МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ

**КНТЕУ**

**Кафедра менеджменту та маркетингу**

**КУРСОВА РОБОТА**

з дисципліни: «Стратегія підприємства»

Виконав: студент IV курсу

економічного факультету

денної форми навчання

групи ЕП-07

Захаров І.В.

Перевірив:

асистент **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**Бєлєвцова Н.М.

Харків

2010

**Зміст**

Вступ3

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІХ ПІДПРИЄМСТВА5

1.1. Стратегічний потенціал підприємства, його сутність5

1.2. Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства та продукції, щовиробляється9

2. ВИЗНАЧЕННЯ МІСІЇ ТА ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА20

2.1. Формування місії організації20

2.2. Побудова дерева цілей22

3. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА27

3.1. Аналіз макрооточеня27

3.2. Аналіз беспосереднього оточення28

3.3. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства39

3.4. SWOT-аналіз45

4. ВИБІР І ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ ПІДПРИЄМСТВА  51

4.1 Вибір і формування фінансової стратегії41

5. Реалізація та контроль виконання стратегії57

5.1. Організаційна структура як об’єкт стратегічних змін57

5.2. Стратегічний контроль60

Висновки65

СПИСОК ВИКОРИСТАНої літератури66

**Вступ**

Маркетингова діяльність є одним з важливих елементів функціонування організації. Вона направляє дії керівництва в потрібне русло, формує стратегію організації частково або повністю, забезпечує обґрунтованість ухвалюваних рішень і їхню результативність.

В цій курсовій роботі, ціллю якої є вироблення корпоративної стратегії діяльності ЗАТ Полтавський завод продтоварів «Світанок», підприємство буде всесторонньо досліджено в світлі існуючих на ньому основних проблем. Серед таких проблем є те, що продукція, вироблювана на заводі – мінеральна вода – не є товаром першої необхідності, що свідчить про нееластичність попиту на продукт. Це означає, що навіть незначне підвищення ціни відсіває велику кількість реальних покупців.

З іншого боку існує ще одне обставина: якість питної мінеральної води залежить напряму від екологічної ситуації в регіоні, а позаяк це регіон з високим рівнем розвитку промисловості, то це може погіршити ситуацію.

Підприємство ЗАТ Полтавський завод продтоварів «Світанок» є найбільшим виробником газованої питної води і напоїв в Полтавській області, і посідає гідне місце в цій галузі харчової промисловості України. Завод здійснює виробництво різних видів мінеральної газованої води і напоїв, що є основою діяльності підприємства.

З 1991 року підприємство працює під назвою Закрите акціонерне товариство Полтавський завод продтоварів «Світанок». Був створений окремий цех з виробництва безалкогольних напоїв, придбано нове обладнання, воду починають розливати в ПЕТ-пляшки. ЗАТ Полтавський завод продтоварів «Світанок» спеціалізується на виробництві безалкогольних напоїв, мінеральної води, озонованої питної води, безалкогольних напоїв, що містять сік, квасу. За останні три роки темпи зростання склали 30% відносно попереднього періоду. За цей період потужність збільшилася в два рази завдяки впровадженню в експлуатацію поточної механізованої лінії продуктивністю 2,5 тис. пляшок - ПЕТ 1,5 л/год. Впроваджено виробництво питної води на основі найбільш сучасного технологічного методу - методу озонування. Наприкінці 2002 р. впроваджено новий вид безалкогольного напою «Персик із вітаміном А, С, Е» на основі натурального соку. Вся продукція виробляється на основі питної води, добутої з артезіанської шпари глибиною близько 700 м, що проходить цикл очищення із застосуванням високоефективної американської технології. Для виробництва солодких напоїв використовується сировина німецької фірми «Делер». Мінеральна й озонована вода «Полтавські джерела» нагороджена золотими медалями «За високу якість і конкурентоспроможність» і «Краща торгова марка України».

Підприємство прагне до мінімальних витрат на виробництво і розподіл продукції, а також приділяє особливу увагу розробці нових продуктів.

Мета даної роботи полягає у розробці фінансової стратегії діяльності для розглядуваного підприємства.

**1. Теоретичні основи стратегічного управління підприємством**

**1.1. Стратегічний потенціал підприємства, його сутність**

Ключовою задачею інтенсифікації економіки країни та підприємства є підвищення використання стратегічного потенціалу підприємства. Цей факт поруч з вагомою роллю останнього у відтворенні господарства краї­ни, обумовлює актуальність його дослідження в теоретично­му й практичному плані. В рамках чого необхідним вважаємо розробку узагальненого визначення поняття „стратегічний потенціал підприємства”, виокремлення характерні риси категорії та факторів, які впливають на її рівень, розробку систематизованої класифікації  досліджуваного поняття.

Аналіз існуючих підходів до визначення поняття „стратегічного потенціалу” надає підстави до розробки його узагальненого визначення як сукупності обмежених наявних ресурсів та компетенцій підприємства по досягненню глобальних й стратегічних цілей в майбутньому з урахуванням відповідних умов зовнішнього середовища.

Розкриваючи сутність досліджуваної категорії доцільно виділити її характерні риси та фактори, що впливають на неї. Так, до основних факторів належать:

- склад та сучасний стан системи наявних ресурсів;

- ступінь відповідності ресурсного потенціалу стратегічним цілям та завданням підприємства;

- спроможність ресурсного потенціалу забезпечити стійкість підприємства проти впливу зовнішнього середовища  та його внутрішня гнучкість (адаптованість);

- організаційні та управлінські процеси на підприємстві, які спрямовані на розвиток ключових компетенцій, інтеграцію  усіх видів діяльності;

- конкурентне середовище, особливо ключові компетенції конкурентів та їх ресурси.

Характерними рисами стратегічного потенціалу є:

- відображення минулого, тобто сукупності властивостей, нагромаджених системою в процесі її встановлення та таких, що зумовлюють можливість до її функціонування та розвитку;

- визначення рівню практичного застосування й використання наявних можливостей;

- орієнтація на розвиток (на перспективу).

Для розуміння сутності стратегічного потенціалу необхідно визначити його види. На основі систематизації існуючих підходів до класифікації видів досліджуваної категорії розроблено єдину узагальнену класифікацію стратегічного потенціалу підприємства (табл. 1).

Таблиця 1. - **Класифікація стратегічного потенціалу**

|  |  |
| --- | --- |
| **Критерії класифікації** | **Види стратегічного потенціалу** |
| 1.**Відносно зовнішнього середовища підприємства:** | *- внутрішній* – характеризує можливості підприємства з формування та реалізації внутрішніх конкурентних переваг;  - *зовнішній* – забезпечує стійкість підприємства у несприятливих умовах конкурентного середовища, дозволяє нейтралізувати негативний вплив зовнішніх факторів і реалізувати сприятливі можливості за рахунок залучення ресурсів і можливостей інших учасників бізнесу (постачальників, споживачів, партнерів). |
| 2.**За ступенем формування прибутку:** | - *прибутковий* – забезпечує можливості досягнення основних комерційних цілей, створення економічних цінностей та отримання при цьому прибутку, дозволяє підтримувати стійкі конкурентні переваги на ринку;  - *збитковий* – призводить до споживання ресурсів без будь-якого прибутку для підприємства. |
| 3*.* **За ступенем використання в основному виді діяльності:** | - *базовий* – використовується безпосередньо в основному виді діяльності;  - *пересічний* – характеризується наявністю у підприємства потенціалу, який забезпечує ефективне використання інших потенціалів, зокрема добре функціонуюча система управління збутом, фінансами тощо. |
| 4. **За формою існування:** | - *явний* – характеризується наявністю у підприємства потенціалу, який представляє конкретні переваги на теперішньому етапі;  - *прихований* – характеризується наявністю у підприємства потенціалу, який не представляє конкретної переваги на теперішньому етапі, хоча у перспективі може трансформуватися у явний потенціал. |
| 5.**За ступенем застосування** | - *використовується* – це потенціал, якій використовується на теперішньому етапі розвитку підприємства;  - *не використовується* – це потенціал, який не використовується на теперішньому етапі розвитку підприємства;  - *бажаний* – це рівень потенціалу, який є бажаним для підприємств. |
| 6. **За можливістювикористання:** | - *дієздатний* – потенціал, який можливо задіяти у будь-який момент часу в певних умовах для виконання поставлених завдань і досягнення конкретних цілей;  - *недієздатний* - потенціал, який не можливо задіяти у будь-який момент часу в певних умовах для виконання поставлених завдань і досягнення конкретних цілей. |
| 7. **За ступенем відповідності поставленим стратегічним цілям:** | - *релевантний* – відповідає поставленим стратегічним цілям підприємства;  - *нерелевантний* – не відповідає поставленим стратегічним цілям підприємства. |
| 8. **За спрямованістю формування:** | - *людино-орієнтований* – потенціал, який зорієнтован на використання людський ресурсів та компетенцій для виконання поставлених стратегічних цілей;  - *техніко-орієнтований* – потенціал, який зорієнтован на використання технічний ресурсів та компетенцій для виконання поставлених стратегічних цілей. |
| 9. **За мірою реалізації стратегічного потенціалу:** | - *фактичний* – рівень потенціалу, який вже досягнуто (реалізовано) підприємством;  - *перспективний* – рівень потенціалу, який характеризує вектор розвитку підприємства. |
| 10. **З огляду на кордони діяльності підприємства:** | - *експортний* – потенціал підприємства, який використовується для досягнення конкретних переваг на міжнародному ринку;  - *імпортний* – потенціал підприємства, який використовується для осягнення конкурентних переваг на національному ринку. |

Таким чином, проведене дослідження категорії „стратегічний потенціал підприємства” підтверджує важливість вивчення її сутності. Для більш детального вивчення цієї категорії в даній роботі розроблено узагальнене визначення стратегічного потенціалу підприємства, виокремлено фактори, які впливають на рівень стратегічного потенціалу, представлено характерні риси стратегічного потенціалу; розроблено узагальнену класифікацію досліджуваної категорії, а саме: виділені її критерії та види стратегічного потенціалу.

Враховуючи результати дослідження доцільно зробити висновок, що для подальшого вивчення сутності стратегічного потенціалу є необхідним: визначення складових елементів стратегічного потенціалу; розробка узагальненої структури стратегічного потенціалу; дослідження підходів до формування стратегічного потенціалу підприємства.

**1.2 Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства та продукції, щовиробляється**

Базовими **принципами оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства** є:

* **комплексність** – результати дослідження конкурентоспроможності підприємства повинні сполучати і оцінку ефективності процесу його адаптації до змінних умов функціонування, і ступінь реалізації стратегічного потенціалу, і конкурентні позиції підприємства відносно одного або декількох конкурентів, що розглядаються як база порівняння;
* **системність** – основою для оцінки рівня конкурентоспроможності і розробки відповідних рекомендацій можуть виступати лише результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням між факторних взаємозв’язків та обумовленого ними синергічного ефекту;
* **об’єктивність** – результати дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства повинні базуватися на повній та достовірній інформації про зовнішні та внутрішні умови його функціонування і відображати реальні конкурентні позиції суб’єкта господарювання;
* **динамічність** – основним завданням дослідження конкурентоспроможності є не статична оцінка фактичних конкурентних позицій підприємства на конкретний момент часу, а прогнозування їх змін та розробка на цій основі ефективних управлінських рішень;
* **безперервність** – процес дослідження та оцінки конкурентоспроможності та змін її рівня має носити безперервний характер (шляхом створення системи моніторингу ринку, чинників конкурентоспроможності, конкурентних позицій підприємства), оскільки дискретні оцінки не завжди дають можливість своєчасно зафіксувати стрибкоподібні зміни чинників конкурентоспроможності, оцінити можливі тенденції динаміки конкурентних позицій підприємства та своєчасно прийняти та реалізувати відповідні управлінські рішення;
* **оптимальність** – у відповідності з цим принципом об’єктом дослідження є не лише сам рівень конкурентоспроможності, але і ступінь ефективності його досягнення, тому конче необхідною є комплексна оцінка шляхів досягнення певних конкурентних позицій з урахуванням як прямих витрат, пов’язаних з реалізацією заходів по регулюванню конкретного чинника, так і потенційних витрат на розвиток та підтримку конкурентної переваги в майбутньому.

