

**ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРОХОДЖЕННЯ  
ВИРОБНИЧОЇ (ПЕРЕДДИПЛОМНОЇ) ПРАКТИКИ  
МАГІСТРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Ступінь вищої освіти: другий (магістерський)**

**Галузь знань: 07 Управління та адміністрування**

**Спеціальність: 073 Менеджмент**

**Освітньо-професійна програма: Менеджмент організацій і адміністрування**

**Чернівці - 2025**

*Рекомендовано Вченою радою економічного факультету  
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича  
Протокол №1 від 27 серпня 2025 року*

Рецензенти:

*Антохов А.А.* – д.е.н., професор, професор кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування ЧНУ ім. Ю. Федьковича

*Сторощук Б.Д.* – к.е.н., доцент, доцент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування ЧНУ ім. Ю. Федьковича

*Галушка З.І. Лусте О.О.* **Методичні рекомендації до виконання звіту з виробничої (переддипломної) практики магістра менеджменту. ЧНУ, 2025. 38 с.**

Визначено мету і завдання практики, надано методичні рекомендації та вимоги до проходження практики. встановлено обов'язки керівника практики та студента-практиканта. Зазначено структурні елементи та вимоги до змісту основних розділів звіту з виробничої (переддипломної) практики.

## Зміст

1. Мета і завдання виробничої (переддипломної) практики.....	4
2. Бази практики.....	5
3. Методичні рекомендації та вимоги до проходження практики.....	5
4. Обов'язки керівника практики.....	7
5. Обов'язки студента-практиканта.....	7
6. Зміст основних розділів звіту з виробничої практики.....	8
● загальна характеристика підприємства.....	8
● організаційна структура підприємства.....	9
● аналіз факторів внутрішнього середовища підприємства.....	9
● аналіз факторів безпосереднього оточення.....	18
● аналіз віддаленого середовища.....	20
● складання матриці SWOT та формування стратегічних напрямів розвитку.....	22
7. Складання та захист звіту з виробничої (переддипломної) практики.....	27
Додатки.....	31

## 1. Мета і завдання виробничої (переддипломної) практики

У сучасних умовах особливої ваги набувають питання практичного менеджменту, спрямовані на підвищення соціально-економічної ефективності виробничих організацій.

Виробнича практика є важливою складовою цілісного освітнього процесу з базової підготовки спеціаліста-менеджера.

Ключовими завданнями при проходженні студентами виробничої практики є поглиблення теоретичних знань, набуття практичних навичок у таких напрямках:

- вивченій структури підприємства, організації технології виробництва, основних функцій виробничих, економічних та управлінських підрозділів;
- вивчення та аналіз системи планування виробництва й збуту продукції, процесу розробки стратегії і тактики виробничого підприємства;
- аналіз науково-дослідницької, дослідно-конструкторської та технічної підготовки виробництва;
- вивчення матеріально-технічного та кадрового забезпечення виробництва;
- вивчення механізму формування витрат, їх ефективності та ціноутворення;
- визначення та аналіз фінансових результатів діяльності підприємства;
- аналіз інформаційного забезпечення управління підприємством;
- розробка варіантів, оцінка та прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення управління виробництвом та персоналом;
- аналіз організації виконання управлінських рішень та контролю за їх виконанням;
- аналіз управління з позицій ефективності виробництва;
- оволодіння прийомами та методами збирання й аналізу статистичної інформації, зокрема, з використанням комп'ютерної техніки.

Крім того, реалізація вищезазначених завдань спрямована на залучення студентів до наукової роботи кафедри (наприклад, у формі реферату чи доповіді на студентській науковій конференції).

Студент у період проходження виробничої практики повинен зібрати статистичний матеріал, зробити необхідні витяги зі службової документації підприємства. Необхідно вивчити інструкції, методичні вказівки, нормативні документи, постанови, що діють на даний момент та регламентують роботу підприємства. Особливе значення має залучення студентів до реального процесу управління, прийняття управлінських рішень та їх причетність до розв'язання вирішення конкретних бізнесових проблем із урахуванням усієї специфіки функціонування вітчизняних підприємств.

На прикінцевому етапі виробничої практики студент повинен узагальнити зібраний матеріал, оформити звіт про проходження практики.

## 2. Бази практики

Виробнича (переддипломна) практика студентів економічного факультету проводиться на базах практики. Можливими базами практики можуть бути державні, акціонерні та комерційні установи та організації, виробничі підприємства.

Перелік баз практики формується керівництвом факультету за поданням відповідних кафедр щорічно за 2 місяці до початку практики.

З базами практики (підприємствами, установами, організаціями будь-яких форм власності) факультет завчасно укладає угоди на її проведення за визначеною формою. З дозволу кафедри студенти можуть самостійно підбирати для себе місце проходження виробничої практики і пропонувати його для використання у встановленому порядку.

## 3. Методичні рекомендації та вимоги до проходження практики

Загальні вимоги полягають у глибокому і докладному вивченні техніки, технології, організації, управління й економіки виробництва, у всебічному розвитку творчої ініціативи та критичного підходу до процесу розробки та прийняття технічних і організаційних рішень. Знайомство з виробничою діяльністю підприємства необхідно починати з вивчення джерел інформації.

До них належать:

1. Періодична преса, де публікується спеціалізована інформація про діяльність фірм;
2. Інформація, яка публікується самими фірмами, – це річні звіти про діяльність фірми, в яких містяться:
  - характеристика діяльності фірми в цілому та її відділів, філіалів за минулий фінансовий рік, результати виробничої і торговельної діяльності, розміри капіталовкладень, витрати на наукові дослідження, загальна чисельність та структура персоналу;
  - виробничі та фінансові показники діяльності за останні роки.
3. Балансові звіти фірм за кожний рік або по кварталах. Вивчення балансу та рахунків прибутків і збитків дозволяють зробити<sup>4</sup>висновки про фінансовий стан фірми, розміри її обороту тощо;
4. Проспекти фірми, що містять:
  - докладну характеристику виробничої діяльності фірми в цілому та її окремих підрозділів;
  - опис технологічних процесів і нових технологічних досягнень;
  - матеріали про історію розвитку фірми, її зв'язки з іншими фірмами.
5. Каталоги фірми, які інформують про продукцію, її технічні характеристики по всій номенклатурі або вибірково.

6. Інформація, що надається спеціалізованими організаціями - довідковими бюро, спілками підприємців, торговими палатами, державними організаціями, у якій містяться:

- неопубліковані відомості про фінансовий стан фірми, етапи її створення, склад керівництва та їх коротка біографія;
- баланс і рахунок прибутків та збитків фірми.

7. Інформація внутрішнього користування, яка збирається і систематизується фірмою по картотеках, – на кожного діючого клієнта фірма заводить окрему картку. Перегляд картотеки дозволяє побачити активність постійної клієнтури. При комплексному використанні різних видів інформації можна отримати систематизовані відомості про:

- історію створення фірми, її виробничої бази;
- результати виробничої і торговельної діяльності;
- персональні зв'язки керівників фірми.

Надалі необхідним є безпосереднє вивчення студентом-практикантом виробничої структури підприємства (цехів), стану техніки, технології, організації управління виробництвом на дільницях. Студент ознайомлюється зі стратегією розвитку виробництва, ефективністю і конкурентоспроможністю товарів, що випускаються, і надання послуг, вивчає й оцінює фактори, які впливають на конкурентоспроможність, визначає програму розвитку менеджменту, складає техніко-економічну характеристику цехів (дільниць), устаткування, з'ясовує головні недоліки технології, організації та планування виробництва, збирає найважливіші первинні матеріали. Наступний етап – це аналіз господарської діяльності дільниць, мета якого – встановити і з'ясувати ступінь та причини відхилення звітних показників від планових і паспортних, а також визначити сильні та слабкі сторони методів управлінських робіт. Остаточне вирішення завдань аналізу й уточнення основних висновків здійснюється на третьому етапі збирання матеріалів, який характеризується проведенням деталізованих спостережень і ретельним вивченням чинників, що мають вирішальний вплив на ефективність і якість функціонування виробничої та управлінської системи. Нарешті, використовуючи матеріали і висновки з попередніх етапів роботи, кращих цехів і підприємств та особливо матеріали власних досліджень, необхідно докладно обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення організації, планування та управління виробництва в цеху (на підприємстві).

#### 4. Обов'язки керівника практики

Керівник виробничої практики, який призначається кафедрою, дає завдання практиканту і керує практикою в цілому.

За прийняті технічні рішення, за правильність усіх розрахунків при написанні звіту несе відповідальність практикант. Однак повнота розробки й обґрунтованість написання звіту залежить від керівника практики. Він спрямовує всю роботу практиканта, звертає його увагу на найважливіші питання, підтримує творчу ініціативу студента і систематично його контролює.

Керівник практики зобов'язаний:

а) забезпечити практикантів програмою практики та індивідуальними завданнями науково-дослідного характеру, узгодженими з керівниками практики від підприємств;

б) консультувати практикантів з усіх розділів програми у процесі проходження практики;

в) контролювати виконання практикантами правил внутрішнього розпорядку підприємства, ведення щоденника проходження практики;

г) здійснювати методичне керівництво роботою практикантів з написання звітів про проходження практики;

д) вирішували організаційні проблеми в період практики;

е) консультувати керівників практики від підприємства відносно мети і завдань виробничої практики, методів і форми її проведення;

є) орієнтувати практикантів на використання в роботі нових технічних матеріалів і літературних джерел, на можливість і необхідність використання сучасних прикладних комп'ютерних програм;

ж) слідкувати за тим, щоб звіт про практику відповідав вимоги кафедри.

