

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕСУ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

**з виконання магістерських дипломних робіт здобувачами
ступеня вищої освіти «*Магістр*» зі спеціальності
075 «*Маркетинг*» факультету економіки та бізнесу**



Мелітополь, 2018

Методичні вказівки з виконання магістерських дипломних робіт здобувачами ступеня вищої освіти «*Магістр*» зі спеціальності 075 «*Маркетинг*» факультету економіки та бізнесу. - Таврійський державний агротехнологічний університет, 2018. - 93 с.

Розробники: д.е.н., доцент Легеза Д.Г.
к.е.н., доцент Шквиря Н.О.
к.е.н., доцент Куліш Т.В.
к.е.н., доцент Арестенко Т.В.
к.е.н., доцент Колокольчикова І.В.
ст. викл. Вертегел С.Я.

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри менеджменту Шевчук О.Ю.

.

Розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри маркетингу «27» вересня 2018 р., протокол № 2. Затверджено методичною комісією факультету економіки та бізнесу «___» _____ 2018 р., протокол № ____.

Методичні вказівки містять загальні рекомендації до виконання дипломних магістерських робіт здобувачами ступеня вищої освіти «*Магістр*» зі спеціальності 075 «*Маркетинг*» факультету економіки та бізнесу, а саме: вимоги та пояснення щодо структури дипломної роботи, змісту окремих розділів, оформлення роботи в цілому та її складових елементів, порядку рецензування роботи, допуску до захисту та захисту випускних кваліфікаційних робіт.

ЗМІСТ

Вступ	
1 Загальні положення.....	4
1.1 Оформлення титульного аркушу.....	5
1.2 Завдання та план-графік виконання роботи.....	6
1.3 Зміст роботи.....	7
1.4 Оформлення вступу	7
1.5 Основна частина роботи.....	7
1.6 Викладення тексту.....	9
1.7 Побудова таблиць.....	10
1.8 Викладення формул.....	12
1.9 Оформлення ілюстрацій.....	13
1.10 Цитування та посилання на використані джерела.....	14
1.11 Оформлення висновків та пропозицій.....	16
1.12 Оформлення додатків.....	17
1.13 Вимоги до оформлення списку використаних джерел	17
Список використаних джерел	19
Додаток А. Приклади оформлення титульних аркушів.....	20
Додаток А.1. Приклад оформлення титульного аркуша для дипломної роботи магістра.....	22
Додаток Б. Приклад оформлення текстового документу.....	23
Додаток В. Приклад оформлення таблиць.....	24
Додаток Д. Приклад оформлення ілюстрації.....	25
Додаток Ж. Приклад оформлення списку використаних джерел	26
Додаток З. Приклади оформлення супроводжуючих документів.....	32
Додаток З.1. Приклад оформлення заявки підприємства на виконання дипломної роботи.....	32
Додаток З.2. Документ про впровадження результатів дипломної роботи в умовах підприємства.....	33
Додаток З.3. Приклад оформлення індивідуального завдання з підготовки дипломної роботи.....	34
Додаток З.4. Приклад оформлення плану-графіка виконання дипломної роботи.....	35
Додаток З.5. Приклад оформлення зовнішньої рецензії на дипломну роботу.....	36
Додаток З.6. Приклад оформлення відгуку керівника дипломної роботи.....	37
Додаток З.7. Приклад оформлення довідки про результати наукової діяльності.....	38

1. МЕТА І ЗАВДАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ

Магістерська дипломна робота - це самостійне дослідження, виконане здобувачем на завершальному етапі навчання в університеті. Вона є кваліфікаційним документом, на підставі якого Державна екзаменаційна комісія визначає рівень теоретичної підготовки випускника, його готовність до самостійної роботи за фахом і приймає рішення про присвоєння кваліфікації.

Як теоретико-прикладне дослідження магістерська дипломна робота повинна містити теоретичне осмислення актуальної організаційно-управлінської або соціально-економічної проблеми, а також обґрунтований проект практичного її розв'язання, виконаний на основі ретельно проведеного аналізу діяльності конкретної організації-замовника (бази практики).

Метою підготовки роботи є поглиблення здобувачем теоретичних і практичних знань з обраного напрямку спеціалізації, формування умінь застосовувати їх при вирішенні конкретних практичних завдань; сприяння пошуку сучасних наукових досягнень у певній сфері та уміння їх самостійно застосовувати при вирішенні прикладних проблем; визначення ступеня підготовки випускника до самостійної практичної діяльності.

Працюючи над роботою, здобувач має набути навички та вміння постановки проблеми та обґрунтування її актуальності, формулювання оптимальної структури, роботи з літературними джерелами та статистичною інформацією, аналізу та оцінки різних аспектів діяльності організації, обґрунтування власних узагальнень, висновків і пропозицій.

Основними завданнями магістерської дипломної роботи є:

- вивчення (або поглиблення) та узагальнення теоретико-методологічних засад з обраного напрямку дослідження,
- проведення всебічної економічної діагностики ситуації з застосуванням сучасного інструментарію;
- розробка та оцінка альтернативних підходів до вирішення визначених проблем;
- обґрунтування запропонованих рішень з використанням ситуаційного аналізу;
- підготовка доповіді та наочних матеріалів, що передають основний зміст роботи та пропозиції автора, з подальшим їх публічним захистом.

Повнота й особливості реалізації цих завдань залежать від напрямку дослідження, сфери діяльності підприємства та його специфічних рис.

2 ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Магістерська дипломна робота як оригінальне теоретично-прикладне дослідження повинна мати певну логіку побудови, послідовність і завершеність.

Магістерська дипломна робота повинна містити наступні структурні частини:

- титульний аркуш;
- завдання;
- календарний план;
- анотація;
- зміст;
- вступ;
- основну частину (розділи);
- висновки та пропозиції;
- список використаних джерел;
- додатки (за необхідністю).

Кожна структурна частина повинна починатися з нової сторінки.

Загальний обсяг магістерської дипломної роботи повинен складати -100 - 120 сторінок рукописного тексту (та 100-110 сторінок машинописного або комп'ютерного тексту), не враховуючи додатків, списку використаних джерел. Необхідно використовувати білий папір формату А4 (210x297 мм), текст подається на одному боці паперу.

Текст, таблиці, графіки виконуються одним із способів:

- машинописним (мінімальна висота шрифту 1,8 мм, стрічка чорного кольору), інтервал – 2;
- рукописним (висота шрифту не більше 2,5 мм, цифри та букви необхідно писати чітко чорною (синьою) тушшю, чорнилами або пастою, кількість рядків 28-30 ;
- з використанням комп'ютерів (шрифт Times New Roman, розмір 14, інтервал – 1,5).

Вписувати в текст роботи окремі іншомовні слова, формули, умовні знаки можна чорнилом, тушшю, пастою тільки чорного кольору, при цьому щільність вписаного тексту повинна бути наближеною до щільності основного тексту.

Відстань від тексту до країв сторінки має бути: зверху та знизу – по 20 мм, зліва – 20...25 мм, справа – 10...15 мм.

Виправлення в тексті повинні бути мінімальними. Друкарські помилки, описки і графічні неточності, які виявилися під час написання дипломної (курсової) роботи, можна виправляти підчищенням або зафарбуванням білою фарбою і нанесенням на тому ж місці або між рядками виправленого тексту (фрагменту малюнка) машинописним способом.

Виправляти помилки, описки, графічні неточності дозволяється підчисткою або білою фарбою з нанесенням на тому ж місці виправленого тексту.

Абзац в тексті починається відступом, який дорівнює 1,25 мм.).

2.1 ОФОРМЛЕННЯ ТИТУЛЬНОГО АРКУШУ

Титульний аркуш є першою сторінкою документа. Загальний вигляд та приклади заповнення титульного аркуша для курсових та дипломних робіт наведені в додатку А. Позначення дипломного проекту (на титульному аркуші) виконується у відповідності до рисунку 1.

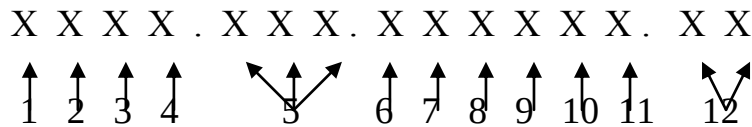


Рис. 1. Позначення магістерської дипломної роботи

Цифрами в наведеній схемі позначаються:

1 – індекс факультету:

"5" – факультет економіки та бізнесу, очна форма навчання;

"6" – факультет економіки та бізнесу, заочна форма навчання.

2, 3 – індекс кафедри:

«ММ» – кафедра менеджменту та маркетингу;

4– індекс роботи:

"Д" – дипломна робота; "К" – курсова робота; "М" – дипломна робота магістра.

5 – порядковий номер.

Проставляється у відповідності до останніх трьох цифр у шифрі залікової книжки.

6, 7, 8, 9, 10, 11 – на факультеті економіки та бізнесу не використовуються (проставляються нулі).

12 – код документу:

"ПЗ" – пояснювальна записка.

2.2 ЗАВДАННЯ ТА ПЛАН-ГРАФІК ВИКОНАННЯ РОБОТИ

Вихідним документом на виконання магістерської дипломної роботи є завдання, затверджене завідувачем кафедри. У завданні, виданому здобувачеві, чітко формулюється назва теми, приводяться необхідні вихідні дані та їх джерела, вказується структура роботи, а також проставляються терміни виконання розділів і всього проекту. Для магістерських дипломних робіт приклади оформлення завдання та плану-графіку виконання роботи наведені в додатках 3.3 – 3.4.

2.3 ЗМІСТ РОБОТИ

В текстових документах обсягом більше 10 сторінок наводиться зміст. Він містить найменування та номери початкових сторінок всіх розділів та підрозділів, вступу, висновків та пропозицій, списку літератури, додатків.

Слово “ЗМІСТ” друкують великими літерами симетрично до набору. Найменування, які включені в зміст, записують рядковими буквами, починаючи з прописної. Сторінки, де наводиться зміст, як і титульний аркуш та завдання, не нумеруються.

2.4 ОФОРМЛЕННЯ ВСТУПУ

Слово “ВСТУП” записують у вигляді заголовку симетрично до тексту прописними буквами. Починаючи зі вступу, проставляються відповідні номери сторінок арабськими цифрами без крапки в верхньому правому кутку аркуша на відстані 5 мм від його країв.

2.5 ОСНОВНА ЧАСТИНА РОБОТИ

Основна частина мігістерської дипломної роботи поділяється на розділи та підрозділи. Заголовок “РОЗДІЛ” друкують великими літерами симетрично до набору. Заголовки підрозділів друкують маленькими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу. Крапку в кінці заголовка не ставлять. Якщо заголовок складається з двох або більше речень, їх розділяють крапкою. Заголовки пунктів друкують маленькими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу в розрядці у підбір до тексту. В кінці заголовка, надрукованого в підбір до тексту, ставиться крапка.

Кожну структурну частину роботи треба починати з нової сторінки.

Нумерацію сторінок, розділів, підрозділів, рисунків, таблиць, формул подають арабськими цифрами без знака №. Такі структурні частини роботи, як зміст, вступ, висновки, список використаних джерел не мають порядкового номера, тобто **не можна друкувати**: “1. ВСТУП”. В усіх інших випадках номер розділу ставлять після слова “РОЗДІЛ”, після номера крапку не ставлять; потім з нового рядка друкують заголовок розділу великими літерами симетрично до набору.

Підрозділи нумерують в межах кожного розділу. Номер підрозділу складається з номера розділу і порядкового номеру підрозділу, між якими повинна стояти крапка. В кінці номера підрозділу повинна стояти крапка, наприклад: “3.2.” (другий підрозділ третього розділу). Потім у тому ж рядку наводять заголовок підрозділу.

Заголовки підрозділів друкують маленькими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу. Крапку в кінці заголовка не ставлять. Якщо заголовок складається з двох або більше речень їх розділяють крапкою. Відстань між заголовком та текстом повинна дорівнювати 2-3 інтервалам.

Ілюстрації (схеми, графіки, карти) і таблиці необхідно подавати в роботі безпосередньо після тексту, де вони згадані вперше, або на наступній сторінці. Ілюстрації позначають словом “Рис.”, “Мал.” і нумерують послідовно у межах розділу, за винятком ілюстрацій, наведених у додатках. Номер ілюстрації повинен складатися з номера розділу і порядкового номера ілюстрації, між якими ставиться крапка.

Наприклад:

Рис. 2.3. (третій рисунок другого розділу). Номер ілюстрації, її назву та пояснювальні підписи розміщують послідовно під ілюстрацією.

Таблиці нумерують послідовно (за винятком таблиць, поданих у додатках) в межах розділу. У правому верхньому куті над відповідним заголовком таблиці розміщують надпис “Таблиця” із зазначенням її номера. Номер таблиці повинен складатися з номера розділу та порядкового номера таблиці, між якими ставиться крапка, наприклад: “Таблиця 1.2” (друга таблиця першого розділу). При перенесенні частини таблиці на інший аркуш (сторінку) слово “Таблиця” і її номер вказують один раз справа над першою частиною таблиці, над іншими частинами пишуть слова “Продовж. табл. 1.2”.

Формули в роботі (якщо їх більше однієї) нумерують в межах розділу. Номер формули складається з номера розділу і порядкового номера формули в розділі, між ними ставиться крапка. Номери формул пишуться біля правого поля аркуша на рівні відповідної формули в круглих дужках, наприклад: (2.3) (третя формула другого розділу).

Приклад оформлення тексту наведений в додатку Б.

2.6 ВИКЛАДЕННЯ ТЕКСТУ

В тексті використовується оповідальна форма викладення. Викладення від першою особи не допускається, необхідно використовувати безособові обороти або “...автор вважає (ми вважаємо)”, тощо.

В тексті не допускається:

- використання оборотів розмовної мови;
- використання довільних словотворень;
- використання скорочених слів, крім загальноприйнятих (чол., грн., ООН, СНГ і т.п.);
- використання (за виключенням формул, таблиць та рисунків) математичного знака “-” перед від’ємним значенням (слід використовувати слово “мінус”);
- використання без числових значень знаки $<$, $>$, $=$, $\neq$, $\geq$, $\leq$, №, %;
- скорочення позначення одиниць величин якщо вони використовуються без цифр, за виключенням одиниць величин в головках та боковиках таблиць і розшифровках буквених позначень, які входять до формул та рисунків.

Якщо в тексті наводиться діапазон числових значень величини, які виражені в одних і тих же одиницях, то позначення одиниці величини ставиться після останнього числового значення діапазону (*від 10 до 20 га*).

Не допускається відділення одиниці величини від числового значення (переносити їх на різні рядки або сторінки), крім одиниць, які розміщені в машинописних таблицях.

Числові значення величин в тексті необхідно вказувати з необхідним ступенем точності і вирівнюванням в ряду величин кількості знаків після коми.

2.7 ПОБУДОВА ТАБЛИЦЬ

Цифровий матеріал повинен оформлюватися, як правило, у вигляді таблиць.

Приклад побудови таблиці

Назва таблиці		Таблиця (номер)		
Головка			Заголовки граф	
			Підзаголовки граф	
Рядки				
Боковик (заголовки рядків)		Графи (колонки)		

Кожна таблиця повинна мати назву, яку розміщують над таблицею і друкують симетрично до тексту. Назву і слово “Таблиця” починають з великої літери. Назву наводять жирним шрифтом.

За логікою побудови таблиці її логічний суб’єкт, або підмет (позначення тих предметів, які в ній характеризуються) розміщують у боковику, головці, чи в них обох, а не у прографці; логічний предикат або присудок таблиці (тобто дані, якими характеризується підмет) – у прографці, а не в головці чи боковику. Кожен заголовок над графою стосується всіх даних цієї графи, кожен заголовок рядка в боковику – всіх даних цього рядка.

Заголовок кожної графи в головці таблиці має бути по можливості коротким. Слід уникати повторів тематичного заголовка в заголовках граф, одиниці виміру зазначати у тематичному заголовку, виносити до узагальнюючих заголовків слова, що повторюються.

Боковик, як і головка, потребує лаконічності. Повторювані слова тут також виносять у об’єднувальні рубрики; загальні для всіх заголовків боковика слова розміщують у заголовку над ним.

У прографці повторювані елементи, які мають відношення до всієї таблиці, виносять у тематичний заголовок або в заголовок графі; однорідні числові дані розміщують так, щоб їх класи збігалися; неоднорідні – посередині графі; лапки використовують тільки замість однакових слів, які стоять одне під одним.

Заголовки граф повинні починатися з великих літер, підзаголовки – з маленьких, якщо вони складають одне речення із заголовком, і з великих, якщо вони є самостійними. Висота рядків повинна бути не меншою 8 мм. Графу з порядковими номерами рядків до таблиці включати не треба.

Таблицю розміщують після першого згадування про неї в тексті, так, щоб її можна було читати без повороту переплетеного блоку дисертації або з поворотом за стрілкою годинника. Таблицю з великою кількістю рядків можна переносити на наступну сторінку. При перенесенні таблиці на наступну сторінку назву вміщують тільки над її першою частиною. Таблицю з великою кількістю граф можна ділити на частини і розміщувати одну частину під іншою в межах однієї сторінки. Якщо рядки або графі таблиці виходять за формат сторінки, то в першому випадку в кожній частині таблиці повторюють її головку, в другому – боковик.

