МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА

Економічний факультет

Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРОХОДЖЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ (ПЕРЕДДИПЛОМНОЇ) ПРАКТИКИ ТА ВИКОНАННЯ ЗВІТУ МАГІСТРА МЕНЕДЖМЕНТУ

Рівень вищої освіти: *другий (магістерський)*

Галузь знань: *D Бізнес, адміністрування та право*

Спеціальність: *D3 Менеджмент*

Освітньо-професійна програма: *Менеджмент організацій і адміністрування*

Чернівці – 2026

Рекомендовано Вченою радою економічного факультету Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича (протокол № 1 від 26 серпня 2026 р.)

Рецензенти:

Антохов А. А. *– доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича;*
Сторощук Б. Д. *– кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича.*

Галушка З. І. Методичні рекомендації до проходження виробничої (переддипломної) практики та виконання звіту магістра менеджменту. Чернівці : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2026. 53 с.

Визначено мету і завдання практики, надано методичні рекомендації та вимоги до її проходження, встановлено обов’язки керівника практики та здобувача-практиканта. Зазначено структурні елементи звіту з виробничої (переддипломної) практики та вимоги до змісту його основних розділів, методичні рекомендації до аналізу діяльності підприємства, правила використання інструментів штучного інтелекту, вимоги до оформлення та порядок захисту звіту.

Для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» спеціальності D3 Менеджмент галузі знань D Бізнес, адміністрування та право.

© Галушка З. І., 2026

ЗМІСТ

1. МЕТА І ЗАВДАННЯ ВИРОБНИЧОЇ (ПЕРЕДДИПЛОМНОЇ) ПРАКТИКИ 5
2. БАЗИ ПРАКТИКИ 6
3. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ВИМОГИ ДО ПРОХОДЖЕННЯ ПРАКТИКИ 7
4. ОБОВ'ЯЗКИ КЕРІВНИКА ПРАКТИКИ 9
5. ОБОВ'ЯЗКИ ЗДОБУВАЧА-ПРАКТИКАНТА 10
5.1. Політика проходження виробничої (переддипломної) практики 11
5.2. Технічне та програмне забезпечення 11
6. СТРУКТУРА ЗВІТУ З ПРАКТИКИ 12
7. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА, ЙОГО ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА 14
7.1. Загальна характеристика підприємства 14
7.2. Організаційна структура підприємства 14
7.3. Аналіз факторів внутрішнього середовища підприємства 15
7.4. Аналіз факторів безпосереднього оточення 26
7.5. Аналіз віддаленого середовища 28
7.6. Складання матриці SWOT та формування стратегічних напрямів розвитку 31
8. ПРАВИЛА ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПІД ЧАС ПРАКТИКИ 36
8.1. Загальні положення 36
8.2. Допустиме та неприпустиме використання 37
8.3. Декларування та відповідальність 38
9. ОФОРМЛЕННЯ ТА ЗАХИСТ ЗВІТУ З ПРАКТИКИ 39
9.1. Вимоги до змісту та оформлення звіту 39
9.2. Захист звіту та оцінювання 42
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА 44

ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ 46
Додаток А. Послідовність етапів оцінювання конкурентоспроможності підприємства 47
Додаток Б. Загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі 48
Додаток В. Загальні характеристики можливостей і загроз зовнішнього середовища, що використовуються в SWOT-аналізі 50
Додаток Г. Основні форми фінансової та статистичної звітності суб'єктів господарювання 51
Додаток Д. Зразок титульного аркуша звіту 53

1. МЕТА І ЗАВДАННЯ ВИРОБНИЧОЇ (ПЕРЕДДИПЛОМНОЇ) ПРАКТИКИ

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

Виробнича (переддипломна) практика є важливою складовою цілісного освітнього процесу фахової підготовки магістра з менеджменту.

Ключовими завданнями виробничої практики є поглиблення теоретичних знань і набуття практичних навичок у таких напрямах:

– вивчення структури підприємства, організації технології виробництва, основних функцій виробничих, економічних та управлінських підрозділів;

– вивчення та аналіз системи планування виробництва й збуту продукції, процесу розроблення стратегії і тактики підприємства;

– аналіз науково-дослідної, 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, зокрема рівня його цифровізації;

– розроблення варіантів, оцінювання та ухвалення управлінських рішень щодо вдосконалення управління виробництвом і персоналом;

– аналіз організації виконання управлінських рішень і контролю за їх виконанням;

– аналіз управління з позицій ефективності діяльності;

– оволодіння прийомами та методами збирання й аналізу статистичної інформації, зокрема з використанням комп’ютерної техніки та спеціалізованого програмного забезпечення.

Крім того, реалізація зазначених завдань спрямована на залучення здобувачів до наукової роботи кафедри (наприклад, у формі доповіді на студентській науковій конференції чи публікації тез).

У період проходження практики здобувач повинен зібрати статистичний матеріал, зробити необхідні витяги зі службової документації підприємства, вивчити чинні інструкції, методичні вказівки, нормативні документи, які регламентують роботу підприємства. Особливе значення має залучення здобувачів до реального процесу управління, ухвалення управлінських рішень і розв'язання конкретних бізнесових проблем з урахуванням специфіки функціонування вітчизняних підприємств.

На завершальному етапі практики здобувач узагальнює зібраний матеріал і оформлює звіт про проходження практики.

2. БАЗИ ПРАКТИКИ

Виробнича (переддипломна) практика здобувачів економічного факультету проводиться на базах практики. Базами практики можуть бути підприємства, установи та організації будь-яких форм власності: державні, комунальні, акціонерні та інші комерційні підприємства, установи та організації, органи публічного управління.

Перелік баз практики формують випускові кафедри за погодженням з керівництвом факультету щороку не пізніше ніж за 2 місяці до початку практики.

З базами практики університет завчасно укладає договори на її проведення за встановленою формою. Строк дії договору сторони погоджують на період проведення конкретної практики або до п'яти років. З дозволу кафедри здобувачі можуть самостійно обирати місце проходження практики та пропонувати його для укладення договору. Здобувачі, які працюють за фахом, можуть проходити практику за місцем роботи відповідно до Положення про проведення практики здобувачів вищої освіти Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича [8].

3. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ВИМОГИ ДО ПРОХОДЖЕННЯ ПРАКТИКИ

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

До них належать:

1) періодичні видання, у яких публікують спеціалізовану інформацію про діяльність підприємств;

2) інформація, яку оприлюднюють самі підприємства, зокрема річні звіти про діяльність, що містять:

• характеристику діяльності підприємства в цілому та його підрозділів, філій за минулий фінансовий рік, результати виробничої і торговельної діяльності, обсяги капіталовкладень, витрати на наукові дослідження, загальну чисельність і структуру персоналу;

• виробничі та фінансові показники діяльності за останні роки;

3) фінансова та статистична звітність підприємства за кожен рік або квартал (основні форми наведено в Додатку Г); вивчення балансу (звіту про фінансовий стан) і звіту про фінансові результати дає змогу зробити висновки про фінансовий стан підприємства, обсяги його обороту тощо;

4) проспекти та презентаційні матеріали підприємства, що містять:

• докладну характеристику виробничої діяльності підприємства в цілому та його окремих підрозділів;

• опис технологічних процесів і нових технологічних досягнень;

• матеріали про історію розвитку підприємства, його зв’язки з іншими підприємствами;

5) каталоги продукції, які інформують про продукцію та її технічні характеристики за всією номенклатурою або вибірково;

6) інформація, яку надають спеціалізовані організації (довідкові бюро, спілки підприємців, торгово-промислові палати, державні органи), що містить:

• відомості про фінансовий стан підприємства, етапи його створення, склад керівництва;

• баланс і звіт про фінансові результати підприємства;

7) відкриті дані державних реєстрів і систем розкриття інформації (Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань, загальнодоступної інформаційної бази даних НКЦПФР тощо);

8) інформація внутрішнього користування, яку підприємство збирає і систематизує у CRM-системах та інших інформаційних системах (наприклад, щодо кожного клієнта). Її аналіз дає змогу оцінити активність постійних клієнтів.

За комплексного використання різних видів інформації можна отримати систематизовані відомості про:

– історію створення підприємства та його виробничої бази;

– результати виробничої і торговельної діяльності;

– ділові зв’язки керівників підприємства.

