткі виноски та основні результати проведеного дослідження. В висновках потрібно також відобразити ступінь досягнення мети дослідження, вирішення поставлених у вступі завдань і можливість практичної реалізації викладених рекомендацій. В якості таких рекомендацій можна викладати лише те, що безпосередньо витікає із змісту параграфів курсової роботи.

Як приклад наведено висновки курсової роботи, присвяченої розробці стратегії управління персоналом на комерційній радіостанції.

«В курсовій роботі здійснена розробка стратегії управління персоналом на комерційній радіостанції „N” з метою підвищення рейтингу станції і збільшення доходів від рекламної діяльності.

В ході аналізу становища радіостанції на ринку радіомовлення Тернополя і вивчення існуючої організаційної структури підприємства, оцінки сильних і слабких його сторін встановлено, що основною причиною зниження інтересу слухачів до „N” стали невиправдані експерименти з музичним форматом, а також невідповідність системи управління сучасній ситуації. Другою важливою причиною кризового стану є невідповідність політики управління персоналом новій конкурентній ситуації. Відповідно даним висновкам було висунуто пропозицію про те, що перехід в управлінні персоналом до ринкових концепцій може посприяти поверненню радіостанції втрачених позицій.

Для розвитку даної пропозиції в конкретну стратегію було здійснено теоретичний розгляд сучасних підходів до управління персоналом. Результатом розгляду стали: вибір методів впливу на персонал, методика визначення структури і чисельності підрозділів радіостанції, процедури відбору кандидатів і оцінки працівників організації. Вибрані також засоби стимулювання персоналу як економічного, так і неекономічного характеру.

В якості практичних рекомендацій для виведення „N” із кризової ситуації в курсовій роботі:

* запропоновані загальні і спеціальні принципи управління персоналом, які включають політику повної зайнятості, неспеціалізованої кар’єри, особистої участі працівників в управлінні організацією;
* розроблені посадові інструкції інженерно-технічних працівників;
* внесені пропозиції по зміні організаційної структури „N”, які передбачають введення посад виконавчого і художнього директорів, створення підрозділів інформаційного мовлення, розширення функцій служби маркетингу;
* розроблений новий формат мовлення, конкурентноздатний в Тернополі і який відповідає інтересам слухачів і рекламодавців;
* створена методика відбору і кваліфікації рівня персоналу з розробкою оціночного листка, набору представницьких характеристик і визначенням їх вагових коефіцієнтів;
* побудовані система розвитку персоналу і схема заохочувальних винагород.

Для доказу дієвості вироблених рекомендацій в роботі проведено експертне опитування менеджерів „N”. По підсумках математичної обробки результатів опитування встановлено, що впровадження запропонованих рекомендацій забезпечить більш ніж подвійне збільшення слухацької аудиторії і, відповідно, пропорційний ріст доходів від рекламної діяльності.

Сукупність отриманих результатів дозволяє констатувати, що завдання курсової роботи виконані, а мета дослідження досягнута.

Базові рекомендації по управлінню персоналом в сучасних умовах можуть бути використані не тільки на „N”, але і в інших організаціях соціально-культурної сфери.

Подальші дослідження по даній тематиці доцільно зосереджувати на визначенні засобів і способів мотивації персоналу в організаціях».

## 4 ОФОРМЛЕННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Викладення матеріалу в роботі повинно бути логічним і послідовним. Всі розділи повинні бути пов’язані між собою. Особливу увагу потрібно приділити логічності переходу від параграфа до параграфа і наявності в кожному з них висновків.

Текстова частина курсового проекту повинна бути складена у визначеній послідовності і оформлена у відповідності до вимог держстандарту. Матеріал роботи слід подавати у такій послідовності:

1. Титульна сторінка.
2. Бланк завдання.
3. Зміст.
4. Вступ.
5. Основна частина.
6. Висновки.
7. Перелік посилань.
8. Додатки.

Титульна сторінка містить найменування вищого навчального закладу, прізвище, ім'я та по-батькові й інші відомості про автора, тему курсової роботи з посиланням на об'єкт дослідження, прізвище, вчене звання (посаду) наукового керівника; місто і рік (додаток Д).

Бланк завдання оформляється у стандартній формі зі всіма підписами (студента, керівника).

Зміст містить найменування та номери початкових сторінок усіх розділів та параграфів роботи. Зміст має включати усі заголовки, які є в роботі, починаючи зі вступу і закінчуючи додатками.

Текст основної частини роботи поділяється на розділи і параграфи згідно з планом, затвердженим у завданні на виконання курсової роботи.