Якщо текст, який повторюється в графі таблиці, складається з одного слова, його можна замінювати лапками; якщо з двох або більше слів, то при першому повторенні його замінюють словами “Те саме”, а далі лапками. Ставити лапки замість цифр, марок, знаків, математичних і хімічних символів, які повторюються, не можна. Якщо цифрові або інші дані в якому-небудь рядку таблиці не подають, то в ньому ставлять прочерк.

2.8 ВИКЛАДЕННЯ ФОРМУЛ

Пояснення символів та числових коефіцієнтів, які входять в формулу, якщо вони не пояснені раніше в тексті, повинні бути наведені безпосередньо під формулою та в тій послідовності, в якій вони дані в формулі. Пояснення кожного символу необхідно давати з нового рядка. Перший рядок повинен починатися зі слова “де” без двокрапки після нього. Наприклад, “... *рівень трудомісткості визначається за формулою*

$$t = \frac{T}{Q}, \quad (2.1)$$

де t - *трудомісткість, люд.-год/ц;*
 T - *затрати робочого часу, люд.-год;*
 Q - *обсяг валової продукції, ц.*”

Рівняння і формули треба виділяти з тексту вільними рядками. Вище і нижче кожної формули потрібно залишити не менше одного вільного рядка. Якщо рівняння не вміщується в один рядок, його слід перенести після знака рівності

(=), або після знаків плюс (+), мінус (-), множення, при чому знак на початку наступного рядка не повторюється.

Порядкові номери позначають арабськими цифрами в круглих дужках біля правого поля сторінки без крапок від формули до її номера. Номер, який не вміщується у рядку з формулою, переносять у наступний нижче формули. Номер формули при її перенесенні вміщують на рівні останнього рядка. Якщо формулу взято в рамку, то номер такої формули записують зовні рамки з правого боку навпроти основного рядка формули. Номер формули-дроби подають на рівні основної горизонтальної риски формули.

Номер групи формул, розміщених на окремих рядках і об'єднаних фігурною дужкою (парантезом), ставиться справа від вістря парантеза, яке знаходиться в середині групи формул і спрямовано в сторону номера.

Загальне правило пунктуації в тексті з формулами таке: формула входить до речення як його рівноправний елемент. Тому в кінці формул і в тексті перед ними розділові знаки ставлять відповідно до правил пунктуації.

Двокрапку перед формулою ставлять лише у випадках, передбачених правилами пунктуації:

- а) у тексті перед формулою є узагальнююче слово;
- б) цього вимагає побудова тексту, що передує формулі.

Розділовими знаками між формулами, котрі йдуть одна під одною і не відокремлені текстом, можуть бути кома або крапка з комою безпосередньо за формулою до її номера.

Формули, які розміщуються в додатках, повинні нумеруватися окремою нумерацією в межах кожного додатку з додаванням перед кожною цифрою позначення додатку, наприклад, формула (В.1).

2.9 ОФОРМЛЕННЯ ІЛЮСТРАЦІЙ

Ілюструють курсові (дипломні) роботи, виходячи із певного загального задуму, за ретельно продуманим тематичним планом, що допомагає уникнути ілюстрацій випадкових, пов'язаних із другорядними деталями тексту і запобігти невиправданним пропускам ілюстрацій до найважливіших тем. Кожна ілюстрація має відповідати тексту, а текст – ілюстрації.

Ілюстрації, за виключенням ілюстрацій додатків, необхідно нумерувати арабськими цифрами в межах розділу. Номер ілюстрації складається з номеру розділу та порядкового номеру ілюстрації, які розділені крапкою. Назви ілюстрацій розміщують після їхніх номерів. За необхідності ілюстрації доповнюють пояснювальними даними (підрисунковий підпис).

Підпис під ілюстрацією зазвичай має чотири основних елементи:

- найменування графічного сюжету, що позначається скороченим словом “Рис.” (“Мал.”);
- порядковий номер ілюстрації, який вказується без знаку номера арабськими цифрами;

– тематичний заголовок ілюстрації, що містить текст із якомога стислою характеристикою зображеного;

– експлікацію, яка будується так: деталі сюжету позначають цифрами, які виносять у підпис, супроводжуючи їх текстом. Треба зазначити, що експлікація не замінює загального найменування сюжету, а лише пояснює його. Приклад:

Наприклад: Рис. 1.24. Схема маркетингового дослідження:

1 – виявлення проблем та формулювання цілей дослідження;

2 – добір джерел інформації;

3 – збір інформації;

4 – аналіз зібраної інформації;

5 – представлення отриманих результатів

Приклад оформлення ілюстрацій наведений в додатку Д.

2.10 ЦИТУВАННЯ ТА ПОСИЛАННЯ НА ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА

При написанні курсової (дипломної) роботи автор повинен посилатися на джерела, матеріали або окремі результати з яких наводяться в роботі. Такі посилання дають змогу відшукати документи і перевірити достовірність відомостей про цитування документа, дають необхідну інформацію щодо нього, допомагають з'ясувати його зміст, мову тексту, обсяг. Посилатися слід на останні видання публікацій. На більш ранні видання можна посилатися лише в тих випадках, коли наявний у них матеріал, не включений до останнього видання.

Якщо використовують відомості, матеріали з монографій, оглядових статей, інших джерел з великою кількістю сторінок, тоді в посиланні необхідно точно вказати номери сторінок, ілюстрацій, таблиць, формул з джерела, на яке є посилання в дисертації.

Посилання в тексті дисертації на джерела слід зазначати порядковим номером за переліком посилань, виділеним двома квадратними дужками, наприклад, "... у працях [1–7]...".

Коли в тексті дисертації необхідно зробити посилання на складову частину чи конкретні сторінки відповідного джерела, можна наводити посилання у виносках, при цьому номер посилання має відповідати його бібліографічному опису за переліком посилань.

Приклад:

Цитата в тексті: "... сьогодні на ринку перемагає навіть не той, хто завоює нових споживачів, а той, хто зуміє втримати колишніх [13, с. 21]".

Відповідний опис у переліку посилань:

13. Гаркавенко С.С. Маркетинг : Підручник. – Київ; Лібра, 2006. – 720 с.

Відповідне подання виноски:

* Гаркавенко С.С. Маркетинг : Підручник. – Київ; Лібра, 2006. – 720 с.

Посилання на ілюстрації магістерської дипломної роботи вказують порядковим номером ілюстрації, наприклад, “рис.1.2”.

Посилання на формули магістерської дипломної роботи вказують порядковим номером формули в дужках, наприклад “... у формулі (2.1)”.

На всі таблиці магістерської дипломної роботи повинні бути посилання в тексті, при цьому слово “таблиця” в тексті пишуть скорочено, наприклад: “... у табл. 1.2”.

У повторних посиланнях на таблиці та ілюстрації треба вказувати скорочено слово “дивись”, наприклад: “див. табл. 1.3”.

Для підтвердження власних аргументів посиланням на авторитетне джерело або для критичного аналізу того чи іншого друкованого твору слід наводити *цитати*.

Загальні вимоги до цитування такі:

а) текст цитати починається і закінчується лапками і наводиться в тій граматичній формі, в якій він поданий у джерелі, із збереженням особливостей авторського написання. Наукові терміни, запропоновані іншими авторами, не виділяються лапками, за винятком тих, що викликали загальну полеміку. У цих випадках використовується вираз “так званий”;

б) цитування повинно бути повним, без довільного скорочення авторського тексту та без перекручень думок автора. Пропуск слів, речень, абзаців при цитуванні допускається без перекручення авторського тексту і позначається трьома крапками. Вони ставляться у будь-якому місці цитати (на початку, всередині, наприкінці). Якщо перед випущеним текстом або за ним стояв розділовий знак, то він не зберігається;

в) кожна цитата обов’язково супроводжується посиланням на джерело;

г) при непрямому цитуванні (переказі, викладі думок інших авторів своїми словами), що дає значну економію тексту, слід бути гранично точним у викладенні думок автора, коректним щодо оцінювання його результатів і давати відповідні посилання на джерело.

2.11 ОФОРМЛЕННЯ ВИСНОВКІВ ТА ПРОПОЗИЦІЙ

В висновках та пропозиціях підсумовуються результати проведених досліджень. Словосполучення “ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ” записують у вигляді заголовку симетрично до тексту прописними літерами. У першому пункті висновків та пропозицій коротко оцінюють стан питання. Далі розкривають методи вирішення поставленого завдання, їх практичний аналіз, порівняння з відомими розв’язаннями. У висновках та пропозиціях необхідно наголосити на якісних і кількісних показниках здобутих результатів, обґрунтувати достовірність результатів, викласти рекомендації, щодо їх використання.

2.12 ОФОРМЛЕННЯ ДОДАТКІВ

Додатки оформлюють як продовження магістерської дипломної роботи на наступних її сторінках і повинні мати загальну з іншою частиною документа наскрізну нумерацію сторінок. Розміщують їх у порядку появи посилань у тексті роботи. Кожний такий додаток повинен починатися з нової сторінки. Додаток повинен мати заголовок, надрукований угорі малими літерами з першої великої симетрично відносно тексту сторінки. Посередині рядка над заголовком малими літерами з першої великої друкується слово “Додаток _____” і велика літера, що позначає додаток.

Додатки слід позначати послідовно великими літерами української абетки, за винятком літер Г, Є, І, Ї, Й, О, Ч, Ь, наприклад, додаток А, додаток Б. Один додаток позначається як додаток А.

Текст кожного додатка за необхідності може бути поділений на розділи й підрозділи, які нумерують у межах кожного додатка. У цьому разі перед кожним номером ставлять позначення додатка (літеру) і крапку, наприклад, А.2 – другий розділ додатка А; В.3.1 – перший підрозділ третього розділу додатка В.

Ілюстрації, таблиці та формули, розміщені в додатках, нумерують у межах кожного додатка, наприклад: рис. Д. 1.2 – другий рисунок першого розділу додатка Д; таблиця С 2.7 – сьома таблиця другого розділу додатка С; формула (А. 1) – перша формула додатка А.

2.13 ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ СПИСКУ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Список використаних джерел – елемент бібліографічного апарату, котрий містить бібліографічні описи використаних джерел.

Бібліографічний опис складають безпосередньо за друкованим твором або виписують з каталогів і бібліографічних покажчиків.

Список літератури повинен містити перелік літератури, яка була використана при виконанні роботи. Література записується до списку в алфавітному порядку, виходячи з першої букви бібліографічного опису. Приклади оформлення списку наводяться в додатку Ж. Кількість використаних джерел для курсової роботи повинна складати не менше 15, для дипломної роботи – не менше 30.

3. ЕТАПИ ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ

Виконання магістерської дипломної роботи складається з таких основних етапів:

- визначення напряму дослідження;
- вибір і затвердження теми та плану дипломної роботи;
- постановка мети і конкретних завдань дослідження;
- визначення об'єкта і предмета дослідження;
- вибір методів проведення дослідження;
- проведення анкетування чи експертного інтерв'ю фахівців
- проведення досліджень і написання роботи;

- оформлення дипломної роботи;
- оформлення автореферату
- підготовка до публічного захисту і захист роботи.

Графік виконання магістерської дипломної роботи (додаток 3.4) затверджується на початку навчального року, контролюється науковим керівником і кафедрою. За порушення графіка студент може бути недопущений до захисту дипломної роботи.

Визначення напрямку дослідження

Визначення напрямку дослідження здійснюється виходячи з наукових інтересів здобувача, тематики наукових досліджень кафедри, замовлень підприємств тощо.

Вибираючи напрям дослідження, доцільно користуватися пропонованим переліком тем, проте він не є обов'язковим і може уточнюватись або доповнюватись за бажанням здобувача та його наукового керівника.

Вибір і затвердження теми та плану магістерської дипломної роботи

Тема магістерської дипломної роботи повинна бути актуальною, мати теоретичне і прикладне значення, відповідати сучасному стану та перспективам розвитку економічної науки і господарської практики. Тема роботи має бути погоджена як з випускною кафедрою, так і з організацією, на матеріалах якої вона буде виконуватися.

Пропозиції щодо вибору теми МДР студент спочатку обговорює з науковим керівником від кафедри. За поданням наукових керівників кафедра розглядає пропозиції здобувачів і після їх схвалення готує проект відповідного наказу.

Закріплення за здобувачем теми магістерської дипломної роботи оформлюється наказом ректора університету не пізніше ніж за півроку до закінчення навчання за магістерською програмою. Цим самим наказом призначаються наукові керівники магістерських дипломних робіт.

Обираючи тему, слід врахувати її актуальність для організації, можливість одержання відповідних матеріалів (планових, звітних, статистичних), проведення власних спостережень, розрахунків, експериментів, наявність літературних джерел, власні напрацювання.

План магістерської дипломної роботи повинен відповідати темі дослідження, мати чітку логіку поєднання теоретико-методичної, аналітичної та конструктивної частин.

Поняття актуальність відображає своєчасність, виробничу, або соціальну значущість і характеризує професійну підготовленість спеціалістів, який обрав ту чи іншу тему. Висвітлення актуальності не повинно бути багатослівним, досить об означити сутність проблеми.

Постановка мети і конкретних завдань дослідження

Необхідно вказати конкретні завдання, які мають бути вирішені відповідно до цієї мети. Це робиться у формі перерахування: *вивчити, обґрунтувати, узагальнити, дослідити, встановити, проаналізувати, визначити, розкрити, здійснити оцінку, розробити, запропонувати*, тощо.

Формулювання цих завдань повинно бути ретельним, так як це веде за собою складання плану роботи, а наприкінці формулює структуру висновків роботи. Тобто назви розділів, розробляються саме з формулювання завдань дослідження.

Визначення об'єкта і предмета дослідження

Об'єкт – це процес або явище, що породжують проблемну ситуацію і обрані для вивчення.

Предмет – це те, що міститься в межах об'єкта.

Об'єкт і предмет дослідження як категорії наукового процесу співвідносяться між собою як загальне і часткове. В об'єкті виділяється та частина, яка є предметом дослідження.

Практична значимість

Обов'язковою вимогою до магістерської дипломної роботи є її корисність і практична цінність. Магістерська дипломна робота має бути написана на матеріалах конкретного регіону чи підприємства.

Студенти денної форми навчання проходять переддипломну практику за направленнями випускної кафедри; матеріали для аналітичної частини роботи вони одержують за місцем практики.

Якщо магістерська дипломна робота має теоретичне значення, необхідно додати відомості про наукове використання результатів досліджень на наукових конференціях, семінарах, тощо. Якщо дипломна робота має своє прикладне значення, необхідно надати відомості щодо практичне застосування одержаних результатів у виробництві із зазначенням назв організацій.

Виконання магістерської дипломної роботи на абстрактну тему без використання й аналізу матеріалів, що характеризують діяльність конкретної організації, не допускається.

Вибір методів проведення дослідження

Метод дає опис того, як повинна виявлятися наукова і практична діяльність людей у прикладній сфері науки. Методи дослідження створюють систему різних засобів та прийомів вивчення і узагальнення явищ дійсності у сфері дослідження соціально-економічних об'єктів.

У вступі необхідно подати перелік методів дослідження, які використовувались у роботі із зазначенням, що саме використовувалось тим чи іншим методом. Наприклад:

- ✓ у дослідженнях залежності між показниками і факторами ефективності виробництва використовувався метод групувань і метод аналізу трендових рядів з використанням лінійних і степеневих функцій;
- ✓ для визначення впливу споживчого попиту на рівень виробництва і якість продукції використаний метод економічного моделювання;
- ✓ розрахунок економічної оцінки технологічних рішень базувався на застосуванні нормативного методу.

Проведення досліджень і написання роботи

Головним завданням цього етапу є написання тексту магістерської дипломної роботи відповідно до затверджених теми та плану. Здобувач має ґрунтовно ознайомитись з теоретичними засадами обраної проблематики, на підставі аналізу літературних джерел узагальнити існуючі підходи та обґрунтувати методичний фундамент своїх досліджень. За допомогою цього інструментарію та загальновідомих сучасних прийомів і методів аналізу проводиться діагностика об'єкта дослідження під кутом зору обраної теми та визначаються наявні проблеми і причини їх виникнення. Це, передусім є основою для розробки і обґрунтування альтернативних пропозицій щодо усунення проблем і визначення найбільш доцільного способу їх вирішення в умовах конкретного підприємства. В ході реалізації цього етапу робота з літературними джерелами ведеться паралельно з дослідженнями на підприємстві, окремі аспекти дипломної роботи можуть уточнюватися або коригуватися.

Підготовка до захисту магістерської дипломної роботи

Згідно з регламентом здобувач зобов'язаний подавати магістерську дипломну роботу науковому керівникові на першу перевірку частинами у встановлені строки. У разі недодержання студентом календарного графіка виконання роботи керівник дипломної роботи має право звернутися з пропозицією відрахувати студента з магістратури як такого, що не виконує навчальний план.

Після завершення написання роботи здобувач подає роботу науковому керівникові для одержання від нього письмового відгуку.

Магістерська дипломна робота, підписана автором, з письмовим відгуком наукового керівника за тиждень до захисту дається на підпис завідувачу випускаючої кафедри.

У разі невідповідності магістерської дипломної роботи вимогам даних рекомендацій керівник магістерської роботи може не допустити студента до захисту дипломної роботи.

Рішення щодо недопущення здобувача до захисту має бути затверджене на засіданні кафедри. Зовнішню рецензію на магістерську дипломну роботу може зробити висококваліфікований фахівець, який спеціалізується на розв'язанні проблем, споріднених з темою роботи.

Загальні вимоги до реферату

У ДЕК, крім дипломної роботи магістра, подається реферат.