#### 5. Обов'язки студента-практиканта

У процесі практики студент має набути таких необхідних для раціональної роботи навичок, як систематичність, організованість у роботі, самоконтроль і постійна готовність дати необхідний звіт керівнику про хід виконання практики. При поглибленій розробці та вирішенні окремих питань організації і управління виробництва чи роботи над певною спеціальною частиною виробничої практики, студентами повинна бути проявлена самостійність, ініціатива та творчий підхід. Якщо практикант не має можливості запропонувати власне оригінальне рішення при написанні звіту, то він повинен взяти до уваги сучасний досвід передових підприємств, дані наукових установ, зарубіжні матеріали з критичним їх опрацюванням і вибрати варіант рішення, яке найбільш допустиме для умов підприємства, на якому він проходив практику.

Практикант повинен дотримуватися правил внутрішнього розпорядку підприємства, вести щоденник практики (надається кафедрою), де фіксується кожен день роботи відповідно до програми практики.

Загальна тривалість виробничої практики 4 тижні (24 робочих дні). Після закінчення виробничої програми практиканту необхідно здати звіт про проходження практики, завірений керівником практики від підприємства.

Студенти-практиканти, які не виконали програму практики або одержали незадовільний відгук і погану характеристику з боку керівника від підприємства, направляються на практику повторно або відраховуються з університету.

### **6. Зміст основних розділів звіту з виробничої (переддипломної) практики**

Основна мета виробничої практики полягає у проведенні стратегічного аналізу (SWOT-, PEST-, SNW-) господарської діяльності досліджуваного підприємства.

Необхідні документи: Статут, баланси (форма 1), звіти про фінансові результати (форма 2), звіти про рух грошових коштів (форма 3), звіт про власний капітал (форма 4), Примітки до річної звітності (форма 5), Звіт підприємства по продукції (форма 1-п (річна)) Звіт про витрати виробництва, Звіт про інноваційну активність (форма 2 – пром.), звіт з праці (форма 1-ПВ) Положення про умови оплати праці, асортимент та номенклатура продукції. Посадові інструкції, положення про окремі відділи.

До основних розділів звіту з виробничої (переддипломної) практики належать:

1. Загальна характеристика підприємства.
2. Організаційна структура підприємства.
3. Аналіз факторів внутрішнього середовища підприємств.
4. Аналіз факторів безпосереднього оточення.
5. Аналіз віддаленого середовища.
6. Формування матриці SWOT-аналізу та розробка стратегічних напрямків розвитку.
7. Висновки та пропозиції.

#### **Загальна характеристика підприємства**

Даний розділ охоплює такий перелік питань:

- відомості про підприємство (назва, адреса, місце реєстрації, номер реєстрації, номер телефону або телефаксу, e-mail),
- форма власності підприємства;
- вид, характер та масштаби діяльності;
- місія та імідж підприємства;
- характеристика продукції підприємства;
- позиції підприємства на ринку (огляд основних конкурентів, розподіл ринкових часток);
- система постачання та збуту (загальний огляд);
- рівень спеціалізації, кооперування та концентрації виробництва;

- ступінь механізації та автоматизації виробництва та управлінського процесу;
- особливості організаційної культури.

### Організаційна структура підприємства

У процесі підготовки даного розділу студент повинен вивчити:

- організаційну структуру підприємства із врахуванням його організаційно-правової форми;
- характер організаційних зв'язків між структурними підрозділами;
- структуру та функції апарату управління підприємства;
- регламентацію діяльності структурних підрозділів, їх внутрішню структуру, зв'язки з іншими структурними підрозділами;
- фактори, що визначають особливості організаційної структури підприємства;
- ефективність діючої структури управління.

### Аналіз факторів внутрішнього середовища підприємства

Аналіз внутрішнього середовища підприємства слід проводити у двох напрямках.

Перший напрямок - це аналіз показників господарської діяльності підприємства. До переліку таких показників входять частка ринку, обсяг реалізації та темпи його зростання, чистий прибуток, рентабельність та показники ефективності використання ресурсів.

Другий напрямок - аналіз та оцінка факторів внутрішнього середовища за функціональними секторами підприємства.

З метою визначення реального стану підприємства здійснюється аналіз динаміки показників економічної діяльності підприємства за останні 3-5 років. Показники необхідно вмістити в таблицю (табл. 1) та проаналізувати їх динаміку.

**Таблиця 1**

#### Динаміка основних показників економічної діяльності підприємства

№ з/п	Показники	Одиниц і виміру	Роки			
			2022	2023	2024	2025
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.	Прибуток від реалізації продукції, в сумі, в % до товарообігу	грн., %				
6.	Середня облікова чисельність працівників	чол.				

7.	Фонд оплати праці	грн.				
8.	Середньорічна вартість основних фондів	грн.				
9.	Середньорічна вартість обігових фондів	грн.				
10.	Частка основного капіталу	%				
11.	Частка обігового капіталу	%				
12.	Частка власного обігового капіталу	%				
13.	Капіталовіддача					
14.	Капіталоємність					
15.	Рентабельність капіталу	%				
16.	Рентабельність власного капіталу	%				

При аналізі маркетингової сфери необхідно дотримуватися принципу системності та аналізувати такі параметри, як маркетингова стратегія, товарна політика, широта та глибина товарного асортименту, рівень конкурентоспроможності продукції, частка продукції "ринкової новизни", система управління якістю продукції, цінова політика, зміст цінової стратегії, рівень використання каналів розподілу, способи реалізації продукції, передпродажна та післяпродажна підготовка, а також ефективність маркетингової діяльності. Слід проаналізувати такі параметри, як рівень обслуговування клієнтів, мерчандайзинг, реклама та ефективність витрат на маркетинг.

У процесі аналізу фінансового стану підприємства виявляється здатність підприємства своєчасно погашати свої фінансові зобов'язання та визначається стабільність фінансового забезпечення майбутнього розвитку. Фінансовий стан підприємства оцінюється за показниками ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності.

Виробничо-технологічний аналіз проводиться за такими напрямками: тип використовуваної технології, стан матеріально-технічної бази, стан торговельної мережі, витрати виробництва, витрати обігу. На основі отриманих результатів необхідно оцінити рівень організації технологічних процесів, їх відповідність сучасним технологіям, технологічну потужність, стан технологічного обладнання та матеріально-технічної бази підприємства, ефективність використання основних засобів.

У процесі аналізу інноваційного сектору досліджується інноваційна діяльність підприємств, визначається тип інновацій (нові продукти, методи управління та організаційна структура, організаційна культура, технології тощо), рівень витрат на НДДКР, тип маркетингових досліджень та напрями співпраці з науково-дослідними інститутами та консалтинговими компаніями. На основі отриманих результатів робляться висновки про інноваційну спроможність та наукоємність підприємства.

Як фактори внутрішнього середовища аналізуються кваліфікація персоналу підприємства, його компетентність, якість персоналу, плинність

кадрів та ступінь мотивації персоналу підприємства. За результатами аналізу ці фактори оцінюються як "джерела" добробуту фірми. Дослідження організації управління включає аналіз організаційної структури, стилю управління, процедур прийняття управлінських рішень, ступеня централізації управління, використовуваних методів управління, використання інформаційних систем і сучасних засобів комунікації.

У процесі аналізу організаційної культури та іміджу підприємства необхідно оцінити ступінь розвитку філософії управління на підприємстві, сформовані традиції, стиль ділового спілкування, рівень організаційної культури та іміджу підприємства. Відповідно до концепції організаційної культури, її слід аналізувати за допомогою "ідеологічних елементів", таких як норми, цінності та основні правила, та "поведінкових елементів", таких як ритуали, легенди, символи, корпоративний імідж та відносини з колегами і клієнтами. Оскільки важко провести формальний аналіз організаційної культури, використовуються лише методи експертних оцінок. Узагальнена оцінка корпоративного іміджу - це сукупність оцінок компанії конкурентами (ділова оцінка), споживачами та громадськістю (споживча оцінка), працівниками та власниками (репутаційна оцінка) та іноземними партнерами (міжнародна оцінка).

Внутрішнє середовище підприємства необхідно оцінювати як його стратегічний потенціал, в основі якого лежить оцінка стратегічних ресурсів. Існують різноманітні види та класифікації ресурсів підприємства. Зокрема, їх досить умовно поділяють на матеріальні та нематеріальні. Матеріальні ресурси включають фінансові та фізичні активи компанії (наприклад, основні засоби, запаси, грошові кошти), відображені в балансі компанії. Нематеріальні ресурси - це, як правило, якісні характеристики компанії. Деякі компоненти нематеріальних ресурсів (торгові марки, ноу-хау) можуть бути оцінені експертами та включені до балансу згідно з новим планом рахунків бухгалтерського обліку.

Ресурси поділяються на матеріали та сировину, енергію, робочу силу, обладнання та технології, інформацію та фінансові ресурси. Кожна виробнича система (підприємство, цех або робоче місце) традиційно містить такі ресурси

1) матеріально-технічні ресурси (виробниче обладнання, інвентар, основні та допоміжні матеріали тощо)

2) технологічні ресурси (динамічність технічних методів, наявність конкурентоспроможних ідей, науковий потенціал)

3) людські ресурси (кваліфікація та демографічний склад працівників, здатність адаптуватися до змін у цілях компанії)

4) просторові ресурси (характер виробничих потужностей, територія підприємства, комунікації, потенціал для розширення тощо)

5) ресурси організаційної структури системи управління (наприклад, характер і гнучкість системи управління, швидкість, з якою вона впливає на управління).