Заголовки структурних частин курсового проекту "ЗМІСТ", "ВСТУП", "РОЗДІЛ" (разом з конкретною назвою), "СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ", "ДОДАТКИ" пишуться або друкуються великими літерами симетрично до тексту. Якщо заголовок складається з двох і більше речень, їх розділяють крапкою. Перенесення слів у заголовку розділу не допускається. Відстань між заголовком і подальшим чи попереднім текстом має бути не менше, ніж 2 рядки.

Кожну структурну частину курсової роботи слід починати з нової сторінки.

Заголовки підрозділів пишуться або друкуються маленькими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу.

Крапка в кінці заголовка не ставиться.

Абзацний відступ повинен бути однаковим впродовж усього тексту роботи і дорівнювати 5 знакам.

Нумерацію сторінок, розділів, підрозділів, пунктів, підпунктів, малюнків, таблиць, формул подають арабськими цифрами без знака №.

Першою сторінкою курсового проекту є титульна сторінка, яка включається до загальної нумерації сторінок і на якій номер сторінки не ставиться. Нумерація без крапки після неї проставляється у правому нижньому куті подальших сторінок.

Номер розділу ставиться після слів "РОЗДІЛ". Далі без крапки з великої букви у тому ж рядку йде назва розділу. Підрозділи нумерують у межах кожного розділу, використовуючи номер розділу і порядковий номер підрозділу, між якими ставиться крапка: наприклад, "1.4" (четвертий підрозділ першого розділу). Потім у тому ж рядку йде заголовок підрозділу. Між номером підрозділу і його заголовком крапка не ставиться.

Структурні елементи ЗМІСТ, ВСТУП, ВИСНОВКИ та ПРОПОЗИЦІЇ, СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ, ДОДАТКИ не нумерують як розділи.

Зміст ілюстрацій має доповнювати текст роботи, поглиблювати розкриття суті явища, наочно ілюструвати думки автора, і тому в тексті на кожну з них повинно бути посилання з коментарем.

Ілюстрації (схеми, графіки тощо) слід подавати в роботі безпосередньо після тексту, де їх згадано вперше, або на наступній сторінці. Якщо вони містяться на окремих сторінках роботи, їх включають до загальної нумерації сторінок. Ілюстративні або табличні матеріали, розміри яких є більші за формат А4, враховують як одну сторінку і розміщують у відповідних місцях після згадування в тексті або в додатках.

Ілюстрації повинні мати назву, яку розміщують під ілюстрацією. За необхідності під ілюстрацією розміщують пояснювальні дані (підрисунковий текст). Ілюстрація позначається словом "Рисунок", яке разом з назвою ілюстрації розміщують після пояснювальних даних по центру сторінки, наприклад, "Рисунок 3.1 - Організаційна структура". Ілюстрації слід нумерувати арабськими цифрами порядковою нумерацією в межах розділу, за винятком ілюстрацій, наведених у додатках. Номер ілюстрації складається з номера розділу і порядкового номера ілюстрації, відокремлених крапкою, наприклад, рисунок 3.2 - другий рисунок третього розділу. Якщо ілюстрація не вміщується на одній сторінці, можна переносити її на інші сторінки, вміщуючи назву ілюстрації на першій сторінці, пояснювальні дані - на кожній сторонці, і під ними позначати: "Рисунок \_, аркуш \_".

Цифровий матеріал, як правило, має оформлятись у вигляді таблиці, приклад оформленні якої наводиться нижче.

Кожна таблиця повинна мати назву, яку розміщують над таблицею і друкують симетрично до тексту. Назва має бути стислою і відбивати зміст таблиці. Назву і слово "Таблиця" починають із великої літери. Назву не підкреслюють.

Заголовки граф починаються з великих літер, підзаголовки - з малих, якщо складають одне речення із заголовком, і з великих - якщо вони є самостійними.

Таблицю розміщують після першого згадування про неї в тексті таким чином, щоб її можна було читати без обертання тексту або з обертанням за годинниковою стрілкою. Таблиці нумерують послідовно (за винятком тих, що розміщені в додатках) у межах розділу. Перед назвою розміщують напис "Таблиця" із зазначенням її номера, який складається з номера розділу і порядкового номера таблиці, між якими ставиться крапка: наприклад, "Таблиця 2.3" (третя таблиця другого розділу), в новому рядку розміщується назва таблиці.

У разі перенесення таблиці на іншу сторінку над подальшими частинами пишеться: наприклад, "Продовження табл. 2.3".

У таблицях слід обов'язково зазначати одиниці виміру. Якщо всі одиниці виміру є однакові для всіх показників таблиці, вони наводяться у заголовку. Одиниці виміру мають наводитися у відповідності до стандартів. Числові величини у таблиці повинні мати однакову кількість десяткових знаків. Заголовки колонок таблиць починаються з великої літери.