Написання реферату – заключний етап виконання магістерської роботи перед поданням її до захисту. Призначення реферату – ознайомлення членів ДЕК та присутніх на захисті наукових працівників з методикою дослідження, фактичними результатами і основними висновками роботи. Реферат друкують державною мовою. Реферат має стисло, але досить ґрунтовно розкривати основний зміст роботи, в ньому не повинно бути надмірних подробиць, а також інформації, якої нема в роботі. Реферат – своєрідна візитна картка магістерської роботи. У ньому викладають основні ідеї та висновки магістерського дослідження, внесок автора у проведення дослідження, ступінь новизни і практичну значущість результатів дослідження.

Структурно реферат складається із загальної характеристики роботи, коротко викладеного змісту, висновків та рекомендацій, списку опублікованих автором праць та доповідей за темою магістерської роботи й анотацію українською мовою.

Загальна характеристика роботи, що подається в рефераті, має відповідати наведеним у вступі до роботи її кваліфікаційним ознакам:

- актуальність теми;
- оцінка сучасного стану проблеми на основі аналізу вітчизняної і зарубіжної наукової літератури із зазначенням провідних фірм, вчених і спеціалістів у даній предметній галузі;
- об'єкт та предмет дослідження;
- основна мета і завдання роботи;
- досліджувані проблеми, які виносяться на захист;
- теоретична та практична цінність роботи;
- характеристика методології дослідження;
- характеристика інформаційної бази дослідження;
- апробація результатів дослідження.

Заголовки рубрик не потрібно виділяти в окремі рядки, досить вирізнити їх жирним шрифтом або курсивом і розмістити в підбір із текстом. Крім того, вказують структуру роботи (наявність вступу, кількості розділів, додатків), повний обсяг диплому в сторінках, а також обсяг, що займають ілюстрації, таблиці, додатки (із зазначенням їх кількості), список використаних літературних джерел (із зазначенням кількості найменувань).

Формулюється наукова проблема, що вельми тісно пов'язується з назвою магістерської роботи, метою роботи і основними науковими положеннями, що

захищаються в дипломі.

Далі стисло викладається зміст магістерської дипломної роботи за розділами.

Після формулювання вирішених задач у висновках викладають головні теоретичні та практичні результати роботи.

Список опублікованих праць магістранта (статей, тез доповіді на конференціях) за темою магістерської роботи подають відповідно до вимог державного стандарту з обов'язковим наведенням назв праць і прізвищ усіх співавторів. Треба вказати теми виступів на конференціях, по яких нема публікацій, але є програми або інші документи; вказати, яка організація прийняла до використання рекомендації або проектні розробки.

За обсягом реферат має бути приблизно 7-8 сторінок.

На титульному листі подаються: назва випускаючої кафедри, прізвище, ім'я, по батькові магістранта; шифр і найменування спеціальності заголовок «Реферат магістерської роботи»; з теми: «.....», місто, рік, підписи магістранта і наукового керівника.

Порядок захисту магістерської дипломної роботи

Порядок захисту магістерської дипломної роботи встановлюється «Положенням про державні екзаменаційні комісії».

Здобувач готує до захисту доповідь та ілюстративний матеріал (таблиці, графіки, діаграми, рисунки) для всіх членів комісії.

Час виступу не повинен перевищувати 7-10 хвилин, має бути стислим, конкретним, з використанням ілюстративного матеріалу: плакатів, роздаткового матеріалу (набору таблиць, графіків, діаграм, схем або відповідних слайдів). Головне призначення таких додатків — детально та наочно проілюструвати висновки та пропозиції автора, тому необхідно вчасно посилатися на відповідний матеріал, акцентувати на ньому увагу членів комісії.

У разі використання слайдів треба пам'ятати про специфіку підготовки та застосування цього методу презентації.

Захист роботи розпочинається з доповіді, в якій здобувач має розкрити:

- актуальність теми;
- суб'єкт та об'єкт;
- структуру роботи;
- дослідження;
- висновки з аналізу,
- зміст запропонованих заходів та обґрунтування їх ефективності

На останні два пункти рекомендується витратити не менше 70% часу, відведеного для доповіді.

Завершуючи доповідь, магістрант має відзначити: які його розробки та висновки впроваджені або намічені до впровадження; де ще слід, на його думку,

застосувати результати дослідження; яка фактична чи очікувана соціально-економічна ефективність запропонованих ним заходів.

Під час доповіді слід звертатися до ілюстративного матеріалу, коротко пояснюючи його зміст.

Члени ДЕК, присутні на захисті, можуть ставити випускнику запитання з метою визначення рівня його спеціальної підготовки та ерудиції. Після відповіді на запитання слово надається рецензенту або зачитується його рецензія. На зауваження рецензента випускник повинен дати аргументовану відповідь. Після цього слово надається науковому керівникові для характеристики й оцінки роботи.

Під час захисту ведеться протокол засідання ДЕК. Окремо відзначається думка членів ДЕК про практичну цінність і рекомендації щодо використання пропозицій автора.

Після обговорення підсумків захисту на закритому засіданні ДЕК виноситься її рішення. У разі незгоди між членами ДЕК думка голови є вирішальною. Рішення комісії оголошується її головою в той самий день.

Магістранти, які одержали під час захисту незадовільні оцінки, відраховуються з університету, отримуючи академічну довідку. До повторного захисту магістерська дипломна робота може бути подана протягом трьох років після закінчення навчання в університеті. Після захисту магістерська робота передається на зберігання в архів університету.

Критерії оцінювання магістерської дипломної роботи

Підсумкову диференційовану за чотирибальною шкалою оцінку магістерської дипломної роботи визначає державна екзаменаційна комісія, її рішення є остаточним і оскарженню не підлягає.

У процесі визначення оцінки враховується низка важливих показників якості МДР:

Змістовні аспекти роботи:

- актуальність обраної теми дослідження;
- спрямованість роботи на розробку реальних практичних рекомендацій;
- відповідність логічної побудови роботи поставленим цілям і завданням;
- широта й адекватність методологічного та діагностичного апарату;
- наявність альтернативних підходів до вирішення визначених проблем;
- рівень обґрунтування запропонованих рішень;
- ступінь самостійності проведення дослідження;
- правильність мови викладення роботи та її загальне оформлення.

Якість захисту роботи:

- уміння стисло, послідовно й чітко викласти сутність і результати дослідження;
- здатність аргументовано захищати свої пропозиції, думки, погляди;
- загальний рівень підготовки студента;
- володіння культурою презентації.

Основні умови одержання оцінки

Відмінно. Дипломна робота є бездоганною: містить елементи НДР чи має практичне значення, доповідь логічна і коротка, проголошена вільно, зі знанням справи, відгук і рецензія позитивні, відповіді на запитання членів ДЕК правильні і стислі.

Добре. Тема роботи розкрита, але мають місце окремі недоліки непринципового характеру: в теоретичній частині поверхово її аналіз літературних джерел, елементи новизни чітко не подані, недостатньо використані інформаційні матеріали організації – замовника, мають місце окремі зауваження в рецензії. Доповідь логічна, проголошена вільно, відповіді на запитання членів ДЕК в основному правильні, оформлення роботи.

Задовільно. Тема МДР в основному розкрита, але мають місце недоліки змістовного характеру: нечітко сформульована мета роботи, теоретичний розділ має виражений компілятивний характер, наукова полеміка відсутня, в аналітичній частині є надлишок елементів описовості, добір інформаційних матеріалів (таблиці, графіки, схеми) не завжди обґрунтований, заходи і пропозиції, що містяться в третьому розділі, обґрунтовані непереконливо, рецензія і відгуки містять окремі зауваження, доповідь механічно прочитана за текстом, не всі відповіді на запитання членів ДЕК правильні або повні. Є зауваження щодо оформлення дипломної роботи.

Незадовільно. Нечітко сформульована мета МДР. Розділи погано пов'язані між собою. Відсутній критичний огляд сучасних літературних джерел. Аналіз виконаний поверхово, переважає описовість на шкоду системності і глибині. Пропоновані заходи випадкові, з аналізу не впливають, економічне обґрунтування неповне. Оформлення роботи далеке від зразкового. Ілюстрації до захисту відсутні. Відповіді на запитання членів ДЕК неточні або неповні.

Дипломна робота до захисту не допускається. Подана науковому керівникові на перевірку або на будь-який подальший етап проходження з порушенням строків, установлених регламентом. Написана на тему, яка своєчасно не була затверджена наказом по академії. Виконана несамотійно. Структура не відповідає вимогам. Відсутнє економічне обґрунтування пропонованих заходів. Не оправлена у тверду палітурку, недбало оформлена, написана нерозбірливим почерком

ТЕМАТИКА МАГІСТЕРСЬКИХ ДИПЛОМНИХ РОБІТ

1. Розвиток цінової стратегії ринку (вид продукції).
2. Розвиток комунікаційної стратегії ринку (вид продукції).
3. Розвиток товарної стратегії ринку (вид продукції).
4. Розвиток стратегії збуту продукції на ринку (вид продукції).
5. Формування стратегії концентрації підприємств на ринку (вид продукції).

6. Розвиток стратегії збільшення прибутку підприємств на ринку (вид продукції).
7. Формування стратегії диверсифікації виробництва на споживчому ринку.
8. Формування стратегії диверсифікації виробництва на промисловому ринку.
9. Формування стратегії створення конкурентних переваг продукції на споживчому ринку.
10. Формування стратегії створення конкурентних переваг продукції на промисловому ринку.
11. Розвиток стратегії проникнення на ринок (вид продукції).
12. Формування стратегії розвитку нового товару на споживчому ринку.
13. Формування стратегії розвитку нового товару на промисловому ринку.
14. Формування стратегії розвитку ринку (вид продукції).
15. Формування стратегії диференціації продукції на споживчому ринку.
16. Формування стратегії диференціації продукції на промисловому ринку.
17. Формування стратегії вертикальної інтеграції підприємства на ринку (вид продукції).
18. Формування стратегії горизонтальної інтеграції підприємства на ринку (вид продукції).
19. Формування стратегії прямої інтеграції підприємств на ринку (вид продукції).
20. Формування стратегії зворотної інтеграції підприємств на ринку (вид продукції).
21. Розвиток стратегії позиціонування підприємств на ринку (вид продукції).
22. Формування конкурентної стратегії підприємств на промисловому ринку.
23. Формування конкурентної стратегії підприємств на споживчому ринку.
24. Формування стратегії мінімізації витрат (вид продукції) на споживчому ринку.
25. Формування стратегії мінімізації витрат (вид продукції) на промисловому ринку.

РЕКОМЕНДОВАНИЙ ПЛАН ДИПЛОМНИХ РОБІТ

Вступ

Розділ 1 Теоретико-методичні засади розвитку галузевого ринку

1.1 Теоретичні основи дослідження процесу

1.2 Теоретичні аспекти процесу дослідження у зарубіжній літературі

1.3 Методика дослідження процесу

Розділ 2 Тенденції розвитку ринку

2.1 Фактори макросередовища галузевого ринку

2.2 Фактори мікросередовища галузевого ринку

2.3 Модель поведінки споживача

Розділ 3 Напрями стратегії галузевого ринку

3.1 Стратегічні основи розвитку підприємства

3.2. Модель розвитку (функціонування) ринку

3.3 Ефективність діяльності підприємства на галузевому ринку

Висновки та пропозиції

Список використаної літератури

ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНИХ НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ АКТІВ

1. Закон України “Про пріоритетність розвитку села і агропромислового комплексу в народному господарстві України”// Збірник поточного законодавства//.
2. Закон України “Про фермерське господарство ”// Збірник поточного законодавства//.
3. Закон України «Про збір на розвиток виноградарства, садівництва і хмелярства» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 1999, № 20-21, ст.191)
4. Закон України «Про зерно та ринок зерна в Україні», (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2002, № 35, ст.258)
5. Закон України «Про рекламу», Відомості Верховної Ради, 1996, № 39 із доповненнями
6. Закон України «Про стандартизацію» від 17.05.2001, № 2408-111
7. Закон України «Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 1998, № 19, ст. 98)
8. Класифікатор Державного комітету України по стандартизації, метрології та сертифікації. затверджений та введений в дію наказом Держстандарту України від 22 листопада 1994 р. № 288 Класифікація форм власності
9. Наказ «Про забезпечення використання тридцяти відсотків коштів 1-відсоткового збору на розвиток виноградарства, садівництва і хмелярства» № 100 від 20.06.2000
10. Наказ Державного комітету стандартизації, метрології та сертифікації України «Щодо затвердження державних стандартів України» від 28.12.2001 р., № 657
11. Наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики «Про затвердження національних стандартів України» від 03.03.2005, № 57
12. Наказ Міністерства аграрної політики України «Про затвердження Програми «Зерно України 2005-2010» та організаційні заходи по проведенню збирання зернових культур, формування та функціонування зернового ринку урожаю 2004 року» від 28.07.2004 № 271
13. Наказ Міністерства аграрної політики України «Про затвердження Програми розвитку виробництва та ринку комбікормів до 2007 року» від 12.08.2003 № 275

14. Наказ міністерства аграрної політики України «про затвердження та введення в дію окремих галузевих стандартів на продукцію молочноконсервної промисловості» від 14.04.2003 р., № 105
15. Наказ Міністерства аграрної політики України «Про заходи щодо формування організованого аграрного ринку» від 03.03.2005 № 86
16. Наказ Міністерства аграрної політики України, Міністерства економіки України, Міністерства фінансів України, Державної податкової адміністрації України «Про затвердження Положення про порядок здійснення через біржовий товарний ринок контрактів зустрічних поставок сільськогосподарської продукції і продовольства та матеріально-технічних ресурсів» № 52/63/90/221 від 26.04.2000
17. Наказ Міністерства сільськогосподарства і продовольства України, Міністерства зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України, Міністерства економіки України, Української академії аграрних наук та Укоопспілки «Про затвердження Примірного положення про оптово-продовольчий ринок» від № 188/280/60/59/104 від 11.06.1997
18. Постанова «Про заходи щодо розвитку садівництва, виноградарства та виноробної промисловості у 1996 - 2010 роках» (Із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ № 385 (385-98-п) від 30.03.98) від 8 лютого 1996 р. № 173
19. Постанова Кабінету Міністрів України «Про забезпечення реалізації деяких положень Закону України «Про зерно та ринок зерна в Україні» від 17 листопада 2004 р. № 1569
20. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Державну інспекцію з контролю якості сільськогосподарської продукції та моніторингу її ринку» від 22 січня 2004 р. № 65
21. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку справляння збору та використання коштів на розвиток виноградарства, садівництва і хмелярства» від 29 червня 1999 р. № 1170 (Із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ № 2152 (2152-99-п) від 25.11.99)
22. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типових правил розміщення зовнішньої реклами» від 29 грудня 2003 р., № 2067
23. Постанова Кабінету Міністрів України «Про заходи щодо розвитку садівництва, виноградарства та виноробної промисловості у 1996-2019 роках» від 8 лютого 1996 р. № 173
24. Постанова Кабінету Міністрів України «Про оптові продовольчі ринки» від 9 червня 1999 р. № 997
25. Постанова Центральної спілки споживчих товариств України та Центрального комітету профспілки працівників споживчої кооперації України «Про результати огляду-конкурсу на кращий ринок споживчої кооперації України за 2003 рік» 13.05.2004 № 173
26. Угода про Спільний аграрний ринок держав-учасниць Співдружності Незалежних Держав (Угоду ратифіковано Законом № 578-XIV (578-14) від 08.04.99)ї

27. Указ Президента України “Про невідкладні заходи по забезпеченню громадян земельними ділянками”.
28. Указ Президента України «Про заходи щодо забезпечення формування та функціонування аграрного ринку» від 6 червня 2000 року, № 767/2000
29. Указ Президента України «Про заходи щодо розвитку продовольчого ринку та сприяння експорту сільськогосподарської продукції та продовольчих товарів» від 7 серпня 2001 р., № 601/2001

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Авраменко, А. Тендер необходим и обязателен! [Текст] / А. Авраменко // Маркетинговые исследования в Украине : Украинский научно-практический журнал. - 2013. - № 5. - С. 38-39
2. Агеев, Е. Я. Маркетинг: от простого к сложному (ответы на вопросы) [Текст] : учеб. пособие : рекомендовано МОН України / Е. Я. Агеев, В. И. Чепинога. - Львов : Новий світ - 2000, 2007. - 424 с.
3. Азарян, О. Генезис трансформації роздрібної торгівлі в Україні та формування сучасної парадигми її розвитку [Текст] / О. Азарян, В. Соболев // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2009. - № 5. - С. 34-37
4. Алифанов, А. Л. Маркетинг, решение исследовательских задач [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. Л. Алифанов, Л. А. Алифанов. - Электрон. текстовые дан. - Красноярск : ИПЦ КГТУ, 2005.
5. Андреева, Н. Маркетингові технології стратегічного екологічного управління сучасним підприємством: методи та інструментарій впровадження [Текст] / Н. Андреева, О. Мартинюк // Економіст : науковий та громадсько-політичний журнал. - 2013. - № 1. - С. 22-25
6. Артюх, Т. О. Маркетингове забезпечення діяльності підприємств на овочевому ринку в структурі кластерних формувань [Текст] / Т. О. Артюх // Економіка АПК : міжнародний науково-виробничий журнал. - 2009. - № 3. - С. 144-148
7. Ассаль, Г. Маркетинг: принципы и стратегия [Текст] : учебник для вузов / Г. Ассаль. - 2-е изд. - М. : [б. и.], 1999. - 816 с.
8. Бакушевич, І. Маркетингові технології у сфері інформаційно-комунікаційних послуг та їх вплив на зміни кон'юктури транскордонних ринків [Текст] / І. Бакушевич // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2013. - № 1. - С. 24-33
9. Белявцев, М. І. Маркетингова цінова політика [Текст] : навч. посібник : рекомендовано МОН України / М. І. Белявцев, І. В. Петенко, І. В. Прозорова. - К. : Центр навчальної літератури, 2005. - 332 с.