Надалі здобувач безпосередньо вивчає виробничу структуру підприємства (цехи, дільниці), стан техніки, технології, організації управління виробництвом. Він ознайомлюється зі стратегією розвитку підприємства, ефективністю і конкурентоспроможністю продукції та послуг, вивчає й оцінює фактори, що впливають на конкурентоспроможність, складає техніко-економічну характеристику підрозділів і обладнання, з’ясовує головні недоліки технології, організації та планування виробництва, збирає найважливіші первинні матеріали. Наступний етап – аналіз господарської діяльності підрозділів, мета якого – встановити ступінь і причини відхилення звітних показників від планових, а також визначити сильні та слабкі сторони методів управління. Остаточне розв’язання завдань аналізу й уточнення основних висновків здійснюють на третьому етапі збирання матеріалів, який передбачає деталізовані спостереження і ретельне вивчення чинників, що мають вирішальний вплив на

ефективність і якість функціонування виробничої та управлінської системи. Нарешті, використовуючи матеріали і висновки попередніх етапів, досвід провідних підприємств і особливо матеріали власних досліджень, здобувач обґрунтовує пропозиції щодо вдосконалення організації, планування та управління виробництвом на підприємстві.

4. ОБОВ'ЯЗКИ КЕРІВНИКА ПРАКТИКИ

Керівник практики від кафедри, якого призначає кафедра, видає завдання на практику та керує практикою в цілому.

За ухвалені технічні рішення та правильність усіх розрахунків у звіті відповідає здобувач-практикант. Водночас повнота розроблення й обґрунтованість звіту значною мірою залежать від керівника практики. Він спрямовує всю роботу здобувача, звертає його увагу на найважливіші питання, підтримує творчу ініціативу та систематично контролює виконання програми практики.

Керівник практики зобов'язаний:

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

б) консультувати здобувачів з усіх розділів програми під час проходження практики;

в) контролювати дотримання здобувачами правил внутрішнього розпорядку підприємства, правил охорони праці та ведення щоденника практики;

г) здійснювати методичне керівництво підготовкою звітів про проходження практики;

д) вирішувати організаційні питання в період практики;

е) консультувати керівників практики від підприємства щодо мети і завдань практики, методів і форм її проведення;

ж) орієнтувати здобувачів на використання в роботі нових фахових матеріалів і літературних джерел, сучасних прикладних комп'ютерних програм;

з) контролювати дотримання здобувачами академічної доброчесності, зокрема правил використання інструментів штучного інтелекту (розділ 8);

и) стежити за відповідністю звіту про практику вимогам кафедри.

Керівник практики від підприємства створює умови для виконання програми практики, проводить інструктаж з охорони праці, контролює дотримання здобувачем трудового розпорядку, а після завершення практики надає характеристику (відгук) про здобувача.

5. ОБОВ'ЯЗКИ ЗДОБУВАЧА-ПРАКТИКАНТА

Під час практики здобувач має набути необхідних для раціональної роботи навичок: систематичності, організованості, самоконтролю та постійної готовності звітувати керівникові про хід виконання практики. Під час поглибленого розроблення окремих питань організації та управління виробництвом або роботи над спеціальною частиною практики здобувач повинен виявляти самостійність, ініціативу та творчий підхід. Якщо практикант не може запропонувати власне оригінальне рішення, він має врахувати сучасний досвід передових підприємств, дані наукових установ, зарубіжні матеріали, критично їх опрацювати й обрати варіант рішення, найбільш прийнятний для умов підприємства, на якому він проходить практику.

Практикант повинен дотримуватися правил внутрішнього розпорядку підприємства, правил охорони праці та вести щоденник практики (надається кафедрою), у якому фіксують кожен день роботи відповідно до програми практики.

Загальна тривалість виробничої (переддипломної) практики – 8 тижнів. Після її завершення здобувач подає на кафедру економічної теорії, менеджменту і адміністрування таку звітну документацію:

– звіт про проходження практики на тему «Комплексний стратегічний аналіз діяльності організації та обґрунтування напрямів її розвитку в умовах

невизначеності» (разом із декларацією про використання інструментів штучного інтелекту);

– звіт про виконання індивідуального завдання, визначеного керівником кваліфікаційної роботи, що безпосередньо стосується теми дослідження;

– щоденник практики, підписаний керівником практики від підприємства та засвідчений печаткою підприємства (за наявності);

– характеристику (відгук) керівника практики від підприємства.

5.1. Політика проходження виробничої (переддипломної) практики

Викладачі та всі здобувачі, які проходять практику, зобов'язуються дотримуватися Кодексу академічної доброчесності та етики ЧНУ [7], Етичного кодексу ЧНУ [6], Положення про виявлення та запобігання академічному плагіату в ЧНУ [10] та Політики використання штучного інтелекту в ЧНУ [9].

Політика щодо дедлайнів та перескладання: звіти з практики, подані з порушенням термінів без поважних причин, прирівнюються до неявки здобувача. Повторний захист звіту з практики відбувається за рішенням комісії із захисту звітів.

Політика щодо відвідування: проходження практики є обов'язковим. За об'єктивних причин (хвороба, міжнародне стажування тощо) терміни практики можуть бути перенесені за погодженням із деканом факультету. У разі надзвичайних ситуацій практика може проводитися дистанційно з відповідним коригуванням програми, форм і методів оцінювання.

5.2. Технічне та програмне забезпечення

Ноутбук, персональний комп'ютер, мобільний пристрій (телефон, планшет) з підключенням до мережі Інтернет для комунікації, оброблення даних, підготовки звіту та презентації з проходження практики; офісне програмне забезпечення (текстовий і табличний редактори, програми для підготовки презентацій).

6. СТРУКТУРА ЗВІТУ З ПРАКТИКИ

Звіт з виробничої (переддипломної) практики здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D3 Менеджмент має таку структуру.

Вступ. У вступі обґрунтовують актуальність теми магістерського дослідження, визначають мету, завдання, об’єкт і предмет практики, характеризують базу практики, зазначають методи збирання й аналізу інформації та очікувані результати проходження практики. Наприкінці вступу наводять декларацію про використання інструментів штучного інтелекту.

Розділ 1. Загальна характеристика підприємства як бази практики. У розділі подають загальну інформацію про підприємство: організаційно-правову форму, форму власності, види діяльності, основні продукти або послуги, ринкову позицію, масштаби діяльності, ресурсний потенціал, рівень цифровізації, корпоративну культуру, інноваційний потенціал і характер взаємодії зі стейкхолдерами.

Розділ 2. Аналіз системи управління та організаційної структури підприємства. У розділі досліджують організаційну структуру підприємства, систему управління, розподіл функцій і повноважень між структурними підрозділами, особливості управлінських комунікацій, координації діяльності, ухвалення управлінських рішень і контролю за їх виконанням.

Розділ 3. Аналітична оцінка діяльності підприємства. У розділі здійснюють збирання, систематизацію, оброблення та інтерпретацію даних про діяльність підприємства. Доцільно подати основні економічні, управлінські, кадрові, фінансові, виробничі або маркетингові показники залежно від теми магістерської роботи. Результати аналізу бажано представити у вигляді таблиць, діаграм, графіків, аналітичних панелей або інших форм візуалізації даних.

Розділ 4. Аналіз зовнішнього, внутрішнього середовища та середовища безпосереднього оточення підприємства. У розділі аналізують фактори макросередовища, галузевого середовища, конкурентного оточення, внутрішні ресурси та можливості підприємства. Доцільно використати

інструменти PESTEL-аналізу, аналізу стейкхолдерів, конкурентного аналізу, ресурсного аналізу, SWOT-аналізу або інших методів стратегічної діагностики.

Розділ 5. Діагностика управлінської проблеми, пов'язаної з темою магістерської роботи. У розділі визначають ключову проблему підприємства, яка безпосередньо пов'язана з темою магістерського дослідження, розкривають її причини, прояви, наслідки, вплив на результати діяльності підприємства, а також управлінські ризики, що виникають у разі її невирішення.

Розділ 6. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку та управлінських рішень. У розділі формують можливі стратегічні альтернативи, складають SWOT-матрицю, визначають напрями вдосконалення діяльності підприємства, обґрунтовують управлінські рішення або стратегічні ініціативи. Особливу увагу варто приділити відповідності запропонованих рішень реальним можливостям підприємства, потребам стейкхолдерів і сучасним тенденціям розвитку менеджменту.

Розділ 7. Практичні рекомендації та очікувані результати їх реалізації. У розділі подають конкретні пропозиції щодо розв'язання виявленої проблеми або вдосконалення певного напряму діяльності підприємства. Рекомендації мають бути практично спрямованими, обґрунтованими, реалістичними та пов'язаними з темою магістерської роботи. Бажано визначити очікуваний економічний, організаційний, соціальний, управлінський або стратегічний ефект від їх реалізації.

Висновки. У висновках стисло узагальнюють результати аналізу та запропоновані рішення.

Список використаних джерел і **додатки** (фінансова звітність підприємства, організаційна структура, розрахункові таблиці тощо).

Обсяг звіту – 25–30 сторінок (без додатків).

7. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА, ЙОГО ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

7.1. Загальна характеристика підприємства

Цей розділ охоплює такі питання:

– відомості про підприємство (повна назва, адреса, код ЄДРПОУ, контактні дані: телефон, e-mail, вебсайт);

– організаційно-правова форма та форма власності підприємства;

– вид, характер і масштаби діяльності;

– місія та імідж підприємства;

– характеристика продукції (послуг) 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, автоматизації та цифровізації виробничого та управлінського процесів;

– особливості організаційної культури.