**Загальний порядок** дослідження, оцінки та, в цілому, управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює такі принципові етапи:

* 1. вияв чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, та оцінка їх значимості;
  2. групування чинників, аналіз їх внутрішньогрупових та міжгрупових взаємозв’язків;
  3. оцінка впливу обраних для дослідження чинників (або груп чинників) на рівень конкурентоспроможності підприємства та кількісне визначення цього рівня;
  4. прогнозування змін включених у модель чинників внаслідок можливих змін умов зовнішнього та внутрішнього середовища;
  5. прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства;
  6. з’ясування шляхів та методів підвищення конкурентоспроможності;
  7. розробка комплексу заходів по підвищенню конкурентоспроможності;
  8. оцінка прямих та опосередкованих витрат на реалізацію розроблених заходів;
  9. вибір критерію ефективності заходів по підвищенню конкурентоспроможності підприємства;
  10. визначення ефективності розроблених заходів та вибір оптимального комплексу регулюючих впливів;
  11. прийняття відповідних управлінських рішень.

Конкурентоспроможність підприємства визначають **показники**, які характеризують:

* + - конкурентоспроможність продукції;
    - фінансовий стан підприємства;
    - ефективність збуту та просування товарів;
    - ефективність виробництва;
    - імідж підприємства тощо.

Конкретний набір показників залежить від **методу оцінки** конкурентоспроможності підприємства.

Класифікація **методів оцінки конкурентоспроможності підприємства** передбачає їх поділ на окремі групи за певною ознакою. Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінки, відповідно до якої виділяють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи.

**Графічний метод** оцінки конкурентоспроможності базується на побудові так званої “Радіальної діаграми конкурентоспроможності” або “Багатокутника” конкурентоспроможності”. На рис. 6.3 співставлено багатокутники конкурентоспроможності чотирьох підприємств (умовні назви – “Союз-Україна”, “Рапід”, “Прогрес” та “Грант”) по дев’яти критеріях. Побудова багатокутників здійснювалася наступним чином: коло було поділене радіальними оціночними шкалами на рівні сектори, кількість яких дорівнювала кількості обраних критеріїв (у даному випадку – 9); шкали на радіальних прямих було градуйовано так, щоб всі значення критеріїв знаходилися всередині оціночного кола; значення критеріїв збільшувалися по мірі віддалення від центра кола; на кожній вісі з використанням відповідного масштабу вимірювання було позначено точки, що відповідали значенням критеріїв; по точках відповідно для кожного з підприємств проведено ламану лінію, яка і сформувала багатокутник. З рис. 7.3 видно, як відрізняються підприємства одне від одного по окремих критеріях.

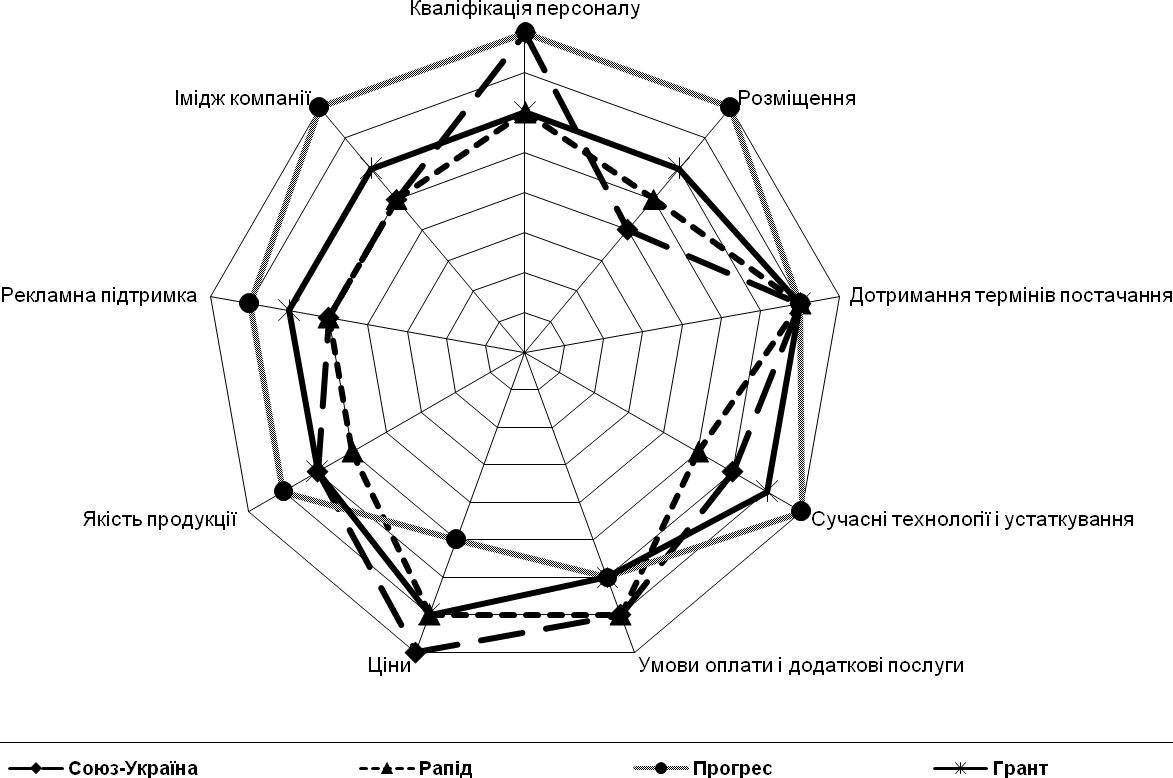


Рис. 6.3. **Багатокутник конкурентоспроможності**

Перевагою графічного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства є його простота та наочність; недоліком слід вважати те, що він не дає змоги встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства.

**Матричні методи** оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих по рядках та стовпцях елементів. Найбільш показовим прикладом може слугувати широко відома матриця БКГ (“Бостонської консалтингової групи”) (рис. 7.4), побудована за принципом системи координат: по вертикалі – темпи росту місткості ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі; по горизонталі, тобто по стовпцях матриці – в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка виробника продукції на ринку. Найбільш конкурентноздатними вважаються підприємства, що займають значну частку на швидко зростаючому ринку.

високі

низькі

висока

низька

*Темпи*

*зростання*

*ринку*

*Частка ринку*

### Рис. 6.4. Принциповий вигляд матриці БКГ

Переваги методу: дає змогу дослідити розвиток процесів конкуренції в динаміці та при наявності достовірної інформації про обсяги реалізації дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки; як недолік відзначають надмірну спрощеність методу та неможливість проведення аналізу причин того, що відбувається, внаслідок чого ускладнюється вироблення управлінських рішень. Окрім матриці БКГ існує достатньо багато матричних моделей, які можуть бути використаними для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства:

* + - матриця “Привабливість ринку/конкурентоспроможність” (модель GE/Mc Kinsey);
    - матриця “Привабливість галузі/ конкурентоспроможність” (модель Shell/DPM);
    - матриця “Стадія розвитку ринку/конкурентна позиція” (модель Hofer/Schendel);
    - матриця “Стадія життєвого циклу продукції/конкурентна позиція"”(модель ADL/LC) тощо.

**Табличний метод** оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства фактично являє собою варіацію матричного і тому не виділяється тут у окрему категорію.

**Розрахункові методи** оцінки конкурентоспроможності підприємства є вельми численними. Вони поділяються на:

* + - ***специфічні методи* –** методи,що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства по окремих аспектах його діяльності – виробничому, інноваційному, маркетинговому, фінансовому тощо;
    - ***комплексні методи*** – методи, щобазуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Серед комплексних методів оцінки визначальне місце посідають:

1. метод, що використовує в якості головного підходу оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства;
2. метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів;
3. метод, що ґрунтується на основі теорії ефективної конкуренції;
4. інтегральний метод;
5. метод самооцінки (Європейська модель ділової досконалості, англійська методика матриці удосконалення бізнесу (ВІМ)).

До ключових методів оцінки конкурентоспроможності підприємства відносяться методи, в основі яких лежить: життєвий цикл товару (послуги); оцінка конкурентоспроможності одиниці продукції; частка ринку; теорія ефективної конкуренції; конкурентна перевага; метод бенчмаркинга; споживча вартість тощо.

Успішність функціонування будь-якої фірми залежить від рівня конкурентоспроможності продукції, що пропонується нею споживачам. ***Оцінка конкурентоспроможності продукції*** –визначення її рівня, що дає відносну характеристику здатності продукції задовольняти вимоги конкретного ринку в даний період, порівняно з продукцією конкурентів.

*Оцінка конкурентоспроможності продукції необхідна для обґрунтування прийнятих рішень* при : комплексному вивченні ринку; оцінці перспектив продажу конкретних вітчизняних товарів для внутрішнього і зовнішнього ринків; оцінці перспектив закупівлі конкретних імпортних і вітчизняних зразків товарів; встановленні і коригуванні цін нових товарів вітчизняного виробництва, експортних і імпортних товарів; коригуванні цін при надходженні нової партії відомого товару; контролі якості експортних товарів; знятті товарів з експорту або їх модернізації; припиненні закупівлі імпортних товарів; підготовці інформації для реклами нових товарів вітчизняного виробництва, імпортних товарів, товарів для експорту; оптимізації торгового асортименту; формуванні товаровиробниками політики в області якості і конкурентоспроможності; позиціонуванні продукції; прийнятті управлінських рішень щодо доцільності витрат на розробку, проектування і серій.

Для визначення конкурентоспроможності товару керуються певними принципами її оцінки - базовими вихідними положеннями, дотримання яких дозволяє підвищити точність оцінки, врахувати інтереси ринкових суб'єктів, уніфікувати порядок дій, що складають зміст процедури оцінки.

Запропоновані принципи є результатом синтезу раніше відомих законів і концепцій і висуваються як основні для вирішення конкретного завдання - оцінки конкурентоспроможності продукції і визначення стратегії й тактики можливих дій з метою якнайповнішого задоволення інтересів споживачів і виробників одночасно.