10. Белявцев, М. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств [Текст] / М. Белявцев, М. Беспята // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2010. - № 1. - С. 24-26
11. Близнюк, С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку [Текст] / С. В. Близнюк. - 2-ге вид., випр. і допов. - К. : Політехніка, 2009. - 400 с.
12. Близнюк, С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку [Текст] / С. В. Близнюк. - 2-ге вид., випр. і допов. - К. : Політехніка, 2010. - 400 с.
13. Бойко, И. И. Маркетинговые исследования (минимальный маркетинговый эксперимент) [Текст] : [монография] / И. И. Бойко ; УГИ. - К. : Кондор, 2008.
14. Вачевський, М. Маркетинг світового господарства та Україна в міжнародних економічних відносинах [Текст] / М. Вачевський // Вища школа : науково-практичне видання. - 2010. - № 2. - С. 60-67
15. Види цін та їх класифікація [Текст] // Дугіна С.І. Маркетингова цінова політика : навч. посібник : рекомендовано МОН України / С. І. Дугіна. - К. : КНЕУ, 2005. - С. 66-96
16. Войчак, А. В. Маркетинговий менеджмент [Текст] : навч. посібник / А. В. Войчак. - К. : КНЕУ, 1998. - 267 с.
17. Галич, О. А. Сільськогосподарське дорадництво : навч. посібник : рекомендовано МОН України / О. А. Галич, О. О. Сосновська. - К. : Центр учбової літератури, 2007. - 368 с.
18. Галич, О.А. Маркетинг дорадчих послуг [Текст] // Сільськогосподарське дорадництво : навч. посібник / О. А. Галич, О. О. Сосновська. - К. : Центр учбової літератури, 2007. - С. 326-367
19. Гаркавенко, С. С. Маркетинг [Текст] : підручник / С. С. Гаркавенко. - К. : Лібра, 1998. - 382 с.
20. Гаркавенко, С. С. Маркетинг. Робочий конспект та навчальні тестові завдання [Текст] : навч. посібник / С.С.Гаркавенко. - К. : Лібра, 2004
21. Герасимович, А. Краткое введение в качественные методы исследований [Текст] / А. Герасимович // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2013. - № 5. - С. 65-68
22. Гольдштейн, Г. Я. Маркетинг [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Г. Я. Гольдштейн, А. В. Катаев ; Таганрогский государственный радиотехнический университет. - Электрон. текстовые дан. - Таганрог : [б. и.], 1999.
23. Гринев, В. Ф. Товарно-инновационная политика предприятия [Электронный ресурс] : Учеб. пособие / В. Ф. Гринев. - Электрон. текстовые дан. - К. : МАУП, 2004.
24. Громова, О. Проверка без боя. Маркетинговый аудит бренда [Текст] / О. Громова // Маркетинг и Реклама. - 2012. - № 4. - С. 40-43
25. Громова, О. Упаковано с умом [Текст] / О. Громова // Маркетинг и Реклама. - 2012. - № 9. - С. 32-36

26. Гуменюк, А. В. Маркетинг в овочівництві України [Текст] / А. В. Гуменюк // Економіка АПК : міжнародний науково-виробничий журнал. - 2011. - № 10. - С. 60-63
27. Данніков, О. Інструментарій маркетингу в діяльності освітніх установ [Текст] / О. Данніков // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2010. - № 6. - С. 62-68
28. Діброва, Т. В. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика : навч. посібник : рекомендовано МОН України / Т. В. Діброва. - К. : Професіонал, 2009. - 320 с.
29. Долинская, М. Г. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции [Текст] / М. Г. Долинская, И. А. Соловьев. - М. : Изд-во стандартов, 1991. - 126 с.
30. Донець, Л. І. Основи підприємництва [Текст] : навч. посібник : рекомендовано МОН України / Л. І. Донець, Н. Г. Романенко. - К. : Центр навчальної літератури, 2006. - 320 с.
31. Донець, Л.І. Маркетингова орієнтація підприємницької діяльності [Текст] // Основи підприємництва : навч. посібник : рекомендовано МОН України / Л. І. Донець, Н. Г. Романенко. - К. : Центр навчальної літератури, 2006. - С. 187-237
32. Доронін, В. Основні завдання виноробної галузевої маркетингової діяльності в Україні [Текст] / В. Доронін // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2012. - № 5. - С. 62-66
33. Дубницький, В. Інноваційно-маркетинговий потенціал промислового підприємства як інструмент підвищення його конкурентоспроможності на світовому ринку [Текст] / В. Дубницький, Н. Даниліна // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2012. - № 6. - С. 33-40
34. Дугіна, С. І. Маркетингова цінова політика [Текст] : навч. посібник : рекомендовано МОН України / С. І. Дугіна. - К. : КНЕУ, 2005. - 393 с.
35. Житник, О. Маркетингові дослідження в Україні: тенденції та прогнози [Текст] / О. Житник // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2011. - № 1. - С. 8-11
36. Забуранна, Л. В. Маркетингові комунікації туристичних підприємств: сучасна теорія і практика [Текст] : монографія / Л. В. Забуранна, К. В. Сіренко. - К. : Ліра-К, 2012. - 152 с
37. Зайчук, Т. Холістичний ринок екологічно чистих продуктів харчування: концепція та етапи розвитку [Текст] / Т. Зайчук // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2009. - № 5. - С. 27-33
38. Закон України "Про захист персональних даних": як вести бізнес далі? [Текст] // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2010. - № 3. - С. 57-59

39. Запара, Л. А. Маркетинг у свинарстві: складові та перспективи [Текст] / Л. А. Запара, С. О. Кобернюк // Вісник Дніпропетровського державного аграрного університету : науково-теоретичний, науково-практичний журнал. - 2006. - №1. - С. 182-185
40. Зозулев, А. В. Оценка целесообразности выведения товара на рынок [Текст] / А. В. Зозулев, О. А. Черных // Маркетинг и Реклама. - 2013. - № 2. - С. 60-65
41. Зозулев, А. В. Экономические логики маркетинговых действий [Текст] / А. В. Зозулев // Маркетинг и Реклама. - 2013. - № 12. - С. 66-70
42. Зозульов, О. Економічні логіки маркетингових дій [Текст] / О. Зозульов // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2012. - № 5. - С. 57-61
43. Зозульов, О. Корпоративний бренд: сутність та особливість [Текст] / О. Зозульов, М. Григораш // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2010. - № 2. - С. 36-42
44. Зозульов, О. Маркетинг як основа інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств у сучасних умовах [Текст] / О. Зозульов, М. Базь, Т. Царьова // Вища школа : науково-практичне видання. - 2008. - №6. - С. 50-68
45. Зозульов, О. Новий підхід до управління в маркетингу [Текст] / О. Зозульов // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2013. - № 5. - С. 48-54
46. Зозульов, О. Принципи формування маркетингової стратегії: від унітарних до інтегрованих корпоративних маркетингових стратегій [Текст] / О. Зозульов, О. Підмогильна // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2013. - № 3. - С. 41-48
47. Ілляшенко, С. М. Маркетингова товарна політика [Текст] : підручник : затверджено МОН України / С. М. Ілляшенко. - Суми : Університетська книга, 2005. - 234 с.
48. Іртлач, М. Інструменти маркетингу територій у вирішенні проблем регіональної економіки [Текст] / М. Іртлач // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2009. - № 1. - С. 42-45
49. Калина, А. В. Современный экономический анализ и прогнозирование (микро и макроуровни) [Электронный ресурс] : учеб.- метод. пособие / А. В. Калина, М. И. Конева, В. А. Яценко ; МАУП. - Электрон. текстовые дан. - К. : МАУП, 2004.
50. Каніщенко, О. Ідентифікація бренда: юридичне визнання і маркетингові реалії [Текст] / О. Каніщенко, О. Сухомліна // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2009. - № 6. - С. 62-67
51. Каніщенко, О. Управління міжнародними брендами: фактор "високих мотивацій" [Текст] / О. Каніщенко, Т. Доця // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2010. - № 2. - С. 32-35

52. Карич, Д.
Маркетинг на підприємствах АПК [Текст] / Д. Карич. - К. : Селянська біржа, 1994. - 96 с.
53. Кендюхов, А. Страна всегда несбывшихся надежд: об экономике, реформах и вообще [Текст] / А. Кендюхов // Маркетинг и Реклама. - 2012. - № 1. - С. 32-39
54. Корж, М. В. Маркетинг [Электронный ресурс] : навч. посібник : рекомендовано МОН України / М. В. Корж. - Електрон. текстові дані. - К. : Центр учбової літератури, 2008. - 1 електрон. опт. диск (CD-ROM) ; 344 с.
55. Кравченко, А. Міжнародне стратегічне економічне партнерство в сучасних умовах глобалізації [Текст] / А. Кравченко // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2011. - № 4. - С. 61-65
56. Кракович, Д. Застосування методу онлайн-опитування для побудови рейтингу українських закладів освіти [Текст] / Д. Кракович // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2009. - № 1. - С. 28-30
57. Крикавський, Є. В. Маркетинг енергозабезпечення [Текст] : монографія / Є. В. Крикавський, Н. С. Косар, Л. А. Мороз. - Львів : Львівська політехніка, 2001.
58. Крикавський, Є. В. Маркетингова політика розподілу [Текст] : навч. посібник : затверджено МОН України / Є. В. Крикавський, Н. С. Косар, А. Чубала. - Львів : Львівська політехніка, 2009. - 232 с
59. Кулибанова, В. В. Маркетинг : сервисная деятельность [Текст] : учеб. пособие / В. В. Кулибанова. - СПб. : Питер, 2000. - 240 с.
60. Куценко, В. М. Маркетинговий менеджмент [Электронный ресурс] : Навч. посіб. / В. М. Куценко. - Электрон. текстовые дан. - К. : МАУП, 2003.
61. Кучмеева, О. Изнутри наружу, или как создать сильный бренд на финансовом рынке [Текст] / О. Кучмеева // Маркетинг и Реклама. - 2013. - № 5. - С. 35-41
62. Лирик, І. Досвід українських компаній у налагодженні діалогу з новим споживачем [Текст] / І. Лирик // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2013. - № 1. - С. 5-16
63. Лирик, І. Ринок маркетингових досліджень в Україні - 2008: експертна оцінка та аналіз УАМ [Текст] / І. Лирик // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2009. - № 1. - С. 31-35
64. Липчук, В. В. Маркетинг : основи теорії та практики [Текст] : навч. посібник / В. В. Липчук, А. П. Дудяк, С. Я. Бугіль ; за ред. В. В. Липчука. - 2-ге вид., доп. і випр. - Львів : Новий світ-2000 [Магнолія плюс], 2003. - 288 с.
65. Лисовская, О. Социальный маркетинг в Украине - технологии новой эры [Текст] / О. Лисовская // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2012. - № 6. - С. 11-18

66. Литовченко, І. Інтернет-маркетинг як інструмент антикризових програм підприємства [Текст] / І. Литовченко // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2009. - № 5. - С. 49-53
67. Лошенюк, І. Р. Маркетингова цінова політика [Текст] : навч. посібник : рекомендовано МОН України / І. Р. Лошенюк, А. М. Гуменюк, Ю. Б. Чаплінський. - К. : Дакор : КНТ, 2008. - 184 с.
68. Лук'янець, Т.І. Маркетингова політика комунікацій [Текст] : навч.-метод. посібник : рекомендовано МОН України / Т.І. Лук'янець. - К. : КНЕУ, 2002. - 272 с.
69. Магдюк, Л. Забезпечення рівного доступу чоловіків і жінок до працевлаштування за гендерно-обмеженими спеціальностями [Текст] / Л. Магдюк // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2010. - № 4. - С. 35-40
70. Мак-Дональд, М. Стратегическое планирование маркетинга [Текст] / М. Мак-Дональд. - СПб. : Питер, 2000. - 320 с.
71. Максимова, Т. Особливості формування маркетингової стратегії та маркетингової політики на українських промислових підприємствах в умовах кризи [Текст] / Т. Максимова, О. Жданова, Є. Івченко // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2009. - № 6. - С. 22-26
72. Малиш, Н. А. Моделирование экономических процессов рыночной экономики [Электронный ресурс] : навч. посібник / Н. А. Малиш ; МАУП. - Електрон. текстові дані. - К. : МАУП, 2004
73. Мальченко, В. М. Маркетинг послуг [Текст] : навч. посібник : рекомендовано МОН України / В. М. Мальченко. - К. : КНЕУ, 2006. - 360 с.
74. Маркетинг у сфері консалтингу // Коростельов В.А. Управлінське консультування : навч. посібник / В. А. Коростельов. - К. : МАУП, 2003. - С. 18-28 .
75. Маркетинговий комплекс підприємства [Текст] / С. В. Близнюк // Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку / С. В. Близнюк. - 2-ге вид., випр. і допов. - К. : Політехніка, 2009. - С. 240-327 .
76. Маркетингові дослідження [Текст] : навч. посібник : рекомендовано МОН України / Є. В. Крикавський [та ін.]. - Львів : Інтелект-Захід, 2004. - 288 с.
77. Маркетинговые рекомендации для производителей овощей и фруктов [Текст] // Овощеводство : украинский журнал для профессионалов. - 2010. - № 12. - С. 70-72
78. Мороз, Л. А. Маркетинг [Текст] : підручник : рекомендовано МОН України / Л. А. Мороз, Н. І. Чухрай ; за ред. Л. А. Мороз. - Вид. 4-е, без змін. - Львів : Інтелект-Захід, 2009. - 244 с.
79. Некрылова, Н. Ценовые исследования как инструмент ценообразования в период экономической нестабильности [Текст] / Н. Некрылова // Маркетинговые исследования в Украине : Украинский научно-практический журнал. - 2010. - № 2. - С. 22-28

80. Норіцина, Н. І. Маркетингова політика комунікацій [Текст] : курс лекцій / Н. І. Норіцина. - К. : МАУП, 2003. - 120 с.
81. Норіцина, Н. І. Маркетингова політика комунікацій [Електронний ресурс] : курс лекцій / Н. І. Норіцина. - Електрон. текстові дан. - К. : МАУП, 2003
82. Обритько, Б. А. Реклама і рекламна діяльність [Електронний ресурс] : Курс лекцій / Б. А. Обритько. - Електрон. текстові дан. - К. : МАУП, 2002.
83. Овечкина, Е. А. Маркетинговое планирование [Електронний ресурс] : конспект лекцій / Е. А. Овечкина. - Електрон. текстові дані. - К. : МАУП, 2002. - 264 с.
84. Окландер, М. Маркетингові дослідження перспектив науково-технологічного розвитку України / М. Окландер, О. Яшкіна // Економіка України. - 2008. - №11. - С. 47-56
85. Окландер, М. Маркетингові стратегії зростання: класичний та новітній підходи [Текст] / М. Окландер, О. Замлинська // Економіст : науковий та громадсько-політичний журнал. - 2013. - № 3. - С. 20-24
86. Орлова, В. Матрица использования инструментов торгового маркетинга [Текст] / В. Орлова // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2013. - № 5. - С. 38-47
87. Основные тренды глобального рынка рекламы в 2012 году [Текст] // Маркетинг и Реклама. - 2012. - № 1. - С. 56-57
88. Особливості дослідження конкуренції на споживчому ринку [Текст] / С. В. Близнюк // Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку / С. В. Близнюк. - 2-ге вид., випр. і допов. - К. : Політехніка, 2009. - С. 190-239
89. Остапченко, Д. Дослідження етичності маркетингових комунікацій в Україні [Текст] / Д. Остапченко, М. Верденська, О. Дима // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2013. - № 4. - С. 24-34
90. Павленко, А. Ф. Маркетинг [Текст] : підручник / А. Ф. Павленко, А. В. Войтюк. - К. : КНЕУ, 2003. - 246 с.
91. Парсяк, В. Н. Маркетингові структури в корпораціях малих підприємств [Текст] / В. Н. Парсяк // Вісник аграрної науки. - 2006. - № 1. - С. 64-67
92. Пелішенко, В. П. Маркетинговий менеджмент [Текст] : навч. посібник : рекомендовано МОН України / В. П. Пелішенко. - К. : Центр навчальної літератури, 2003. - 200 с.
93. Пирская, Н. Золотые правила успешного эмбуш-маркетинга [Текст] / Н. Пирская // Маркетинг и Реклама. - 2013. - № 2. - С. 58-59
94. Полтораки, В. А. Маркетингові дослідження [Текст] : навч. посібник : рекомендовано МОН України / В. А. Полтораки. - Вид. 2-ге переробл. і допов. - К. : Центр навчальної літератури, 2003. - 387 с.
95. Пономаренко, Т. Маркетинг - это смесь науки и искусства [Текст] / Т. Пономаренко // Маркетинг и Реклама. - 2009. - № 5. - С. 49-53