7.2. Організаційна структура підприємства

Під час підготовки цього розділу здобувач повинен вивчити:

– організаційну структуру підприємства з урахуванням 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 чинної структури управління.

7.3. Аналіз факторів внутрішнього середовища підприємства

Аналіз внутрішнього середовища підприємства проводять у двох напрямах.

Перший напрям – аналіз показників господарської діяльності підприємства: частки ринку, обсягу реалізації та темпів його зростання, чистого прибутку, рентабельності та показників ефективності використання ресурсів.

Другий напрям – аналіз та оцінювання факторів внутрішнього середовища за функціональними сферами підприємства.

З метою визначення реального стану підприємства аналізують динаміку показників його економічної діяльності за останні 3–5 років. Показники зводять у таблицю (табл. 7.1) та аналізують їх динаміку.

Таблиця 7.1

Динаміка основних показників економічної діяльності підприємства

№ з/п	Показники	Одиниці виміру	Роки			
			2022	2023	2024	2025
1	Товарообіг у порівняльних цінах	грн				
2	Товарообіг у поточних цінах	грн				
3	Валовий дохід з ПДВ: сума; % до товарообігу	грн; %				
4	Валовий дохід без ПДВ: сума; % до товарообігу	грн; %				
5	Прибуток від реалізації продукції: сума; % до товарообігу	грн; %				
6	Середньооблікова чисельність працівників	осіб				
7	Фонд оплати праці	грн				
8	Середньорічна вартість основних засобів	грн				
9	Середньорічна вартість оборотних активів	грн				
10	Частка основного капіталу	%				
11	Частка оборотного капіталу	%				

№ з/п	Показники	Одиниці виміру	Роки			
			2022	2023	2024	2025
12	Частка власного оборотного капіталу	%				
13	Капіталовіддача	грн/грн				
14	Капіталомісткість	грн/грн				
15	Рентабельність капіталу	%				
16	Рентабельність власного капіталу	%				

Під час аналізу маркетингової сфери необхідно дотримуватися принципу системності та аналізувати такі параметри, як маркетингова стратегія, товарна політика, широта та глибина 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 також рівень обслуговування клієнтів, мерчандайзинг, рекламу, присутність у цифрових каналах та ефективність витрат на маркетинг.

У процесі аналізу фінансового стану виявляють здатність підприємства своєчасно погашати свої фінансові зобов’язання та визначають стабільність фінансового забезпечення майбутнього розвитку. Фінансовий стан підприємства оцінюють за показниками ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності.

Виробничо-технологічний аналіз проводять за такими напрямами: тип використовуваної технології, стан матеріально-технічної бази, стан торговельної мережі, витрати виробництва, витрати обігу. На основі отриманих результатів оцінюють 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 інноваційної сфери досліджують інноваційну діяльність підприємства, визначають тип інновацій (нові продукти, методи управління та

організаційна структура, організаційна культура, технології, цифрові рішення тощо), рівень витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), тип маркетингових досліджень і напрями співпраці з науково-дослідними установами та консалтинговими компаніями. На основі отриманих результатів роблять висновки про інноваційну спроможність і наукомісткість підприємства.

Як фактори внутрішнього середовища аналізують кваліфікацію персоналу підприємства, його компетентність, якість персоналу, плинність кадрів і ступінь мотивації працівників. За результатами аналізу ці фактори оцінюють як «джерела» добробуту підприємства. Дослідження організації управління охоплює аналіз організаційної структури, стилю управління, процедур ухвалення 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, сформовані традиції, стиль ділового спілкування, рівень організаційної культури та іміджу підприємства. Відповідно до концепції організаційної культури, її слід аналізувати за допомогою «ідеологічних елементів» (норми, цінності та основні правила) і «поведінкових елементів» (ритуали, легенди, символи, корпоративний імідж, відносини з колегами і клієнтами). Оскільки формальний аналіз організаційної культури провести складно, переважно використовують методи експертних оцінок. Узагальнена оцінка корпоративного іміджу – це сукупність оцінок підприємства 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

охоплюють фінансові та фізичні активи (основні засоби, запаси, грошові кошти), відображені в балансі підприємства. Нематеріальні ресурси – це, як правило, якісні характеристики підприємства. Окремі нематеріальні ресурси (торговельні марки, ноу-хау) можуть бути оцінені та відображені в балансі як нематеріальні активи відповідно до НП(С)БО 8 «Нематеріальні активи».

Ресурси поділяють 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 (виробниче обладнання, інвентар, основні та допоміжні матеріали тощо);

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

3) людські (кваліфікація та демографічний склад працівників, здатність адаптуватися до змін цілей підприємства);

4) просторові (характер виробничих приміщень, територія підприємства, комунікації, можливості для розширення тощо);

5) ресурси організаційної структури системи управління (характер і гнучкість системи управління, швидкість управлінського впливу);

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

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

Кожен із цих видів ресурсів є стратегічним, якщо він становить сукупність можливостей для досягнення стратегічних цілей виробничої системи. Стратегічні ресурси – це матеріальні та нематеріальні ресурси (засоби виробництва, предмети праці, працівники відповідної кваліфікації тощо), які розглядають як елементи виробничої системи з погляду їхніх перспективних можливостей, а не лише поточного стану використання. Це ресурси, поєднання та взаємодія яких відкривають перспективні можливості для формування та досягнення стратегічних цілей, сприяють реалізації місії підприємства та здатні

задовольнити потреби і запити потенційних споживачів, що постійно змінюються.

Важливість стратегічних ресурсів полягає в тому, що вони закладають основу конкурентних переваг підприємства. Ресурси формують потенціал підприємства і мають фундаментальне значення для формування та реалізації його стратегії. Зміст стратегічного потенціалу підприємства можна охарактеризувати через його складові. Їх можна поділити на елементи, які підприємство повинно мати, щоб «відповідати» на виклики зовнішнього середовища, та елементи, які формуються під впливом внутрішнього середовища і дають змогу постійно вдосконалювати виробничий потенціал і розширювати його граничні можливості. Усе це можна узагальнити у вигляді матриці, що реалізує ресурсну концепцію виробничої системи (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

Матриця стратегічних ресурсів підприємства

Складові стратегічного потенціалу підприємства	**Ресурси підприємства**						
	Технічні	**Технологічні**	**Кадрові**	**Просторові**	**Організаційні**	**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 конкурентоздатних ідей у сфері конструювання, технології, виробництва товарів і просування їх на ринку							

Складові стратегічного потенціалу підприємства	**Ресурси підприємства**						
	Технічні	**Технологічні**	**Кадрові**	**Просторові**	**Організаційні**	**Інформаційні**	**Фінансові**
Здатність до забезпечення незалежності підприємства від змін кон'юнктури товарних, фінансових ринків і ринків факторів виробництва							
Здатність до підтримання конкурентного статусу підприємства за рахунок управління стратегічними зонами господарювання							
Здатність забезпечити внутрішню гнучкість підприємства за рахунок адаптивного обладнання, технології, адекватного кадрового потенціалу							
Здатність забезпечити рівень конкурентоздатності товарів і послуг, необхідний для здобуття лідерства							
Здатність здійснювати зміни архітектурно-планувальних рішень відповідно до змін цілей підприємства							
Здатність забезпечити випуск товарів в обсягах, що відповідають попиту на них							
Здатність забезпечити високу ефективність функціонування підприємства за рахунок інвестиційних можливостей							
Здатність забезпечити ефективне розроблення і реалізацію стратегічної програми технічного та соціального розвитку							

Один із методів оцінювання стратегічних ресурсів – ***структурний аналіз***. Його основними принципами є: *комплексність* (одночасний взаємопов'язаний розгляд різних аспектів об'єкта аналізу), *зіставність* (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 розвитку окремих підрозділів і підприємства в цілому).

Структурний аналіз стратегічних ресурсів охоплює аналіз структури основних і оборотних засобів, кадрових ресурсів, просторових та інформаційних ресурсів, організаційно-виробничої структури та структури фінансових ресурсів підприємства.

Матеріальні ресурси поділяють на такі групи: сировина та матеріали, покупні напівфабрикати, комплектувальні вироби, паливо, тара і тарні матеріали, будівельні матеріали, запасні частини тощо (відповідно до плану рахунків бухгалтерського обліку).

З урахуванням стратегічних цілей підприємства, першим етапом аналізу сировини є розрахунок потреби в ній та аналіз доступності джерел постачання (умови постачання, порядок розрахунку кількості сировини на основі укладених договорів). Наступне завдання – оцінювання раціональності та ефективності портфеля замовлень матеріалів, тобто оцінювання запасів матеріалів на початок і кінець планового періоду та визначення рівня забезпеченості підприємства наявними запасами з урахуванням нормативних запасів і обсягів виробництва. Цей аналіз визначає кількість, якість та асортимент матеріалів, що підлягають постачанню, відстань і тривалість транспортування, строки та ритмічність поставок.