**Приклад оформлення таблиці**

*Загальна схема*

Таблиця \_\_\_\_\_\_\_\_

 (номер)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 (назва таблиці)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |  |
| Боковик<= |  |  |  |
| (Графа для |  |  |  |
| заголовків |  |  |  |
| рядків) | <=> Графи | <=> Графи | <=> Графи |

Заголовок граф

Підзаголовки граф

<=> Рядки

(горизонтальні)

<=>

<=>

*Приклад*

Таблиця 2.5

Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування за 2011р. по Тернопільській області

(тис. грн.)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Фінансовий результат (сальдо) | Підприємства, які одержали прибуток | Підприємства, які одержали збиток |
| у % до загальної кількості під-приємств | фінансовий результат | у % до загальної кількості під-приємств | фінансовий результат |
| Всього по області | -8673,8 | 56,9 | 168740,0 | 43,1 | 177413,8 |
| Промисловість - всього | 5688,9 | 57,5 | 92037,5 | 42,5 | 86348,6 |
| Харчова промисловість та перероблення сільськогосподарських продуктів | 10944,5 | 55,2 | 47737,4 | 44,8 | 36792,9 |

Формули в курсовому проекті нумеруються в межах розділу. Номер формули складається з номера розділу і порядкового номера формули в розділі, між якими ставлять крапку. Номери формул пишуть біля правого берега сторінки на рівні відповідної формули в круглих дужках, наприклад: "(3.1)" (перша формула третього розділу).

Пояснення значень символів, числових коефіцієнтів у формулах треба подавати безпосередньо під формулою в тій послідовності, в якій вони дані в формулі, і кожне - з нового рядка. Перший рядок пояснення починають зі слова "де" без двокрапки.

Рівняння і формули треба виділяти з тексту вільними рядками. Вище і нижче кожної формули потрібно залишати не менш як один вільний рядок. Якщо рівняння не вміщується в один рядок, його слід перенести після знака рівності *(=)* або після знаків плюс (+), мінус (-), множення (х) і ділення (:).

Посилання в тексті роботи на джерела інформації слід зазначити порядковим номером посилань, виділеним двома квадратними дужками, наприклад:"... у працях [1-9]....".

Посилання на ілюстрації до курсового проекту оформлюють порядковим номером ілюстрації: наприклад, "рис. 2.3"; на формули порядковим номером формули: наприклад, "у формулі (3.1)". Посилання у тексті на таблиці пишуть скорочено: наприклад, "у табл. 1.2". У повторних посиланнях на таблиці та ілюстрації треба вживати скорочене слово "дивись": наприклад, "див. табл. 1.2".

Список літератури вимагає розміщення всіх використаних джерел інформації у такій послідовності:

а) закони України (у хронологічній послідовності);

б) укази Президента, постанови уряду (у хронологічній послідовності);

в) директивні матеріали міністерств (у хронологічній послідовності);

г) монографії, брошури, підручники (абетковий порядок);

д) статті з журналів (абетковий порядок);

є) інструктивні, нормативні та інші матеріали, що використовуються підприємством (абетковий порядок);

ж) іншомовні джерела;

з) електронні джерела.

Відомості про включені до списку джерела слід подавати згідно з вимогами державного стандарту з обов'язковим наведенням назв праць.

Таблиця 3.1 - Вимоги державних стандартів щодо оформлення списку літератури

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристика джерела | Приклад оформлення |
| 1 | 2 |
| Монографії (один, два або три автори) | Бланк И. А. Управление прибылью. -СПб.: Ника-Центр Эльга, 1998. -543 с. |
| Чотири автори | Финансовое управление компаний /Дж. В. Смит, Е.В. Кузнецова, С.К. Курочкин, К. Дж. Уолперс / Под ред. Е.В. Кузнецовой. -М.: Фонд "Правовая культура", 1995. -383 с. |
| П'ять та більше авторів | Финансы предприятий: Тексты лекций / Л.Д. Буряк, Г.Г. Нам, А.Н. Павликовский и др. / Под ред. А.Н. Поддерегина. -К.: Международ. ун-т финансов, 1998.-256с. |
| Колективний автор | Діяльність підприємств, які змінили форму власності у 1998 році: Стат. зб. -К.: Держкомстат України, 1999.- 100с. |
| Багатотомні видання | Бланк И.А. Основы финансового менеджмента: В 2 т. -К.: Ника-Центр Эльга, 1999. - Т. 2. |
| Перекладені видання | Блех Ю., Гетце У. Инвестиционные расчеты: Пер. с нем. -Калининград: Янтар, 1997. - 438 с. |
| Збірники наукових праць | Маркетинг: теорія та практика: 3б. наук. пр. -К.: КДТЕУ, 1996.-244с. |
| Депоновані наукові праці | Обзор аналитических методов расчета и оптимизации мультиресурсных систем обслуживания / А.З. Мешков, С.Н. Константинов/ Науч.-произв. корпорация "Киев. ин-т автоматики". - К., 1996. -44 с. - Рус. -Деп. в ГНТБ Украины 11.11.96, № 2210 -Ук 96 // Аннот. в журн. "Автоматизация производственных процессов". -1996. -№ 2. |