**Принципи оцінки конкурентоспроможності товарів і послуг**

|  |  |
| --- | --- |
| **Принцип** | **Тлумачення принципу** |
| **Принцип протилежності цілей і засобів** | У процесі оцінки і управління конкурентоспроможністю необхідно враховувати інтереси обох суб'єктів ринкових відносин (споживачів і виробників), цільові орієнтири яких взаємозв'язані і протилежні: для виробника важливі параметри, які впливають на рівень витрат, а для споживача — параметри, що впливають на споживчі властивості продукції.  Кожен споживач, прагне одержати максимум споживчого ефекту на одиницю витрат. З погляду виробника корисність продукції визначається витратно-ціновими чинниками. |
| **Принцип врахування особливостей різних сегментів ринку** | Конкурентоспроможність продукції на різних сегментах споживчого ринку є різною, оскільки кожен споживач оцінює її суто індивідуально. Споживачі, сегментовані за певними критеріями, мають різну структуру установок і по-різному оцінюють конкурентні переваги і недоліки продукції. При здійсненні покупки вони з'ясовують ступінь відповідності параметрів продукції власним потребам і фінансовим можливостям.  У кожен конкретний момент часу структура платоспроможного попиту цілком визначена, що дозволяє здійснювати сегментацію споживачів по значущості (важливості) окремих показників якості і величині їх бюджетних обмежень. |
| **Принцип квазістабільності ринкової кон'юнктури** | Конкурентоспроможність продукції — це поняття відносне, чітко прив'язане не лише до конкретного ринкового сегменту, але й до певного моменту часу.  Для уникнення внутрішньої неузгодженості основних параметрів оцінки конкурентоспроможності товару, необхідно розглядати такий часовий період, протягом якого повинні бути незмінними психологічні аспекти сприйняття корисності товару суб'єктами ринкових відносин, виробничі можливості виробників і купівельна спроможність споживачів, ринкові позиції конкурентів тощо.  Основні фактори визначення тривалості періоду незмінності ринкової кон'юнктури: рівень доходів і структура витрат споживачів, мода, звички; якісні стрибки в науці, техніці, торгівлі і інших областях знань; інструменти державного управління економікою; принципи суспільно-політичного устрою; елементи конкурентного середовища тощо. На основі зібраної статистичної інформації будується економетрична модель; всі події повинні бути синхронізовані в дискретних тимчасових інтервалах. |
| **Принцип переважно раціональної поведінки суб'єктів ринку** | Поведінка кожного суб’єкта ринкових відносин (споживача, виробника) розглядається як серія взаємопов'язаних раціональних дій із заздалегідь визначеною метою. Суб'єкт вибирає раціональні цілі лише відповідно до його природних і розумних соціальних потреб, ретельно розраховує оптимальний шлях до задоволення потреб: кожний виробник намагається використати всі резерви для одержання максимальної віддачі від наявних в його розпорядженні ресурсів; кожний споживач - одержати за свої гроші максимум з точки зору кількості і якості товару. |
| **Принцип оцінки з позиції певного суб'єкта ринку: виробника, продавця, споживача.** | Залежно від суб'єкта ринку вибирається номенклатура групових і одиничних критеріїв. При оцінці з позиції споживача про задоволення його потреб можна судити тільки за відносними споживчими показниками, оскільки вони доступні розумінню масового покупця. Товар сам по собі нікому не потрібен, потрібна вигода, яку він дає покупцю. Відомості про споживчі властивості і показники якості (краще у відносній формі) якраз і несуть інформацію про корисність, тобто вигоді. Якщо виробник (продавець) при виході на ринок даватиме таку інформацію, то можна чекати, що оцінка випущеного товару, дана виробником, співпаде з думкою споживача. |
| **Орієнтація на певний тип ринку (внутрішній, зовнішній)** | Зовнішній ринок диктує вимоги, які пред'являються до будь-якої експортної продукції і є специфічними для кожної країни-покупця (зумовлено особливостями зарубіжних стандартів, умовами експлуатації, національними особливостями країни). Першочерговими є вимоги до патентно-правових показників, які характеризують патентний захист і патентну чистоту продукції; наявність коду штриха на упаковці експортного товару.  Стосовно послуг, цей принцип не є універсальним, а актуальний лише для послуг, що працюють як на внутрішній, так і на зовнішній ринок (послуги зв'язку, банківські послуги, послуги з перевезення пасажирів залізничним, морським, річковим і повітряним транспортом). Переважаюча частка організацій побутових послуг працює на внутрішньому ринку (організації по ремонту побутової техніки, хімчистки, підприємства роздрібної торгівлі, громадського харчування); |
| **Орієнтація на конкретний сегмент ринку** | Сукупній попит певної групи споживачів концентрується, як правило, навколо певного рівня якості і ціни товару, тому, виробник, випускаючи продукцію з характеристиками, близькими до популярних, може за допомогою відносно невеликого асортименту задовольнити попит суттєвої частини споживачів. Оптимальним вважається сегмент ринку, до якого відносяться 20% споживачів, які купують приблизно 80% товару.  При орієнтації на певний сегмент ринку послуг найбільш універсальним зі всіх критеріїв є рівень доходу, який покладений в основу градації ряду організацій з категорій якості обслуговування (зоряність готелю, розряд ательє, клас ресторану). |
| **Принцип відповідності вимогам технічного законодавства, нормативних і юридичних документів** | Для товарів, призначених для внутрішнього ринка, необхідно відповідати обов'язковим вимогам технічних регламентів, державних стандартів, санітарних правил і норм, будівельних норм і правил, ЗУ «Про захист прав споживачів» тощо  Для експортної продукції умовами є відповідність товару міжнародним стандартам країні імпорту, наявність патентної чистоти.  Специфічною для послуг є така обов'язкова норма, як договір між громадянином-споживачем і виконавцем послуги (договір підряду (для матеріальних послуг) і договір надання послуг (для соціально-культурних послуг)). |
| **Формування номенклатури критеріїв конкурентоспроможності з врахуванням рекомендованих вимог до товару та перевищенням обов'язкових вимог** | Номенклатура критеріїв повинна включати як кількісні, так і якісні характеристики  До номенклатури можуть увійти і характеристики, що перевищують обов'язкові вимоги стандарту, при цьому перевищення обов'язкових вимог може досягатися різними шляхами Для товарів критеріями можуть служити і чинники, які опосередковано характеризують показники якості («наявність системи якості», «використання екологічно безпечної технології»).  Для послуг основними шляхами перевищення обов'язкових вимог стандарту виступають: застосування послуг, не передбачених стандартом для даної категорії організацій; майстерність виконавця послуг (уміння нестандартно віднестися до споживача, виконати послугу так, щоб клієнт повторно відвідав підприємство). |
| **Принцип виключення подвійного рахунку** | Зміна ряду критеріїв відбивається як на корисності, так і на вартості товару або послуги. Наприклад, підвищення надійності, з одного боку, підвищує стабільність рівня якості, з іншою — знижує ціну споживання. Для забезпечення точності розрахунку інтегрального показника якості значення показників надійності слід враховувати або в чисельнику, або в знаменнику формули цієї відносної характеристики щоб уникнути подвійного рахунку. Попереджувати подвійний рахунок також слід при оцінці конкурентоспроможності із застосуванням критерію «рівень новизни». Якщо новизна досягається поліпшенням показників якості (модернізацією, удосконаленням товару), то цей факт треба врахувати при розрахунку одного з двох критеріїв - «рівень новизна» або «рівень якості»  При оцінці конкурентоспроможності послуги роздрібної торгівлі слід розрізняти такі групи (втрат) часу покупця: втрати часу із-за недотримання режиму роботи підприємства; витрати часу на обслуговування, зокрема в часи пік; витрати часу, пов'язані з отриманням довідки по телефону, проїздом до магазина. |

Також необхідним є врахування наступних принципів: принцип інтегральності (поглиблення і конкретизацію зв'язків між факторами конкурентоспроможності); принцип діалектичності (необхідність розгляду сукупності факторів у розвитку); принцип відносності конкурентоспроможності (передбачає порівняльний характер оцінки (обрані критерії одного товару порівнюються з критеріями іншого товару, взятими за базові); принцип соціальної адресності конкурентоспроможності (визначається ступенем задоволення за допомогою товарів потреб конкурентних соціально орієнтованих сегментів споживачів); комплексність (виявлення різних складових конкурентоспроможності товару і факторів, що чинять на неї вплив).

На основі цих принципів сформульовано ***методичні аспекти оцінки конкурентоспроможності товару*** [119]:

* методична база повинна будуватися відповідно до суті товару як продукту, призначеного для продажу і подальшого споживання; при визначенні конкурентоспроможності товару оцінюється те, наскільки краще/гірше, порівняно з товарами конкурентами він задовольняє запити користувачів, а при обстеженні чинників - наскільки вони сприяють або перешкоджають досягненню конкурентоспроможності товару;
* при виявленій проблемі конкурентоспроможності товару її вирішення доцільно здійснювати на основі маркетингового дослідження, що передбачає вивчення ставлення покупців до товарів підприємства і його конкурентів, а також переваг та недоліків внутрішнього середовища фірми; ефективності використання можливостей і уникнення загроз її зовнішнього оточення;
* оцінка конкурентоспроможності товару повинна проводитися періодично, а не лише при виникненні проблемної ситуації (вживання превентивних заходів на основі виявлення сигналів про потенційне погіршення конкурентоспроможності товару ефективніше, ніж спроба підвищити його реальну низьку конкурентоспроможність);
* оскільки товари орієнтовані на певні сегменти покупців, складові конкурентоспроможності товару є технічні, економічні і комерційні характеристики продукту, якими більшість покупців конкретного сегменту в основному керуються при виборі того або іншого товару;
* перелік значущих для покупців складових конкурентоспроможності товару має специфіку залежно від типу останнього, тому з'являється необхідність виділення складових конкурентоспроможності у кожному конкретному випадку;
* визначення набору складових конкурентоспроможності товару - ключовий момент її оцінки; при цьому на перший план необхідно висувати ті, які мають найбільшу значущість для покупця; визначення «ваги» кожного параметра може проводитися як за допомогою експертних, так і соціологічних методів; найбільш значущі параметри повинні досліджуватися в першу чергу, що не виключає вивчення другорядних складових, які в деяких випадках можуть робити відчутний вплив на ринковий успіх товару;
* етапи оцінки конкурентоспроможності товару мають специфіку залежно від конкурентної ситуації на ринку, виду товару, завдань оцінки, діяльності й стану підприємства, продукти якого оцінюються.

***Конкурентоспроможність*** у загальному вигляді визначається співвідношенням корисного ефекту до сумарних затрат, які включають витрати, що пов’язані з придбанням та експлуатацією товару.

*Корисний ефект товару * характеризує фактичну здатність товару задовольняти конкретну потребу покупця. Він розраховується як інтегральний показник якості товару, що включає три групи показників: основні характеристики товару (технічні, конструктивні); параметри, що регламентуються (відповідають стандартам); параметри і ознаки, що характеризують естетичні властивості товару (дизайн, упаковка і т.д.). Кожен показник входить в інтегральний показник з своєю вагою, залежною від його значущості для споживача.

*Споживчі властивості —* це характеристики товару, спрямовані на задоволення вимог споживача, які він пред'являє до товару з урахуванням умов його використання за призначенням. Вимірюється в натуральних одиницях (наприклад продуктивність однопараметричних машин та устаткування), грошовому виразі або в умовних балах (для об'єктів з кількома важливими параметрами, що доповнюють один одного).

Сукупні витрати протягом життєвого циклу - витрати, які обов'язково потрібно зробити, щоб одержати від об'єкта відповідний корисний ефект. Приймаючи рішення про купівлю, покупець враховує не тільки ціну товару, але і те, в скільки йому обійдеться експлуатація, утримання товару в процесі його використання. Тому, визначаючи рівень конкурентоспроможності товару, слід враховувати витрати споживача на придбання й експлуатації товару, а не лише оцінювати товар за мірою його відповідності конкретним потребам.

Разом всі витрати складають величину ***ціни споживання* -** обсяг коштів, необхідний споживачу впродовж усього строку служби товару.

У загальному виді елементами ціни споживання виступають: ціна товару; витрати на транспортування товару до місця використання; вартість установки, монтажу, приведення в дієздатний стан; навчання обслуговуючого персоналу; витрати на паливо ( електроенергію); заробітна плата обслуговуючого персоналу; витрати на післягарантійний сервіс та придбання запасних частин; податки; витрати на утилізацію виробу після закінчення строку експлуатації; непередбачені витрати; інші елементи, які характеризують індивідуальні властивості товару.

Конкурентоспроможність об'єктів, для яких неможливо розрахувати корисний ефект чи сукупні витрати, можна визначити за результатами експериментальної перевірки за конкретних умов споживання, пробного продажу, експертних та інших методів.

Якщо в показнику конкурентоспроможності врахувати всі критерії споживачів конкретного ринку, то він відобразить лише очікувану, а не реальну конкурентоспроможність, бо для успішного продажу товару необхідно, щоб він з'явився на тому ринку, на якому дійсно потрібний, в потрібній кількості, в потрібний момент часу, щоб споживач був підготовлений до появи даного товару, а маркетингова програма була б краща, ніж у конкурентів. Все це залежить від ефективного виконання маркетингових функцій: вивчення ринку, управління розробкою і виробництвом товару, управління збутом і просуванням.

У цілому, для визначення конкурентоспроможності продукції продуценту необхідно знати: конкретні вимоги потенційних покупців (споживачів) до пропонованого на ринку товару; можливі розміри та динаміку попиту на продукцію; розрахунковий рівень ринкової ціни товару; очікуваний рівень конкуренції на ринку відповідних товарів; визначальні параметри продукції основних конкурентів; найбільш перспективні ринки для відповідного товару та етапи закріплення на них; термін окупності сукупних витрат, пов'язаних із проектуванням, продукуванням і просуванням на ринок нового товару.