Наступний крок в аналізі матеріальних ресурсів – аналіз ефективності їх використання. Для цього розраховують систему техніко-економічних показників: матеріаловіддачу, матеріаломісткість, коефіцієнт використання матеріалів, оборотність запасів, період зберігання запасів, матеріальні витрати у відсотках до собівартості продукції тощо. За кожним показником визначають відхилення, їх причини, тенденції та динаміку.

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 основні засоби. Завдання аналізу стану та ефективності використання основних виробничих засобів з метою оцінювання їхнього потенціалу щодо забезпечення стратегічних цілей підприємства такі:

1) встановлення забезпеченості підприємства та його структурних підрозділів основними засобами, тобто їх відповідності за розміром, складом і технологічним рівнем потребам підприємства;

2) вивчення стану, оновлення та вибуття основних засобів;

3) визначення рівня використання основних засобів і факторів, що на нього впливають;

4) визначення повноти використання парку обладнання за часом і потужністю;

5) розрахунок впливу використання основних засобів на обсяг виробництва продукції та інші показники діяльності підприємства.

Джерелами інформації для аналізу основних засобів є план економічного і соціального розвитку, план технічного розвитку, баланс (звіт про фінансовий стан), звіт про фінансові результати, примітки до фінансової звітності (зокрема дані про наявність і рух основних засобів та амортизацію). Крім цього, використовують дані інвентаризацій, інвентарні картки обліку основних засобів тощо. Аналіз починають з визначення забезпеченості підприємства основними засобами (їх достатність, динаміка, склад, структура, технічний стан, рівень виробництва та його організація).

Оцінювання основних засобів означає вираження їх вартості в грошовому вимірнику. Основні засоби оцінюють за первісною (історичною) або переоціненою вартістю, а залежно від ступеня зносу – за повною (первісною) або залишковою вартістю.

Наступний етап аналізу основних засобів – вивчення їх технічного стану, який характеризують показники зносу, придатності, оновлення, вибуття, приросту тощо.

Важливим етапом аналізу є вивчення забезпеченості підприємства основними засобами, що характеризується показниками фондоозброєності та технічної озброєності праці (вони показують, скільки гривень виробничих засобів і, відповідно, їх активної частини припадає в середньому на одного працівника). Потім аналізують ефективність використання основних засобів, узагальнювальними показниками якої є фондовіддача та фондомісткість, після чого проводять детальний аналіз факторів, що впливають на ці показники. Показники ефективності визначають для всіх основних засобів виробничого призначення та їх активної частини. Під час аналізу вивчають динаміку показників, порівнюють їх зі стратегічними цілями та потребами, проводять міжгосподарські порівняння.

Якісний і глибокий аналіз людських ресурсів підприємства передбачає їх групування за роллю в 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; 3) працівники, які організовують процес створення засобів для досягнення цілей підприємства; 4) працівники, які обслуговують цей процес.

Під час аналізу поточного стану людських ресурсів (персоналу) підприємства вирішують такі завдання: оцінювання наявного на підприємстві та в його підрозділах кадрового потенціалу; визначення загального освітньо-кваліфікаційного складу кадрів, їх структури та відповідності науково-технічному рівню виробництва і його організації; визначення забезпеченості підприємства кадрами; визначення потреби в робочій силі; аналіз руху кадрів (розрахунок коефіцієнтів плинності, стабільності, загального обороту, обороту з приймання та звільнення). Кадровий потенціал підприємства характеризують кількісні та якісні показники. До перших належать кількість працівників за

категоріями, середній вік працівників, середній стаж роботи та плинність кадрів за категоріями. Якісні показники охоплюють ціннісні орієнтації працівників, рівень освіти та кваліфікації, які характеризують їхню професійну придатність, компетентність та культурний рівень.

Оцінювання персоналу проводять з метою визначення відповідності працівника робочому місцю, посаді та стратегічним цілям на основі трьох підходів: 1) оцінювання потенціалу працівника, тобто його знань, досвіду, ділових і моральних якостей, загальнокультурного рівня; 2) оцінювання індивідуального внеску працівника, тобто якості, складності й результатів його роботи та внеску в досягнення довгострокових цілей; 3) атестація персоналу – комплексне оцінювання, що враховує потенціал працівника та його індивідуальний внесок у досягнуті кінцеві результати. Оцінювання персоналу доцільно доповнювати психологічною складовою. Основними методами оцінювання персоналу є метод стандартних оцінок, буквено-цифрова оцінка, метод примусового вибору, описовий метод, метод вирішальної ситуації, оцінювання за результатами, оцінювання за шкалою, метод комісій, метод незалежних експертів, ситуаційне інтерв'ю та метод групової дискусії.

У вітчизняній та міжнародній практиці управління наявні методи можна умовно поділити на три групи: якісні, кількісні та комбіновані. До якісних методів належать біографічні описи, ділові характеристики, бенчмаркінг і дискусія. До кількісних – методи, які кількісно оцінюють кваліфікацію працівника. Комбіновані методи поєднують бальне оцінювання якостей працівника, складності виконуваних функцій і досягнутих результатів. Результати, отримані за всіма напрямами, разом дають комплексну оцінку працівника та його роботи, яку враховують під час переміщення персоналу. Кінцевою метою оцінювання є залучення на підприємство 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

оцінювання цих змін; пошук шляхів збільшення капіталу, підвищення рівня його віддачі та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Загальна методика аналізу фінансових ресурсів полягає в такому. На першому етапі аналізують баланс як основне джерело інформації про діяльність підприємства та загальні тенденції зміни розміру та складу фінансових ресурсів. На другому етапі аналізують наявність, склад і динаміку джерел капіталу (пасиву: власного і позикового капіталу). Наступний етап – аналіз розміщення капіталу (активу: структурний аналіз, визначення причин змін). Аналізують стан, динаміку та якість основних засобів і довгострокових інвестицій, досліджують стан запасів і дебіторської заборгованості, аналізують залишки грошових коштів і грошові потоки.

Завершальний етап – аналіз ефективності та інтенсивності використання фінансових ресурсів: розрахунок рентабельності та оборотності капіталу, факторний аналіз рентабельності, оцінювання ефективності використання позикового капіталу та дії фінансового левериджу. Результати аналізу порівнюють зі стратегічними потребами підприємства.

За результатами аналізу внутрішнього середовища складають таблицю сильних і слабких сторін діяльності підприємства (табл. 7.3). Типові характеристики сильних і слабких сторін наведено в Додатку Б.

Таблиця 7.3

Перелік сильних і слабких сторін підприємства

Функціональні сфери внутрішнього середовища	**Сильні сторони**	**Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, балів**	**Слабкі сторони**	**Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, балів**
Маркетинг	1. 2.			
Виробництво та технологія	1. 2.			
Фінанси та інформація				

Функціональні сфери внутрішнього середовища	**Сильні сторони**	**Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, балів**	**Слабкі сторони**	**Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, балів**
НДДКР				
Персонал				
Організація управління				
Організаційна культура та імідж				

Наведена таблиця є основою для складання матриці SWOT-аналізу.

7.4. Аналіз факторів безпосереднього оточення

До безпосереднього оточення належать фактори, які безпосередньо впливають на діяльність організації та зазнають її зворотного впливу: постачальники, трудові ресурси, посередники, контактні аудиторії, споживачі та конкуренти.

Постачальники. Для характеристики постачальників використовують такі ключові фактори:

– загальна ринкова оцінка продукту, який планують придбати в постачальника;

– характеристики продукту (дефіцитність, ліквідність, універсальність, довговічність);

– розподіл «сировинних ринків» (постачальників) та основні тенденції їх розвитку чи занепаду;

– оцінка важливості окремих ресурсів для галузі;

– кількість і концентрація постачальників (оцінка залежності підприємства від окремих постачальників);

– доступність альтернативних ресурсів (оцінка можливості переходу на інші ресурси);

– кількість підприємств, здатних постачати альтернативні ресурси;

– кількість галузей (підприємств), що використовують аналогічні ресурси (оцінка рівня конкуренції за ресурси);

– оцінка організаційно-економічних проблем постачальників (зокрема рівня витрат на постачання в галузі та їх тенденцій);

– оцінка витрат на перехід до іншого постачальника;

– оцінка потенціалу вертикальної інтеграції постачальників і виробників за окремими видами ресурсів.

Трудові ресурси. Достатня пропозиція кваліфікованої робочої сили необхідна для виконання завдань, пов'язаних з досягненням поставлених цілей, тобто для ефективності організації. Передові технології, капітал і матеріали не дадуть результату без працівників, здатних ефективно їх використовувати.