б) інформаційні ресурси (характер наявної інформації про виробничу систему та зовнішнє середовище, її поповнення та можливості підвищення її достовірності)

7) фінансові ресурси (стан активів, ліквідність підприємства, кредитні лінії).

Кожен з цих видів ресурсів є стратегічним ресурсом, якщо він являє собою сукупність можливостей для досягнення стратегічних цілей виробничої системи. Стратегічні ресурси - це матеріальні та нематеріальні ресурси (наприклад, засоби виробництва, предмети праці або окремі категорії працівників відповідної кваліфікації) як елементи виробничої системи, а не тільки тоді, коли береться до уваги поточний стан їх використання на підприємстві. Стратегічні ресурси - це ті, поєднання та взаємодія яких відкриває перспективні можливості для формування та досягнення стратегічних цілей, тобто ресурси, які сприяють виконанню обраної місії підприємства та здатні задовольнити потреби і запити потенційних споживачів, що постійно змінюються у стратегічній перспективі.

Важливість стратегічних ресурсів полягає в тому, що вони закладають основу конкурентних переваг компанії. Ресурси формують потенціал підприємства і їх роль має фундаментальне значення у формуванні та реалізації стратегії підприємства. Зміст стратегічного потенціалу підприємства можна охарактеризувати через його складові. Ці складові можна поділити на елементи, які підприємство повинно мати для того, щоб "відповісти" на виклики зовнішнього середовища, та елементи, які формуються під впливом внутрішнього середовища і дозволяють постійно вдосконалювати виробничий потенціал підприємства та розширювати його граничні можливості. Все це можна узагальнити у вигляді своєрідної матриці, що реалізує ресурсну концепцію виробничої системи (див. Таблицю 2).

Таблиця 2

## Матриця стратегічних ресурсів фірми

Складові стратегічного потенціалу фірми	Ресурси фірми						
	Технічні	Технологічні	Кадрові	Просторові	Організаційної структури	Інформаційні	Фінансові
Здатність до макроекономічного аналізу в країні та за її межами.							
Здатність до своєчасного виявлення потреб і запитів потенційних споживачів.							
Здатність до аналізу економічної кон'юнктури ринків товарів і послуг та ринків факторів виробництва.							
Здатність до висування та реалізації конкурентноздатних ідей в сфері конструювання, технології, виробництва товарів і просування їх на ринку.							
Здатність до забезпечення незалежності фірми від змін кон'юнктури товарних фінансових і ринків факторів виробництва.							
Здатність до підтримки конкурентного статусу фірми за рахунок управління стратегічними наборами зон господарювання.							
Здатність забезпечити внутрішню гнучкість фірми за рахунок адаптивного обладнання, технології, адекватного кадрового потенціалу.							
Здатність забезпечити рівень конкурентоздатності товарів і послуг, необхідний для захоплення лідерства.							
Здатність здійснювати зміни архітектурно-планових рішень адекватних змінам цілей фірми.							
Здатність забезпечити випуск товарів в обсягах, що відповідає попиту на них.							
Здатність забезпечити високу ефективність функціонування фірми за рахунок інвестиційних можливостей.							
Здатність забезпечити ефективну розробку і реалізацію стратегічної програми технічного та соціального розвитку.							

Один із методів оцінки стратегічних ресурсів – *структурний аналіз*. Його основними принципами виступають: *комплексність* (одночасний взаємопов'язаний розгляд різних аспектів об'єкту аналізу), *співставність* (розгляд структурних показників лише для однотипних за масштабами об'єктів, структурних підрозділів і однакових часових горизонтів їх функціонування), *динамічність* (розгляд усіх структурних показників у динаміці за певний період з метою виявлення тенденцій окремих підрозділів і фірми в цілому).

Структурний аналіз стратегічних ресурсів включає аналіз всіх стратегічних ресурсів: структури основних і оборотних фондів, кадрових ресурсів фірми, просторових та інформаційних ресурсів, організаційно-виробничої структури та структури фінансових *ресурсів фірми*.

Матеріальні ресурси поділяються на такі групи: сировина та матеріали, покупні напівфабрикати, комплектуючі вироби, паливо, тара і тарні матеріали, будівельні матеріали, запасні частини тощо (згідно з планом рахунків підприємства, організації чи установи).

Виходячи зі стратегічних цілей підприємства, першим етапом аналізу сировини є розрахунок потреби в сировині та аналіз доступності джерел постачання (умови постачання, розгляд порядку розрахунку кількості сировини на основі укладених договорів). Наступним завданням є оцінка раціональності та ефективності портфеля замовлень матеріалів. Це означає оцінку запасів матеріалів на початок і кінець планового періоду та визначення рівня забезпеченості компанії наявними запасами матеріалів з урахуванням стратегічних цілей щодо нормативних запасів та обсягів виробництва. Цей аналіз визначає кількість, якість та асортимент матеріалів, що підлягають постачанню, відстань та тривалість транспортування матеріалів, строки та ритмічність поставок.

Наступним кроком в аналізі матеріальних ресурсів є аналіз ефективності їх використання. Для цього розраховується система певних техніко-економічних показників. Це: матеріаловіддача, матеріаломісткість, коефіцієнт використання матеріалів, оборотність запасів, період зберігання запасів, матеріальні витрати у відсотках до собівартості продукції тощо. За кожним показником визначаються відхилення, їх причини, тенденції та динаміка.

Обладнання та технології. Наявне обладнання та технології можуть відігравати подвійну роль: якщо вони технологічно відсталі, то обмежують подальший розвиток підприємства; якщо ж вони передові, то стають конкурентною перевагою.

Для визначення потенціалу забезпечення підприємства обладнанням і технологіями найчастіше аналізують найдорожчу форму основних засобів. Завдання аналізу стану та ефективності використання основних виробничих фондів з метою оцінки їх потенціалу щодо забезпечення стратегічних цілей підприємства у цій сфері можна визначити як: 1) встановлення стану забезпеченості підприємства та його структурних підрозділів основними засобами, тобто їх відповідності розміру, складу і технологічному рівню фондів та їх потребам; 2) вивчення стану розвитку, оновлення та вибуття основних засобів; 3) визначення рівня використання основних засобів та факторів, що на нього впливають; 4) визначення повноти використання парку обладнання за часом і потужністю; 5) визначення рівня використання основних засобів та факторів, що на нього впливають. 2) вивчити стан розвитку, оновлення та

вибуття основних засобів; 3) визначити рівень використання основних засобів та фактори, що на нього впливають; 4) встановити повноту, цілісність та ефективність використання парку обладнання за часом та потужністю; 5) розрахувати вплив використання основних засобів на обсяг виробництва продукції, інші показники діяльності підприємства розрахунок впливу; 6).

Джерелами інформації для аналізу основних засобів підприємства є паспорт підприємства, план економічного і соціального розвитку, план технічного розвитку, баланс підприємства, звіт про рух капіталу, звіт про продукцію, звіт про наявність і рух основних засобів та амортизацію. Крім цих джерел інформації, в аналізі також використовуються дані інвентаризацій, що проводяться на підприємствах, інвентарні картки обліку основних засобів тощо. Аналіз основних засобів починається з визначення забезпеченості підприємства основними засобами (достатність основних засобів, їх динаміка, склад, структура, технічний стан, рівень виробництва та його організація).

Оцінка основних засобів означає вираження їх вартості в грошовому еквіваленті. Основні засоби підприємства оцінюються за первісною (початковою) або пов'язаною з ними вартістю, залежно від часу оцінки, та за повною або залишковою вартістю, залежно від стану основних засобів.

Наступним етапом аналізу основних засобів є вивчення технічного стану активу, який характеризується такими показниками: знос (зношеність), придатність, оновлення, вибуття, приріст тощо.

Важливим етапом аналізу є вивчення забезпеченості підприємства основними засобами, що характеризується показниками фондоозброєності та технічної озброєності праці (які показують, відповідно, скільки гривень виробничих фондів та скільки гривень робочої частини основних засобів припадає в середньому на одного працівника). Потім аналізується ефективність використання основних засобів, причому фондвіддача та фондомісткість є загальними показниками цієї ефективності, після чого проводиться детальний аналіз факторів, що впливають на ці показники. Показники ефективності використання капіталу визначаються для всіх основних засобів виробничого призначення та їх операційної частини. Під час аналізу вивчається динаміка показників, порівнюються зі стратегічними цілями та потребами, а також проводяться міжгосподарські порівняння.

Якісний і глибокий аналіз людських ресурсів підприємства передбачає попереднє групування людських ресурсів за певними критеріями. В управлінській практиці існують різні підходи до класифікації людських ресурсів відповідно до виконуваних ними функцій. Зокрема, виділяють управлінський персонал (лінійні та функціональні керівники, спеціалісти та службовці), виробничий персонал (основні та допоміжні робітники) та невиробничий персонал, виходячи з його участі у виробничому процесі. Важливим напрямом класифікації персоналу є розподіл за професіями, спеціалізацією та кваліфікацією. Зі стратегічної кадрової точки зору доцільніше поділяти персонал відповідно до ролі окремих категорій або груп у досягненні

стратегічних цілей підприємства: 1) працівники, які визначають цілі розвитку підприємства; 2) працівники, які розробляють засоби (продукцію, технології, конструкції, інші нормативно-технічні документи тощо) для досягнення цілей виробничої системи; 3) працівники, які організують процес створення засобів досягнення цілей виробничої системи працівники; 3) працівники, які організують процес створення засобів для досягнення цілей підприємства; 4) працівники, які обслуговують процес створення засобів для досягнення цілей підприємства.