Продовження табл. 3.1

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| Складові частини книги | Фатхутдинов Р.А. Разработка стратегического управленческого решения // Стратегический менеджмент. -М.: ЗАО "Бизнес-школа", "Интел-синтез”, 1998.-С.65-113. |
| Складові частини журналу | Панасюк Б. Концептуальні основи економічного прогнозування і планування // Економіка України. -1996. -№ 5. -С. 7-17. |
| Електронні джерела | htpр://www.nau.kiev.uа - Нормативні акти України. htpр://www.liga.kiev.ua- Інформаційний бізнес портал компанії "Ліга". |

Додатки до курсового проекту мають містити інформаційні матеріали, що становлять базу аналітичних досліджень згідно з обраною темою. Крім того, у додатки доцільно включати допоміжний матеріал, потрібний для повноти сприйняття курсового проету:

• реальні документи підприємства;

• рекламні матеріали;

• проміжні математичні доведення, формули, розрахунки;

• таблиці допоміжних цифрових даних;

• інструкції, методики, опис алгоритмів і програм вирішення задач на ЕОМ, що розроблені в процесі виконання курсової роботи;

• графічні ілюстрації допоміжного характеру.

Додатки оформлюються як продовження курсового проекту і розміщуються в порядку посилань у тексті курсового проекту. Кожен додаток повинен починатись з нової сторінки.

Додаток повинен мати заголовок, написаний або надрукований малими літерами з першої великої літери симетрично до тексту сторінки.

Посередині рядка над заголовком малими літерами з першої великої друкується слово "Додаток" і поряд - велика літера, що позначає додаток.

Додатки слід позначати послідовно великими літерами української абетки, за винятком літер Г, Є, І, ї, Й, О, Ч, Ь, наприклад, додаток А, додаток Б і т. д. Єдиний додаток позначається як додаток А.

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.

Ілюстрації, таблиці і формули, розміщені в додатках, нумерують у межах кожного додатка, наприклад: "Рисунок - Д. 1.2" - другий рисунок першого розділу додатка Д; "формула (А. 1)" - перша формула додатка А.

Додатки повинні мати спільну з рештою записки наскрізну нумерацію сторінок.

## 5 ЗАХИСТ І ОЦІНЮВАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Зброшурована у палітурці завершена і підписана студентом курсова робота подається на перевірку і підпис викладачу. Викладач підписує перевірену ним курсову роботу і складає відгук про роботу студента. Після того курсова робота повертається студенту на доопрацювання для усунення виявлених недоліків. Усунення виявлених недоліків студентом слугує можливістю допуску до захисту курсової роботи.

Захист курсової роботи є обов’язковою процедурою.

На захист курсової роботи студент повинен забезпечити ксерокопійовану частину графічного матеріалу, яка має наочно і послідовно ілюструвати доповідь студента.

Доповідь на захисті повинна відобразити: обґрунтування актуальності теми, мету і завдання роботи, основні результати аналізу матеріалів діючого підприємства і запропоновану стратегію для майбутньої діяльності підприємства. Завершується доповідь короткими висновками.

Захист курсової роботи відбувається на відкритому засіданні комісії по захисту курсових робіт по дисципліні «Стратегічне управління».

Процедура захисту розпочинається зі стислої доповіді студента про проведене дослідження, про отримані результати, використовуючи ілюстрації доповіді наочними матеріалами. Під час захисту курсової роботи члени комісії ставлять запитання щодо змісту роботи.

Після доповіді та відповідей студента оголошується відгук викладача, а також оцінка, яка відображає рівень виконання курсової роботи та його захисту.

Максимальна оцінка курсової роботи згідно критеріїв оцінювання ECTS становить 100 балів, з яких максимально 75 балів студент одержує за написання курсової роботи, а 25 балів відповідно – за її захист. Критерії оцінювання курсової роботи відображені в таблиці 5.1.