Посередники. Маркетингові посередники – це організації, які допомагають підприємству в просуванні, продажу та розповсюдженні його продукції серед клієнтів. До них належать торговельні 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) засоби масової інформації;

3) державні установи;

4) громадські групи дій (організації захисників навколишнього середовища, споживачів, представників національних меншин та ін.);

5) місцеві контактні аудиторії (мешканці та місцеві громадські організації);

6) широка громадськість;

7) внутрішні контактні аудиторії (працівники, волонтери, менеджери, директори).

Споживачі. Аналіз потреб передбачає визначення сегментів ринку та вибір найбільш привабливих для підприємства сегментів, вивчення поведінки споживачів і 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 ефективної сегментації є:

– *вимірність* сегмента, пов'язана з можливістю отримання інформації про його ключові параметри;

– *доступність* сегмента, що відображає можливості ефективного використання каналів розподілу, якими володіє підприємство;

– *істотність* сегмента, що визначається його розмірами, достатніми для окупності витрат на розроблення 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, слід зосередитися на оцінці того, чи працюватиме він краще або гірше за інших учасників ринку. Здатність підприємства утримувати свою частку ринку залежить від того, наскільки воно стійке до конкурентного тиску, чи має конкурентні переваги, чи не програє конкурентам і чи не зазнає атак з їхнього боку. Систематичне збирання конкурентної інформації (у межах законодавства та етичних норм) допомагає передбачити поведінку конкурентів і підготувати ефективні заходи у відповідь під час розроблення плану дій підприємства. Послідовність етапів оцінювання конкурентоспроможності підприємства наведено в Додатку А.

7.5. Аналіз віддаленого середовища

Загальний стан зовнішнього середовища визначають такі групи факторів:

1) стан економіки та ринку (економічні фактори): характер економіки та економічних процесів (зокрема інфляція або дефляція), якість податкової

системи та господарського законодавства (зокрема можливість репатріації прибутку), ступінь державної підтримки окремих галузей (підприємств), загальний стан внутрішнього ринку, розмір і темпи зростання ринку в цілому та окремих його сегментів, стан фондового ринку, інвестиційного процесу, банківських процентних ставок і системи ціноутворення;

2) діяльність уряду (політичні та інституційні фактори): стабільність уряду; політика уряду щодо приватизації чи націоналізації; державний контроль і регулювання діяльності підприємств; рівень протекціонізму; зростання чи зменшення ролі держави як замовника; міжурядові угоди; рішення уряду щодо підтримки пріоритетних галузей; вимоги щодо зайнятості; державна політика щодо надання ресурсів конкретним галузям чи підприємствам; рівень корупції; рівень економічної свободи;

3) структурні тенденції: галузева структура національної економіки; поява нових галузей і занепад «застарілих»; вплив міжнародного поділу праці на діяльність окремих галузей і підприємств (зокрема антимонопольні наслідки); зміни оптимального розміру підприємств;

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; поширення цифрових технологій і штучного інтелекту;

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

6) тенденції забезпечення ресурсами: структура та наявність національних ресурсів, імпорт і експорт, рівень дефіциту ресурсів, що споживаються 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, її кваліфікаційні характеристики (якість робочої сили), вплив міграції;

8) соціокультурні фактори: підтримка чи недовіра до приватного підприємництва, відносини між підприємствами та неурядовими організаціями, економічний патріотизм, ставлення до іноземців, діяльність профспілок і їх вплив на формування громадської думки;

9) безпекові фактори: ризики, пов'язані з воєнним станом, пошкодженням інфраструктури, енергетичною безпекою та логістикою;

10) стратегічні несподіванки та можливості стратегічного планування (основні переліки та часові оцінки);

11) 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 ВНП, рівень податків.

Кожне підприємство повинно з'ясувати для себе, які зовнішні фактори мають найбільший вплив на його діяльність, і провести ретельне дослідження (табл. 7.4). Типові можливості та загрози зовнішнього середовища наведено в Додатку В.

Таблиця 7.4

Загрози та можливості зовнішнього середовища і можливі «відповіді» підприємства

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

7.6. Складання матриці SWOT та формування стратегічних напрямів розвитку

За даними таблиць 7.3 і 7.4 складають загальну та розгорнуту матриці SWOT-аналізу. Після того як складено конкретний перелік сильних і слабких сторін організації, а також загроз і можливостей, настає етап установлення зв'язків між ними. Для цього складають матрицю SWOT (табл. 7.5).

Таблиця 7.5

Матриця SWOT

		Можливості 1. 2. …	Оцінка в балах	**Загрози** 1. 2. …	Оцінка в балах
Сильні сторони 1. 2. …	Оцінка в балах	**поле СіМ**		**поле СіЗ**	
Слабкі сторони 1. 2. …	Оцінка в балах	**поле СЛМ**		**поле СЛЗ**	

Ліворуч розташовано дві секції (сильні та слабкі сторони), куди вносять усі сильні та слабкі сторони, виявлені на першому етапі аналізу. У верхній частині матриці також є дві секції (можливості та загрози), куди вносять усі виявлені можливості та загрози.

На перетині секцій утворюються чотири поля: «СіМ» (сила і можливості), «СіЗ» (сила і загрози), «СЛМ» (слабкість і можливості) та «СЛЗ» (слабкість і загрози). У кожному з цих полів дослідник повинен розглянути всі можливі парні комбінації та виокремити ті, які слід враховувати під час розроблення стратегії подальших дій.

Кількісно оцінивши парні комбінації можливостей (О) і загроз (Т) зовнішнього середовища, а також сильних (S) і слабких (W) сторін підприємства

в кожному полі матриці SWOT, можна виявити як стратегічні проблеми, так і стратегічні варіанти розвитку підприємства. Для цього пропонуємо використовувати матрицю «Стратегічні альтернативи та проблеми підприємства» (рис. 7.1).

		Можливості			**Загрози**		
	бали	**1**	**2**	**3**	**1**	**2**	**3**
Сильні сторони	**1**			А			А
	2						
	3						
Слабкі сторони	**1**						
	2						
	3	А					А

– сектор стратегій

– сектор основних стратегічних проблем

Рис. 7.1. Матриця «Стратегічні альтернативи та проблеми підприємства»

У матриці виявлені можливості та загрози, сильні та слабкі сторони підприємства групують за величиною їх оцінки в балах. Комбінації сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища, виявлені в процесі двостороннього порівняння, систематизують у таблицях 7.6 і 7.7.

Таблиця 7.6

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, балів**
СіМ	1. Ефективність організації збуту – можливості виходу на нові ринки	1 : 3
	2. Інноваційні можливості підприємства – нові технології виробництва	1 : 3
	3. …	

Поле матриці SWOT	Парні комбінації сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами у зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, балів
СЛМ		
СіЗ		
СЛЗ		

Таблиця 7.7

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, балів
СіМ	1. Можливість збільшення виробничих потужностей – зменшення інтенсивності конкуренції	3 : 2
	2. Високий імідж підприємства – зростання ринку товарів	3 : 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. Для поля СіМ доцільні такі *стратегічні альтернативи розвитку підприємства*, як стратегія диверсифікації та стратегія горизонтальної інтеграції, якщо сукупна оцінка парної комбінації сильних сторін підприємства та можливостей у зовнішньому середовищі становить 6 балів (3 : 3). Якщо сукупна оцінка парної комбінації сили і можливостей становить 5 (3 : 2; 2 : 3) або 4 (2 : 2) бали, то доцільні такі стратегічні альтернативи: стратегія вертикальної інтеграції, стратегія інтенсивного зростання, стратегія обмеженого зростання. Стратегія скорочення та переорієнтації доцільна тоді, коли сильні сторони мають оцінку 3 бали, а можливості – 1 бал.

Якщо підприємство не має достатньої сили для використання можливостей у зовнішньому середовищі, у його діяльності виникають певні проблеми. Для виявлення *стратегічних проблем* у полі СіМ матриці необхідно відібрати парні комбінації сильних сторін підприємства з оцінкою 1 бал і можливостей у зовнішньому середовищі з експертною оцінкою 1, 2, 3 бали. Відповідно до матриці «Стратегічні альтернативи та проблеми підприємства» найбільш важливими є проблеми, зумовлені парною комбінацією сильних сторін і можливостей з експертною оцінкою 1 : 3 бали.

Поле СіЗ (сила і загрози) передбачає стратегії, які використовують сильні сторони для усунення загроз у зовнішньому середовищі. Для визначення стратегічних варіантів розвитку підприємства в цій зоні матриці слід орієнтуватися на максимальну оцінку (3 бали) як сильних сторін підприємства, так і загроз у зовнішньому середовищі. Для поля СіЗ матриці SWOT доцільними є такі *стратегічні альтернативи розвитку підприємства*, як стратегія вертикальної інтеграції, стратегія скорочення і переорієнтації – за співвідношення експертних оцінок сильних сторін і загроз 3 : 3; 3 : 2. Для парної комбінації сильних сторін (3 бали) і загроз (1 бал) доцільна стратегія обмеженого зростання. У разі співвідношення оцінок 2 : 3 та 2 : 2 доцільна стратегія відсікання зайвого.