При аналізі поточного стану людських ресурсів (персоналу) підприємства вирішуються такі завдання: оцінка наявного на підприємстві та в його галузях кадрового потенціалу; визначення загального освітньо-кваліфікаційного складу кадрів, їх структури та відповідності науково-технічному рівню виробництва і його організації; визначення забезпеченості підприємства кадрами, необхідними для виробництва; визначення потреби в робочій силі. Вивчення руху (шляхом розрахунку коефіцієнтів плинності, стабільності, загального обороту, обороту з прийому та звільнення), визначення ступеня легітимності робочої сили. Кадровий потенціал компанії може бути охарактеризований низкою показників, які можна розділити на дві групи: кількісні та якісні. До перших належать кількість працівників за категоріями, середній вік працівників, середній стаж роботи та плинність кадрів за категоріями. Якісні показники включають ціннісні орієнтації працівників, рівень освіти та кваліфікації, які характеризують їхню професійну придатність, компетентність та культурний рівень.

Оцінка персоналу проводиться з метою визначення відповідності працівника робочому місцю, посаді та поставленим стратегічним цілям на основі трьох підходів: 1) оцінка потенціалу працівника, тобто знань, досвіду, ділових і моральних якостей, особистої психології, стану здоров'я та загальнокультурного рівня; 2) оцінка індивідуального внеску працівника, який може визначати якість роботи, його професійну придатність та оцінка, яка може визначати якість, складність і результати роботи конкретного працівника та його внесок у досягнення довгострокових цілей; та 3) атестація персоналу, яка є комплексною оцінкою, що враховує потенціал працівника та його індивідуальний внесок у стратегічні та досягнуті кінцеві результати. Оцінка персоналу обов'язково повинна включати психологічну складову. Існує ціла система методів оцінки персоналу, основними з яких є метод стандартної оцінки, метод буквено-цифрової оцінки, метод примусового вибору, описовий метод, метод вирішальної ситуації, оцінка за результатами, оцінка за шкалою, метод комісій, метод оцінки рівня роботи, метод незалежного екзаменатора, метод ситуаційного інтерв'ю та метод групової дискусії.

У вітчизняній та міжнародній практиці управління всі існуючі методи можна умовно поділити на три групи: якісні, кількісні та комбіновані. До групи

якісних методів належать такі методи, як біографічні описи, ділові характеристики, бенчмаркінг та дискусія. До кількісних методів відносяться всі методи, які кількісно оцінюють кваліфікацію працівника.

Оцінюються також якості працівника, складність функції і досягнуті результати, але бальна оцінка поєднання, змісту і окремих атрибутів робочої сили відрізняється від характеристик менеджерів і фахівців. Результати, отримані за всіма напрямками, разом дають комплексну оцінку працівника та його роботи. Результати оцінки повинні бути враховані в процесі переміщення персоналу. Кінцевою метою використання оцінки має бути залучення в компанію висококваліфікованого персоналу та підвищення ефективності його роботи. Основними завданнями аналізу фінансових та інформаційних стратегічних ресурсів є: вивчення вихідних умов функціонування підприємства; визначення змін у наявності та структурі фінансових ресурсів (капіталу) за звітний період та оцінка змін, що відбулися; пошук шляхів збільшення капіталу, підвищення рівня його віддачі та зміцнення фінансової стійкості підприємства З'ясування.

Загальна методика аналізу фінансових ресурсів полягає в наступному. На першому етапі аналізується баланс як основне джерело інформації про діяльність підприємства та аналізуються загальні тенденції зміни розміру та складу фінансових ресурсів підприємства. На другому етапі аналізується наявність, склад і динаміка капітальних ресурсів компанії (аналіз пасивів, тобто власного і позикового капіталу). Наступний етап - аналіз розміщення капіталу компанії (аналіз активів: структурний аналіз, визначення причин змін). Аналізується стан, динаміка та якість основних засобів і довгострокових інвестицій; досліджується стан запасів і дебіторської заборгованості; аналізуються залишки грошових коштів і грошові потоки.

Завершальним етапом є аналіз ефективності та інтенсивності використання фінансових ресурсів. Сюди входить розрахунок рентабельності капіталу та аналіз її факторів, аналіз оборотності капіталу та оцінка ефективності управління капіталом. Він включає факторний аналіз, аналіз оборотності капіталу, оцінку ефективності використання позикового капіталу, вплив фінансового левериджу та аналіз норми прибутку на капітал, а також оцінку ефективності використання позикового капіталу, вплив фінансового левериджу та аналіз рентабельності капіталу.

Аналіз ефективності використання позикового капіталу Результати вищезазначених аналітичних методів порівнюються зі стратегічними потребами.

Стійкий фінансовий стан також залежить від раціональної організації фінансових ресурсів. Для оцінки активів і пасивів балансу необхідний подальший детальний аналіз, зокрема, ефективності та інтенсивності використання капіталу. Необхідно розрахувати такі показники, як рентабельність та оборотність капіталу.

У результаті аналізу внутрішнього середовища необхідно скласти таблицю сильних та слабких сторін діяльності підприємства (табл. 3).

**Таблиця 3**

**Перелік сильних та слабких сторін підприємства**

Функціональні сфери внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, в балах	Слабкі сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, в балах
Маркетинг	1. 2.			
Виробництво та технологія	1. 2.			
Фінанси та інформація				
НДДКР				
Персонал				
Організація управління				
Організаційна культура та імідж				

Наведена таблиця буде основою для складання матриці SWOT- аналізу.

### Аналіз факторів безпосереднього оточення

До безпосереднього оточення відносяться фактори, які безпосередньо впливають на діяльність організації та зазнають впливу зворотного зв'язку. До таких факторів належать постачальники, працівники, клієнти та конкуренти.

Постачальники. Ключові фактори, які можна використати для характеристики постачальників, включають

- Загальна ринкова оцінка продукту, який планується придбати у постачальника;

- Характеристика характеристик продукту (наприклад, дефіцитність, ліквідність, універсальність, довговічність).

- Розподіл "сировинних ринків" (постачальників) та основні тенденції їх розвитку/занепаду;

- Оцінка важливості окремих ресурсів для галузі;

- Стійкість пропозиції ресурсів за ціною;

- Кількість та концентрація фірм-постачальників (оцінка залежності підприємств від окремих постачальників);
- Доступність альтернативних ресурсів (оцінка мобільності переходу на інші ресурси);
- Кількість фірм, здатних постачати альтернативні ресурси (відсутність);
- Кількість галузей (фірм), що використовують аналогічні ресурси (оцінка рівня конкуренції за ресурси);
- Оцінка організаційно-економічних проблем компаній-постачальників (зокрема, рівень витрат на постачання в галузі та їх тенденції);
- Оцінка "конверсійних витрат" при зміні постачальника;
- Оцінка потенціалу вертикальної інтеграції постачальників та виробників за окремими видами ресурсів.

Трудові ресурси. Адекватна пропозиція кваліфікованої робочої сили необхідна для виконання завдань, пов'язаних з досягненням поставлених цілей, тобто для ефективності організації. Все вищезазначене не мало б сенсу без робочої сили, здатної ефективно використовувати передові технології, капітал і матеріали.

Посередники Маркетингові посередники - це компанії, які допомагають компаніям у просуванні, продажі та розповсюдженні їхньої продукції серед клієнтів. До них належать торгові посередники, дистриб'юторські компанії, організації, що надають маркетингові послуги, та фінансові установи.'

**Контактні аудиторії** – суб'єкти зовнішнього середовища, що виявляють реальний чи потенційний інтерес до організації або впливають на її здатність досягати поставлених цілей.

1. *Фінансові кола.*
2. *Контактні аудиторії засобів інформації.*
3. *Контактні аудиторії державних установ.*
4. *Громадські групи дій.* (організації груп захисників навколишнього середовища, споживачів, представників національних меншин та ін.)
5. *Місцеві контактні аудиторії.* ( жителі й обшинні організації).
6. *Широка публіка.*
7. *Внутрішні контактні особи.* Внутрішні контактні аудиторії (працівники, волонтери, менеджери, директори).

**Споживачі.** Аналіз потреб передбачає визначення сегментів ринку та вибір найбільш цікавих для компанії сегментів, вивчення поведінки споживачів та мотивів їхніх рішень, пошук причин незадоволеності споживачів.

Сегментація передбачає поділ ринку на певні групи споживачів, кожна з яких може бути обрана як цільовий ринок, що потребує певного продукту або маркетингової програми.

Споживачі можуть відрізнятися один від одного за багатьма параметрами.

Найважливішими вимогами до ефективною сегментації є:

- *вимірність* сегмента (сегментів), що пов'язана з можливістю

отримання інформації про його ключові параметри;

– *доступність* сегмента (сегментів), що насамперед відображає можливості ефективного використання каналів розподілу, що має фірма у своєму розпорядженні;

– *істотність* сегмента (сегментів) визначається його розмірами, що повинні бути достатніми для окупності витрат на розробку окремих маркетингових програм.