Існують різні підходи до визначення показника конкурентоспроможності товару. Використання одного (інтегрального) показника або системи індикаторів для визначення конкурентоспроможності передбачає порівняння їх переваг і недоліків, можливостей і обмежень згідно цілям дослідження.

**2. Визначення місії та цілей організації**

**2.1. Формування місії організації**

Досконалість підприємства - це досконале виконання досконалої стратегії. Добре продумане стратегічне бачення готує компанію майбутнього, встановлює довгострокові напрямки розвитку та визначає наміри компанії щодо підвищення конкурентного статусу на цільовому ринку. Розробка стратегії є однією із основних функцій діяльності підприємства.

Задача керівництва компанії щодо створення та реалізації стратегії підприємства складається із п'яти взаємопов'язаних частин (рис. 2.1.)

1

2

3

4

5

Переформулювання при необхідності

Перехід до задач 1,2,3 та 4 при необхідності

Рис. 2.1 - П'ять задач стратегічного управління

*1 – Визначення сфери діяльності та формулювання стратегічних установок;*

*2 – Постанова стратегічних цілей та задач до їх досягнення;*

*3 – Формулювання стратегії для досягнення поставлених цілей та результатів діяльності виробництва;*

*4 – Реалізація стратегічних планів;*

*5 – Оцінка результатів діяльності та зміна стратегічного плану та методів його реаіізації.*

Основне питання відносно стратегії компанії, яке задає собі керівник вищої ланки, звучить таким чином: "Як ми бачимо свою компанію, що збираємося робити та чого ми хочемо досягнути?" Для того щоб аргументовано відповісти на дане запитання, необхідно чітко уявляти характер діяльності підприємства на сьогоднішній день та у майбутньому також продумати можливі потреби компанії на 5-10 років наперед. В свою чергу відповідь на ще одне питання "Хто ми, що ми робимо та куди направляємося?" визначить курс, який повинна взяти фірма, та допоможе розробити сильну індивідуальність.

Те, що компанія збирається робити та чим вона хоче стати, у загальному сенсі є місією (призначенням, філософією) фірми. Встановлюю місію, керівництво компанії визначає сферу її діяльності, а також ті послуги які вона буде надавати своїм клієнтам. Найчастіше місію ототожнюють з загальною "генеральною" метою, чітко вираженою причиною існування підприємства.

Місія у широкому розумінні розглядається, як філософія підприємства, що визначає принципи і цінності, згідно з якими підприємство здійснює свою діяльність.

Сформульована місія підприємства повинна відображати цільові орієнтири, сферу діяльності, філософію, можливості і способи здійснення діяльності підприємства. Вибір місії підприємства здійснюється на підставі визначення споживачів та їх потреб, які підприємство в змозі задовольнити.

Керівництво підприємства визнає важливість формулювання місії організації для загального розвитку його діяльності, для вдосконалення рекламної стратегії, для кращої мотивації працівників заводу.

Виходячи з цього в даному курсовому проекті була вироблена місія ЗАТ Полтавський завод продтоварів «Світанок», виражена нижче:

***«Підприємство прагне забезпечити українського споживача мінеральною газованою водою найкращої якості, яка б сприяла поліпшенню здоров'я як конкретного споживача, так і поліпшувала здоров'я всієї української нації в цілому».***

**2.2 Побудова дерева цілей**

Ціль - це бажаний стан, чи кінцевий результат, до якого прагне підприємство. Цілі визначають окремі, конкретні напрямки діяльності підприємства і є необхідною передумовою його успіху.

Підприємство слід розглядати, як багатоцільову систему , що витікає з багатоаспектності функцій управління, тому кожне підприємство має ієрархічну систему цілей, яку подають у вигляді дерева цілей (рис. 2.2).

Вершина дерева цілей відповідає основному виду діяльності підприємства. Іноді головну ціль підприємства ототожнюють з місією. Але це не так. Дана ціль наслідує місію, розвиває основну ідею, яка закладена в місії підприємства, вона уточнює її і має певні часові обмеження. Місія підприємства не обмежена в часі й існує стільки, скільки існує саме підприємство.

**Завоювання ринку України**

**Економічні**

**Організаційні**

**Стратегічні**

**Соціальні**

Залучення інвестицій

Одержання кредитів

Мінімізація витрат на виробництво

Зміни в структурі чи діяльності

Об’єднання структурних підрозділів папавппідрозділіввивввиввивиробництв

Повне задоволення запитів клієнтів

Підвищення якості продукції

Збільшення частки ринку

Пільги для працівників

Розвиток сфери послуг

Екологічна безпека

Освоєння нових видів діяльності

Рис. 2.2 - Дерево цілей підприємства

Далі цілі діляться на рівні:

I рівень - стилеві цілі, які відображають внутрішні цінності підприємства, яких дотримується вище керівництво підприємства. До них можна віднести - економічні, організаційні, соціальні, інноваційні, політичні маркетингові, функціональні, технічні цілі тощо. Визначення стилевих цілей здійснюється по напрямкам - положення на ринку, інновації, продуктивність, ресурси, доходність, управлінські аспекти, соціальна відповідальність, персонал.

II рівень - робочі цілі. Їх призначення - опис забезпечуваних умов, необхідних для досягнення результату. Це найбільш динамічні цілі, підлягають періодичному коригуванню, відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

При формулюванні цілей слід дотримуватися наступних вимог:

1. досяжність - ціль повинна бути реальною;

2. гнучкість - ціль повинна бути поставлена таким чином, щоб була можливість її корекції;

3. вимірюваність - ціль повинна бути кількісно вимірювана;

4. орієнтованість у часі - ціль повинна мати часові обмеження і ВІДПОВІДЕ умовам роботи підприємства на даному етапі розвитку економіки;

5. конкретність - зміст цілі повинен відображати, який результат необхід одержати після досягнення цілі; строки досягнення; персонал, як відповідає за реалізацію цілі;

6. сумісність - цілі повинні бути сумісними по ієрархії;

7. прийнятність - для працівників підприємства, а також для суб'єктів, і визначають діяльність і розвиток підприємства;

8. послідовність цілей - кожна ціль одного ієрархічного рівня повинна ма власний пріоритет відносно інших цілей;

9. конфліктність цілей - досягнення однієї цілі не повинно заважати досягненню іншої.

10. компліментарність - досягнення однієї цілі повинно полегшувати досягнення іншої;

11. письмове формулювання.

Виходячи зі сформульованої місії підприємства необхідно будуємо дерево цілей і представляємо його у наступному вигляді:

Кожну виділену ціль описуємо і обгрунтовуємо її постановку для підприємства. Результати надаємо у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Оґгрунтування необхідності цілей підприємства

|  |  |
| --- | --- |
| Виділена ціль підприємства | Обгрунтування цілей |
| Економічні |  |
| Залучення інвестицій | Допоможе освоїти нові види діяльності та розвинутись в них. Завоювання частину ринку за допомогою розвитку сфер послуг у нашій галузі. |
| Мінімізація витрат на виробництво | Мінімізація витрат завжди необхідна. Це сприяє підвищенню прибутку та рентабельності підприємства. Цю ціль можна реалізувати тільки за рахунок введення інновацій в виробництво та організацію виробництва. |
| Одержання кредитів | Залучення кредитів допоможе освоїти нові види діяльності та розвинутись в них. Завоювання частину ринку за допомогою розвитку сфер послуг у нашій галузі. |
| Організаційні |  |
| Зміни в структурі чи діяльності | Першочергово це "невеликі" зміни, які проходять постійно, — зміни в методах роботи, в рутинних канцелярських процедурах, розміщенні машини або столу, призначеннях керівників і назвах посад. |

Продовження Таблиці 2.1.

|  |  |
| --- | --- |
| Освоєння нових видів діяльності | Не за рахунок великого скорочення основного виду діяльності. Можливе створення нового виду товару на основі основного виду діяльності |
| Об’єднання структурних підрозділів | Робітник буде виконувати «більше» робіт праючи в об’єднаному відділі (наприклад економіний відділ та бухгалтерія). |
| Стратегічні |  |
| Збільшення частки ринку | Підвищення репутації організації серед споживачів і вдосконалення іміджу для підвищення привабливості товарів. Впровадження нової рекламної стратегії. |
| Підвищення якості продукції | Підвищення якості продукції за рахунок впровадження інноваційних та організаційних заходів |
| Повне задоволення запитів клієнтів | Перетворення продукції підприємства в продукцію масового споживання за рахунок ефективної цінової політики |
| Соціальні |  |
| Екологічна безпека | Забезпечення екологічної чистоти вироблюваної продукції, не дивлячись на те, що екологічна обстановка певною мірою впливає на її якість |
| Пільги для працівників | Надання медичного та соціального обслуговування працівникам фірми. Повний соц-пакет для кожного працівника |
| Розвиток сфери послуг | Доставка товарів безпосередньо до споживача. Це підвищить конкурентоздатність фірми. |

**3. Стратегічний аналіз середовища**

Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі. А також шляхів досягнення стратегічних цілей.

Метою стратегічного аналізу є змістовний і формальний опис об'єктів дослідження, виявлення тенденцій, особливостей, можливих) напрямків розвитку підприємства.

Предметом стратегічного аналізу є концептуальні напрямки функціонування і розвитку підприємства, його ресурси і можливості, що розглядаються з позицій нарощування стратегічного потенціалу підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

Об'єкт стратегічного аналізу - підприємство і його підрозділи, окремі напрямки бізнесу, зовнішнє середовище.

Стратегічний аналіз поділяють на 3 частини:

- аналіз зовнішнього середовища, який включає аналіз макрооточення та аналіз безпосереднього оточення підприємства;

- аналіз внутрішнього середовища підприємства або аналіз стратегічн потенціалу підприємства;

- SWOT-aнaлiз.

**3.1. Аналіз макрооточення підприємства**

Аналіз зовнішнього середовища є процесом, за допомогою які розробники стратегічного плану контролюють зовнішні по відношенню організації чинники, щоб визначити можливості і загрози для підприємс та направлений на розробки оптимальної стратегії на основі вибору серед можливих альтернатив.

Поведінку зовнішнього середовища зручно аналізувати, а відповідно проектувати майбутню стратегію підприємства, якщо адекватно оцінити вплив на підприємство комплексу, який складається, як мінімум, із чотирьох типів чинників макрооточення: соціальні (S), технологічні (Т), економічні (Е), політичні (Р). Початкові букви назв цих факторів і складають абревіату метода аналізу зовнішнього оточення підприємства - РЕSТ-аналізу.

Сутність даного методу заключається в виділенні груп фактор відповідно до кожного чинника макрооточення, які в тій чи іншій мірі здійснюють вплив на підприємство.

Для більш повного розуміння і виділення факторів, які входять до складу кожного чинника макрооточення, дається тлумачення даних чинників :

- Економічні чинники - визначають загальний рівень економічне розвитку, ринкових відносин, конкуренції, тощо. Знання в галузі економі не є гарантією успішного бізнесу, але дозволяють інтерпретувати аналізувати тенденції у зміні економічного середовища, а також робити відповідні прогнози. Основними показниками, за якими здійснюється аналіз економічних чинників впливу є: темпи інфляції, податкова політика, стан банківських відсотків, міжнародний платіжний баланс, дефіцит держбюджету, рівень безробіття, зміна структури державних витрат, рівень зайнятості населення в цілому і в галузі тощо. Зміни цих макроекономічних показників впливають на рівень життя населення, платоспроможність підприємств, коливання попиту, рівень цін тощо.

- Політичні чинники (політично-правові) - політична система, що існує в державі, чинить сильний вплив на ділову активність підприємств у зв'язку тим, що визначає цілі та напрямки розвитку суспільства, його ідеологію, зовнішню та внутрішню політику у різних галузях, а також шляхи і засоби, допомогою яких уряд має намір її впроваджувати. Основними чинникам що характеризують політичну ситуацію у державі є: стабільність влади, державна політика приватизації та націоналізації, державний контроль регулювання діяльності підприємств, рівень протекціонізму, пріоритети державної підтримки, рівень корупції та ін. Правова складова макрооточення включає закони і правові акти, які встановлюють допустимі норми ділові відносин, права, відповідальність, обов'язки організації тощо.