Парні комбінації сильних сторін з мінімальною оцінкою (1 бал) і загроз з максимальною значущістю (3 бали) дають змогу сформулювати важливі *стратегічні проблеми підприємства* для поля СіЗ матриці SWOT.

Поле СЛМ (слабкість і можливості) передбачає стратегії, спрямовані на мінімізацію слабких сторін підприємства за рахунок використання можливостей, що відкриваються в ринковій ситуації. Визначаючи можливі стратегії розвитку, 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 слабких сторін підприємства і його можливостей у зовнішньому середовищі

становить 1 : 3; якщо співвідношення оцінок становить 3 : 3; 3 : 2; 2 : 3; 2 : 2, то доцільною є стратегія обмеженого зростання або стратегія відсікання зайвого і переорієнтація. Комбінації слабких сторін підприємства з максимальною експертною оцінкою (3 бали) і можливостей із мінімальною оцінкою значущості (1 бал) відповідно до матриці «Стратегічні альтернативи та проблеми підприємства» використовують як підставу для формування важливих *стратегічних проблем* підприємства.

Поле СЛЗ (слабкість і загрози). Визначаючи можливу стратегію розвитку підприємства, слід звернути увагу на максимальну експертну оцінку (3 бали) слабких сторін і загроз у зовнішньому середовищі. Для поля СЛЗ матриці SWOT доцільними є: стратегія ліквідації, якщо сукупна експертна оцінка слабких сторін підприємства і загроз у зовнішньому середовищі становить 6 балів (співвідношення оцінок 3 : 3); стратегія скорочення і переорієнтації, якщо співвідношення експертних оцінок слабких сторін і загроз становить 3 : 1; стратегія відсікання зайвого, якщо співвідношення оцінок становить 3 : 2; 2 : 3; 2 : 2; 1 : 3.

Для визначення ключових стратегічних проблем підприємства в полі СЛЗ матриці SWOT слід розглянути комбінації слабких сторін і загроз з експертною оцінкою 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 здійснюють шляхом їх групування на дуже важливі, важливі та не дуже важливі.

Першочергову важливість (дуже важливі) мають стратегічні проблеми, виявлені в полі СЛЗ матриці SWOT, а також проблеми, зумовлені факторами зовнішнього середовища з найбільш несприятливим впливом на діяльність підприємства.

Друга група (важливі) – стратегічні проблеми, зумовлені факторами середовища з менш сильним несприятливим впливом, а також проблеми, виявлені в полях СЛМ і СіЗ матриці SWOT. До третьої групи (не дуже важливі) належать проблеми, визначені в полі СіМ матриці SWOT.

Результати ранжування стратегічних проблем доцільно подати в табличній формі (табл. 7.8).

Таблиця 7.8

Стратегічні проблеми розвитку підприємства

Формулювання стратегічних проблем	**Оцінка значущості проблеми, балів**	**Можливі варіанти рішення**
1. Дуже важливі проблеми: 1.1. 1.2. …		
2. Важливі проблеми: 2.1. 2.2. …		
3. Не дуже важливі проблеми: 3.1. 3.2. …		

8. ПРАВИЛА ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПІД ЧАС ПРАКТИКИ

8.1. Загальні положення

Використання інструментів штучного інтелекту (ШІ) під час проходження практики та підготовки звіту регулюють Закон України «Про академічну доброчесність» [2], Кодекс академічної доброчесності та етики ЧНУ [7] і Політика використання штучного інтелекту в ЧНУ [9]. Використання результатів, згенерованих ШІ, допускається за умови їх декларування;

недоброчесне використання таких результатів є порушенням академічної доброчесності.

Звіт з практики ґрунтується на реальних даних конкретного підприємства, тому під час роботи з ШІ здобувач дотримується таких принципів:

– **самостійність:** аналіз, висновки та пропозиції щодо розвитку підприємства формулює сам здобувач; ШІ є лише допоміжним засобом;

– **достовірність:** усі показники, розрахунки й твердження перевіряють за первинними документами та фінансовою звітністю підприємства;

– **конфіденційність:** внутрішні документи підприємства, персональні дані працівників і клієнтів, комерційну таємницю не вводять до загальнодоступних сервісів ШІ;

– **прозорість:** факт, мету та спосіб використання ШІ зазначають у декларації;

– **відповідальність:** за зміст звіту, якість розрахунків і запропоновані рішення відповідає здобувач.

Керівник практики від підприємства може обмежити або заборонити використання ШІ для роботи з даними підприємства. У такому разі здобувач дотримується політики інформаційної безпеки бази практики.

8.2. Допустиме та неприпустиме використання

Допустимі та неприпустимі способи використання інструментів ШІ під час практики наведено в таблиці 8.1.

Таблиця 8.1

Використання інструментів ШІ під час практики

Допускається (за умови декларування)	Не допускається
Пошук і систематизація методичних матеріалів щодо PESTEL-, SWOT-аналізу, аналізу стейкхолдерів, фінансового аналізу	Генерування розділів звіту, характеристики підприємства, висновків і пропозицій без власного аналізу

Допускається (за умови декларування)	Не допускається
Побудова шаблонів таблиць, діаграм, матриць; допомога з формулами в табличному редакторі	«Домальовування» відсутніх даних, вигадування показників діяльності підприємства
Оброблення та візуалізація знеособлених або офіційно оприлюднених даних (фінансова звітність, статистика) з подальшою перевіркою	Введення до загальнодоступних сервісів ШІ внутрішніх документів, персональних даних, комерційної таємниці підприємства
Мовне редагування власного тексту, перевірка орфографії	Генерування фіктивних джерел, нормативних документів і посилань
Підготовка чернетки структури презентації для захисту звіту	Використання ШІ безпосередньо під час захисту звіту для відповідей на запитання

Якщо потрібно проаналізувати внутрішні дані підприємства за допомогою ШІ, їх попередньо знеособлюють (вилучають назви контрагентів, персональні дані, комерційно чутливу інформацію) або використовують інструменти, погоджені з керівником практики від підприємства.

8.3. Декларування та відповідальність

Факт використання інструментів ШІ здобувач декларує наприкінці вступу до звіту за формою, наведеною в таблиці 8.2. Якщо інструменти ШІ не використовувалися, зазначають: «Інструменти штучного інтелекту під час підготовки звіту не використовувалися».

Таблиця 8.2

Форма декларації про використання інструментів ШІ у звіті з практики

Інструмент ШІ (назва, версія, дата використання)	Мета використання	Розділ звіту	Спосіб перевірки результатів
Приклад: ChatGPT (OpenAI), жовтень 2026 р.	Побудова шаблону таблиці PESTEL-аналізу	Розділ 4	Таблицю заповнено автором за даними підприємства

Під таблицею здобувач підтверджує: «Усі результати, отримані за допомогою інструментів ШІ, перевірено мною; дані підприємства до загальнодоступних сервісів ШІ не передавалися; відповідальність за зміст звіту несу особисто».

Недекларування використання ШІ, подання згенерованого тексту як власного, використання вигаданих даних чи джерел розглядаються як порушення академічної доброчесності й можуть бути підставою для незарахування звіту або зниження оцінки. Під час захисту здобувач має бути готовим пояснити походження всіх даних і хід розрахунків.

9. ОФОРМЛЕННЯ ТА ЗАХИСТ ЗВІТУ З ПРАКТИКИ

9.1. Вимоги до змісту та оформлення звіту

Після завершення практики здобувач подає на кафедру письмовий звіт разом зі щоденником практики та характеристикою (відгуком) керівника практики від підприємства.

Звіт про практику повинен містити:

– стислу інформацію про виконану роботу за кожним розділом програми;

– результати проведеного аналізу;

– необхідні розрахунки та нормативні матеріали.

Пункти програми, які не вдалося виконати в повному обсязі, мають бути пояснені й погоджені з керівником практики. Звіт не повинен містити теоретичного матеріалу, запозиченого з літературних джерел.

Під час оцінювання ефективності роботи підприємства необхідно використовувати техніко-економічні показники, які найбільш повно характеризують його діяльність. Важливо зіставити отримані результати з показниками аналогічних підприємств, що дасть змогу зробити обґрунтовані висновки про діяльність і економічну ефективність підприємства. Для висвітлення основних питань доцільно використовувати сучасний економіко-

математичний апарат (кореляційно-регресійний аналіз, лінійне програмування, теорію масового обслуговування, сіткове планування тощо).

Звіт ілюструють таблицями, рисунками, схемами, які нумерують у логічній послідовності. Частину статистичного та графічного матеріалу рекомендується оформлювати у вигляді додатків. Кожен розділ нумерують арабськими цифрами й починають з нової сторінки. Назви розділів у тексті повинні відповідати назвам у плані-графіку.