Таблиця 5.1

Критерії оцінювання курсової роботи по дисципліні «Стратегічне управління»

|  |  |
| --- | --- |
| Критерій оцінювання | Бали |
| 1 | 2 |
| ***Написання курсового проекту*** |  |
| 1. Відповідність курсової роботи вимогам ЄСКД:– відповідає– не відповідає | 50 |
| 2. Викладення змісту першого розділу відповідно до рекомендацій методичних вказівок:– зміст повністю (викладено 90 – 100 % матеріалу, рекомендованого до висвітлення методичними вказівками) відповідає вимогам методичних вказівок– зміст частково відповідає (50–90 %) відповідає вимогам методичних вказівок– зміст не відповідає (менше 50 %) вимогам методичних вказівок | 1050 |
| 3. Викладення змісту другого (аналітичного) розділу відповідно до рекомендацій методичних вказівок:– зміст повністю (викладено 90 – 100 % матеріалу, рекомендованого до висвітлення методичними вказівками) відповідає вимогам методичних вказівок– зміст частково відповідає (50–90 %) відповідає вимогам методичних вказівок– зміст не відповідає (менше 50 %) вимогам методичних вказівок | 40200 |

Продовження табл. 5.1.

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| 4. Викладення змісту третього (проектно-рекомендаційного) розділу відповідно до рекомендацій методичних вказівок:– зміст повністю (викладено 90 – 100 % матеріалу, рекомендованого до висвітлення методичними вказівками) відповідає вимогам методичних вказівок– зміст частково відповідає (50–90 %) відповідає вимогам методичних вказівок– зміст не відповідає (менше 50 %) вимогам методичних вказівок | 1050 |
| 5. Наявність вступу, висновків, переліку посилань і додатків, які оформлені відповідно до вимог методичних вказівок:– наявні та відповідають вимогам– наявні та частково відповідають вимогам– не всі наявні та повністю відповідають вимогам– не всі наявні та не повністю відповідають вимогам | 10550 |
| ***Захист курсового проекту*** |  |
| 1. Доповідь студента:– є чіткою, послідовною і містить інформацію про проведене дослідження, про отримані результати. Під час доповіді студент використовує наочні матеріали– має неточності, студенту потрібні навідні питання, щоб повністю висвітлити результати роботи. Відсутні наочні матеріали або студент ними не користується– має суттєві недоліки або студент дуже мало може сказати про проведену роботу. Відсутні наочні матеріали | 1050 |
| 2. Відповіді студента на запитання по курсовому проекту:– є точними, повними і включають приклади результатів самостійно проведеного дослідження підприємства– мають невеликі неточності, включають лише теоретичний аспект без результатів власних досліджень– мають значні неточності, певна частина матеріалу може бути пропущена– мають грубі помилки, які говорять про слабкі теоретичні знання та погано проведене дослідження підприємства | 151050 |

Оцінка курсової роботи студентів за номінальною шкалою здійснюється у відповідності до суми отриманих балів (табл. 5.2):

Таблиця 5.2

Оцінювання курсової роботи студентів відповідно до суми набраних балів

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **За шкалою ЕCTS** | **За номінальною школою** | **За шкалою навчального закладу** |
| A | Відмінно | „5” | 90...100 |
| B | Дуже добре | „4” | 85...89 |
| C | Добре | „4” | 75...84 |
| D | Задовільно | „3” | 69...74 |
| E | Задовільно | „3” | 60...68 |
| FX | Незадовільно з можливістю перездачі | „2+” | 35...59 |
| F | Незадовільно з обов’язковим повторним курсом | „2-” | 1...34 |

## 6 САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ

Самостійна робота студентів протягом семестру полягає у підготовці до практичних занять, самостійному опрацюванні питань, які не обговорювалися на лекція та практичних та на виконанні індивідуального завдання (курсової роботи).

Підготовка до практичних занять здійснюється відповідно до переліку питань для обговорення на практичних заняттях (Див. Методичні вказівки до проведення практичних занять з дисципліни«стратегічне УПРАВЛІННЯ» для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент»).

Індивідуальна робота студентів полягає у підготовці письмових відповідей на питання із переліку, поданого нижче та узгоджених із викладачем. До індивідуальної роботи також відноситься виконання курсової роботи (Див. розділи 2 – 5 даних методичних вказівок).