96. Прауде, В. Р. Маркетинг [Текст] : навч. посібник / В. Р. Прауде, О. Б. Білий. - К. : Вища школа, 1994. - 256 с
97. Пригара, О. Інноваційна політика підприємства: сучасні виклики та перспективи [Текст] / О. Пригара // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2012. - № 6. - С. 41-45
98. Примак, Т. О. Маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб / Т. О. Примак ; МАУП. - 2-го вид., випр. та доп. - Електрон. текстовые дан. - К. : МАУП, 2004.
99. Про захист персональних даних [Текст] : закон України від 1 червня 2010 року № 2297-VI // Офіційний вісник України : збірник нормативно-правових актів. - 2010. - № 49. - С. 199-207 ; Маркетинг в Україні. - 2010. - № 3. - С. 50-56
100. Промисловий маркетинг [Електронний ресурс] : Навч. посіб. / В. Ю. Святненко. - Електрон. текстовые дан. - К. : МАУП, 2001.
101. Райс, Эл. Маркетинговые войны [Текст] / Дж.Траут. - СПб : Питер, 2000. - 256 с.
102. Репьев, А. П. Реклама: эффективно - не обязательно дорого [Текст] / А. П. Репьев // Маркетинг и Реклама. - 2009. - № 2. - С. 60-68
103. Ромат, Е.
Реклама на нестандартных носителях (эмбиент-реклама) [Текст] / Е. Ромат // Маркетинг и Реклама. - 2013. - № 2. - С. 30-36
104. Рязанов, Е. Маркетинг для фермеров (с примерами из опыта проекта "Развитие местного рынка") [Электронный ресурс] / Е. Рязанов, Н. Нуржанова, Т. Шамиева. - Электрон. текстовые дан. - Бишкек : [б. и.], 2008. - 1 эл. опт. диск (CD-ROM) ; 45 с
105. Сладкевич, В. П. Современный менеджмент (в схемах) [Электронный ресурс] : опорный конспект лекций / В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявский ; МАУП. - 3-е изд., стереотип. - Электрон. текстовые дан. - К. : МАУП, 2003.
106. Слободян, М. 10 рабочих фишек в составлении интернет-рекламы [Текст] / М. Слободян // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2013. - № 6. - С. 38-40
107. Смілянець, В. Технології формування власної торгівельної марки [Текст] / В. Смілянець // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2011. - № 3. - С. 39-44
108. Сокол, М. Маркетинг. Макроэкономика и прогнозирование событий [Текст] / М. Сокол // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2013. - № 5. - С. 26-2
109. Сокольська, Т. В. Маркетингові підходи щодо забезпечення якості аграрної продукції [Текст] / Т. В. Сокольська // Вісник аграрної науки : науково-теоретичний журнал української академії наук. - 2009. - № 12. - С. 77-78
110. Старостіна, А. О. Маркетинг [Текст] : навч. посібник / А. О. Старостіна, О. В. Зозульов. - 3-тє вид., переробл. - К. : Знання, 2006. - 327 с.

111. Старостіна, А. Ефективне управління ризиками - важливий чинник формування сили банківського бренду [Текст] / А. Старостіна, В. Кравченко, Д. Шмиглюк // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2010. - № 6. - С. 16-23
112. Стефанишин, В. Збалансована система показників - інструмент стратегічного управління підприємством [Текст] / В. Стефанишин // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2010. - № 2. - С. 4-9
113. Стратегічне планування маркетингу [Текст] / С. В. Близнюк // Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку / С. В. Близнюк. - 2-ге вид., випр. і допов. - К. : Політехніка, 2009. - С. 328-372 .
114. Сулковський, Л. Характеристики польських сімейних малих та середніх підприємств [Текст] / Л. Сулковський // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2012. - № 5. - С. 25-38
115. Сульповар, Л. Показники ефективності соціально орієнтованої маркетингової стратегії підприємства [Текст] / Л. Сульповар, Т. Богачева // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2010. - № 6. - С. 54-57
116. Тимошук, М. Методологічні засади оцінювання потенціалу розвитку підприємств [Текст] / М. Тимошук // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2010. - № 4. - С. 30-34
117. Товароведение [Электронный ресурс] : Курс лекций. Ч. 1 / сост. А. А. Болотников. - 2-е изд., испр. и доп. - Электрон. текстовые дан. - К. : МАУП, 2001.
118. Товароведение [Электронный ресурс] : Курс лекций. ч. 2 / сост. А. А. Болотников. - Электрон. текстовые дан. - К. : МАУП, 2002.
119. Требования к маркетологам нового поколения [Текст] // Маркетинг и Реклама. - 2012. - № 1. - С. 54-55
120. Троус, Д. Эффективность креативной составляющей рекламы [Текст] / Д. Троус, П. Джонс // Маркетинговые исследования в Украине : Украинский научно-практический журнал. - 2013. - № 1. - С. 58-64
121. Уэбстер, Ф. Основы промышленного маркетинга [Электронный ресурс] : пер. с англ. / Ф. Уэбстер. - Электрон. текстовые дан. - М. : Издательский Дом Гребенникова, 2005. - 1 электрон. опт. диск (CD-WORM) ; 416 с
122. Фещур, Р. Маркетингові інструменти управління розвитком промислових підприємств [Текст] / Р. Фещур, В. Самуляк, С. Шишковський // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2012. - № 5. - С. 51-56
123. Филина, О. Три основы долгосрочного успеха в интернете [Текст] / О. Филина // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2013. - № 2. - С. 51-57
124. Фірсова, С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах маркетингової орієнтації [Текст] / С. Фірсова, К. Литвин

// Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2013. - № 2. - С. 39-45

125. Флай, Дж. Рейтинг тенденций в онлайн-маркетинге на 2012 год [Текст] / Дж. Флай // Маркетинг и Реклама. - 2012. - № 1. - С. 62-65
126. Хантон, П. Маркетинг яйц: новые возможности [Текст] / П. Хантон // Ефективне птахівництво : спеціалізований журнал з питань птахівництва. - 2010. - № 10. - С. 27-29
127. Черевко, Г. В. Маркетинг як чинник інтенсифікації сільськогосподарського виробництва [Текст] / Г. В. Черевко // Вісник Харківського національного аграрного університету / ХНАУ. - Х., 2006. - № 3: Інтенсифікація і сталий розвиток сільськогосподарського виробництва. - С. 300-304
128. Черчилль, Г. А. Маркетинговые исследования [Текст] / Г. А. Черчилль. - СПб : Питер, 2000. - 752 с.
129. Шавгородский, А. П. Маркетинг инноваций - успех современного бизнеса [Текст] / А. П. Шавгородский // Маркетинг и Реклама. - 2010. - № 1. - С. 52-54
130. Шаргородский, А. Будущие фантастические тенденции развития рекламы в Украине [Текст] / А. Шаргородский // Маркетинг и Реклама. - 2010. - № 5. - С. 54-55
131. Шатаева, Ю. Л. Методика пошаговой разработки бренда территории [Текст] / Ю. Л. Шатаева, М. Ю. Карпищенко, Г. А. Пересадько // Маркетинг и Реклама. - 2013. - № 9. - С. 40-45
132. Шатаева, Ю. Л. Методика пошаговой разработки бренда территории [Текст] / Ю. Л. Шатаева, М. Ю. Карпищенко, Г. А. Пересадько // Маркетинг и Реклама. - 2013. - № 9. - С. 40-45
133. Шиян, О. В поисках оригинальности [Текст] / О. Шиян // Маркетинг и Реклама. - 2013. - № 2. - С. 44-50
134. Шканова, О. М. Инфраструктура товарного рынка [Электронный ресурс] : Навч. посіб. / О. М. Шканова. - К. : МАУП, 2004.
135. Шканова, О. М. Маркетинг услуг [Текст] : навч. посібник : рекомендовано МОН України / О. М. Шканова. - К. : Кондор, 2008. - 304 с.
136. Шканова, О. М. Маркетингова товарна політика [Электронный ресурс] : Навч. посіб. / О. М. Шканова. - Электрон. текстовые дан. - К. : МАУП, 2003.
137. Шостак, Л. Маркетинг як інструмент експансії національного господарства у світовому економічному просторі [Текст] / Л. Шостак // Економіка України : політико-економічний журнал. - 2007. - № 2. - С. 74-85
138. Шрамко, І. Бренди, про які ви не знали і навіть не було у кого запитати [Текст] / І. Шрамко // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2011. - № 3. - С. 45-46
139. Штейн, О. І. Маркетинг у банківській сфері [Текст] / О. І. Штейн // Економіка # держава. - 2006. - № 1. - С. 37-39
140. Шумейко, В. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах [Текст] / В. Шумейко // Маркетинг в Україні :

фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2009. - № 1. - С. 46-48

141. Щербань, В. М. Маркетинг [Текст] : навчальний посібник / В. М. Щербань. - К. : Центр навчальної літератури, 2006. - 208 с.
142. Щербань, В. М. Маркетинговий менеджмент [Текст] : навч. посібник / В. М. Щербань. - К. : Центр навчальної літератури, 2006. - 224 с.
143. Эксперты советуют: как составить успешный план маркетинга на 2012 год [Текст] // Маркетинг и Реклама. - 2012. - № 1. - С. 40-41;44
144. Юрчак, А. Лид-менеджмент - ключ к трансформации маркетинга B2B [Текст] / А. Юрчак // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2013. - № 4. - С. 9-14
145. Юрчак, А. Пять главных причин низкой эффективности маркетинга [Текст] / А. Юрчак // Маркетинг и Реклама. - 2013. - № 4. - С. 52-55
146. Юрчак, О. Інбаунд маркетинг - новий напрямок чи еволюція "старого" маркетингу [Текст] / О. Юрчак // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2013. - № 5. - С. 55-58
147. Язвінська, Н. Стратегічні орієнтири маркетингової діяльності підприємства [Текст] / Н. Язвінська // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2013. - № 2. - С. 46-50
148. Янишин, Я. С. Маркетинг як система управління виробнично-збутовою діяльністю аграрних підприємств [Текст] / Я. С. Янишин, Ю. П. Кашуба // Економіка АПК : міжнародний науково-виробничий журнал. - 2014. - № 3. - С. 61-65
149. Ярош-Дмитренко, Л. Ризики зовнішньоекономічної діяльності в процесі реалізації конкурентних переваг підприємств [Текст] / Л. Ярош-Дмитренко // Маркетинг в Україні : фахове видання з економічних дисциплін ВАК України. - 2013. - № 2. - С. 33-38

СПИСОК ЕЛЕКТРОННИХ КАТАЛОГІВ З ПИТАНЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

AUP.Ru	Бізнес-портал спрямований на керівників, менеджерів, маркетологів, фінансистів і економістів підприємств. Основою порталу є електронна бібліотека ділової літератури й документів, а також бізнес-форум по різних аспектах теорії й практики менеджменту й маркетингу на підприємстві.
Bizua.biz.ua	на сайті розміщена інформація з маркетингу, менеджменту, Інтернету. Тут ви можете переглянути бізнес плани, статті й книги
GeminiBiz.com	багатогазузевий Інтернет-портал моделі "бізнесу-до-бізнесу" (B2B), що пропонує своїм користувачам і абонентам (постачальники й споживачі) великі можливості для розвитку й просування свого бізнесу, а так само в проведенні угод через Інтернет. Містить інформацію: прайс-листи компаній, каталог підприємств, публікації по темах: аналітика в бізнесі, брендінг, маркетинг, реклама й PR, менеджмент, Інтернет-маркетинг, бізнес-планування, типові плани.
ua-biz.com	У рамках проекту "Український БІЗНЕС портал" представлена інформаційно-аналітична система, у якій зібрана й структурована для максимальної зручності регіональна бізнес-інформація. На порталі збирається цільова аудиторія з виробників, посередників, постачальників сировини, устаткування й послуг для різних ринків.
alti.ru	Основні розділи: готовий бізнес, покупка бізнесу, продаж бізнесу, оцінка бізнесу, бізнес аналітика, огляди бізнесу, франчайзинг, бізнес ради, інвестиції. Розділ «Все про бізнес» містить у собі підрозділи: Бізнес плани - готові бізнес плани по різних напрямках бізнесу; Бізнес книги - електронні книги по бізнесу, фінансам і психології; Бізнес ідеї - нові ідеї для малого бізнесу, Кар'єру - більше 300 статей по керуванню своєю кар'єрою, огляди зарплат, статті бізнес журналів; Особисті фінанси - усе про особисті фінанси. У розділі „Публікації” зібрано добірку по бізнес тематиці, статті бізнес журналів, Інтернет, ділова література. Розділ містить у собі наступні

підрозділи: статті по бізнесу, статті по інвестиціях, статті по рекламі, статті по нерухомості. рейтинги, інші статті.

business.info

Сторінка містить статті по тематиках: мережний маркетинг, стратегічний маркетинг, маркетинговий аналіз, Інтернет маркетинг, теорія маркетингу, інструменти маркетингу. Наприклад: розрахунок та аналіз потенціалу та ємності ринку; аналіз циклічності та сезонності розвитку ринку; система показників кон'юнктури ринку; методи розрахунку та аналізу рівня та структури цін; забезпечення якості й конкурентноздатності товарів і маркетинг, застосування фінансових критеріїв при оцінці положення продукту на кривій життєвого циклу; Алгоритм прогнозування обсягу продаж в MS Excel

rosagrobusiness.ru

Інформаційна мережа російських товаровиробників, на якій розміщена інформація про новини АПК, маркетингові дослідження, ціни на сільгосппродукцію, бізнес-плани, проекти для АПК.

ukragroportal.com

Портал, що присвячений питанням сільськогосподарського виробництва в Україні: агроринки, економіка, підприємництво, фермерство.

Marketing.refportal.ru
ukrbiznes.com

Реферати по маркетингу

На сторінці розміщена інформація із запланованих виставок та семінарів в Україні, дано аналіз статей з економічних питань.

businessman.ru

Сторінка присвячена питанням управління по таких проблемах як управління фінансами, управління персоналом, управлінський облік

Consult.ru

Портал про консалтинг. Щоденна інформація про ігреків ринку. Події в області консалтингу: впровадження ІТ-систем, семінари, публікації. Висловлювання експертів про актуальні проблеми галузі. Розміщення новин, прес-релізів, інтерв'ю топ-менеджерів.

kelis.ru

"Келіс Консалтинг". Маркетингові дослідження, інвестиційний аналіз, розробка бізнес-планів підприємства, професійна допомога з питань управління інвестиціями, організації маркетингу та розвитку бізнесу.

AdMe.ru
ikar.tu

Щоденне видання про рекламу й креатив

На сервері Інституту кон'юнктури агарного ринку Росії розміщено багато інформації з маркетингових

	досліджень у вигляді місячних звітів і декадних дайджестів по розділах: ринок зерна, ринок продуктів його переробки, ринок соняшнику, ринок цукру, м'ясо-молочний ринок
econ.ag.gov	Сторінка агентства економічних досліджень, де публікуються ринкові звіти, прогнози ринку сільськогосподарської продукції
usda.gov/oce/waob	На сайті публікуються звіти Світової Ради по сільському господарстві
usda.gov/nass	На сторінки публікуються щорічні звіти Національного агентства сільськогосподарської статистики
farmer.edit.com	Спеціалізована система розповсюдження ринкової інформації, прогнозу погоди та новин.
fao.org	Сервер сільськогосподарської організації ООН-ФАО (food and agriculture organization of the United Nations). На сторінки ФАО представлені 78 країн світу, у тому числі Україна. Надається можливість зробити аналіз виробництва сільськогосподарської продукції за останні 50 років.
nauu.kiev.ua	Національний аграрний університет
cic.dp.ua	Дніпропетровський аналітичний агро-інформаційний центр
csau.lgg.ru	Кримський державний аграрний університет
kp.khmelnitskiy.ua	Подільська державна агротехнічна академія
trade.uame.com.ua	Українська аграрна біржа
awu.kiev.ua	Агро сервер України (FAO)
btsau.kiev.ua	Білоцерківський державний аграрний університет
vsau.org	Вінницький державний аграрний університет
dak.uame.com.ua	Державна акціонерна компанія „Хліб України”
mdaa.mk.ua	Миколаївська державна агротехнічна академія
sau.sumy.ua	Сумський державний аграрний університет
elis.crimea.ua	Електронний журнал „Агрокомпас”
nabu.com.ua	Національна асоціація бірж України
cper.kiev.ua	Центр проблем сільського господарства
minagro.kiev.ua	Міністерство аграрної політики України
aris.ru	Міністерство сільського господарства і продовольства Російської Федерації
mshp.minsp.by	Міністерство сільського господарства і продовольства Республіки Беларусь
parliament.ge/agriculture	Міністерство сільського господарства Грузії
agravista.ml	Національна асоціація фермерів Молдови

zum.lt	Міністерство сільського господарства Литви
cs.llu.lv	Міністерство сільського господарства Латвії
agri.ee	Міністерство сільського господарства Естонії
Міністерства сільського господарства інших країн	
affa.gov.au	Австралія
bmlf.gv.at	Австрія
maff.gov.uk	Англія
cmlag.fgov.be	Бельгія
agro.bg	Болгарія
agricultura.gov.br	Бразилія
minlnv.hl	Голландія
minagric.gr	Греція
fvm.dk	Данія
agri.gov.il	Ізраїль
mapya.es	Іспанія
inea.it	Італія
agr.ca	Канада
sagar.gob.mx	Мексика
bml.de	Німеччина
odin.dep.no	Норвегія
minrol.gov.pl	Польща
sigov.si	Словенія
usda.gov	США
tarim.gov.tr	Терція
mmm.fi	Фінляндія
agriculture.gouv.fr	Франція
jordbruk.regeringen.se	Швеція
maff.go.jp	Японія

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Основні вимоги до дисертацій та авторефератів дисертацій // Бюлетень ВАК України . — 2007. - №6. — с. 9-16.
2. Приклади оформлення бібліографічного опису у списку джерел, який наводять у дисертації, і списку опублікованих робіт, який наводять у автореф.раті // Бюлетень ВАК України . — 2007. - №6. — с. 31-33
3. Приклади оформлення бібліографічного опису у списку джерел, який наводять у дисертації, і списку опублікованих робіт, який наводять у автореф.раті // Бюлетень ВАК України . — 2009. - №5. — с. 26-30.
4. Методичні вказівки по оформленню курсових та дипломних робіт (проектів) / [Яворська Т.І., Арестенко Т.В., Прус Ю.О.]. — Мелітополь: ТДАТА, 2004. — 27 с.
5. ПОЛОЖЕННЯ ТДАТУ

ДОДАТКИ

Додаток А
(довідковий)
Додаток А.1

Приклад оформлення титульних аркушів

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Таврійський державний агротехнологічний університет

Факультет економіки та бізнесу

Кафедра

" _____ "

Затверджую:

Завідувач кафедри _____

« _____ » _____ 20__ р.