Звіт оформлюють відповідно до ДСТУ 3008:2015 «Інформація та документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлення» [3], а список використаних джерел – відповідно до ДСТУ 8302:2015 [4].

Звіт пишуть українською мовою, грамотно, чітко та без виправлень. Його обсяг – 25–30 сторінок (без додатків). Текст набирають на комп'ютері шрифтом Times New Roman розміром 14 пт з міжрядковим інтервалом 1,5 (близько 30 рядків на сторінці) на аркушах формату А4 (210 × 297 мм). У таблицях, діаграмах і рисунках допускається використання шрифту меншого розміру.

Поля: верхнє, ліве і нижнє – не менше 20 мм, праве – не менше 10 мм.

Сторінки, розділи, підрозділи, пункти, таблиці та рисунки нумерують арабськими цифрами без знака «№».

Першою сторінкою звіту є титульний аркуш (Додаток Д), який включають до загальної нумерації сторінок, але номер на ньому не ставлять. Наступні сторінки нумерують у правому верхньому куті без крапки.

Ілюстрації (рисунки, графіки) і таблиці розміщують безпосередньо після тексту, де їх згадано вперше, або на наступній сторінці. На всі таблиці, схеми, рисунки, діаграми, графіки в тексті мають бути посилання.

Ілюстрації позначають словом «Рис.» і нумерують у межах розділу, за винятком ілюстрацій, наведених у додатках. Номер ілюстрації складається з номера розділу і порядкового номера ілюстрації, між якими ставлять крапку. Назву ілюстрації розміщують під нею разом із номером.

Таблиці нумерують послідовно в межах розділу. У правому верхньому куті над назвою таблиці розміщують напис «Таблиця» із зазначенням її номера, який

складається з номера розділу і порядкового номера таблиці, між якими ставлять крапку. Назву таблиці розміщують по центру над таблицею. У разі перенесення частини таблиці на інший аркуш над нею пишуть «Продовження таблиці» і зазначають її номер (наприклад, «Продовження таблиці 3.1»).

Таблицю розміщують після першого згадування про неї в тексті, наприклад: «…(див. табл. 3.1)». Приклад оформлення таблиці наведено нижче.

Таблиця 3.1

Вартість основних засобів підприємства у 2022–2025 рр.

Роки	У фактичних цінах на кінець року, тис. грн		Ступінь зносу, %
	первісна (переоцінена) вартість	залишкова вартість	
1	2	3	4
2022	828 822	466 448	43,7
2023	915 477	503 278	45,0
2024	964 814	512 235	46,9
2025	1 026 163	538 837	47,5

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

Формули набирають за допомогою редактора формул і нумерують арабськими цифрами в межах розділу. Номер формули зазначають у круглих дужках праворуч від неї. У посиланні в тексті на формулу зазначають її повний номер у дужках (наприклад, «у формулі (2.1)»). Після формули ставлять кому, з нового рядка пишуть слово «де» без двокрапки та розшифровують позначення в тій послідовності, в якій вони наведені у формулі. Наприклад:

$$\eta^2 = \frac{\delta^2}{\sigma^2} \tag{2.1}$$

де δ^2 – міжгрупова дисперсія, яка вимірює варіацію ознаки y під впливом фактора x; σ^2 – загальна дисперсія.

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

Усі таблиці, рисунки, графіки та діаграми, наведені у звіті, повинні мати посилання в тексті й бути проаналізовані. Матеріал, наведений без посилань і аналізу, не зараховується, а за неналежне подання досліджуваного матеріалу кількість балів знижується.

Якщо у звіті є багато допоміжного матеріалу (формули, розрахунки, комп'ютерні програми, допоміжні таблиці та ілюстрації, протоколи), його розміщують у додатках після списку використаних джерел. У тексті мають бути посилання на всі додатки. Кожен додаток починають з нової сторінки; посередині рядка друкують слово «Додаток» і велику літеру, що його позначає, а під ним – заголовок. Додатки позначають послідовно великими літерами української абетки, за винятком літер Ґ, Є, З, І, Ї, Й, О, Ч, Ь. Ілюстрації, таблиці і формули, наведені в додатку, нумерують у його межах, наприклад: таблиця А.1, таблиця А.2, рисунок А.1. Оформлення додатків є завершальним етапом підготовки звіту.

Упродовж усього звіту необхідно дотримуватися рівномірної щільності, контрастності й чіткості зображення; лінії, літери, цифри та інші знаки мають бути чіткими.

9.2. Захист звіту та оцінювання

Керівник практики від кафедри перевіряє звіт і вирішує питання про допуск до захисту перед комісією, яку формує завідувач кафедри. Захист відбувається публічно в останні дні практики або протягом перших днів після її завершення в терміни, визначені деканатом.

Процедура захисту:

– керівник практики оголошує місце проходження практики та прізвище здобувача;

– здобувач доповідає основний зміст звіту;

– члени комісії та присутні ставлять запитання за змістом звіту;

– керівник практики від кафедри оголошує характеристику (відгук) керівника практики від підприємства та дає оцінку проходження практики і підготовки звіту.

У своєму виступі (10–15 хв) здобувач повинен сформулювати мету та завдання практики, стисло викласти результати аналізу діяльності підприємства, пропозиції щодо підвищення ефективності управління та основні результати виконання індивідуального завдання.

Після публічного захисту комісія обговорює його результати й оцінює роботу здобувача за 100-бальною шкалою з переведенням у національну шкалу та шкалу ЄКТС (табл. 9.1). Оцінку за практику враховують нарівні з екзаменаційними оцінками з навчальних дисциплін.

Таблиця 9.1

Шкала оцінювання

Оцінка за національною шкалою	**Оцінка за шкалою ЄКТС**	
	Оцінка (бали)	**Пояснення за розширеною шкалою**
Відмінно	A (90–100)	відмінно
Добре	B (80–89)	дуже добре
	C (70–79)	добре
Задовільно	D (60–69)	задовільно
	E (50–59)	достатньо
Незадовільно	FX (35–49)	незадовільно з можливістю повторного складання
	F (1–34)	незадовільно з обов’язковим повторним курсом

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Нормативно-правові документи

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14

2. Про академічну доброчесність : Закон України від 18.12.2025 № 4742-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4742-20

3. ДСТУ 3008:2015. Інформація та документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлення. [Чинний від 2017-07-01]. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016.

4. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. [Чинний від 2016-07-01]. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016.

5. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : затв. наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73 (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13

Документи Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича

6. Етичний кодекс Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича : затв. Вченою радою університету, протокол № 5 від 29.05.2023. URL: https://www.chnu.edu.ua/universytet/normatyvni-dokumenty/etychnyi-kodeks-chernivetskoho-natsionalnoho-universytetu-imeni-yuriia-fedkovycha/

7. Кодекс академічної доброчесності та етики Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича : затв. Вченою радою університету, протокол № 8 від 22.06.2026 (зі змінами, протокол № 10 від 30.07.2026). URL: https://media.chnu.edu.ua/media/fnvdp1wj/kodeks-akademichnoi-dobrochesnosti-ta-etyky-chnu.pdf

8. Положення про проведення практики здобувачів вищої освіти Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича : затв. Вченою радою університету, протокол № 15 від 28.09.2026. URL: https://media.chnu.edu.ua/media/3kwjt5gk/polozhennia-pro-praktyku-ost.pdf

9. Політика використання штучного інтелекту в Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича : затв. Вченою радою університету, протокол № 7 від 25.05.2026. URL: https://media.chnu.edu.ua/media/pipfmuvw/polityka-vykorystannia-shtuchnoho-intelektu.pdf

10. Положення про виявлення та запобігання академічному плагіату у Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича : затв. Вченою радою університету, протокол № 11 від 29.08.2025. URL: https://media.chnu.edu.ua/media/hkzbr1b2/polozhennia-pro-vyiavlennia-ta-zapobihannia-akademichnomu-plahiatu-u-chnu-2025.pdf

Навчальна та наукова література

11. Пушкар О. І. Методологія та організація наукових досліджень : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 866 с.

12. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston : Pitman, 1984. 276 p.

13. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. 11th ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2021.

14. Johnson G., Whittington R., Regnér P., Angwin D., Scholes K. Exploring Strategy: Text and Cases. 12th ed. Harlow : Pearson, 2020.

15. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.

16. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation. Hoboken : John Wiley & Sons, 2010. 288 p.

17. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 557 p.

18. Saunders M., Lewis P., Thornhill A. Research Methods for Business Students. 9th ed. Harlow : Pearson, 2023.

19. Thompson A. A., Peteraf M. A., Gamble J. E., Strickland A. J. Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage. 23rd ed. New York : McGraw-Hill Education, 2022.