**Конкуренти.** Найкраще уявлення про основних конкурентів можна швидко отримати, вивчивши дані про їхнє позиціонування в галузі, стратегічні цілі та основні підходи до конкуренції. Визначаючи, чи перебуває конкурент у вигідному або невигідному становищі для захоплення ринку, слід зосередитися на оцінці того, чи буде він працювати краще або гірше, ніж його конкуренти. Надійність здатності компанії утримувати свою частку ринку залежить від того, наскільки компанія стійка до конкурентного тиску, чи має вона конкурентну перевагу, чи не програє вона конкурентам і чи не зазнає вона атак з боку конкурентів у своїй галузі. Організований збір розвідувальної інформації може допомогти передбачити поведінку супротивників і підготувати ефективні контрзаходи при розробці оптимального плану дій для компанії.

### Аналіз віддаленого середовища

Загальний стан зовнішнього середовища визначається наступними групами факторів:

1) стан економіки та ринку (економічні фактори): характер економіки та економічних процесів (включаючи інфляцію або дефляцію), якість податкової системи та "економічного законодавства" (включаючи можливість експорту прибутку), ступінь економічної підтримки окремих галузей (підприємств), загальний стан внутрішнього ринку, розмір і темпи зростання ринку (в цілому), розмір і темпи зростання розмір і темпи зростання сегментів відповідно до їх інтересів, стан фондового ринку, інвестиційного процесу, банківських процентних ставок і системи ціноутворення.

2) діяльність уряду (політичні та інституційні фактори): стабільність уряду; політика уряду щодо приватизації/націоналізації; державний контроль/регулювання (загалом) компаній; рівень (загалом) протекціонізму; збільшення/зменшення важливості уряду як замовника; міжурядові угоди з іншими урядами; рішення уряду щодо підтримки певних галузей (пріоритети), вимоги до зайнятості, державна політика щодо надання ресурсів конкретним галузям чи підприємствам, рівень корупції в державних організаціях, рівень економічної свободи.

3) структурні тенденції: галузева структура національної економіки; поява нових галузей, занепад "застарілих" галузей; вплив міжнародного поділу праці на діяльність окремих галузей і фірм (включаючи антимонопольні наслідки); зміни в оптимальному розмірі фірм.

4) тенденції розвитку науки і техніки: "технологічні прориви" (де саме); скорочення або подовження "життєвого циклу" технологій; частка наукомістких галузей і продуктів; вимоги до науково-технічного рівня виробництва для забезпечення конкурентоспроможності; кваліфікаційні вимоги до персоналу у високотехнологічних галузях; науково-технічний рівень конкурентоспроможної продукції. Вимоги, що стосуються

5) природні та екологічні фактори: природно-кліматичні умови, регіональне розміщення мінерально-сировинних та природних ресурсів, розташування великих промислових та сільськогосподарських центрів, законодавство з економічних питань (можливі зміни та пов'язані з ними обмеження), стан навколишнього середовища та його вплив на виробництво.

6) тенденції у забезпеченні ресурсами: структура та наявність національних ресурсів, імпорт та експорт, рівень дефіциту ресурсів, що споживаються існуючими підприємствами, доступність ресурсів (ціни та транспортні витрати)

7) демографічні тенденції: кількість потенційних споживачів (демографічна структура, зміни в окремих групах населення та їхніх доходах), наявна та потенційна робоча сила, кваліфікаційні характеристики робочої сили (якість робочої сили).

8) соціокультурні фактори: підтримка/недовіра до приватного підприємництва, відносини між компаніями та неурядовими організаціями, економічний націоналізм, ставлення до іноземців, діяльність профспілок та вплив профспілок на формування громадської думки.

9) стратегічні несподіванки та можливості стратегічного планування (основні переліки та часові оцінки).

10) міжнародне середовище (для окремих країн): структура економіки країни, характер розподілу доходів, середня заробітна плата, вартість транспортних послуг, рівень інфляції та банківських відсоткових ставок, обмінні курси з країнами-партнерами, рівень ВВП, рівень податків.

Кожна компанія повинна з'ясувати для себе, які зовнішні фактори мають найбільший вплив на її діяльність, і провести ретельне дослідження (табл. 4).

Таблиця 4

### Загрози та можливості зовнішнього середовища і можливі «відповіді» підприємства

Фактори середовища	Характер впливу: «+» – можливості «-» – загрози	Можлива реакція підприємства
Рівень інфляції 5% на місяць з можливостями стабілізації	«-» знецінення грошових ресурсів;	Індексація платежів у договорах у разі їхнього продовження

### Складання матриці SWOT та формування стратегічних напрямків розвитку

За даними таблиць 2, 3, 4 можемо скласти загальну та розгорнену матриці SWOT- аналізу. Після того як складений конкретний список слабких і сильних сторін організації, а також погроз і можливостей, настає етап установа зв'язків між ними. Для встановлення цих зв'язків складається розгорнута матриця SWOT, що має вигляд таблиці (табл. 5).

Таблиця 5

### Матриця SWOT

		Можливості	Оцінка в балах	Загрози	Оцінка в балах
		1. 2.		1. 2.	
<b>Сильні сторони</b>	Оцінка в балах	...	<b>поле СІМ</b>	...	<b>поле СІЗ</b>
1. 2.					
<b>Слабкі сторони</b>	Оцінка в балах	...	<b>поле СЛМ</b>	...	<b>поле СЛЗ</b>
1. 2.					

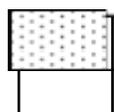
Ліворуч є дві секції (Сильні та Слабкі сторони), куди вносяться всі сильні та слабкі сторони, виявлені на першому етапі аналізу. У верхній частині матриці також є дві секції (Можливості та Загрози), куди вносяться всі виявлені можливості та загрози.

На перетині секцій формуються чотири поля. Поле "СММ" (сильні сторони та можливості), поле "СЗМ" (сильні сторони та загрози), поле "СЛМ" (слабкі сторони та можливості) та поле "СЛЗ" (слабкі сторони та загрози). У кожній з

цих сфер організації дослідник повинен розглянути всі можливі пари і виділити ті, які можуть бути враховані при розробці стратегій подальших дій.

Кількісно оцінивши парні комбінації можливостей (О) і загроз (Т) зовнішнього середовища, а також сильних (S) і слабких (SW) сторін компанії в кожному полі матриці SWOT, можна виявити як стратегічні проблеми, так і стратегічні варіанти розвитку компанії. Для цього ми пропонуємо використовувати матрицю "Стратегічні альтернативи та проблеми підприємства" (рис. 1).

бали		Можливості			Загрози		
		1	2	3	1	2	3
Сильні сторони	1			A			A
	2						
	3						
Слабкі сторони	1						
	2						
	3	A					A



– сектор стратегій

– сектор основних стратегічних проблем

**Рис. 1. Матриця «Стратегічні альтернативи та проблеми підприємства»**

У матриці виявлені можливості та загрози, сильні та слабкі сторони підприємства необхідно згрупувати за величиною їх оцінки в балах. Комбінації сильних і слабких сторін компаній, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища, виявлені в процесі двостороннього порівняння, систематизовано в таблицях 6 і 7.

На основі поєднання специфічного стратегічного фокусу кожної області матриці SWOT та кількісної оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз зовнішнього середовища за матрицею "Стратегічні альтернативи та проблеми підприємства" визначено можливі стратегічні альтернативи розвитку підприємства за кожною областю матриці SWOT та типи стратегічних проблем. типи проблем.

Таблиця 6

## Вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем підприємства

Поле матриці SWOT	Парні комбінації сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами у зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
СіМ	1. { Інноваційні можливості підприємства Нові технології виробництва 2. { Ефективність організації збуту Можливості виходу на нові ринки 3. і т.д.	1 3 1 3
СЛМ СіЗ СЛЗ		

Стратегія скорочення та переорієнтації є доцільною тоді, коли сильні сторони мають оцінку 3 бали, а можливості – 1 бал.

Таблиця 7

## Вихідні дані для складання переліку стратегічних альтернатив розвитку підприємства

Поле матриці SWOT	Парні комбінації сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами у зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
СіМ	1. { Можливість збільшення виробничих потужностей Зменшення інтенсивності конкуренції 2. { Високий імідж підприємства Зростання ринку товарів 3. і т.д.	3 2 3 3
СЛМ СіЗ СЛЗ		

**Поле СіМ** (сила і можливості) передбачає стратегії, які використовують сильні сторони підприємства для реалізації можливостей, що з'явилися в зовнішньому середовищі. Так, для поля СіМ доцільні такі *стратегічні альтернативи розвитку підприємства*, як стратегія диверсифікації, стратегія горизонтальної інтеграції, якщо сукупна оцінка парної комбінації сильних сторін підприємства та можливостей у зовнішньому середовищі складає 6 балів (3:3). Якщо сукупна оцінка парної комбінації сили і можливостей складає 5 (3:2; 2:3) або 4 (2:2) бали, то доцільні такі стратегічні альтернативи розвитку підприємства: стратегія вертикальної інтеграції, стратегія інтенсивного зростання, стратегія обмеженого зростання. Стратегія скорочення та переорієнтації є доцільною тоді, коли сильні сторони мають оцінку 3 бали, а можливості – 1 бал.