**Перелік питань для самостійної роботи студентів**

1. Підходи до стратегічного управління.
2. Управління за допомогою вибору стратегічних позицій.
3. Управління за ранжуванням стратегічних завдань
4. Управління за слабкими сигналами.
5. Управління в умовах стратегічних несподіванок.
6. Управління стратегічними можливостями.
7. Управління в реальному масштабі часу.
8. Елементи стратегічного управління, які застосовуються на підприємствах України.
9. Переваги й обмеження стратегічного управління в Україні та на зарубіжних підприємствах.
10. Характеристика стратегічно орієнтованого підприємства.
11. Принципи стратегічної діяльності на підприємстві.
12. Моделі зовнішнього середовища («пізнавальних сил», «сфери діяльності організації», «ієрархічності середовища», «екологічна модель організаційних популяцій» Г. Олдріча).
13. Концепція управління за цілями П. Друкера. Вклад у розвиток цільового управління С.Янга, Дж.Кліланда, В.Кінга, Дж.Моррісея.
14. Модель галузевої конкуренції М. Портера.
15. Матриця «Єврокіп».
16. Методи розробки сценаріїв (метод посилань, метод системи діаграм, метод критичних полів (the critical site method), метод «заголовків газет», метод «логіки можливого розвитку».
17. Досвід застосування експертних методів, методів екстраполяції та моделювання на вітчизняних підприємствах.
18. Форми реалізації цільового управління («управління за цілями, «управління за результатами», та ін.).
19. Характеристика моделі стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини».
20. Методи розробки стратегій підприємства (підходи Ск. Сінка, Г. Мінцберга, А. Томпсона).
21. Взаємозв’язок категорій «стратегія-структура».
22. Організаційна структура управління як інструмент виконання стратегій (Підход І. Ансоффа, Г. Симона, Г. Мінцберга, А. Чандлера до визначення ролі ОСУ в стратегічному управлінні).
23. Класифікація організаційних структур управління за Г. Мінцбергом.
24. Концепція стратегічного господарського центру (SBU – Strategic Business Unit).
25. Типи і реакції організаційних структур управління на зміни в зовнішньому середовищі за підходом І. Ансоффа).
26. Організаційне проектування (методи ФВА, 7S).
27. Методи управління змінами за класифікацією Л. Буржуа та І. Ансоффа.

**Додаток А**

**Вихідні дані для аналізу та оцінки факторів макросередовища**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № з/п1. | Група факторівЕкономічні | Фактор | Стан (проявлення) фактора | Тенденція зміни фактора |
| 1 | Економічні | 1. Розвиток економіки України (регіону діяльності підприємства)
2. Розвиток виробництва товарів номенклатури підприємства
3. Стан державного (обласного, міського) бюджету
4. Темп інфляції
5. Рівень безробіття
6. Рівень податкових ставок
7. Рівень доходів населення України (регіону)
 |  |  |
| 2 | Політичні | 1. Рівень політичної стабільності в суспільстві
2. Сила лобістських груп
3. Напрям розвитку політичної системи
4. Характер політичної боротьби
5. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку
 |  |  |
| 3 | Правові | Законодавчі акти України, які регулюють діяльність підприємства |  |  |
| 4 | Демографічні | 1. Чисельність населення України (регіону)
2. Статево-віковий склад населення
3. Рівень народжуваності
 |  |  |
| 5 | Науково-технічні | 1. Нововведення в галузі товарів
2. Нововведення в галузі технології
3. Нововведення в галузі менеджменту
 |  |  |
| 6 | Природні | 1. Стан природних ресурсів України (регіону)
2. Екологічний фактор (рівень забруднення навколишнього середовища в Україні (регіоні)
3. Природні умови
 |  |  |
| 7 | Соціально-культурні | 1. Рівень освіти в Україні
2. Соціальні умови життя
 |  |  |

**Додаток Б**

***Типовий перелік можливостей і загроз зовнішнього середовища***

**Можливості:**

1. Вихід на нові ринки або сегменти ринку.

2. Можливості розширення виробництва, збуту.

3. Можливість вертикальної інтеграції.

4. Прискорення зростання ринку товарів номенклатури підприємства.

5. Зменшення конкурентного тиску.

6. Статичність конкурентного середовища.

7. Можливість виходу на зовнішній ринок.

8. Розвиток ринкових відносин.

9. Стабільність у суспільстві.

10. Можливість використання новітніх технологій, обладнання.

11. Збільшення частки трудових ресурсів з вищою освітою на ринку робочої сили.

12. Зниження податкових ставок.

13. Збільшення курсу національної валюти.

14. Зростання доходів населення.

15. Зниження темпів інфляції.

16. Введення в дію сприятливих законодавчих актів для підприємців.

17. Сприятливі природні фактори.

18. Послаблення позицій постачальників.

**Загрози:**

1. Спад виробництва товарів номенклатури підприємства.

2. Високі податкові ставки.

3. Сповільнення Зростання ринку товарів номенклатури підприємства.

4. Зниження курсу національної валюти.

5. Нестабільність в суспільстві.

6. Поява нових конкурентів.

7. Посилення конкурентного тиску.

8. Значний ступінь зміни потреб, смаків й уподобань покупців.

9. Несприятливі демографічні зміни.

10. Посилення позицій (торгової сили) покупців і постачальників.

11. Несприятлива політика уряду.

12. Моральне старіння діючої технології в сфері функціонування підприємства.

13. Скорочення доходів споживачів.

14. Збільшення темпів інфляції.

15. Введення в дію несприятливих законодавчих актів для підприємців.