Використання штучного інтелекту

20. European Commission. Living guidelines on the responsible use of generative AI in research. Brussels : Directorate-General for Research and Innovation, 2024. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu

21. Miao F., Holmes W. Guidance for generative AI in education and research. Paris : UNESCO, 2023. URL: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000386693

ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. Державна служба статистики України. URL: https://stat.gov.ua

2. Загальнодоступна інформаційна база даних НКЦПФР про ринок цінних паперів (фінансова звітність емітентів). URL: https://smida.gov.ua

3. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань. URL: https://usr.minjust.gov.ua

4. Законодавство України (офіційний вебпортал Верховної Ради України). URL: https://zakon.rada.gov.ua

5. Національний банк України: статистика. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic

6. Міністерство економіки України. URL: https://me.gov.ua

7. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL: https://www.nbuv.gov.ua

8. Google Scholar. URL: https://scholar.google.com

9. World Bank Open Data. URL: https://data.worldbank.org

10. Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat

11. OECD Data Explorer. URL: https://data-explorer.oecd.org

Додаток А

Послідовність етапів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Етап	Зміст етапу
1	**Моніторинг внутрішнього оточення**
2	**Збирання та систематизація даних**
3	**Аналіз внутрішнього середовища підприємства:** – аналіз факторів внутрішнього середовища; – визначення сильних і слабких сторін, ключових факторів успіху (КФУ) підприємства
4	**Порівняльна оцінка діяльності підприємства з конкурентами:** – визначення конкурентних переваг підприємства; – оцінювання конкурентної позиції підприємства; – оцінювання конкурентоспроможності підприємства; – оцінювання переваг у бізнесі на основі бенчмаркінгу
5	**Портфельний аналіз:** – оцінювання напрямів діяльності підприємства; – визначення оптимального бізнес-портфеля
6	**Узагальнення результатів діагностики стану підприємства:** – загальна оцінка можливостей підприємства; – оцінювання впливу стану внутрішнього середовища на діяльність підприємства; – визначення стратегічних проблем підприємства

Результати шостого етапу використовують як зворотний зв’язок для коригування моніторингу внутрішнього оточення (повернення до етапу 1).

Додаток Б

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

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
– конкурентні переваги (унікальність) – найважливіші особливості компетенції щодо певної діяльності – сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, визнаний лідер – жорсткий конкурент на ринку (використання агресивної ініціативи) – стратегія наступу чи інша особлива стратегія, обґрунтований «стратегічний набір» – сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхньої лояльності – вища за середню обізнаність про стан ринку – знання про найважливіші стратегічні групи, можливості захисту від конкурентів – концентрація на сегментах ринку, що швидко зростають – диференціація виробів, обґрунтована диверсифікація – конкуренція щодо зниження витрат – вищі за середні рентабельність і прибутковість – достатні фінансові ресурси – вищі за середні маркетингові навички	– відсутність реальних конкурентних переваг – постійні атаки з боку ключових конкурентів (конкурентна позиція погіршується) – нижчі за середні темпи зростання – брак деяких ключових навичок для ефективної конкуренції – брак фінансових ресурсів, недостатня прибутковість – втрата репутації у споживачів – відставання в розвитку продукції, вузька спеціалізація або необґрунтована диверсифікація – робота в стратегічній групі, яка втрачає своє підґрунтя, недоліки в стратегічній діяльності – слабкість у сферах, що мають великий ринковий потенціал, недостатня увага до досліджень і розробок – брак дій для пом’якшення конкурентного тиску – слабка система розподілу – виробництво з високими витратами, старіння потужностей – розміри виробництва надто малі, щоб впливати на ринкову ситуацію, або занадто великі (починається «хвороба великих компаній»)
– вищі за середні технологічні та інноваційні навички – творчий, підприємницький менеджмент – добре вивчений ринок, потреби покупців	– відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів – «новачок» у бізнесі, репутацію якого ще не доведено – погано обрані та недостатньо обґрунтовані стратегічні дії (зокрема щодо переміщення на

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
– здатність реалізувати можливості конкурентоспроможних навичок персоналу – імідж надійного партнера	ринку), відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрями розвитку – відсутність міцної позиції, щоб протистояти загрозам

Додаток В

Загальні характеристики можливостей і загроз зовнішнього середовища, що використовуються в SWOT-аналізі

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
– розвиток економіки країни – соціально-політична стабільність – обґрунтоване законодавство – обслуговування додаткових груп споживачів – вихід на нові ринки (сегменти) – розширення виробництва для задоволення потреб споживачів – споріднена диверсифікація – товари з доповненнями – вертикальна інтеграція – можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп – самозаспокоєність ключових конкурентів – швидке зростання ринку – доступ до програм відновлення, грантів і європейських ринків	– інфляція – велика ймовірність появи нових конкурентів (зокрема іноземних) – зростання збуту товарів-замінників – уповільнення темпів зростання ринку або спад – несприятливі дії з боку держави – зростання тиску конкурентів – тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу – технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції – труднощі в укладанні договорів із постачальниками та споживачами – зміни в потребах і смаках споживачів – негативні демографічні зміни – негативна екологічна ситуація – соціально-політична нестабільність – безпекові ризики, пов’язані з воєнним станом

Додаток Г

Основні форми фінансової та статистичної звітності суб'єктів господарювання

Назва форми	Нормативна основа та примітки
Баланс (Звіт про фінансовий стан), форма № 1	Додаток 1 до НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затвердженого наказом Мінфіну від 07.02.2013 № 73. Відображає активи, зобов'язання та власний капітал підприємства
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), форма № 2	Додаток 1 до НП(С)БО 1. Містить інформацію про доходи, витрати, фінансові результати та сукупний дохід
Звіт про рух грошових коштів, форма № 3 або № 3-н	Додаток 1 до НП(С)БО 1. Форму № 3 складають за прямим методом, № 3-н – за непрямим. Відображає рух коштів від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності
Звіт про власний капітал, форма № 4	Додаток 1 до НП(С)БО 1. Розкриває зміни у складі власного капіталу протягом звітного періоду
Примітки до річної фінансової звітності, форма № 5	Наказ Мінфіну від 29.11.2000 № 302 «Про примітки до річної фінансової звітності» (зі змінами). Деталізують показники фінансової звітності; застосування типової форми залежить від категорії підприємства
Додаток до річної фінансової звітності «Інформація за сегментами», форма № 6	Додаток 1 до НП(С)БО 29 «Фінансова звітність за сегментами», затвердженого наказом Мінфіну від 19.05.2005 № 412. Складають підприємства, на які поширюється цей стандарт
Фінансова звітність малого підприємства: Баланс, форма № 1-м; Звіт про фінансові результати, форма № 2-м	Додаток 1 до НП(С)БО 25 «Спрощена фінансова звітність», затвердженого наказом Мінфіну від 25.02.2000 № 39. Застосовують суб'єкти, визначені стандартом
Фінансова звітність мікропідприємства: Баланс, форма № 1-мс; Звіт про фінансові результати, форма № 2-мс	Додаток 2 до НП(С)БО 25. Застосовують мікропідприємства, визначені стандартом

Назва форми	Нормативна основа та примітки
«Структурне обстеження підприємства», форма № 1-підприємництво (річна)	Затверджено наказом Держстату від 13.08.2026 № 202 (застосовується починаючи зі звіту за 2026 рік). Подають юридичні особи відповідно до затвердженої методології
«Структурне обстеження підприємства», форма № 2-підприємництво (річна)	Затверджено наказом Держстату від 03.06.2026 № 145 (застосовується починаючи зі звіту за 2026 рік). Подають підприємства, визначені Держстатом
«Звіт із праці», форма № 1-ПВ (місячна)	Наказ Держстату від 15.04.2024 № 117. Подають юридичні особи та відокремлені підрозділи, охоплені відповідним статистичним спостереженням
«Звіт із праці», форма № 1-ПВ (квартальна)	Той самий наказ Держстату від 15.04.2024 № 117. Окрема квартальна форма державного статистичного спостереження

Додаток Д

Зразок титульного аркуша звіту

ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА
Економічний факультет
Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування

ЗВІТ
З ВИРОБНИЧОЇ (ПЕРЕДДИПЛОМНОЇ) ПРАКТИКИ

на тему: «Комплексний стратегічний аналіз діяльності організації та обґрунтування напрямів її розвитку в умовах невизначеності»

База практики: _____
(повна назва підприємства, організації)

Виконав(ла): здобувач(ка) 2 курсу, групи ____, денної (заочної) форми навчання, спеціальності D3 Менеджмент

_____
(прізвище, ім'я, по батькові)

Керівник практики від кафедри:

_____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Керівник практики від підприємства:

_____
(посада, прізвище та ініціали)

Національна шкала: _____
Кількість балів: _____ Оцінка ЄКТС: _____

Члени комісії:

_____ _____
_____ _____
_____ _____
(підпис) *(прізвище та ініціали)*

Чернівці – 2026