У разі, коли підприємство не володіє достатньою силою для використання можливостей у зовнішньому середовищі, то з'являються певні проблеми в його діяльності. Для виявлення *стратегічних проблем* у полі СіМ матриці необхідно відібрати парні комбінації сильних сторін підприємства з оцінкою (1 бал) та можливостей у зовнішньому середовищі з експертною оцінкою 1, 2, 3 бали. Відповідно до матриці «Стратегічні альтернативи та проблеми підприємства» найбільш важливими проблемами є ті, які обумовлені парною комбінацією сильних сторін і можливостей з експертною оцінкою 1:3 бали.

**Поле СіЗ** (сила і загрози) передбачає стратегії, які використовують сильні сторони для усунування загроз у зовнішньому середовищі. Для того, щоб визначити стратегічні варіанти розвитку компанії в цій зоні матриці, слід отримати максимум три бали, виходячи як із сильних сторін компанії, так і з загроз у зовнішньому середовищі. Для поля СіЗ матриці SWOT доцільними є такі *стратегічні альтернативи розвитку підприємства*, як стратегія вертикальної інтеграції, стратегія скорочення і переорієнтації при співвідношенні експертних оцінок у балах сильних сторін та загроз відповідно 3:3; 3:2. Для парної комбінації сильних сторін – 3 бали і загроз 1 бал доцільною є стратегія обмеженого зростання. У випадку співвідношення оцінок 2:3 та 2:2 доцільною є стратегія відсічення зайвого.

Парні комбінації сильних сторін з мінімальною оцінкою (1 бал) та загроз з максимальною значущістю (3 бали) дає можливість формулювання важливих *стратегічних проблем підприємства* для поля СіЗ матриці SWOT.

Поле SLM матриці SWOT (Weaknesses and Opportunities) передбачає стратегії, спрямовані на мінімізацію слабких сторін підприємства за рахунок використання можливостей, що відкриваються в ринковій ситуації. При визначенні можливих стратегій розвитку підприємства слід орієнтуватися на максимальну значущість можливостей у зовнішньому середовищі та максимальну оцінку слабких сторін підприємства. Для поля СЛМ доцільними є такі *стратегічні альтернативи*: стратегія інтенсивного зростання і стратегія вертикальної інтеграції, якщо співвідношення експертних оцінок у балах слабких сторін підприємства і його можливостей у зовнішньому середовищі складає 1:3; якщо співвідношення експертних оцінок відповідно складає 3:3; 3:2; 2:3; 2:2, то доцільною є стратегія обмеженого зростання або стратегія відсічення зайвого і переорієнтація. Комбінації слабких сторін підприємства з максимальною експертною оцінкою (3 бали) і можливостей у зовнішньому середовищі з мінімальною експертною оцінкою їх значущості (1 бал) згідно з матрицею «Стратегічні альтернативи та проблеми підприємства» використовується як підстава для формування важливих *стратегічних проблем* підприємства.

Поле СЛЗ матриці SWOT (Слабкі сторони і загрози) матриці SWOT передбачає стратегії, спрямовані на мінімізацію як слабких сторін підприємства, так і загроз, що виникають у зовнішньому середовищі. При

визначенні можливої стратегії розвитку підприємства слід також звернути увагу на експертну максимальну оцінку (3 бали) слабких сторін і загроз підприємства у зовнішньому середовищі. Для поля СЛЗ матриці SWOT доцільними є: стратегія ліквідації, якщо сукупна експертна оцінка слабких сторін підприємства і загроз у зовнішньому середовищі складає 6 балів (тобто співвідношення оцінок 3:3); стратегія скорочення і переорієнтації, якщо співвідношення експертних оцінок у балах слабких сторін і загроз складає 3:1; і стратегія відсічення зайвого, якщо співвідношення оцінок відповідно складає 3:2; 2:3; 2:2; 1:3.

Для визначення ключових стратегічних проблем підприємства в зоні СЗГ матриці SWOT слід розглянути комбінацію слабких сторін і загроз в експертній оцінці до трьох балів.

Перелік стратегічних проблем підприємства, виявлених за допомогою профілю середовища та SWOT-аналізу, необхідно проранжувати з метою визначення можливих стратегічних заходів, тобто "наповнення" альтернативних стратегій розвитку підприємства.

Ранжування стратегічних проблем підприємства здійснюється шляхом групування виявлених стратегічних проблем на дуже важливі, важливі та не дуже важливі.

Як і у випадку з ідентифікованими проблемами, обраними з поля СЗГ матриці SWOT, першочергову важливість (тобто дуже важливими) мають стратегічні проблеми, які є результатом впливу зовнішнього середовища, що має найбільш несприятливий (або найбільш згубний) вплив на діяльність підприємства.

Другорядне значення (критичне) мають стратегічні проблеми, зумовлені середовищем, що має менш сильний несприятливий (або сприятливий) вплив на діяльність підприємства, а також ідентифіковані проблеми, вибрані з полів SLO і SZ матриці SWOT-матриці. До третьої групи питань, менш важливих для підприємства, відносяться питання, визначені в зоні СІМ матриці SWOT, а також середовище, яке має найбільш негативний або найбільш позитивний вплив на підприємство.

Результати ранжування стратегічних питань доцільно представити в табличній формі (Таблиця 8).

### Стратегічні проблеми розвитку підприємства

Формулювання стратегічних проблем	Оцінка значущості проблеми, бали	Можливі варіанти рішення
1. Дуже важливі проблеми: 1.1. 1.2. і т.д.		
2. Важливі проблеми: 2.1. 2.2. і т.д.		
3. Не дуже важливі проблеми: 3.1. 3.2. і т.д.		

#### 1. Складання та захист звіту з виробничої (переддипломної) практики

Після закінчення виробничої практики студент здає на кафедру письмовий звіт. Разом із звітом здається характеристика керівника практики від підприємства, а також щоденник проходження практики.

Звіт про практику повинен містити

- коротку інформацію про виконану роботу по кожному розділу програми,
- результати проведеного аналізу,
- необхідні розрахунки, нормативні матеріали. Пункти, які виконати в повному обсязі не вдалося, повинні бути пояснені і погоджені з керівником практики.

Звіт не повинен містити теоретичний матеріал, взятий з літературних джерел.

При оцінці ефективності роботи підприємства необхідно використовувати всі техніко-економічні показники, які найбільш повно характеризують переваги діяльності підприємства. Важливо співставити отримані результати з показниками аналогічних об'єктів, що дозволить зробити обґрунтовані висновки про діяльність і економічну ефективність підприємства.

Для висвітлення основних питань розділів практики необхідно використовувати сучасний математичний апарат (лінійне програмування, теорію масового обслуговування, теорію кореляції, систему сітьового планування).

Звіт ілюструється таблицями, малюнками, схемами, які нумеруються у логічній послідовності. Частина статистичного та графічного матеріалу рекомендується оформляти у вигляді додатків. Кожний розділ повинен бути пронумерований арабськими цифрами і починатися з нової сторінки. Назва розділів у тексті повинна відповідати назві плану-графіка.

Роботи слід оформляти відповідно до державного стандарту України. Таким стандартом є ДСТУ 3008-95 «Документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура і правила оформлення». Стандарт гармонізований з Міжнародним стандартом ISO 5966;1982.

Звіт практики повинен бути написаний українською мовою, грамотно, чітко та без виправлень. Його обсяг не повинен бути меншим 25 сторінок друкованого тексту (без додатків). Текст звіту рекомендується набирати на комп'ютері через 1,5 інтервали стандартного машинописного тексту до 40 рядків на одній сторінці стандартного аркуша формату А4 (297x210 мм). При роздрукуванні тексту звітних матеріалів на принтері ЕОМ необхідно використовувати стандартний машинописний шрифт «Times New Roman», висота букв – кегль 14. При оформленні таблиць, діаграм, рисунків і т.п. допускається застосовувати шрифти меншою висотою букв.

Текст звіту слід друкувати, додержуючись таких розмірів берегів: верхній, лівий і нижній – не менше 20 мм, правий – не менше 10 мм.

Нумерацію сторінок, розділів, підрозділів, параграфів, пунктів, таблиць подають арабськими цифрами без знака №.

Першою сторінкою роботи є титульний аркуш, який включається до загальної нумерації сторінок роботи. Номери сторінок на титульному аркуші не проставляють. Наступні сторінки (починаючи з номера 2, який проставляється на першій сторінці після титульного аркуша) нумерують у правому верхньому куті сторінки без крапки в кінці.

Ілюстрації (рисунки, графіки) і таблиці слід розміщувати безпосередньо після тексту або на наступній сторінці, де вони згадані вперше. На всі таблиці, схеми, рисунки, діаграми, графіки у тексті слід давати посилання.



**Рис. №. Комплексний аналіз якості фінансового стану підприємства**

менеджменту

Ілюстрації позначаються словом «Рис.» і нумеруються в межах питання, за винятком ілюстрацій, поданих у додатках. Номер ілюстрації складається з

номера питання і порядкового номера ілюстрації, її назву розміщують послідовно під ілюстрацією.

Таблиці нумерують послідовно в межах питання. У правому куті над заголовком таблиці розміщують надпис «Таблиця» із зазначенням номера. Номер таблиці складається з номера питання і порядкового номера таблиці, між якими ставиться крапка. При перенесенні частини таблиці на інший аркуш над нею пишеться «Продовження табл.» і вказується її номер.