Розробка стратегії розвитку регіонального АПК

ДИПЛОМНА РОБОТА МАГІСТРА

6ЭПД. 423. 000000. ПЗ

Дипломник: _____/П.І.Б./

Керівник: _____/П.І.Б./

20__

Додаток Б (довідковий)

Приклад оформлення текстового документу

РОЗДІЛ 1

НАУКОВІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

ВИРОБНИЦТВА МОЛОКА

1.1. Суть економічної ефективності виробництва молока

Поняття “економічний ефект” та “економічна ефективність” відносяться до найважливіших при вивченні питань економіки підприємства

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Додаток В
(довідковий)

Приклад оформлення таблиць

Таблиця 2.1

**Залежність економічної ефективності виробництва молока від
середньорічного надою на корову**

Показники	Групи господарств по продуктивності корів, кг		
	до 975	975 - 1575	більше 1575
Кількість господарств	11	15	12
Середній надій на 1 корову, кг	807	1204	936
Виробнича собівартість 1 ц молока, грн	50,37	40,98	28,07
Трудовісткість 1 ц молока, люд.-год	22,2	14,5	10,1
Витрати кормів на 1 ц молока, ц корм. од.	2,1	1,82	1,41
в т. ч. концентрованих	0,48	0,46	0,33
Рівень збитковості, %	66,3	59,5	35,1

Таблиця 2.5

Наявність земельних угідь, га

Види угідь	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
1	2	3	4	5	6
Рілля					
Сінокоси					
Пасовища					
Багаторічні насадження					
Водойми					
Лісонасадження					
Інші угіддя					
Всього угідь					

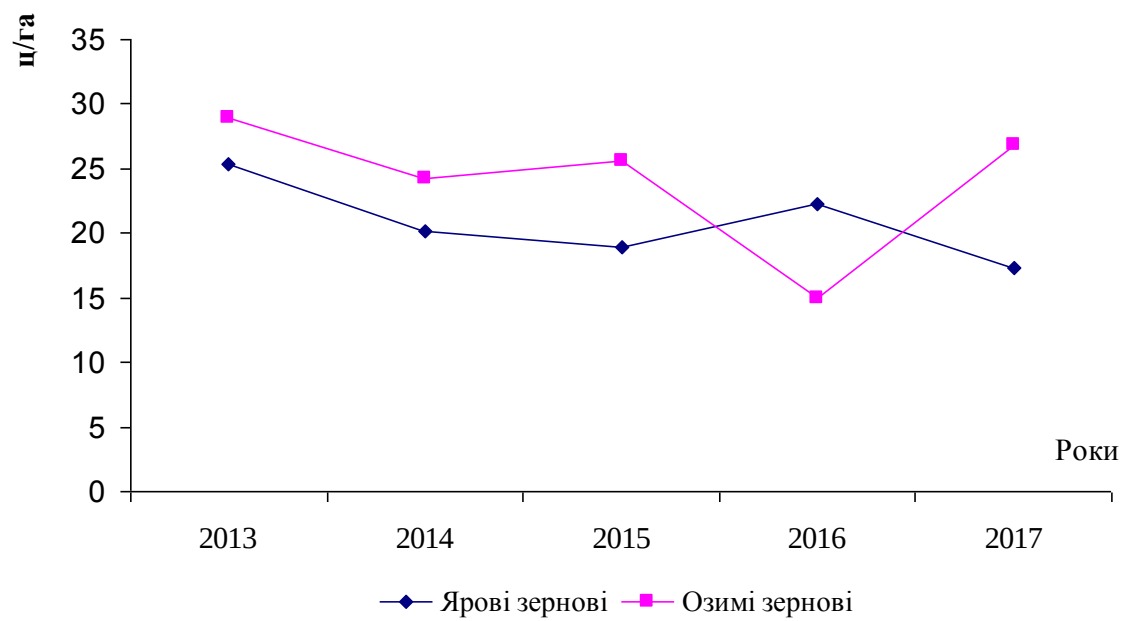


Рис. 2.5. Динаміка урожайності зернових культур, ц с 1 га

Додаток Ж
(довідковий)

Приклад оформлення списку використаних джерел

**Приклади оформлення списку літератури
згідно ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація.
Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила
складання» з урахуванням правок (код УКНД 01.140.40)**

Характеристика джерела	Приклад оформлення
	Книги
Один автор	Скидан О. В. Аграрна політика в період ринкової трансформації : монографія. Житомир : ЖНАЕУ, 2008. 375 с.
Два авторів	Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Київ, 2005. 308 с.
Три авторів	Скидан О. В., Ковальчук О. Д., Янчевський В. Л. Підприємництво у сільській місцевості : довідник. Житомир, 2013. 321 с.
Чотири автори	Методика нормування ресурсів для виробництва продукції рослинництва / Вітвіцький В. В., Кисляченко М. Ф., Лобастов І. В., Нечипорук А. А. Київ : Укراгропромпродуктивність, 2006. 106 с. Основи марикультури / Грициняк І. І. та ін. Київ : ДІА, 2013. 172 с.
П'ять і більше авторів	Екологія : навч. посіб. / Б. В. Борисюк та ін. Житомир, 2003. 174 с. Методи підвищення природної рибопродуктивності ставів / Андрющенко А. І. та ін. ; за ред. М. В. Гринжевського. Київ, 1998. 124 с.

Колективний автор	Органічне виробництво і продовольча безпека : зб. матеріалів доп. учасн. III Міжнар. наук.-практ. конф. / Житомир. нац. агрокол. ун-т. Житомир : Полісся, 2015. 648 с.
Багатотомне видання	Генетика і селекція в Україні на межі тисячоліть : у 4 т. / гол. ред. В. В. Моргун. Київ : Логос, 2001. Т. 2. 636 с. Фауна України. В 40 т. Т. 36. Инфузории. Вып. 1. Суктории (<i>Ciliophora, Suctorea</i>) / И. В. Довгаль. Киев : Наукова думка, 2013. 271 с.
За редакцією	Доклінічні дослідження ветеринарних лікарських засобів / за ред. І. Я. Коцюмбаса. Львів : Тріада плюс, 2006. 360 с.
Автор і перекладач	Котлер Ф. Основы маркетинга : учеб. пособие / пер. с англ. В. Б. Боброва. Москва, 1996. 698 с. Брігхем Є. В. Основы фінансового менеджменту / пер. з англ. В. Біленького та ін. Київ : Молодь, 1997. 998 с.
	Частина видання
Розділ книги	Саблук П. Т. Напрямки розвитку економіки в аграрній сфері виробництва. <i>Основи аграрного підприємництва</i> / за ред. М. Й. Маліка. Київ, 2000. С. 5–15.
Тези доповідей, матеріали конференцій	Зінчук Т. О. Економічні наслідки впливу продовольчих органічних відходів на природні ресурси світу. <i>Органічне виробництво і продовольча безпека</i> : зб. матеріалів доп. учасн. II Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир : Полісся, 2014. С. 103–108. Скидан О. В., Судак Г. В. Розвиток сільськогосподарського підприємництва на кооперативних засадах. <i>Кооперативні читання: 2013 рік</i> : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 4–6 квіт. 2013 р. Житомир : ЖНАЕУ, 2013. С. 87–91.

Статті з продовжуючих та періодичних видань	Якобчук В. П. Стратегічні пріоритети інноваційного розвитку підприємництва в аграрній сфері. <i>Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Сер. Економіка</i>. 2013. Вип. 148. С. 31–34. Масловська Л. Ц., Савчук В. А. Оцінка результативності і ефективності виробництва органічної агропродовольчої продукції. <i>Агросвіт</i>. 2016. № 6. С. 23–28. Акмеологічні засади публічного управління / Є. І. Ходаківський та ін. <i>Вісник ЖНАЕУ</i>. 2017. № 1, т. 2. С. 45–58. Dankevych Ye. M., Dankevych V. Ye., Chaikin O. V. Ukraine agricultural land market formation preconditions. <i>Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis</i>. 2017. Vol. 65, №. 1. P. 259–271.
	Електронні ресурси
Книги	Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Товарна інноваційна політика : підручник. Суми : Університетська книга, 2007. 281 с. URL: ftp://lib.sumdu.edu.ua/Books/1539.pdf (дата звернення: 10.11. 2017).
Законодавчі документи	Про стандартизацію : Закон України від 11 лют. 2014 р. № 1315. URL: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1315-18 (дата звернення: 02.11.2017). Концепція Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року : проект / М-во аграр. політики та продовольства України. URL: http://minagro.gov.ua/apk?nid=16822 (дата звернення: 13.10.2017).
Періодичні видання	Клітна М. Р., Брижань І. А. Стан і розвиток органічного виробництва та ринку органічної продукції в Україні. <i>Ефективна економіка</i> . 2013. № 10. URL: http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=2525 (дата звернення: 12.10.2017).

	Neave H. Deming's 14 Points for Management: Framework for Success. <i>Journal of the Royal Statistical Society. Series D (The Statistician)</i>. 2012. Vol. 36, № 5. P. 561–570. URL: http://www2.fiu.edu/~revellk/pad3003/Neave.pdf (Last accessed: 02.11.2017). Colletta L. Political Satire and Postmodern Irony in the Age of Stephen Colbert and Jon Stewart. <i>Journal of Popular Culture</i>. 2009. Vol. 42, № 5. P. 856–874. DOI: 10.1111/j.1540-5931.2009.00711.x.
Сторінки з веб-сайтів	Що таке органічні продукти і чим вони кращі за звичайні? <i>Екологія життя</i> : веб-сайт. URL: http://www.eco-live.com.ua (дата звернення: 12.10.2017).
	Інші документи
Законодавчі і нормативні документи (інструкції, накази)	Конституція України : станом на 1 верес. 2016 р. / Верховна Рада України. Харків : Право, 2016. 82 с. Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо удосконалення деяких положень : Закон України від 5 жовт. 2017 р. № 2164. <i>Урядовий кур'єр</i>. 2017. 9 листоп. Інструкція про порядок нарахування і сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування : затв. наказом М-ва фінансів України від 20 квіт. 2015 р. № 449. <i>Все про бухгалтерський облік</i>. 2015. № 51. С. 21–42. Про затвердження Порядку забезпечення доступу вищих навчальних закладів і наукових установ, що знаходяться у сфері управління Міністерства освіти і науки України, до електронних наукових баз даних : наказ М-ва освіти і науки України від 2 серп. 2017 р. № 1110. <i>Вища школа</i>. 2017. № 7. С. 106–107

Стандарти	ДСТУ ISO 9001: 2001. Системи управління якістю. [Чинний від 2001-06-27]. Київ, 2001. 24 с. (Інформація та документація). СОУ–05.01-37-385:2006. Вода рибогосподарських підприємств. Загальні вимоги та норми. Київ : Міністерство аграрної політики України, 2006. 15 с. (Стандарт Мінагрополітики України)
Патенти	Комбайн рослинозбиральний універсальний : пат. 77937 Україна : МПК А01D 41/02, А01D 41/04, А01D 45/02. № а 2011 09738 ; заявл. 05.08.2011 ; опубл. 11.03.2013, Бюл. № 5.
Авторські свідоцтва	А. с. 1417832 ССРСР, МКИ А 01 F 15/00. Стенка рулонного пресс-подборщика / В. Б. Ковалев, В. Б. Мелегов. № 4185516 ; заявл. 22.01.87 ; опубл. 23.08.88, Бюл. № 31.
Дисертації, автореферати дисертацій	Романчук Л. Д. Оцінка джерел надходження радіонуклідів до організму мешканців сільських територій Полісся України : дис. ... д-ра с.-г. наук : 03.00.16 / Житомир. нац. агроекол. ун-т. Житомир, 2011. 392 с. Романчук Л. Д. Оцінка джерел надходження радіонуклідів до організму мешканців сільських територій Полісся України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра с.-г. наук : 03.00.16. Житомир, 2011. 40 с.
Препринти	Панасюк М. І., Скорбун А. Д., Сплошной Б. М. Про точність визначення активності твердих радіоактивних відходів гамма-методами. Чорнобиль : Ін-т пробл. безпеки АЕС НАН України, 2006. 7 с. (Препринт. НАН України, Ін-т пробл. безпеки АЕС ; 06-1).

Додаток 3

Приклади оформлення супроводжуючих документів

Додаток 3.1

Приклад оформлення заявки підприємства на виконання магістерської
дипломної роботи

Ректорові Таврійського
державного агротехнологічного
університету

ЗАЯВКА

Керівництво,
адміністрація _____

(назва підприємства)

просить доручити виконати магістерську дипломну роботу на тему:

_____ здобувачеві _____

який навчається в Вашому університеті на _____ курсі зі спеціальності

Тема магістерської дипломної роботи була обговорена на

Керівник

М.П

Заявка отримана та зареєстрована на факультеті

« _____ » _____ 200 _____ р.

Додаток 3.2

Документ про впровадження результатів дипломної роботи
на підприємстві

ВИТЯГ

із протоколу № _____

від « _____ » _____ 200 _____ р.

засідання технічної ради _____

(назва підприємства)

Заслухавши та обговоривши доповідь здобувача _____

(ПІБ)

_____ курсу факультету _____

по магістерській дипломній роботі, виконаній на тему: _____

технічна рада визначає можливим рекомендувати до впровадження в умовах
господарства _____

(вказати частину роботи або повністю роботу)

Голова технічної ради

(ПІБ)

(підпис)

(Місце печатки)

Додаток 3.3

Приклад оформлення індивідуального завдання по підготовці
дипломної роботи магістра

ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕСУ

ЗАВДАННЯ З ПІДГОТОВКИ МАГІСТЕРСЬКОЇ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ

Здобувачеві _____
(П.І.Б.)

Спеціальності _____

1. Тема магістерської дипломної роботи _____

Яка затверджена наказом по університету _____ від _____

2. Термін здачі студентом закінченої роботи _____

3. Вихідні дані до роботи _____

4. Короткий зміст магістерської дипломної роботи:

Розділ 1 _____

Розділ 2 _____

Розділ 3 _____

5. Перелік ілюстративного матеріалу _____

6. Консультанти по роботі* _____

Дата видачі завдання _____

Кафедра _____

Затверджую _____

(дата)

Зав. кафедри _____

(підпис)

Керівник _____

(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____

(дата)

Підпис здобувача _____

* Консультанти по розділах для магістерських дипломних робіт

Додаток 3.4

Приклад оформлення плану-графіку виконання дипломної роботи

ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕСУ

Допустити до захисту

Зав. кафедри «_____»

_____ (П.І.Б.)

“_____” _____ 20 р.

ПЛАН - ГРАФІК

виконання дипломної роботи на тему: _____

дипломника _____

№ п.п.	Назва розділів роботи	Кількість днів, запланованих на розділ	Термін закінчення розділу	Відмітка керівника про термін фактичного закінчення

Керівник магістерської дипломної роботи _____

Здобувач _____

Додаток 3.5

Приклад оформлення зовнішньої рецензії на магістерську дипломну роботу

РЕЦЕНЗІЯ

на магістерську дипломну роботу _____ (ПІБ)
на тему « _____ »

Актуальність теми магістерської дипломної роботи: дається оцінка актуальності теми дипломної роботи та її обґрунтування.

Розкривається ступінь обґрунтованості основних положень, категоріального апарату дипломної роботи, раціональність виконавської частини.

Проводиться короткий аналіз змісту дипломної роботи за розділами, на підставі якого формулюються висновки щодо:

- відповідності висновків і рекомендацій змісту дипломної роботи;
- обґрунтованості положень, що виносяться автором на захист;
- значимість теоретичних досліджень для практики, подальших досліджень, навчального процесу.

Зауваження: наголошуються найбільш істотні недоліки, та недостатньо опрацьовані питання в дипломній роботі.

Висновок: Магістерська дипломна робота _____ (ПІБ здобувача) на тему « _____ » відповідає (не відповідає) вимогам, що пред'являються до робіт такого рівня, заслуговує (не заслуговує) оцінки _____ (відмінно, добре, задовільно), а її автор – присвоєння кваліфікації спеціаліста (магістра) з _____ (назва спеціальності).