- Технологічні чинники - чинники, пов'язані з розвитком технологій і техніки. Технологічне середовище теж має тенденцію до змін, які створюють як додаткові можливості, так і обмеження. Підприємство, що ефективно функціонує, має своєчасно адаптуватися до технологічних змін і використовувати їх для формування конкурентних переваг. До основних технологічних чинників, які необхідно відстежувати, можна віднести так звані «технологічні прориви», питому вагу наукоємних виробництв і продукції, зміну життєвого циклу технологій, вимоги до науково-технічного рівня конкурентоспроможності продукціїтощо.

- Соціальні чинники - відображають соціальні процеси і тенденції, що відбуваються у суспільстві та впливають на діяльність підприємства, перш за все через зміни у поведінці споживачів. Соціальні зміни можна аналізувати за допомогою вивчення таких характеристик, як ставлення основної маси населення до підприємництва, роль жінок і національних меншин у суспільстві, розвиток руху на захист прав споживачів, зміна суспільних цінностей тощо.

Окремі чинники зовнішнього середовища на різні підприємства впливають по-різному. Тому в курсовій роботі до кожного чинника макрооточення виділяємо фактори (10 факторів на кожну групу чинників) відповідно свого підприємства і умов ситуаційної задачі. Віднесення фактора в ту чи іншу групу чинників необхідно підтвердити поясненням і обґрунтуванням, яке представити нижче (рис. 3.1.)

Підприємство і його стратегія

Political:

Вступ в СОТ;

Зміни законодавства;

Вибори президента;

Вибори в парламент;

Державне регулювання в галузі;

Державне регулювання конкуренції;

Міжнародні групи;

Торгова політика;

Регулюючі органи;

Міжнародне законодавство.

Technological:

Тенденції НДКР;

Нові патенти;

Нові продукти;

Розвиток технологій;

Фінансування досліджень;

Законодавство по технологіям;

Зрілість технологій;

Проблеми інтелектуальної властності;

Зміна і адаптація нових технологій;

Потенціал інновацій.

Economic:

Рівень зайнятості;

Інфляція;

Безробіття;

Економічна ситуація країни;

Курс валют;

Платоспроможний попит;

Оподаткування;

Інвестиційний клімат;

Ринок і торгові цикли;

Затрати підприємства.

Social/cultural:

Демографія;

Зміни законодавства;

Структура доходів та витрат;

Базові цінності;

Тенденції життя;

Моделі поведінки покупців;

Реклама;

Зв’язок з суспільством;

Точки контакту покупців;

Уявлення ЗМІ про підприємство.

Рис. 3.1. - Фактори РЕSТ-аналізу, які мають вплив на стратегію підприємства

Економічні чинники. Для дослідження цього чинника необхідно аналізувати ситуацію в країні, безробіття, рівень інфляції.

Зараз в Україні складається хистке і нестабільне положення, що стосується всіх сфер діяльності. Ця обставина не обійшла і галузь, в якій працює підприємство ЗАТ Полтавський завод продтоварів «Світанок». Справа в тому, що, як говорилося раніше, мінеральна вода не є товаром першої необхідності для українського споживача, тому навіть незначне підвищення ціни може призвести до істотного зниження споживання. Це відбувається через украй низьку купівельну спроможність споживача, обумовлену названими чинниками.

При цьому в країні зростає інфляція що негативно позначається на цінах на закупівельні матеріали (тара, етикетки, устаткування).

Політичні чинники. Тут необхідно вивчити і передбачити наміри властей, розглянути вплив на організацію законодавчої бази держави.

Одним з несприятливих моментів є той, що, завдяки існуючому законодавству, виявляється істотний податковий тиск на підприємство, а виплати в цій сфері несумірні з можливостями підприємства.

Слід зазначити, що підприємство реалізує свою продукцію під власною торговою маркою "Полтавська Джерельна". Для цього підприємство отримало Свідотство на знак товарів і послуг 12571 від 07.06.1999. Це захищає продукцію заводу від підробок і гарантує високу якість продукції споживачу.

Політична обстановка в Україні не може не впливати на положення справ підприємства. при чому вона робить як непрямий, так і безпосередній вплив. Непрямий вплив полягає в тому, що через погіршення економічної ситуації в країні погіршився стан споживача – знизилася його купівельна спроможність. Пряме виражається в нестабільності, що з'явилася в останній час, і невизначеності. Нестабільність обмінного курсу національної валюти викликає втрати при продажу товару.

Технологічні чинники. В даній галузі науково-технічне середовище має свою специфіку. Оскільки діяльність підприємства фактично полягає в наданні споживачу можливості користуватися рідкісними природними ресурсами, коефіцієнт участі підприємства у виробництві самого продукту практично рівний нулю. В іншому ж підприємство забезпечує повністю заходи всієї решти, необхідні для передачі ресурсу споживачу. Всі основні технологічні новинки використовуються саме на цьому етапі. Це можуть бути такі аспекти:

* Дизайн і матеріал упаковки;
* Дизайн і матеріал етикетки;
* Технології механічного очищення мінеральної води;
* Технології розливу мінеральної води в тару;
* Технології і рецепти виготовлення безалкогольних напоїв.

Соціальні чинники. Якщо оцінювати, наскільки істотно впливають на ЗАТ Полтавський завод продтоварів «Світанок» демографічні зміни в Україні, то можна сказати, що це один з важливих чинників, що дозволяє оцінювати приблизні об'єми продажів. Це відбувається тому, що обсяги закупівель посередників напряму залежать від попиту конкретних споживачів.

**3.2. Аналіз безпосереднього оточення підприємства**

Вивчення безпосереднього оточення підприємства направлено на аналіз стану тих складових зовнішнього середовища, з якими підприємство знаходиться в тісні взаємодії.

При вивченні середовища прямого впливу використовують модель «галузевої структури», засновану на ототожненні зовнішнього середовища підприємства з галуззю або галузями, в яких воно функціонує.

Погроза появи нових конкурентів

Методологічна база для аналізу галузевої структури вперше була запропонована М. Портером, який довів, що галузеве середовище і стан конкуренції в галузі можна охарактеризувати п'ятьма конкурентні силами, які, з одного боку, загрожують виживанню організації, а з іншого створюють передумови для підвищення ефективності діяльності:

ПІДПРИЄМСТВО

**(стратегія)**

Спроможність покупців диктувати свої умови

Погроза появи товарів-субститутів

Спроможність постачальниками диктувати свої умови

Погроза появи нових конкурентів

Суперництво між конкурентами усередині галузі

Рис. 3.2. - Модель «п'ятьох сил» М. Поретра

Основою даної моделі є твердження про те, що прибутковість галузі визначається не зовнішнім виглядом виробленої продукції, не рівнем використовуваної технології, а структурою галузі. До складу даної моделі входять такі сили:

■ Конкурентна боротьба. Суперництво між організаціями, що виробляк аналогічну продукцію і продають їх на одному ринку;

■ Погроза появи товарів-субститутів. Субститут (замінник) – товар, відповідає тим же потребами, що і конкретний товар, вироблений аналізованій галузі;

■ Погроза появи нових конкурентів. Якщо кількість нових організації галузі збільшується, а попит на продукцію не буде рости пропорцій росту пропозиції, то ціни, отже, прибуток буде зменшуватися. Так чином, перехід у галузь нових організацій обумовлює верхню ме: прибутковості галузі.

■ Спроможність покупців диктувати свої умови. Значні клієн спроможні впливати на рівень прибутків організацій-виробників. Во можуть диктувати свої умови: підвищення якості товару, надання креди та ін.

■ Спроможність постачальників диктувати свої умови. До таких організацій відносяться продавці сировини, що комплектують, кваліфікованої робочої сили і т.д.

В ході виконання курсової роботи заповнюємо табл. 2.2 у такий спосіб: для кожної сили в графі А вписсуємо в графу Б по 5 чинників зміни характеру впливу (посилення/ослаблення впливу) кожної сили навколишньо середовища на організацію.

Таблиця 3.2.

Чинники зміни характеру впливу сил навколишнього середовища

|  |  |
| --- | --- |
| Сили, що входять у модель | Чинники зміни характеру впливу |
| А | Б |
| 1. Погроза появи товарів-субститутів (замінників) | 1. Зниження попиту;  2. Зниження прибутку;  3. Встановлення цінових меж без зниження витрат;  4. Зменшення об’єктів виробництва;  5. Зниження долі ринку |
| 2. Погроза появи нових конкурентів | 1. Зниження долі ринку;  2. Збільшення витрат на рекламу;  3. Зниження цін;  4. Зниження прибутку;  5. Підвищення якості продукції |

Продовження Таблиці 3.2.

|  |  |
| --- | --- |
| 3. Спроможність покупців диктувати свої умови | 1. Підвищення якості виробів;  2. Надання кредитів;  3. Акції, знижки;  4. Зниження цін;  5. Зміни в обсязі продажів. |
| 4. Спроможність постачальників диктувати свої умови | 1. Підвищення собівартості продукції;  2. Підвищення цін на продукцію;  3. Несвоєчасне виконання планів випуску;  4. Збій у виробництві;  5. Зменшення якості продуктів. |
| 5. Суперництво між конкурентами усередині галузі | 1. Поява цінових війн;  2. Втрата долі ринку;  3. Збільшення витрат на рекламу;  4. Зниження прибутків;  5. Підвищення якості продукту. |

Далі необхідно проранжувати отримані в результаті заповнення табл. 2.2 чинники зміни характеру впливу за допомогою методу рангової кореляції. Для цього скласти анкети опитування експертів для кожної групи чинників (табл. 2.3).

Таблиця 3.3.

Анкети опитування експертів для І групи чиннників

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Найменування чинників | Експерти | | | | | | | | | | *Хі* | *(Хі –– Хср)* | *(Хі –– Хср)2* |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| **А** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** | **12** | **13** |
| 1 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 2 | 36 | -6 | 36 |
| 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 21 | 9 | 81 |
| 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 14 | 16 | 256 |
| 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 33 | -3 | 9 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 47 | -17 | 289 |

Таблиця 3.4.

Анкети опитування експертів для II групи чиннників

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Найменування чинників | Експерти | | | | | | | | | | *Хі* | *(Хі –– Хср)* | *(Хі –– Хср)2* |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| **А** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** | **12** | **13** |
| 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 21 | 9 | 81 |
| 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 43 | -13 | 169 |
| 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 29 | 1 | 1 |
| 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 45 | -15 | 225 |
| 5 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 13 | 17 | 289 |

Таблиця 3.5.

Анкети опитування експертів для ІII групи чиннників

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Найменування чинників | Експерти | | | | | | | | | | *Хі* | *(Хі –– Хср)* | *(Хі –– Хср)2* |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| **А** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** | **12** | **13** |
| 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 36 | 6 | 36 |
| 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 35 | 5 | 25 |
| 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 15 | -15 | 225 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 47 | 17 | 289 |
| 5 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 14 | -16 | 256 |

Таблиця 3.6.

Анкети опитування експертів для ІV групи чиннників

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Найменування чинників | Експерти | | | | | | | | | | *Хі* | *(Хі –– Хср)* | *(Хі –– Хср)2* |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| **А** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** | **12** | **13** |
| 1 | 3 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 42 | 12 | 144 |
| 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 15 | -15 | 225 |
| 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 17 | -13 | 169 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 33 | 3 | 9 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 44 | 14 | 196 |

Таблиця 3.7.

Анкети опитування експертів для V групи чиннників

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Найменування чинників | Експерти | | | | | | | | | | *Хі* | *(Хі –– Хср)* | *(Хі –– Хср)2* |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| **А** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** | **12** | **13** |
| 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 15 | -15 | 225 |
| 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 26 | -4 | 16 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 38 | 8 | 64 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 40 | 10 | 100 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 44 | 14 | 196 |

При ранжуванні використовується принцип: ранг 1 присвоюється тому чиннику, що, на думку спеціаліста, має найбільший вплив на досліджуваний об'єкт.

Ступінь зв'язку між декількома ранжировками (оцінками, виставленими опитаними експертами) оцінюється коефіцієнтом конкордації, або коефіцієнтом згоди. Коефіцієнт конкордації визначає узгодженість експертів при ранжуванні п об'єктів по ступеню володіння деякою властивістю X.