Таблицю вміщують після першого згадування про неї в тексті. На всі таблиці курсової роботи повинні бути посилання в тексті, при цьому пишуть (див. табл. №). Наприклад:

Таблиця №

### Вартість основних засобів у 2020-2025 роках

Роки	У фактичних цінах на кінець року, млн. грн.		Ступінь зносу, у %
	первісна (переоцінена) вартість	залишкова вартість	
1	2	3	4
2020	828822	466448	43,7
2021	915477	503278	45,0
2022	964814	512235	47,2
2023	1026163	538837	48,0
2024	..		
2025			
...			

Формули вписують чорним чорнилом і нумерують арабськими цифрами. Порядковий номер вказують у круглих дужках справа напроти формули, до якої він належить. При посиланні в тексті на формулу необхідно вказати її повний номер у дужках (наприклад, «у формулі 2.1»). Після формули ставлять кому, з нового рядка пишуть слово “де” після чого двокрапку не ставлять і розшифровують позначення словами в послідовності, як вони подані у формулі. Наприклад:

$$\eta^2 = \frac{\delta^2}{\sigma^2}, \quad (2.1)$$

де  $\delta^2$  – міжгрупова дисперсія, яка вимірює варіацію ознаки у під впливом фактора  $x$ ;  $\sigma^2$  – загальна дисперсія.

Оскільки формули є рівноправними елементами тексту, в кінці формули і в реченні, що їй передує, слід використовувати розділові знаки відповідно до правил пунктуації.

Усі таблиці, рисунки, графіки та діаграми, використані в тексті, повинні бути проаналізовані з відповідними коментарями. За відсутності такого аналізу наданий візуальний матеріал не тільки не буде зарахований рецензентами як актив роботи, але й буде віднесений до пасиву, а бали будуть зняті за неналежне

представлення досліджуваного матеріалу. Якщо є багато допоміжного матеріалу (формули, розрахунки, комп'ютерні програми, допоміжні таблиці та ілюстрації, протоколи), його розміщують після списку літератури, нумерують або підписують. У тексті повинні бути посилання на додатки. Кожний додаток починається з нової сторінки. Над заголовком правому верхньому кутку зазначається слово «Додаток». Позначають додатки послідовно великими літерами української абетки, за винятком літер Г, Є, З, І, Ї, Й, О, Ч, Ь. Якщо додаток містить ілюстрації, таблиці і формули, то їх нумерують в межах додатку. Наприклад, таблиця А.1, таблиця А.2, рисунок А.1 і т.ін. Оформлення додатків є завершальним етапом написання роботи.

Посилання на додатки в текстовій частині роботи обов'язкові.

Під час виконання звіту необхідно дотримуватись рівномірної щільності, контрастності й чіткості зображення впродовж усього звіту. У звіті мають бути чіткі лінії, літери, цифри та інші знаки впродовж усього звіту.

Керівник практики від кафедри перевіряє звіт і вирішує питання про допуск до захисту перед кафедральною комісією. Захист звіту відбувається публічно на засіданні кафедральної комісії.

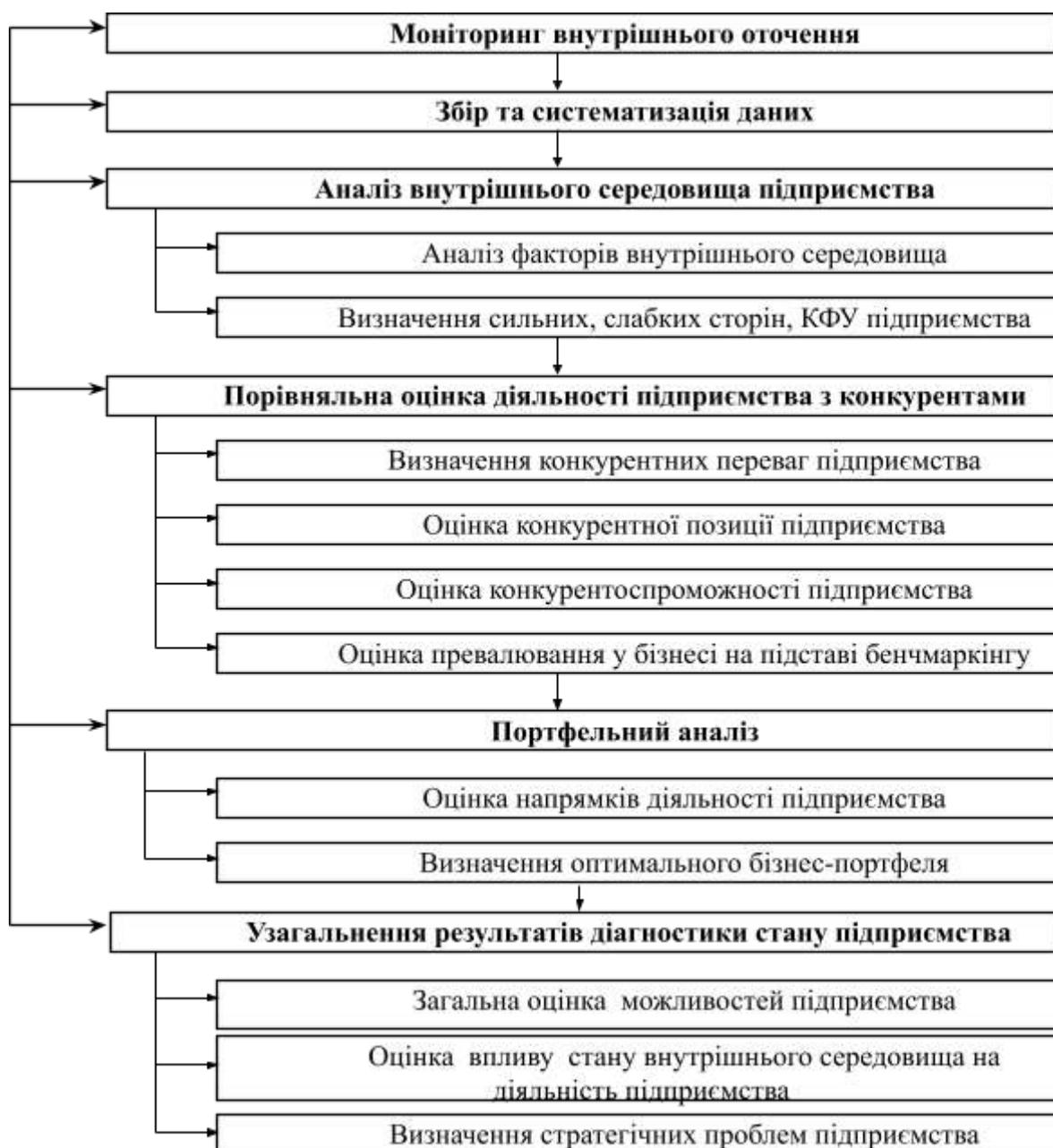
Процедура захисту така:

- керівник практики оголошує місце проходження практики і прізвище студента; студент-практикант доповідає зміст звіту;
- члени комісії та присутні задають питання по змісту звіту;
- керівник практики від кафедри зачитує відгук керівника практики від підприємства і дає оцінку проходження виробничої практики і написання звіту студентом.

У своєму виступі (10-15 хв.) студент повинен сформулювати мету та завдання виробничої практики, коротко зупинитись на результатах аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства, пропозицій щодо підвищення ефективності управління виробництвом, висловити основні результати, отримані при розробці завдання.

Після публічного захисту звіту комісія обговорює результати захисту й оцінює роботу практиканта (оцінюється за п'ятибальною шкалою і розглядається на рівні з екзаменаційними оцінками теоретичних курсів).

### Послідовність етапів оцінки конкурентоспроможності підприємства



**Загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі**

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– конкурентні переваги (унікальність)</li> <li>– найважливіші особливості у компетенції відносно певної діяльності</li> <li>– сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер</li> <li>– жорсткий конкурент на ринку (використання агресивної ініціативи)</li> <li>– стратегія наступу чи інша особлива стратегія, обґрунтований «стратегічний набір»</li> <li>– сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності</li> <li>– вища за середню обізнаність про стан ринку</li> <li>– знання про найважливіші стратегічні групи, можливості захисту від конкурентів</li> <li>– концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку</li> <li>– диференціація виробів, обґрунтована диверсифікація</li> <li>– конкуренція щодо зниження витрат</li> <li>– вища за середню рентабельність і прибутковість</li> <li>– достатні фінансові ресурси</li> <li>– вищі за середні маркетингові навички</li> <li>– вищі за середні технологічні та інноваційні навички</li> <li>– творчий, підприємницький менеджмент</li> <li>– добре вивчений ринок, потреби покупців</li> <li>– здатність реалізувати можливості конкурентоспроможних навичок персоналу</li> <li>– імідж надійного партнера</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутність реальних конкурентних переваг</li> <li>– постійні атаки з боку ключових конкурентів (конкурентна позиція погіршується)</li> <li>– нижчі за середні темпи зростання</li> <li>– брак деяких ключових навичок для ефективної конкуренції</li> <li>– брак фінансових ресурсів, недостатня прибутковість</li> <li>– втрата репутації у споживачів</li> <li>– «пасти задніх» у розвитку продукції, вузька спеціалізація або необґрунтована диверсифікація</li> <li>– робота в стратегічній групі, яка втрачає своє підґрунтя, недоліки в стратегічній діяльності</li> <li>– слабкість у сферах, що мають великий ринковий потенціал, недостатня увага дослідженням і розробкам</li> <li>– брак дій для пом'якшення конкурентного тиску</li> <li>– слабка система розподілу</li> <li>– виробництво з високими витратами, старіння потужностей</li> <li>– розміри виробництва надто малі, щоб впливати на ринкову ситуацію або занадто великі — починається «хвороба великих компаній»</li> <li>– відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів</li> <li>– «новачок» у бізнесі, чия репутацію ще не доведено</li> <li>– погано обрані та недостатньо обґрунтовані стратегічні дії (у тому числі по переміщенню на ринку), відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку</li> <li>– відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами</li> </ul>