**Додаток В**

**Оцінювальна шкала постачальників**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №з/п | Показники | Бали |
|
|
| 0 | 1 | 2 | 3 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Репутація таімідж | Імідж несформований, репутація негативна | Незначна репутація і невисокий імідж | Добра репутація, добрийімідж | Дуже добрарепутація,високийімідж |
| 2 | Рівеньканалурозподілу |  | Трирівневий | Дворівневий | Однорівневий |
| 3 | Доступністьтериторіальна і комунікативна | Підприємство-постачальникважко доступне як територіально, так і комунікативно | Підприємство-постачальникрозміщенедалеко, але добрийкомунікативний зв'язок | Підприємство-постачальникрозміщене недалеко, але поганий комунікативнийзв'язок | Підприємство-постачальникрозміщене недалеко, налагоджений добрий комунікативний зв'язок |
| 4 | Сконцентрова-ність постачальника на роботі з клієнтами |  | Число постійнихклієнтів для підприємства-постачальникане відіграє великоїролі | Підприємства-постачальникизацікавленів довгостроковійроботі з певноюкількістю клієнтів |  |
| 5 | Надання гарантії якості товару, що поставляється | Підприємство-постачальник не надає гарантії якості товару, що постачає | Підприємство-постачальниквибірково надає гарантії якості товару, що постачає | Підприємство-постачальник надає гарантії якості товару, що постачає | Підприємство-постачальник поряд з наданням гарантії якості товару, що постачає, забезпечує своєчасну реакцію у відповідь напретензіїщодо якості |

Закінчення таблиці

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6 | Умовипостачаннята формирозрахунків | Транспортува-ння і комерційний ризик бере на себе покупець; ціна в договоріфіксована з 100% попередньоюоплатою чинестала | Транспортування і комерційний ризик бере на себепокупець; ціна в договорі фіксована без100%попередньїоплати | Транспортуван-ня і комерційний ризик бере насебе постачальник;ціна в договорі є нестабільноюабо фіксованою, але постачальник вимагає 100%попередньої оплати | Транспортування, страхування ікомерційнийризик бере на себе постачальник;ціна в договорі є нестабільною абофіксованою,але постачальник не вимагає 100%попередньоїоплати |
| 7 | Обов'язковість виконання умовпостачання | Підприємство-постачальникчасто порушує умови постачанняі графікизавезеннятоварів | Є окремі, протенезначні порушення умовпостачання таграфіка завезення товарів | Є разовіпорушенняумов постачання та графіказавезеннятоварів | Підприємство-постачальник протягом періоду постачання жодного разу непорушив умов постачання та графіка завезеннятоварів |

Д**одаток Г**

**Типовий перелік сильних і слабких сторін підприємства**

**Сильні сторони:**

1. Високий фінансовий потенціал.

2. Високий імідж підприємства.

3. Висока кваліфікація персоналу.

4. Висока компетентність спеціалістів.

5. Наявність інноваційних можливостей (достатність фінансових і кадрових ресурсів).

6. Висока трудова етика.

7. Добра система контролю якості.

8. Відповідність організаційної структури щодо стратегії.

9. Передова технологія, сучасне обладнання.

10. Переваги у сфері витрат.

11. Цінові переваги.

12. Переваги у сфері якості товарів.

13. Висока продуктивність праці.

14.-Високий рівень ефективності діяльності підприємства.

15. Ефективна організація збуту.

16. Високий рівень сервісу.

17. Ефективна реклама.

18.-Ефективна організаційна структура.

19.-Чітко розроблені стратегічні альтернативи.

20. Висока рентабельність.

21. Позиція лідера на ринку.

**Слабкі сторони:**

1. Нестача обігових засобів.

2. Відсутність чітких цілей та стратегій розвитку підприємства.

3. Недосконала система інформації.

4. Висока плинність кадрів.

5. Низький імідж підприємства.

6. Низька кваліфікація персоналу.

7. Відсутність інноваційних можливостей.

8. Застарілі технологія, обладнання.

9. Високі витрати.

10. Недосконала система контролю якості товару.

11. Низька продуктивність праці.

12. Неефективна система збуту.

13. Низька рентабельність підприємства.

14. Слабкі позиції в конкурентній боротьбі.

15. Низький рівень організації маркетингової діяльності.

16. Неефективна організаційна структура управління.

17. Занадто вузький асортимент товарів.

**Додаток Д**

Зразок титульної сторінки курсового проекту

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**імені Івана Пулюя**

Кафедра менеджменту у виробничій сфері

**КУРСОВА РОБОТА**

на тему:

**Розробка системи стратегічного менеджменту на підприємстві (на прикладі підприємства, на матеріалах якого виконано курсову роботу)**

Дисципліна: «Стратегічне управління»

Виконав: ст.гр. БМ – 41

Прізвище, ім’я та по-батькові студента

Перевірив:

ас. Шведа Н. М.