Нехай є n об'єктів 1, 2, ..., і, ..., n, у різному ступені маючих властивість X, і нехай т експертів ранжують ці об'єкти по властивості X. Сумарна ранжировка буде мати вигляд:



(3.1)

Цей метод формалізації апріорної інформації зичайно застосовується, коли кількість ранжируємих об'єктів невелика (п <15). Середній ранг у цьому ряду складе:



(3.2)

Сума квадратів різниць між членами сумарної ранжировки і членами ряду, складеного із середніх значень дорівнює:



(3.3)

Розмір *S* досягає максимуму, коли всі експерти дають однакові ранжировки. Якщо визначити узгодженість експертів як відношення реаль суми квадрантів різниць *S* до максимально можливої суми *Sмакс*, утворюється вираження для коефіцієнта конкордації, запропоноване Кендаллом:



(3.4)

Таблиця 3.8

Значення коефіцієнтів конкордаціїї для всіх груп чинників

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Група чинників | S | W |
| 1 | 778 | 0,778 |
| 2 | 644 | 0,644 |
| 3 | 508 | 0,508 |
| 4 | 746 | 0,746 |
| 5 | 660 | 0,66 |

Коефіцієнт конкордації змінюється від 0 до 1. Якщо він = 0, узгодженості в оцінках експертів немає. Тому для одержання достовірних оцінок слід уточнити вихідні дані або змінити склад групи експертів. Прийнято вважати, що при *W* > 0,5 думки експертів більшою мір узгоджені, ніж не узгоджені. При *W* < 0,5 отримані оцінки не можна вважати достовірними, і тому варто повторити опитування заново.

В нашому випадку ми бачимо, що коефіцієнти конкордації по всіх групах чинників більше 0,5. Тобто думки експертів узгоджені і додаткових опитувань не треба.

**3.3. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства**

Аналізування поведінки зовнішнього середовища необхідно доповнити аналізом стану внутрішніх елементів організації та їх відповідності ста зовнішніх факторів. Для того, щоб організація могла успішно діяти конкурентному середовищі, вона повинна мати відповідний потенціал.

Під стратегічним потенціалом підприємства розуміють сукупність наявних ресурсів та можливостей для розробки та здійснення стратегії підприємства, а також можливість випускати та реалізовува конкурентноздатну продукцію, успішно протистояти впливу зовнішнього середовища.

Потенціал підприємства не є статистичною величиною і залежить від умов зовнішнього середовища.

В курсовій роботі оцінку потенціалу виконують за трьома фyнкцiями: маркетинг, виробництво, кадри (культура) організації.

Основу оцінки виробничого потенціалу складає широко застосовуваний в економічній літературі організаційно-технічний рівень виробництва. Тому наступним кроком проводиться оцінка виробничого потенціалу підприємства за наступними показниками:

1. питома вага прогресивного обладнання:



(3.5)

де Кп - кількість прогресивного обладнання; Коб - загальна кількість обладнання.

1. питома вага обладнання з періодом експлуатації до 5 р.:



(3.6)

де Кек - кількість обладнання з періодом експлуатації до 5 років; Коб - загальна кількість обладнання.

1. доля активної частки основних фондів:



(3.7)

де ОФа - активна частина основних фондів; ОФ - середньорічна вартість основних фондів.

1. фондоозброєність праці:



(3.8)

де ОФ - середньорічна вартість основних фондів; Чн.зм - чисельність робітників в найбільшу зміну.

1. технічна озброєність працівників:



(3.9)

1. матеріаломісткість продукції :



(3.10)

де См - витрати на сировину та матеріали; С- загальна собівартість виробленої продукції.

1. коефіцієнт використання виробничих потужностей:



(3.11)

де В - загальний обсяг виробленої продукції; ВП - виробнича потужність.

1. рівень використання робочого часу:

 (3.12)

де П - невиробничі витрати робочого часу.

1. зведену оцінку виробничого потенціалу знаходять за формулою:

 (3.13)

Важливе значення для визначення можливостей організації значення управлінського потенціалу. Найбільш загальним показником, характеризує ефективність управління, є відношення загального кінцевого результату виробництва до сукупних витрат на управління. Для оцінки управлінського потенціалу використовуються наступні показники:

1. ефективність управління:



(3.14)

де Ру - результат управління - прибуток організації ; Ча.у. - чисельність апарату управління.

1. зайнятість персоналу в апараті управління:



(3.15)

де Ча.у. - чисельність апарату управління; Чв.п. - чисельність виробничого персоналу.

3) співвідношення чисельності лінійного та функціонального

управління:



(3.16)

де Чл.к. - чисельність лінійних керівників; Чф.к. - чисельність функціональних керівників.

1. економічність праці апарату управління:



(3.17)

де Са.у. - загальна сума витрат на управління; Св- сума витрат на виробництво продукції.

1. зведена оцінка управлінського потенціалу:

 (3.18)

Останню оцінку визначаємо по маркетинговому потенції підприємства, під яким розуміється можливість організації вивчати та задовольняти потреби споживачів шляхом відображення їх в товарі, здійснення процесу ціноутворення, просування товару на ринок, реаліза ідей, що надходять від споживачів. Ефективність використання засобів маркетингу характеризує розрахунок системи показників:

1. частка ринку підприємства:



(3.19)

де РПп - реалізована продукція організації; РПг - реалізована продукція в галузі.

1. ступінь оновлення асортименту:



(3.20)

де Вн.а. - випуск в нових моделях; В - загальний випуск продукції.

1. ефективність маркетингової діяльності (реклами):



(3.21)

де ΔП - приріст прибутку за рахунок проведення маркетингової (рекламної) діяльності; Зр - витрати на маркетингову діяльність (рекламу).

1. зведена оцінка маркетингового потенціалу:

 (3.22)

Результати розрахунку зведених оцінок потенціалу підприємства надаємо у вигляді таблиці 2.9 терміном за три роки.

Таблиця 3.9.

Зведені оцінки потенціалу підприємства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показники | 2009 | 2010 |
| Питома вага прогресивного обладнання (Y1) | 0,90 | 0,91 |
| Питома вага обладнання з періодом експлуатації до 5 р.  (Y2) | 0,35 | 0,43 |
| Доля активної частки основних фондів (Y3) | 0,60 | 0,60 |
| Фондоозброєність праці (Y4) | 0,23 | 0,19 |
| Технічна озброєність працівників (Y5) | 0,14 | 0,11 |
| Матеріаломісткість продукції (М ) | 0,20 | 0,20 |
| Коефіцієнт використання виробничих потужностей (К*вп*) | 0,84 | 0,60 |
| Рівень використання виробничого часу (Крч ) | 0,68 | 0,68 |
|  | 0,41 | 0,39 |
| Ефективність управління ( Еу ) | 0,40 | 0,50 |
| Зайнятість персоналу в апараті управління (Кз) | 0,10 | 0,10 |
| Співвідношення чисельності лінійного та функціонального управління (Кс) | 0,52 | 0,52 |
| Економічність праці апарату управління ( Еау ) | 0,13 | 0,14 |
|  | 0,23 | 0,25 |
| Частка ринку підприємства (Yр ) | 0,10 | 0,10 |
| Ступінь оновлення асортименту (Yас) | 0,40 | 0,20 |
| Ефективність реклами (Ер ) | 0,10 | 0,10 |
|  | 0,25 | 0,21 |
| Потенціал підприємства = | 0,28 | 0,27 |

Значення комплексної оцінки показника може змінюватися від 0 до 1. 0 - ідентифікує найгірше значення показника; 1 - найкраще значення. Після цього зробити висновок про те, який елемент стратегічного потенціалу підприємства потребує першочергового удосконалення або забезпечен ресурсами.

З наведеної таблиці ми бачимо, що увесь потенціал даного підприємства навіть нижче 0,5. Це не є добре і треба приймати рішучі заходи. Необхідно покращити маркетингову політику

Фондоозброєність праці, технічна озброєність працівників та матеріаломісткість продукції потребують першочергового забезпечення ресурсами та удосконалення.

Якщо взяти ораганізаційний потенціал, то тут необхідно ефективність управління та економічність праці апарату управління удосконалювати шляхом підбору більш кваліфікованого персоналу в цих сферах.

У Маркетинговому потенціалу всі показники нижче 0,5. Як я наводив вище необхідно покращити маркетингову політику. Створити, які-небудь акції, нові види товарів, збільшення асоритемнту приведе до поліпшення становища Маркетингового потенціалу.

**3.4. SWOT-аналіз**

У процесі стратегічного аналізу недостатньо проаналізувати внутріш і зовнішнє середовище лише в розрізі їх окремих підсистем. Для обгрунтування значущості і рівня впливу окремих чинників або їх груп, необхідно всі чинники, які вивчаються, віднести до позитивно або негативно діючих. Ці чинники отримали назву «можливостей» і «загроз» з боку зовнішнього середовища, а також «сильних» і «слабких» сторін діяльності підприємства щодо його внутрішнього середовища. При цьому зовнішні та внутрішні чинники необхідно аналізувати в їх взаємозв'язку і залежності. Для цього використовується SWOT-аналіз.

На підставі вихідних даних про діяльність підприємства, яке наведене в ситуаційній задачі, та умов його функціонування проводимо стратегічний аналіз, використовуючи методику SWOT-аналізу.

Для цього необхідно дослідити зовнішнє середовище підприємства та скласти перелік можливостей та загроз, що можуть вплинути на діяльність підприємства. Використати при цьому прийоми парних можливостей та загроз. Визначити силу впливу кожного з факторів за 10-ти бальною шкалою та оцінити ймовірність використання можливості чи спрацювання загрози. Результати представити у таблиці 3.1.

Таблиця 3.10.

Зовнішні можливості та загрози

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Можливості | *Mi* | Рi | Мi х Рі | Загрози | 3i | Рi | 3i хРi |
| 1.Економічне зростання країни | 8 | 0,68 | 5,44 | 1.Екомічний спад | 5 | 0,32 | 3 |
| 2.Прискорення зростання ринку | 7 | 0,59 | 4,13 | 2.Уповільнення зростання ринку | 7 | 0,41 | 2,87 |
| 3.Зниження податкового тиску | 8 | 0,11 | 0,88 | 3. Підвищення податкового тиску | 8 | 0,89 | 7,12 |
| 4.Ослаблення позицій конкурентів | 9 | 0,50 | 4,50 | 4.Посилення позицій конкурентів | 5 | 0,50 | 2,5 |
| 5.Поява нових технологій | 4 | 0,72 | 2,88 | 5.Поява нових технологій | 2 | 0,28 | 0,56 |
| 6.Зниження постачальниками цін на матеріали | 6 | 0,69 | 4,14 | 6.Підвищення постачальниками цін на матеріали | 9 | 0,31 | 2,79 |
| Разом: | 42 | X |  | Разом: | 36 | X |  |

Аналізуємо внутрішнє середовище підприємства та складаємо перелік його сильних та слабких сторін. Використовуємо методику аналізу незалежних факторів (кількість факторів сильних і слабких сторін може бути неоднаковою, ймовірність визначати не потрібно). Оцінюємо вплив кожного фактора за 10-ти бальною шкалою. Результати розрахунків занесимо до таблиці 3.11.

Таблиця 3.11.

Сильні і слабкі сторони підприємства

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Сильні сторони підприємства | Бал | Слабкі сторони підприємства | Бал |
| 1. Висока якість продукції, що сприяє зміцненню здоров'я людини; | 10 | 1. Відсутність вільних оборотних фінансових засобів у підприємства в даний момент; | 9 |
| 2. Давній досвід роботи на ринку даної галузі в різноманітних умовах; | 9 | 2. Низький рівень життя великої маси населення країни та низька платоспроможність українського споживача; | 10 |
| 3. Власна сировинна база для виробництва основної продукції підприємства; | 10 | 3. Сильний податковий тиск на підприємство через існуюче законодавство України; | 9 |
| 4. Можливість надання послуг з доставки продукції для посередників підприємства; | 8 | 4. Незадовільний стан навколишнього середовища в державі; | 7 |
| 5. Планування здійснення активної маркетингової політики керівництвом; | 7 | 5. Залежність об'ємів продукції, що продається, від часу року, а так же природних і кліматичних змін на території; | 7 |

Продовження Таблиці 3.11.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 6. Розташування підприємства недалеко від найбільшого транспортного вузла – міста Полтави; | 7 | 6. Не достатньо широкий асортимент продукції; | 7 |
| Разом | 51 | Разом | 49 |

Складаємо матрицю взаємозв'язків сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Розглянути всі можливі парні комбінації та виділити ті, які необхідно врахувати при розробці стратегії підприємства.