Рецензент:

посада, кваліфікація,
спеціальність

_____ (ПІБ)
(підпис)

(Місце печатки)

Додаток 3.6

Приклад оформлення відгуку наукового керівника магістерської дипломної роботи

ВІДГУК

на магістерську дипломну роботу здобувача факультету «Економіки та бізнесу»

ТДАТУ

_____ (ПІБ)
на тему «_____»

Актуальність теми магістерської дипломної роботи та її значення: розкривається основне значення досліджуваної в дипломній роботі теми, її актуальність.

Характеристика роботи здобувача: що і в якому обсязі зроблене здобувачем в процесі роботи над дипломом, його відношення до роботи, прояв творчості, ініціативи, методи рішення поставлених задач і рівень їх виконання.

Зауваження: указуються ті зауваження, які відбилися на якості виконання дипломної роботи.

Висновок: магістерська дипломна робота студента _____ (ПІБ здобувача) на тему «_____» відповідає (не відповідає) основним вимогам, що пред'являються до робіт даного рівня і рекомендується (не може бути рекомендована) до захисту.

Керівник

(вчений ступінь, вчене звання)

_____ (ПІБ)
(підпис)

Додаток 3.7

Приклад оформлення довідки про результати наукової діяльності
(обов'язково для дипломної роботи магістра)

ДОВІДКА

про участь у науковій роботі
здобувача факультету «Економіки та бізнесу» ТДАТУ
_____ (ПІБ здобувача)

За період навчання здобувач _____ (ПІБ здобувача) працював в науковому гуртку _____ (назва гуртка).

Брав участь:

1) у конференціях:

- _____ (назва конференції, рік та місце проведення);
-

2) у конкурсах наукових робіт:

- _____ (назва конкурсу, рік та місце проведення);
-

Був нагороджений _____ (назви грамот, дипломів).

За результатами наукових досліджень були опубліковані статті:

1. _____ (назва статті відповідно до вимог оформлення);
2. _____

Керівник

(вчений ступінь, вчене звання)

_____ (ПІБ)
(підпис)

Додаток К

Методичні рекомендації для аналізу маркетингового середовища

Вивчення даного розділу дасть можливість:

- засвоїти конкретну технологію аналізу факторів макро та мікро маркетингового середовища з метою виявлення маркетингових проблем та можливостей;
- здійснювати експертні оцінки і класифікацію факторів маркетингового середовища;
- розробляти гіпотези альтернативних варіантів вирішення управлінських проблем;
- формулювати цілі маркетингових досліджень національних і міжнародних ринків;
- оцінити специфіку аналізу факторів бізнес-середовища в міжнародних маркетингових дослідженнях.

Найбільш складним, тривалим та дорогим етапом процесу маркетингових досліджень є перший етап. Він вимагає складної аналітичної роботи по підбору та експертній оцінці десятків факторів макромаркетингового (політико-правових, економічних, демографічних, науково-технічних, природних, соціально-культурних) та мікро маркетингового середовища. Але саме виконання цього етапу дозволяє виявити і оцінити основні маркетингові проблеми та можливості ринкового середовища, для тих чи інших товарів та та послуг і сформулювати мету маркетингового дослідження.

Виконання першого етапу маркетингових досліджень полягає у визначенні мети дослідження. Всім відомо, що від правильності постановки завдання залежить і ефективність його розв'язання.

Постановка цілі маркетингового дослідження передбачає:

- формулювання управлінської проблеми;
- аналіз маркетингових проблем і можливостей;
- розробку альтернативних варіантів вирішення управлінської проблеми.

Велике значення має розуміння різниці між управлінською проблемою і метою маркетингового дослідження. Змішування цих понять, як свідчить практика, є типовою помилкою, яка притаманна першому етапу маркетингових досліджень. Коли управлінську проблему висувають як ціль маркетингових досліджень, то це деформує весь процес досліджень і приводить до хибних результатів і відповідно розробки неефективних стратегій. Управлінська проблема передбачає формулювання можливої дії стосовно елементів ринкової діяльності організації. Наприклад: -чи розпочинати виробництво нового товару? -чи виходити на новий ринок? -чи модифікувати товар? -чи змінювати діючі ціни? -чи розширювати частку ринку? -чи збільшувати витрати на рекламний бюджет? Від мети маркетингових досліджень залежить коло інформації, яку необхідно отримати для прийняття відповідного управлінського рішення. Наприклад, якщо перед керівництвом фірми постала управлінська проблема відносно того, розпочинати чи ні виробництво нового товару, то ціль маркетингового дослідження може формулюватися наступним чином: визначення рівня попиту та споживчих мотивацій стосовно даного товару. І тільки отримання в мож ^{Л^{ати}} маркетингового дослідження такої

конкретної інформації ути ефективною основою для прийняття рішення відносно початку виробництва нового продукту.

изначення мети маркетингових досліджень розпочинається наявності маркетингових проблем чи можливостей

Алгоритм аналізу факторів маркетингового середовища - основа визначення цілі маркетингового дослідження

Алгоритм виявлення маркетингових проблем та можливостей передбачає відбір та експертну оцінку факторів мікро- та макромаркетингового середовища, що впливають на діяльність компанії на ринку, що досліджується. Аналіз факторів макромаркетингового середовища можна формалізувати шляхом виконання наступного алгоритму. Доцільним є складання ряду таблиць, - по дві таблиці по кожній з груп факторів: політично-правові (таблиці 1-2), економічні (таблиці 3-4) демографічні (таблиці 5-6), науково-технічні (таблиці 7-8), природні (таблиці 9-10), культурні (таблиці 11-12) і двох підсумкових зведених таблиць ринкових загроз та можливостей (таблиці 13-14).

В рамках аналізу мікро- та макрофакторів маркетингового середовища національного ринку спочатку аналізуються фактори макромаркетингового середовища (параграф 2.1). Першими розглядаються політико-правові фактори. Спочатку дається їх визначення а потім фактори заносяться у спеціальну таблицю (табл. 1), в якій кожний фактор характеризується з наступних позицій: його вплив на пропозицію товару, що досліджується, чи на його попит; є він фактором загрози чи можливості.

Далі потрібно окремо розглянути наведені в таблиці фактори.

Після цього проводиться детальний аргументований аналіз кожного з відібраних політичних факторів за наступною схемою:

-розкриття причини добору того чи іншого фактора з аргументацією цифрами, фактами, аналітичними умовиводами;

-пояснення причин класифікації факторів як проблем чи можливостей;

>

-розробка гіпотези варіанта рішення проблеми чи реалізації можливості, породжуваної даними факторами

Таблиця 1

Попередня таблиця політико-правових факторів макросередовища (частково)

№	Фактор	Класифікація факторів	Загроза	Можливість
1	Процедура реєстрації ЛЗ (Постанова КМУ №569 від 27.04.1998)	Проп..		
2.	Система регулювання діяльності виробників, оптовиків, цін (Постанова КМУ №1499 від 16.10.2001 р.; №447 від 12.05.1997 р.; №76505 від 15.07.1998 р.)	Проп.		+
3	Можливість внесення змін до Закону «Про лікарські засоби»	Попит		+

Після детальної аргументації кожного фактора складається підсумкова таблиця по цій групі факторів (табл. 2). Метою цієї таблиці є попередня оцінка значимості факторів за допомогою їхнього експертного ранжирування і висування гіпотез варіанта рішення проблеми чи реалізації можливості

Таблиця 2

Підсумкова таблиця політико-правових факторів макросередовища

Фактор	Коефіцієнт значущості фактора (від 1 до 10)	Альтернативні варіанти вирішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
1. Загрози			
1. Запровадження акцизу на спирт для ліків	9	Зміна ринкової стратегії, перепозиціонування препарату	Попит
2.			
3.			
2. Можливості			
1. Можливість внесення змін до Закону «Про лікарські засоби»	8	Зміна асортиментної політики в сторону зростання випуску без рецептурних препаратів	Попит
2.			

Далі потрібно так само проаналізувати економічні фактори

Таблиця 3

Попередня таблиця економічних факторів макромаркетингового середовища

	Фактор	Класифікація факторів	Загроза	Можливість
1		Попит		+
2.	Високий рівень інфляції	Попит		+
3	Нестабільна реалізація на пострадянському просторі			
		Попит	-	+

Таблиця 4

Підсумкова таблиця економічних факторів макросередовища

Фактор	Коефіцієнт значущості фактора (від 1 до 10)	Альтернативні варіанти вирішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
1. Загрози			
1. Розвиток мережі аптек	7	Розробка системи просування для аптек	Попит
2. Можливості			
1. Наявність сегментів споживачів з високими доходами	8	Зміна ринкової стратегії. Вихід на сегмент споживачів з високими доходами з товарами високої ціни та якості.	Попит
2. Формування середнього класу	8	Зростання в структурі продаж лікувально-профілактичних товарів.	Попит
3. Розвиток мережі аптек	7	Розробка системи просування для аптек	Попит

Аналогічно треба проаналізувати та розробити таблиці (№№5-12) для демографічних, природних, культурних та науково-технічних факторів макромаркетингового середовища.

Далі маємо визначити вагомість кожної групи факторів макросередовища, використовуючи шкалу з постійною сумою (1, 10, 100). Вагові коефіцієнти розподіляються між групами факторів за наступними критеріями:

-кількість факторів в даній підгрупі

-вагомість факторів в середині групи -співвідношення між факторами проблем і можливостей -співвідношення між факторами попиту та пропозиції

складність реалізації варіанту вирішення проблем чи можливостей. Наприклад, вони можуть мати такий вигляд

Таблиця 5

Фактори	Коефіцієнт вагомості
Політико-правові	0,15
Економічні	0,25
Демографічні	0,10
Культурні	0,15
Соціальні	0,20
Науково-технічні	0,15
Всього	1,00

Потім розраховується експертна бальна оцінка, яка дорівнює добутку коефіцієнта значущості фактора на коефіцієнт його вагомості. Далі потрібно

побудувати зведені підсумкові таблиці факторів ринкових загроз та можливостей (табл. 13 та 14).

Таблиця 6

Зведена підсумкова таблиця факторів ринкових загроз

Фактори	Експертна бальна оцінка значущості фактора з врахуванням вагового коефіцієнту	Варіант вирішення проблеми	Фактор попиту/пропозиції
1. Запровадження акцизу на спирт для ліків	$9 \times 0,15 = 1,35$	Зміна ринкової стратегії, перепозиціонування препарату	Попит
2.			
3.			

Таблиця 7

Зведена підсумкова таблиця факторів ринкових можливостей

Фактори	Експертна бальна оцінка значущості фактора з врахуванням вагового коефіцієнту	Варіант реалізації можливості	Фактор попиту/пропозиції
1. Наявність сегментів споживачів з високими доходами	$8 \times 0,25 = 2$	Зміна ринкової стратегії. Вихід на сегмент споживачів з високими доходами з товарами високої ціни та якості.	Попит
2.			
3.			

У параграфі 2.2. Фактори мікроркетингового середовища послідовно досліджуються наступні фактори: споживачі, конкуренти, постачальники, маркетингові посередники, контактні аудиторії.

При аналізі факторів мікроркетингового середовища необхідно насамперед розробити гіпотези ринкової і конкурентної стратегій. Аналіз факторів мікроркетингового середовища починається з вивчення споживачів, потім - конкурентів, постачальників і інших контактних аудиторій.

При аналізі постачальників необхідно виявити проблеми і можливості, що виникають у фірми при роботі з постачальниками. При необхідності варто провести рейтингування постачальників. По такій же схемі проводиться аналіз контактних аудиторій.

В ході проведення аналізу споживачів потрібно розробити гіпотезу ринкової стратегії (масовий маркетинг, множинна сегментація чи концентрований маркетинг). При цьому необхідно аргументувати привабливість обраної стратегії, підібрати критерії сегментації (якщо обрана певна ринкова стратегія); описати сегменти і споживчі мотиви, у цілому дати оцінку ємності цільового ринку.

При аналізі конкурентів необхідно висунути гіпотезу конкурентної стратегії для фірми. Для цього насамперед обґрунтовано відбираються два-п'ять конкурентів

фірми. Потім складаються таблиці для аналізу сильних і слабких сторін фірми в порівнянні з відібраними конкурентами. Дуже важливо обґрунтувати показники, по яких фірми і їхній товари порівнюються, щоб вони дійсно відбивали сильні і слабкі сторони в порівнянні з конкурентами.

Таблиця 8

Аналіз слабких і сильних сторін фірми в порівнянні з основними конкурентами

Показники	Фірма В Конкурент С Конкурент 0										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
1. Розмір											
2. Імідж											
3. Досвід											
4. Якість просування											
5. Орієнтація на мотиви споживачів											
6. Продажі											
7. Позиціонування											
8. Функціональні хар-ки препарату											
9. Ціна											
Іт.п.											

Таблиця 9

Зведена попередня таблиця аналізу факторів мікроркетингового середовища.

Фактори	Класифікація	Загрози	Можливості
Конкуренти			
Велика кількість аграрних підприємств	Пропозиція		+
Неможливість впливу на ціну			
Постачальники			
Наявність районованих сортів			
Розівська дослідницька станція			
Споживачі			
Розвинена структура елеваторів			
Наявність Запорізької зернової біржі			
Контактні аудиторії			
Відсутність дослідної бази			

Таблиця 10

Підсумкова таблиця факторів мікромаркетингового середовища

Фактори	Експертна оцінка значимості фактора (1-10 балів)	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливості	Фактор попиту/пропозиції
Конкуренти			
Наявність вхідних бар'єрів в галузь, які обмежують конкуренцію 2. 3.	8		Пропозиція
Постачальники			
1. 2. 3.			
Споживачі			
1. 2. 3.	■	■	
Контактні аудиторії			
1. 2. 3.			

Таблиця 11

Таблиця загроз мікромаркетингового середовища

Фактори	Експертна бальна оцінка значущості фактора з врахуванням вагового коефіцієнту	Варіант вирішення проблем	Фактор попиту/пропозиції
Конкуренти			
Наявність вхідних бар'єрів в галузь, які обмежують конкуренцію	$8 \times 0,15 = 1,2$		Пропозиція
Постачальники			
Споживачі			
Контактні аудиторії			

Таблиця можливостей мікроркетингового середовища

Фактори	Експертна бальна оцінка значущості фактора з врахуванням вагового коефіцієнту	Варіант реалізації можливості	Фактор попиту/пропозиції
Конкуренти			
Постачальники			
Споживачі			
Контактні аудиторії			

Аналіз альтернативних шляхів вирішення управлінської проблеми та визначення мети дослідження на основі попереднього аналізу факторів узагальнюємо альтернативні варіанти реалізації можливостей чи вирішення проблем. Для цього відбираються альтернативи, які зустрічаються найбільш часто.

-В нашому випадку ми можемо написати такі альтернативи:

-Вихід компанії «Б» на фармацевтичний ринок України з новими формами випуску препаратів, які вже представлені на ринку.

-Зниження цін на препарат «А».

-Розробка конкурентної стратегії компанії «Б» на фармацевтичному ринку України.

Далі потрібно розглянути слабкі та сильні сторони альтернатив.

Таблиця 13

Слабкі та сильні сторони альтернатив

Альтернативи	Слабкі сторони	Сильні сторони
1. Вихід компанії "Б" на фармацевтичний ринок України з новими формами випуску препаратів, які вже представлені на ринку.	Залучення значних коштів на реєстрацію нових лікарських форм препарату, отримання дозволів МОЗ України Значні витрати часу	Зміцнення конкурентних позицій компанії "Б" на фармринку України
2. Зниження цін на лікарські препарати компанії "Гексал АГ"	Зниження прибутковості діяльності українського представництва компанії "Гексал АГ"	Збільшення обсягів продаж препаратів компанії "Б"
3.		

Далі на основі проведеного аналізу потрібно вибрати одну з альтернатив-припустимо, що це буде розробка конкурентної стратегії компанії «Б» на фармацевтичному ринку України.

Для обраної альтернативи мета дослідження формулюється як дослідження попиту та споживчих мотивацій при здійсненні вибору муколітичного препарату від кашлю.

По відношенню до попиту та споживчих мотивацій необхідно чітко визначити межі дослідження:

- щодо території - ринок м. Києва;
- щодо часу - короткостроковий попит та споживчі мотивації;
- щодо широти продуктової лінії - муколітичний препарат «А» компанії «Б».

З урахуванням цього мета маркетингового дослідження формулюється наступним чином: дослідження споживчих мотивацій та рівня короткострокового попиту на лікарський препарат від кашлю «А» компанії «Б» на ринку м. Києва.