## Додаток В

**Загальні зовнішні можливості та загрози для підприємства,  
що використовуються в SWOT – аналізі**

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– розвиток економіки країни</li> <li>– соціально-політична стабільність</li> <li>– обґрунтоване законодавство</li> <li>– обслуговування додаткових груп споживачів</li> <li>– входження у нові ринки (сегменти)</li> <li>– розширення виробництва для задоволення потреб споживачів</li> <li>– споріднена диверсифікація</li> <li>– товари з доповненнями</li> <li>– вертикальна інтеграція</li> <li>– можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп</li> <li>– самозаспокоєність ключових конкурентів</li> <li>– швидке зростання ринку</li> </ul>	<p>інфляція  велика ймовірність виникнення нових конкурентів (в т. ч. іноземних)  зростання збуту товарів-замінників  уповільнений темп зростання ринку або спад  «ворожі дії» з боку держави  зростання тиску конкурентів  тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу  технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції  виникнення труднощів при укладанні договорів із постачальниками та споживачами  зміни в потребах і смаках споживачів  негативні демографічні зміни  негативна екологічна ситуація  соціально-політична нестабільність</p>

## Основні форми фінансово-статистичної звітності

Назва	Примітки
Баланс (Форма № 1)	Додаток до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 2 "Баланс"
Звіт про фінансові результати (Форма № 2)	Додаток до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 3
Звіт про рух грошових коштів (Форма № 3)	Додаток до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 4, затвердженого наказом Міністерства фінансів України від 31 березня 1999 р. N 87 і зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 21 червня 1999 р. за N 398/3691
Звіт про власний капітал (Форма № 4)	Додаток до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 5, затвердженого наказом Міністерства фінансів України від 31 березня 1999 р. N 87 і зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 21 червня 1999 р. за N 399/3692
Примітки до річної фінансової звітності (Форма № 5)	ЗАТВЕРДЖЕНО наказом Міністерства фінансів України від 29 листопада 2000 р. N 302 (у редакції наказу Міністерства фінансів України від 28 жовтня 2003 р. N 602)
Додаток до річної фінансової звітності Інформація за сегментами (Форма № 6)	Додаток 1 до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 29 "Фінансова звітність за сегментами"
Звіт про основні показники діяльності малого підприємства (Форма № 1-підприємництво (малі)) (піврічна)	Подають: суб'єкти господарювання – господарські організації за переліком, встановленим органами державної статистики - органу державної статистики за місцезнаходженням
Звіт про основні показники діяльності підприємства (Форма № 1-підприємництво (коротка)) (річна)	Подають: суб'єкти господарювання – господарські організації - органу державної статистики за місцезнаходженням
Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва (Баланс) (Форма №1м)	Додаток до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва»
Звіт про фінансові результати (форма № 2-м)	
Звіт з праці (Форма № 1-ПВ) (термінова, квартальна)	Подають: юридичні особи, відокремлені підрозділи, визначені за переліком органів державної статистики – органу державної статистики за місцезнаходженням
Звіт з праці (Форма № 1-ПВ) (термінова, місячна)	Подають: юридичні особи, відокремлені підрозділи, визначені за переліком органів державної статистики - органу державної статистики за місцезнаходженням
Звіт про використання робочого часу (Форма № 3-ПВ) (термінова, піврічна)	Подають: юридичні особи, відокремлені підрозділи, визначені за переліком органів державної статистики - органу державної статистики за місцезнаходженням
Звіт про кількість працівників, їхній якісний	Подають: юридичні особи, відокремлені підрозділи, визначені за переліком органів державної статистики – органу державної статистики за місцезнаходженням

склад та професійне навчання (Форма № 6-ПВ) (річна)	
Звіт про стан умов праці, пільги та компенсації за роботу із шкідливими умовами праці (Форма № 1-ПВ (умови праці)) (один раз у два роки)	Подають: юридичні особи, відокремлені підрозділи, що здійснюють такі види економічної діяльності: сільське господарство, мисливство та пов'язані з ним послуги (виключаючи мисливство); добувна промисловість; переробна промисловість; виробництво та розподілення електроенергії, газу та води; будівництво; діяльність транспорту та зв'язку, визначені за переліком органів державної статистики – органу державної статистики за місцезнаходженням
Звіт про виробництво промислової продукції (Форма № 1П-НПП) (річна)	Подають: юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб, які займаються видами діяльності, що класифікуються за секціями “С”, “D”, “E” КВЕД (незалежно від основного виду діяльності) за переліком, що встановлюється територіальним органом державної статистики – органу державної статистики за місцезнаходженням (місцем здійснення виробничої діяльності)
Звіт про інвестиції в основний капітал (капітальні вкладення) (Форма 1-інвестиції) (річна)	Подають: господарські організації, їх філії, представництва, інші відокремлені підрозділи, виділені на окремий баланс, установи, заклади, органи державної влади та органи місцевого самоврядування – органу державної статистики за місцезнаходженням
Звіт про інвестиції з України в економіку країн світу (Форма № 13-ЗЕЗ) (квартальна)	Подають: юридичні особи (резиденти) усіх видів економічної діяльності, які здійснили інвестиції за межі України, а також постійні представництва нерезидентів в Україні - органу державної статистики за місцезнаходженням
Звіт про іноземні інвестиції в Україну (Форма № 10-ЗЕЗ) (квартальна)	Подають: юридичні особи (резиденти) усіх видів економічної діяльності, які одержали інвестиції від зарубіжних партнерів-нерезидентів та мають пов'язані з цим зобов'язання/вимоги перед нерезидентами, а також постійні представництва нерезидентів в Україні - органу державної статистики за місцезнаходженням
Звіт про наявність парку обчислювальної техніки (Форма № 2-інф) (річна)	Подають: юридичні особи та їхні відокремлені підрозділи незалежно від виду економічної діяльності та організаційно-правової форми господарювання, які мали на балансі, взяли на баланс або зняли з балансу в звітному періоді електронно-обчислювальні машини будь-яких типів. (Звіт не складають суб'єкти, вид діяльності яких наведено в Зводі відомостей, що становлять державну таємницю) - органу державної статистики за місцезнаходженням / місцем здійснення діяльності
Звіт про наявність та рух основних засобів, амортизацію (знос) (Форма № 11-ОЗ) (річна)	Подають: господарські організації - зведений звіт та звіти по кожному з відокремлених підрозділів, що не виділені на окремий баланс та розташовані в іншій області, районі, місті; філії, представництва, інші відокремлені від

	господарських організацій підрозділи, що виділені на окремий баланс та розташовані в іншій області, районі, місті; установи, заклади, органи державної влади та органи місцевого самоврядування - органу державної статистики за місцезнаходженням
Звіт про товарооборот (Форма № 1-торг) (місячна)	Подають: підприємства роздрібної торгівлі та ресторанного господарства, інші підприємства, які здійснюють діяльність з роздрібною торгівлі та ресторанного господарства, за переліком, встановленим органами державної статистики - органу державної статистики за місцезнаходженням
Звіт про травматизм на виробництві у 20__ році (Форма № 7-тнв) (річна)	Подають: юридичні особи, їхні відокремлені підрозділи, незалежно від підпорядкованості - органу державної статистики за місцезнаходженням
Капітальні інвестиції (Форма № 2- інвестиції) (річна)	Подають: господарські організації, їхні філії, представництва, інші відокремлені підрозділи, виділені на окремий баланс, установи, заклади, органи державної влади й органи місцевого самоврядування - органу державної статистики за місцезнаходженням
Обстеження інноваційної діяльності промислового підприємства (Форма № 1-інновація) (річна)	Подають: юридичні особи всіх організаційно-правових форм господарювання та їхні відокремлені підрозділи, які проводять діяльність, класифікаційний код якої за КВЕД С, D, E, незалежно від основного виду діяльності – органу державної статистики за місцезнаходженням
Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва (Баланс). Форми № 1-м, 2-м	Додаток до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва»
Фінансовий план	Додаток до розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 квітня 2005 р. N 95-р

### **Основні форми фінансово-статистичної звітності для суб'єктів малого підприємництва**

Існує скорочена за показниками фінансова звітність у складі балансу і звіту про фінансові результати, форма і порядок яких визначаються Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва», затвердженим наказом Міністерства фінансові України від 24 січня 2011 року №25 зі змінами (<https://i.factor.ua/ukr/law-96/section-548/article-11539/>)

*Зразок титульної сторінки звіту*

**ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Економічний факультет  
Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування**

**ЗВІТ З ВИРОБНИЧОЇ (ПЕРЕДДИПЛОМНОЇ) ПРАКТИКИ**

Студента 2 курсу ОР «Магістр»  
денної (заочної) форми навчання  
спеціальності 073 «Менеджмент»

\_\_\_\_\_ ( ПІБ студента)

Науковий керівник:

\_\_\_\_\_ (науковий ступінь, вчене звання, ПІБ керівника)

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів: \_\_\_\_\_ Оцінка ECTS \_\_\_\_\_

Члени комісії \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_