Таблиця 3.12

Матриця взаємозв'язків сильних і слабких сторін, можливостей і загроз

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Можливості   1. Економічне зростання країни 2. Ослаблення позицій конкурентів 3. Зниження постачальниками цін на матеріали | Загрози   1. Підвищення податкового тиску 2. Екомічний спад 3. Уповільнення зростання ринку |
| Сильні сторони:  1. Висока якість продукції, що сприяє зміцненню здоров'я людини;  2. Давній досвід роботи на ринку даної галузі в різноманітних умовах;  3. Власна сировинна база для виробництва основної продукції підприємства; | Поле С і М  Висока якість продукції, що випускається, в сукупності з низькою ціною привертають велику частину споживачів. Власна сировинна база для виробництва основної продукції підприємства при зниженні витрат на виробництво дозволяє знижувати і робити більш конкурентоздатною ціну реалізації і збільшити прибутковість виробництва. | Поле С і 3  Екомічний спад може понизити прибутковість виробництва через коливання цін на покупні матеріали, а підвищення податкового тиску послабить фінансове снановище підприемства. Уповільнення зростання рину зумовить сповільнення розвітку та конкурентоспроможності підприємства. |
| Слабкі сторони:  1. Відсутність вільних оборотних фінансових засобів у підприємства в даний момент;  2. Низький рівень життя великої маси населення країни та низька платоспроможність українського споживача;  3. Сильний податковий тиск на підприємство через існуюче законодавство України;  4. Незадовільний стан навколишнього середовища в державі;  5. Залежність об'ємів продукції, що продається, від часу року, а так же природних і кліматичних змін на території;  6. Не достатньо широкий асортимент продукції; | Поле СЛ і М  Низька платоспроможність українського споживача і низький рівень життя основної маси населення країни не дають можливості істотно підвищувати ціну. Не високий технологічний рівень виробничої бази обмежує можливості.  Стратегія «Міні-Максі» | Поле СЛ і 3  Зниження цін конкурентами, при не достатньо широкому асортименті продукції може залучити значну частину клієнтів підприємства, а в сукупності з чинником появою у них нових технологій може спричинити за собою провал виробничої стратегії заводу.  Стратегія «Міні-Міні» |

На підстві проведеного стратегічного аналізу формуємо прозиції щодо подальшого напрямку розвитку.

В ході цього анлаізу були оцінені сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози і була побудована матриця SWOT. Були оцінені можливості та загрози підприємства. Загальна кількість балів у можливостей - 42, а у загроз - 36. Були також оцінені сильні та слабкі сторони підприємства. Сильні отримали 51 балл, а слабкі - 49.

З цього всього можна зробити висновок, що загроз у нас більше ніж можливостей, а слабких сторін порівняно з сильними менше. Отже для ЗАТ Полтавський завод продтоварів «Світанок» необхідно використати стратегію «Максі-Міні».

Стратегія «Максі-Міні» використовує сильні сторони фірми для знешкодження загроз, тобто це стратегія оборони.**4.** **Вибір та формування стратегічного набору підприємства**

Враховуючи багатоплановий характер діяльності підприємств, пропонується формування певного переліку взаємопов'язаних стратегій, з яких складається «стратегічний набір». Побудова стратегічного набору підприємства є діяльністю, що здійснюється на всіх рівнях управлінської ієрархії.

Під стратегічним набором підприємства розумлоть систему стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку його функціонування та розвитку, а також рівень його претендування на місце і роль у зовнішньому середовищі.

* 1. **Вибір та формування фінансової стратегії підприємства.**

Для вибору фінансової стратегії в курсовій роботі використовується модель Бостонської Консалтингової Групи (матриця БКГ). Необхідно визначити стратегічної позиції кожного виду бізнесу підприємства на ринку, перенести до таблиці вихідних даних.

Таблиця 4.1.

Вихідні дані

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Вид бізнесу | Річні темпи  росту ринку.  % | Ємність ринку, тис.грн. | Обсяг реалізації послуг підприємства, тис.грн. | | |
| Всього | в тому числі: | |
| підприємства | найбільшого конкурента |

Продовження Таблиці 4.1.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 1 | 7,9 | 131,3 | 131,3 | 19,7 | 15,7 |
| 2 | 2 | 15,6 | 100,8 | 100,8 | 37,3 | 25,2 |
| 3 | 3 | 9,3 | 1720,0 | 1720,0 | 86,0 | 137,6 |
| 4 | 4 | 18,0 | 188,1 | 188,1 | 60,2 | 35,7 |
| 5 | 5 | 14,1 | 870,0 | 870,0 | 113,1 | 147,9 |
| 6 | 6 | 4,5 | 60,4 | 60,4 | 1,8 | 0,96 |

Розраховуємо відносну доля ринку підприємства за кожним видом бізнесу:



(4.1)

де d - відносна доля підприємства на відповідному сегменті ринку; Qn,Qk - обсяг реалізації продукції (послуг), відповідно, підприємства і найбільшого конкурента.

Види бізнесу на матриці зображуємо у вигляді кола, величина якого пропорційна загальному обсягу сегменту ринку. Радіус кола розраховуємо за формулою:



(4.2)

де Ri - радіус кола і-го виду оізнесу, см.; Rmin - радіус кола мінімального за обсягом реалізації бізнесу, см.; Qpi - загальний обсяг реалізації продукції (послуг) на і-му сегменті ринку (ємність сегменту), тис.грн.; Qpmin - мінімальний обсяг реалізації продукції (послуг) серед усіх сегмент ринку, тис.грн.

Радіус кола мінімального за обсягом реалізації бізнесу прийняти 0,25 см. Долю підприємства у кожному сегменті ринку позначити у вигляді сегмента, величина якого у градусах розраховується по формулі:



(4.3)

де Qn,Qp - обсяг реалізації підприємства і ємність окремого сегменту ринку, тис.грн.

Результати розрахунків надаємо у вигляді таблиці 7.

Таблиця 4.2.

Результати розрахунків

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Види бізнесу | | | | | |
|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Річні темпи зростання ринку, % | 7,9 | 15,6 | 9,3 | 18,0 | 14,1 | 4,5 |
| Відносна доля ринку підприємства, долі од. | 1,25 | 1,48 | 0,63 | 1,69 | 0,76 | 1,88 |

Продовження Таблиці 4.2.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Радіус кола, см. | 0,54 | 0,42 | 7,12 | 0,78 | 3,60 | 0,25 |
| Величина сегменту підприємства на ринку, град. | 54,01 | 133,21 | 18,00 | 115,22 | 46,80 | 10,73 |

Після проведення розрахунків, будуємо матрицю БКГ, визначи позиції кожного виду бізнесу підприємства, надаємо характеристику окремим бізнесам, та пропозиції щодо стратегічних позицій підприємства на даному ринку.

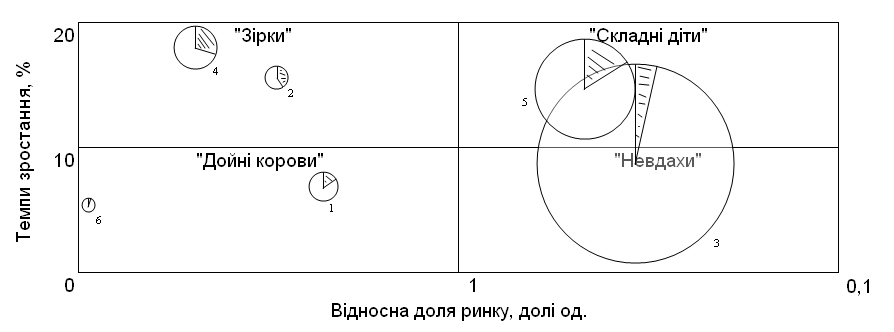


Рис. 4.1. - Матриця Бостонської Консалтингової Групи

Кожний вид бізнесу позначений колом на матриці. Кількість «градусів» - це величина сегменту підприємства на ринку. Поряд з кожним колом є назва виду бізнесу: 1, 2, 3, 4, 5, 6. А зараз трохи детальніше про саму матрицю.

«Зірки»

Високе зростання обсягу продажів і висока частка ринку. Частку ринку необхідно зберігати і збільшувати. «Зірки» приносять дуже великий прибуток. Але, незважаючи на привабливість даного товару, його чисто грошовий дохід досить низький, тому що вимагає істотних інвестицій для забезпечення високого темпу зростання.

«Дійні корови» («Грошові мішки»)

Висока частка на ринку, але низький темп зростання обсягу продажів. «Дійних корів» необхідно берегти і максимально контролювати. Їх привабливість пояснюється тим, що вони не вимагають додаткових інвестицій і самі при цьому забезпечують хороший грошовий дохід. Кошти від продажу можна направляти на розвиток «Важких дітей» та на підтримку «Зірок».

«Невдахи» («Собаки», «Мертвий вантаж»)

Темп зростання низький, частина ринку низька, продукт як правило низького рівня рентабельності і вимагає великої уваги з боку керуючого. Від «Собак» потрібно позбавлятися.

«Важкі діти» («Дикі кішки», «Темні конячки», «Знаки питання»)

Низька частка ринку, але високі темпи зростання. «Важких дітей» необхідно вивчати. У перспективі вони можуть стати як зірками, так і собаками. Якщо існує можливість переведення в зірки, то потрібно інвестувати,інакше-позбуватися.

Як показав Swot-аналіз. Нам необхідно вибрати стратегію оборони. Знешкодження слабких сторін за допомогою наших сильних. Після побудови матриці БКГ я бачу, що поки необхідно залишити все як є. Ми можемо звичайно позбутися нашого 3 виду бізнесу, який знаходиться в області "Собаки", але є декілька причин чому я б це не робив:

1. Це наполовину сильні собаки.

2. Наш вид бізнесу переходить у область "Складні діти", а це вже краще ніж собаки;

3. На чверть наш 3 вид бізнесу знаходиться в області "Складні діти";

4. Необхідні додаткові дослідження, які показали чи варто нам ліквідувати цей вид бізнесу.

Від п’ятого виду бізнесу, який знаходиться в області "Складні діти" ми не позбуваємось, так як він знаходиться в області сильні "Складні діти", а це значить, що може спокійнесенько перейти в област "Зірки".

Щодо 4 та 2 виду бізнесу, то це нові "Зірки". Необхідні значні інвестиції в ці два види бізнесу.

1 та 6 види бізнесу приносять нам стабільний дохід, тому нам треба їх берегти, щоб вони не стали "Собаками", а кошти, що надійшли від їх доходів нам необхідно використати на підримку "Складних дітей" та інвестиції "Зірок".

Вцілому ситуація у підприємства стабільна. Якщо річні темпи зростання у 3 виду бізнесу уповільняться, то ми його негайно ліквідуємо, а поки залишаємо все та направляємо інвестиції на розвиток "Зірок". **5. Реалізація та контроль виконання стратегії**

**5.1. Організаційна структура, як об'єкт стратегічних змін**

Велику роль в стратегічній діяльності підприємства відіграє персонал та правильна організація його роботи. Від цього залежить наскільки ефективно працюватиме стратегія і відповідно саме підприємство. Неи&ємною складовою діяльності підприємства побудова його організаційної структури. Це необхідно для того, щоб організувати роботу всього персоналу підприємства, правильно розподілити робоче навантаження і виконувані функції.

Тому в першу чергу в курсовій роботі наводимо і характеризуємо організаційну структуру управління, що існує на підприємстві у теперішній час.