Тернопіль-рік

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

**Основна література**

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. - СПб.:ПитерКом, 1999.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. - М.:Экономика, 1989.
3. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. - М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1997.
4. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2004. – 400 с.
5. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз.– К.: Алерта, 2008. – 480с.
6. Грант Р., Пресс П. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер Пресс, 2008.– 560с.
7. Друккер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ.-М.: Шк.бизнеса, 1993.
8. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / Учебное пособие. – М.: Финпресс, 1998г.–192с.
9. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту: Навч. посібник.–Вид. 2-ге, стер. –Львів: КІНПАТРІ ЛТД, 2003.–264с.
10. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией. - М.: Русск. деловая лит., 1998.
11. Мескон М. X. и др. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело Лтд., 1992.
12. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: «Питер», 2001.– 336с.
13. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: ТОВ „УВПК „ЕксОб”, 2002. – 560 с.
14. Оуэн А. Как осуществлять стратегию: Хрестоматия "Упр. изменением". - М.: МЦДО "Линт", 1996.
15. Ольве Н.-Г., Рой Ж., Веттер М. Оценка эфективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной ситсемы показателей: Пер. С англ. – М.: Вильямс, 2004.–304с.
16. Пастухова В.В., Полонская Н.А. Использование SWOT-анализа в процессе выбора глобальной стратегии предприятия: (Практ. пособие). - Донецк: АТВТ "Торг. дом "Донбасс", 1998.
17. Петров А.Н. Методология выработки стратегии развития предприятия. - СПб.: Упр. экономикой и финансами, 1992.
18. Пивоваров И. С. Стратегический менеджмент холдинга. - СПб., 1994.
19. Портер Е.М.Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів .-К.:Основи,1998 .-390 с.-9
20. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене. – Львів: „Новий світ-2000”, 2003. – 272 с.
21. Степанов М. В. Стратегия хозяйственного поведения корпорации США. - М.: Наука, 1990.
22. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под общ. ред. А.П. Градова, Б.И. Кузина. - СПб.: Спец. лит., 1996.
23. Тацуно С. Стратегия - технополисы. - М.: Прогресс, 1989.
24. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 928с.
25. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. -М.: ЗАО "Бизнес-школа", 1997.
26. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібн. - К.: КНЕУ, 1999.
27. Виханский О.С. Стратегическое управление:Учебник .-2-е изд., перераб. и доп.-М.:Гардарика,1998 .-296
28. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством: Графічне моделювання. Навчальний посібник .-К.:КНЕУ,2000 .-360 с.-МОН України. КНЕУ
29. Головко Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: Навчальн-методичний посібник для самост.вивч. дисципліни/За ред. проф. М.В.Кужельного .-К.:КНЕУ,2002 .-198 с.
30. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций:Учебное пособие .-2-е изд., испр.-К.:МАУП,2002 .-192 с.
31. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент:Курс лекций .-М.-Новосибирск:ИНФРА-М,2001 .-288 с.-Высшее образование .
32. Минцберг Г. Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс .-СПб.:Питер,2001 .-688 с.-Теория и практика менеджмента.
33. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства:Короткий курс лекцій .-К.:МАУП,2000 .-128 с.
34. Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика:Навчальний посібник .-К.:Кондор,2003.

**Додаткова література**

1. Хрущ Н. Стратегії компанії: механізм формування й адаптації в сучасному інвес тиційному середовищі//Фінанси України.-2008.-№8 .-с.45-53.
2. Хасси Д. Стратегия и планирование:Путеводитель менеджера .-СПб. - М. - Харьков - Минск:Питер,2001 .-384 с.
3. Стерлин А.В., Тулин Н.В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США: опыт развития и новые явления. -М.: Наука, 1990.
4. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. - М.: Прогресс, 1987.

**Електронні ресурси**

|  |  |
| --- | --- |
|  | http://[www.](http://www.ifc.org/)nbuv.gov.ua |
|  | http://[www.](http://www.ifc.org/)lib.com.ua |
|  | http://[www.](http://www.ifc.org/)nauka-osvita. com.ua |
|  | http://[www.](http://www.ifc.org/)AUP. ru |
|  | http://[www.](http://www.ifc.org/)ek-lit.agava.ru |
|  | http://[www.](http://www.ifc.org/)ptpu.ru |
|  | http: //[www.](http://www.standardandpoors./) investbook.ua |
|  | [www.ifc.org](http://www.ifc.org/) |
|  | [www. ukrstat.](http://www.standardandpoors./)gov.ua |
|  | <http://www.iteam.ru/publications/strategy> |
|  | [http://www.twirpx.com/file/36675](http://www.twirpx.com/file/36675/) |