На підставі вихідних даних курсової роботи та результатів, отриманих після розробки стратегії діяльності підприємства здійсyюємо вибір типу організаційної структури управління. Процедура вибору організаційної структури управління (ОСУ) являє собою різні методи одержання вихідних даних і евристичного зіставлення типових схем ОСУ з показниками, яким вони повинні відповідати, і здійснюється в декілька етапів:

■ формуємо персонал підприємства починаючи з керівників вищих рангів і закінчуючи простими виконавцями;

■ обираємо тип організаційної структури управління;

■ представляємо її у графічному вигляді;

■ робимо опис функцій, що виконуватимуться персоналом підприємства

Для того щоб сформувати персонал підприємства, необхідно визначити потрібну кількість працівників, тобто, іншими словами, сформувати структуру апарату управління підприємством (АУП). Для цього заповнюємо наступну таблицю, в якій показуємо заплановану чисельність робітників для підприємства та коротко обгрунтувати висунуту посаду працівника, назвати виконувані ним функції:

Таблиця 5.1.

Запланована кількість персоналу, що забезпечуватиме виробничий процес на підприємстві

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Назва функції управління | Планова  чисельність  робітників,  чол. | Посада працівника відповідно до функції управління |
| Директор компанії | 1 | Директор |
| Техніко-економічне планування | 5 | Заступник директора з планування, конструктори, інженери. |
| Організація праці і заробітна плата | 8 | Економісти |
| Б/О | 10 | Бухгалтери |
| МТЗ | 10 | Офіс-менеджер, помічник офіс-менеджера, секретар, економісти |
| Загальне діловодство і господарське обслуговування | 15 | Секретар, бригадир, |
| Виробництво | 150 | Працівники на виробництві |
| Маркетинг | 5 | Бренд-менеджери Заступник з питань реклами та PR, маркетологи |
| **Всього** | **204** |  |

Запланована кількість робітників встановлюється для блоку

виконуваних функцій. Після того як визначаться посади працівників по блокам функцій, потрібно конкретизувати і уточнити чисельність робітників і встановити розмір місячного посадового окладу. Для цього заповнюю наступну таблицю:

Таблиця 5.2.

Персонал підприємства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Назва посади робітника АУ | Чисельність робітників, чол. | Розмір  місячного  посадового  окладу, грн. |
| Загальне керівництво: |  |  |
| 1. Директор компанії | 1 | 7500 |
| 2. Заступник Директора компанії з зовнішньоекономічної діяльності | 1 | 4500 |
| 3. Заступник Директора компанії з аналітичних актуарних розрахунків | 1 | 4500 |
| 4. Заступник Директора компанії з продажів | 1 | 4500 |
| 5. Заступник Генерального директора з  технічного обслуговування | 1 | 3500 |
| Техніко-економічне планування: |  |  |
| 1. Головний економіст | 1 | 3500 |
| 2. Заступник Директора компанії з планування | 1 | 3000 |
| 3. Конструктор | 1 | 3000 |
| 4. Інженер | 1 | 3000 |
| 5. Менеджер з забезпечення | 1 | 3000 |
| Організація праці і заробітна плата: |  |  |
| 1. Провідний економіст | 1 | 3000 |
| 2. Економіст з основних фондів | 1 | 1500 |
| 3. Економіст з оборотних фондів | 1 | 1500 |
| 4. Помічник економіста | 7 | 1000 |
| Бухгалтерський облік і фінансова дільність: |  |  |
| 1. Головний бухгалтер | 1 | 4000 |

Продовження Таблиці 5.2.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 2. Головний фінансист | 1 | 4000 |
| 3. Бухгалтер | 4 | 1500 |
| 4. Помічник бухгалтера | 4 | 1000 |
| **Всього** | 30 | 10500 |

**5.2. Стратегічний контроль**

Стратегічний контроль на підприємстві проводиться з метою відстеження реалізації стратегії, вчасних реакцій на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства, а також в самій його діяльності.

В курсовій роботі проведення стратегічного контролю на підприємстві доцільно розпочати з побудови алгоритму реалізації стратегії, так як з проведеного аналізу в попередніх розділах курсової роботи, та ситуаційної

задачі вже відома повна картина діяльності підприємства. Алгоритм надаємо в подібному вигляді, але відповідно до своїх даних.

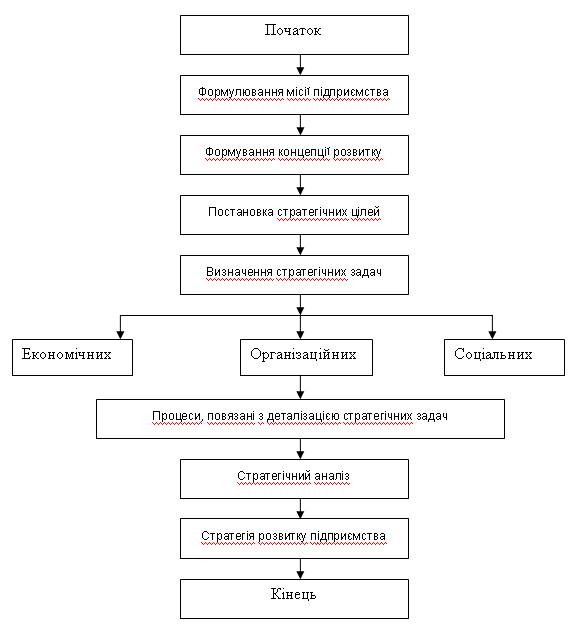


Рис. 5.1. - Алгоритм реалізації стратегії діяльності підприємства

Наступним кроком проведення стратегічного контролю є складання «Матриці відповідальності», яка призначена для того, щоб розподілити функції виконання робіт на підприємстві між робітниками та встановити первинну і вторинну відповідальність виконуючих обов'язки.

Таблиця 5.3.

«Матриця відповідальності»

|  |  |
| --- | --- |
| Посада робітника | Перелік робіт |
| Директори | * -створення організаційної структури підприємства, закріплення за ними ресурсів, узгодження повноважень; * систематичне спостереження за діяльністю універсаму з метою перевірки відповідності фактичних результатів запланованим і в разі потреби – коригування такої діяльності; * контроль за доставкою необхідного товару та вибір постачальників; * планування тактики боротьби з конкурентами.; * відповідальність за діяльність універсаму в межах установлених законів. |
| Бухгалтери та економіст | * документальний облік результатів фінансової діяльності з використанням спеціально оформлених документів; * нарахування зарплати працівникам. |
| Маркетологи | * проведення перевірок, консультацій; * контроль за діяльністю персоналу; * контроль за якістю наданих товарів та послуг. |
| Менеджери | * проведення торговельних операцій, консультацій. |
| Завідуючий господарством | * контроль за існуючим обладнанням; * організація діяльності технічного відділу; * відповідальність за технічну безпеку, за санітарні вимоги; * оформлення робочих кабінетів. |
| Працівники | * виготовлення продукції |

Таблиця 5.4.

Інформація про документообіг підприємства

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Назва документу | Посадовий працівник, що відповідає за складання документу | Періодичність складання документу | Кількість строк | Трудомісткіс  ть складання  документів,  чол./год. | Спосіб  обробки  інформації | Строки  надання  документа |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. | Оборотно-сальдова відомість за рахунками і субрахунками | економіст | 1 | 1 | 4 | Excel,  1С | 27.12.10 |
| 2. | Аналіз рахунка за підсумками і кореспонденцією даного рахунка з відповідними рахунками | бухгалтер | 3 | 1 | 3 | 1С | 27.12.10 |
| 3. | Шахматна відомість | економіст | 12 | 1 | 4 | Excel,  1С | 27.12.10 |
| 4. | Бороти по дебету і кредиту рахунка | бухгалтер | 1 | 2 | 3 | 1С | 27.12.10 |
| 5. | журнал-ордер | економіст | 6 | 2 | 4 | Excel,  1С | 27.12.10 |

Продовження Таблиці 5.4.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 6. | Відомість по рахунку | бухгалтер | 12 | 2 | 3 | 1С | 27.12.10 |
| 7. | Зведені проводки-підсумки за відповідною кореспонденцією | економіст | 3 | 1 | 4 | Excel,  1С | 27.12.10 |
| 8. | Аналіз рахунка за датами | бухгалтер | 3 | 1 | 3 | 1С | 27.12.10 |
| 9. | Звіт по журналу операцій | економіст | 1 | 1 | 4 | Excel,  1С | 27.12.10 |
| 10. | Вибірку проводок із журналу операцій за визначеними рахунками | бухгалтер | 12 | 4 | 3 | 1С | 27.12.10 |

**Висновки**

Тематика курсового проекту передбачає дослідження діяльності полтавського підприємства харчової галузі промисловості Відкритого акціонерного товариства Полтавський завод продтоварів «Світанок» , яке і було системно і детально проведено. Були проаналізовані види діяльності заводу. Крім того, були проведені розрахунки основних показників виробництва в кожному зрізі потенціалу підприємства. Проаналізовані сильні і слабкі сторони, можливості і загрози підприємства, за результатами чого була побудована матриця SWOT.

На завершення роботи, як розв'язання поставлених задач, була сформульована основна стратегія підприємства, представлена у вигляді послідовних заходів, виконання яких забезпечить ефективне подальше просування продукції фірми на ринок. Була побудована матриця БКГ та були винесені пропозиції щодо подальшого існування видів бізнесу.

ВАТ Полтавський завод продтоварів «Світанок» є розвиненим, перспективним підприємством, що має широкий потенціал розвитку. Сформувавши стратегію цього підприємства, в якій були б закладені основоположні моменти діяльності, можна досягти високих результатів.

**Список використаної літератури**

**Основна література:**

1. Афанасьев М.В., Селезньова Г.О. Стратегія підприємства: Навчаль методичний посібник. - X.: ВД «ІНЖЕК», 2007. - 272 с.

2. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е узд., перераб и доп. - М.: Гардарики, 2003. - 296 с.

3. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент - СПб.:Пмтер, 2007 - 240 с

4. Костырко Л.А. Экономико-математическое моделирование оценки результативности использования финансовых ресурсов хозяйствующего субъекта // Вісник Східноукраїнського державного університету. – 2000. – № 3(25). – С. 67-70.

5. МіяАк Б.М. Стратегічне управління: Підручник. - 2 вид., перероб. і доповн. - Львів: Магнолія 2007. - 392 с.

**Допоміжна:**

1. Володькіна М.В. Стратегічний менеджмент: Учеб. Пособ. - К.: Знан 2004.

2. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2000.

3. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2000.

4. Головко Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: Навч.-метод. посібник і самост. вивч.. К.: КНЕУ, 2002. - 198 с.

5. Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В. Стратегічний аналіз Навчальний посібник. - 2-ге вид., ререраб. І доп. - К.: Алеута, 2008. - 4 с.

6. Круглое М.И. Стратегическое управление компанией. Учебник для ВУЗов. - М.: Русская деловая литература, 1998.

7. Мартиненко М.М., Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник К.: Каравела. 2006. - 320 с.

8. Минцберг., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж.. Школы стратегий / Пер. с анг под ред.. Ю.Н. Каптуревского. - СПб: Издательство «Питер», 2000. - 3 с.

9. Пономоренко B.C. Стратегічне управління розвитком підприємства. - ХДСУ, 2002. -639 с.

10. Попов С.А. Стратегическое управление. Модуль 4. - М.: ИНФРА-[ 2000.- 340 с.

11. Портер М. Международная конкуренція / Пер. с англ. - Международные отношения, 1993. - 896 с.

12. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент./ Пер. англ.. под ред.. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М.: Банки и бирж ЮНИТИ, 1998.-576 с.

13. Фатхудинов Р.А. Стратегически менеджмент. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. - 320 с.

14. Шершньова 3.. Оборська С. Стратегічне управління: Навч. посібник. - Y КНЕУ, 1999.-240 с.

15. Экономическая стратегия / Под ред.. А.П. Градова. - Лит. 2000. - 520 с.

**Інтернет-ресурси :**

1. www.svitanok.com.ua - Офіційний сайт Полтавського заводу продтоварів «Світанок»