Спеціалізація виробництва сільськогосподарських підприємств Запорізької області

[illegible]

Таблиця 2

Роль виробництва продукції в економіці Запорізької області

Показники	Роки							у серед за 7 років
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Запорізька область								
Виручка від реалізації продукції, тис грн								
Прибуток тис грн.								
Виробничі витрати, тис грн.								
Ціна реалізації продукції, грн./ц								
Україна								
Виручка від реалізації продукції, тис грн								
Прибуток тис грн.								
Виробничі витрати, тис грн.								
Ціна реалізації продукції, грн./ц								
Показники галузі у % до показників по Україні								
Виручка від реалізації продукції, %								
Прибуток, %								
Виробничі витрати, %								
Ціна реалізації продукції, %								

Таблиця 3

Ефективність реалізації продукції у Запорізькій області

Показники	Роки							2017 період у % до 2011 періоду
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Виручка від реалізації продукції на 1 га посівних площ, грн								
Частка продукції у структурі реалізації с.г. продукції Запорізької області, %								
Частка витрат на збут продукції, %								
Собівартість реалізації 1 ц, грн								
Ціна реалізації, грн./ц								
Рівень товарності, %								
Прибуток (збиток) від реалізації 1 ц продукції, грн.								
Прибуток (збиток) від реалізації у розрахунку на 1 підприємство, що вирощує продукцію, тис грн								
Рівень рентабельності, %								

Таблиця 4

Вплив факторів на обсяг реалізації продукції

Показники	Фактори				Виручка від реалізації	Відхилення виручки за рахунок факторів
	Площа насаджень, га	Урожайність, ц/га	Індекс рівню товарності	Ціна реалізації, грн./ц		
2016						
2017						
за рахунок площі						
за рахунок урожайності						
за рахунок рівню товарності						
за рахунок ціни						

Таблиця 5

Динаміка площ та урожайності продукції

Показники	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Посівні площі, га							
Урожайність, ц/га							

Таблиця 6

Базисні показники динаміки ціни реалізації продукції, грн./ц

Показники	Роки					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ряди динаміки						
Абсолютний приріст (А), грн./ц						
Індекс зростання (К), од						
Темп зростання (ТР), %						
Індекс приросту (ІР), од						
Темп приросту (Т), %						
Абсолютне значення 1% приросту (П), л						

**Щомісячні ціни реалізації сільськогосподарської продукції
у 2015-2017 році, грн./т**

Рік, місяць	Зернові та зернобобові культури	Темп зростання до попереднього місяця	Темп зростання до відповідного місяця попереднього року
2015			
Січень			
Лютий			
Березень			
Квітень			
Травень			
Червень			
Липень			
Серпень			
Вересень			
Жовтень			
Листопад			
Грудень			
2016			
Січень			
Лютий			
Березень			
Квітень			
Травень			
Червень			
Липень			
Серпень			
Вересень			
Жовтень			
Листопад			
Грудень			
2017			
Січень			
Лютий			
Березень			

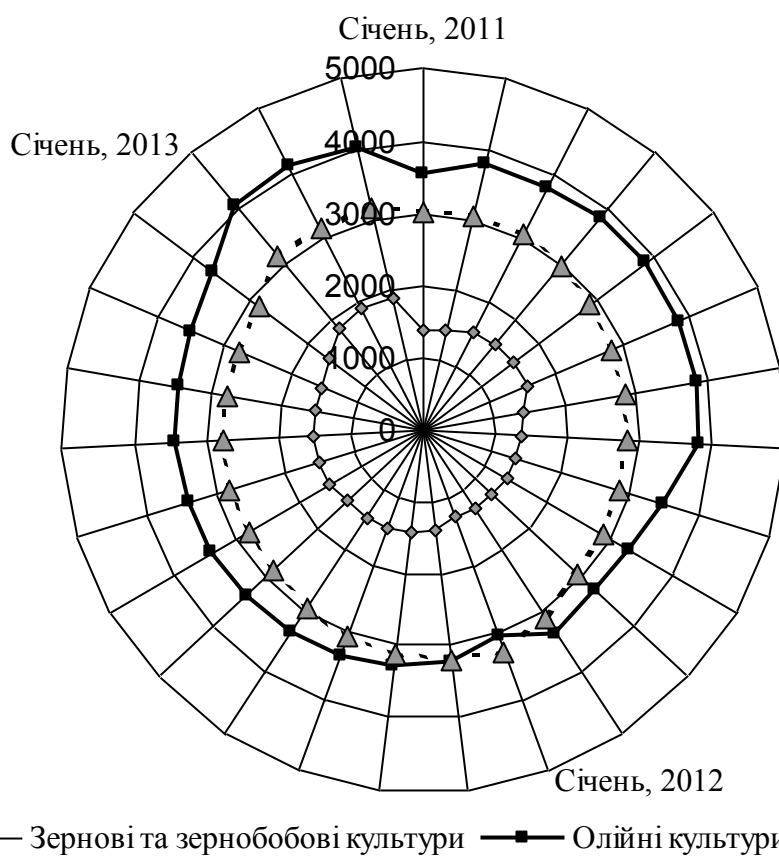


Рис 1 – Динамка ціни реалізації на продукцію у Запорізькій області за 2015 – 2017 роки

Аналіз собівартості виробництва та реалізації продукції

Показники	Роки						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Виробнича собівартість реалізованої продукції, тис грн							
Собівартість виробництва 1 ц, грн							
Витрати виробництва на 1 га, грн							
Повна собівартість продукції, тис грн							
Витрати на збут продукції, тис грн							
Повна собівартість 1 ц реалізованої продукції, грн./ц							
Приходиться витрат на збут у розрахунку на 1 ц, грн							

Додаток М

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ МАТРИЦІ McKinsey

Матриця "привабливість-конкурентноздатність" розроблена консалтинговою компанією McKinsey. Вона була вперше застосована для аналізу товарного портфеля фірми General Electric, у силу чого її нерідко називають матрицею General Electric.

До основної переваги матриці McKinsey можна віднести те, що вона багатокритеріальна і дозволяє точніше розробити стратегію компанії. Матриця є досить могутнім і зручним інструментом аналізу, що обумовлює її широке застосування на практиці.

Як осі в матриці McKinsey використовується привабливість галузі чи ринку і конкурентні позиції. На відміну від матриці БКГ у даній матриці кожна з осей являє собою залежний показник від цілого ряду параметрів, що дозволяє врахувати велику кількість факторів, які впливають на вироблення стратегії компанії.

Горизонтальна вісь традиційно називається "привабливість галузі", а вертикальна вісь означає силу і конкурентне положення підрозділу. Привабливість галузі визначається поруч критеріїв: розмір ринку, потенціал його росту ринку, ціноутворення, структура, тип і характер конкуренції, прибутковість галузі (ринку), технічна і соціальна роль, вплив на навколишнє середовище, правові обмеження і неофіційні відносини.

Матриця McKinsey, представлена на рисунку 1, розділена на 9 кліток, що представляють високі, середні і низькі показники ринкової привабливості і сильні, середні і слабкі позиції підрозділів.

		Привабливість галузі /ринку		
		Висока	Середня	Низька
Конкурентні позиції галузі/ринку	Висока	Інвестувати/зростати	Інвестувати/зростати	Селекція/заробляти
	Середня	Інвестувати/зростати	Селекція/заробляти	Збирати урожай/деінвестувати
	Низька	Селекція/заробляти	Збирати урожай/деінвестувати	Збирати урожай/деінвестувати

Рис. 1 – Матриця McKinsey

Таблиця 1

Стратегії, які залежать від місця розташування ринку або галузі в матриці McKinsey

		Привабливість галузі /ринку		
		Висока	Середня	Низька
Конкурентна позиція галузі / ринку	Висока	Преміальна: Інвестувати в зростання - проводити максимальне інвестування - широка диверсифікація - закріплювати позиції - допускати помірні прибутки	Селекція Інвестувати в зростання - інвестувати в привабливі сегменти - пошук привабливих нових сегментів	Захищати / рефокусувати Вибірково інвестувати для заробітку - захищати позиції - рефокусировка на привабливі сегменти - оцінка життєздатності галузі та підприємства - стежити за часом «збору урожаю» або деінвестування
	Середня	Виклик Інвестувати в зростання - інвестувати вибірково ґрунтуючись на сильних позиціях - визначити основи можливого лідерства - уникати уразливості – відчувати слабкості підприємства	Розквіт Вибірково інвестувати для заробітку - сегментувати ринок - відслідковувати слабкі сторони з метою запобігання уразливості	Реструктуризація Збирати урожай або деінвестувати - вишукувати позиції, які потребують деінвестування - перейти на більш привабливі сегменти
	Низька	Сприятливий Вибірково інвестувати для заробітку - вибірково інвестувати для заробітку - проаналізувати ринок - проводити пошук ніш та спеціалізації - шукати можливості посилити позиції підприємства	Сприятливий Консервувати з метою збору урожаю - діяти щоб зберегти або підвищити потік коштів - шукати можливості для вдалого продажу - шукати раціоналізацію, щоб закріпити позиції підприємства	Збір урожаю або деінвестування: Збирати урожай або деінвестування - ухід з ринку або скорочення продуктової лінії - вибрати час так, щоб максимізувати існуючу вартість

Стратегії, які пропонуються матрицею McKinsey залежать від того де розміщена галузь або ринок і представлені в таблиці 1

Аналізовані бізнеси можуть відображатися на сітці матриці у вигляді кіл, координати центрів яких задаються відповідними показниками даного бізнесу по осях Х, У. (рисунок 1)

Розмір кожного кола пропорційний обсягу продажів на даному ринку. Частка конкретного бізнесу зображується як конкретний сегмент відповідного кола. Частка бізнесу підприємства знаходиться як відношення об'єму реалізації до місткості ринку даної продукції підприємством.

Для побудови матриці рекомендується:

1. Оцінити привабливість галузі:

а) вибрати критерії оцінки для даного галузевого ринку;

б) привласнити вагу кожному чиннику (сума ваги дорівнює одиниці);

в) дати оцінку ринку по кожному і вибраних критеріїв від одиниці (непривабливий) до десяти (дуже привабливий):

г) помноживши вагу на оцінку і з'єднавши отримані значення за всіма чинниками, дістанемо зважену оцінку (рейтинг) привабливості ринку.

Рейтинги привабливості галузі (ринку) ранжуються від 1 - привабливість низька (конкурентні позиції слабкі) до 10 - висока привабливість галузі (дуже сильна конкурентна позиція бізнесу).

Завдання

За допомогою матриці McKinsey оцінити стратегічне положення підприємства на ринку та запропонуйте відповідні стратегії розвитку.

Таблиця 1

Оцінки привабливості ринків

Характеристики привабливості ринків	Вага	Підприємство					
		АФ «Україна»		ПП «Могучий»		ТОВ «Злагода»	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Місткість ринку	0,2	3		5		7	
Річні темпи зростання ринку	0,1	2		3		8	
Прибутковість	0,15	5		8		7	
Рівень конкуренції	0,15	2		7		5	
Бар'єри входу на ринок	0,05	2		2		4	
Циклічність попиту	0,05	3		4		2	
Рівень ризику	0,05	2		1		3	
Схильність ринку до зміни при зміні навколишнього середовища	0,05	2		5		4	
Схильність ринку до інфляції	0,15	6		8		7	
Чутливість ринку до цін	0,05	5		7		7	
Сумарна зважена оцінка	1,0	X		X		X	

Таблиця 2

Оцінки конкурентних позицій підприємства на ринку

Характеристики конкурентних позицій підприємства	Вага	Підприємство					
		АФ «Україна»		ПП «Могучий»		ТОВ «Злагода»	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Ринкова частка, що контролюється	0,1	6		9		7	
Темпи зростання ринкової частки	0,1	3		5		6	
Якість продукції	0,2	8		9		9	
Конкурентоздатність ціни	0,1	5		7		6	
Асортимент продукції	0,15	5		3		4	
Рівень цін на продукцію	0,15	6		8		7	
Ефективність рекламної діяльності	0,05	2		5		4	
Ступінь освоєння інноваційних технологій	0,5	2		3		3	
Імідж підприємства	0,1	5		4		4	
Сумарна зважена оцінка	1,0	X		X		X	

Таблиця 3

Розрахункові дані для побудови матриці «Mc Kinsey»

Показники	Підприємство			Разом
	АФ «Україна»	ПП «Могучий»	ТОВ «Злагода»	
Обсяг продажу, ц	62	114	91	
Місткість (розмір ринку) ц.	755	876	1311	-
Частка продукції в загальному обсязі реалізації, %				
Частка ринку, %				

Практична робота

Матриця спрямованої політики - модель Shell/DPM

Модель Shell/DPM орієнтує менеджерів на перерозподіл певних фінансових потоків з тих секторів бізнесу, які породжують грошову масу, в сектори бізнесу з високим рівнем рентабельності інвестицій у майбутньому.

Як і всі класичні моделі стратегічного планування, модель Shell/DPM являє собою двовимірну таблицю, де вісь X відображає сильні сторони привабливості (конкурентну позицію), а вісь Y – галузеву (продукт-ринок) привабливість (рис. 1). Точніше, вісь X відображає конкурентоспроможність сектора бізнесу компанії, або його здатність отримувати переваги за рахунок тих можливостей, які існують у відповідній галузі. Вісь Y є загальним виміром стану і перспектив галузі.

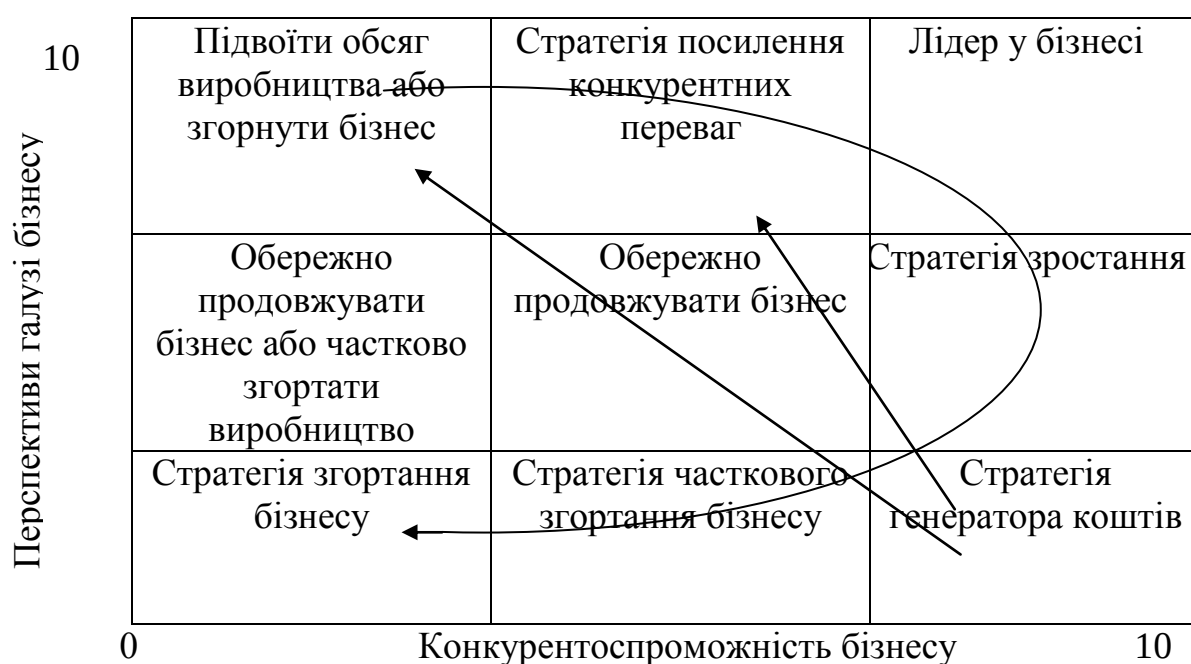


Рис. 1 – Матриця спрямованої політики (модель Shell/DPM)

Розбивку моделі Shell/DPM на дев'ять клітин (у вигляді матриці 3x3) зроблено не випадково. Кожна з цих клітин відповідає специфічній стратегії.

Позиція **«Лідер бізнесу»** характеризується тим, що галузь є привабливою і компанія займає в ній сильні позиції, будучи лідером; потенційний ринок досить значний, темпи зростання ринку високі; слабких сторін компанії, а також загроз з боку конкурентів не помічено.

Можливі стратегії: продовжувати інвестування в бізнес, доки галузь продовжує зростати, для того, щоб захистити свої провідні позиції; продовжувати інвестувати, поступаючись поточними вигодами для майбутніх прибутків.

Позиція **«Стратегія зростання»** характеризується тим, що галузь є середньою за привабливістю, але компанія посідає у ній сильні позиції. Така компанія є однією з лідерів, що перебуває на стадії зрілості життєвого циклу даного бізнесу. Ринок є помірковано зростаючим або стабільним, з непоганою нормою прибутку і без наявності будь-якого іншого сильного конкурента.

Можливі стратегії: намагатися зберегти поточні позиції, оскільки ці позиції можуть забезпечити необхідні фінансові ресурси для самофінансування і генерувати додаткові кошти, які можна інвестувати в інші перспективні галузі бізнесу.

Позиція **«Стратегія генератора коштів»** характеризується тим, що компанія посідає досить сильну позицію в непривабливій галузі. Вона, якщо і не є абсолютним лідером, то хоча б належить до групи лідерів. Ринок є стабільним, але таким, що скорочується, а норма прибутку в галузі такою, що знижується. Існують певні загрози з боку конкурентів, хоча продуктивність компанії досить висока, а витрати низькі.

Можливі стратегії: бізнес, що потрапляє в цю клітину, є основним джерелом доходу компанії. Оскільки жодного розвитку цього бізнесу в майбутньому не прогнозується, то стратегія полягає в тому, щоб здійснювати незначні інвестиції, отримуючи максимальний дохід.

Позиція **«Стратегія посилення конкурентних переваг»** – компанія посідає середні позиції в привабливій галузі. Оскільки частка ринку, якість продукції, а також репутація компанії є достатньо високими, то компанія може перетворитися в лідера, якщо використає свої ресурси і можливості належним чином. Перед тим, як здійснювати будь-які витрати в даному випадку, необхідно ретельно проаналізувати залежність економічного ефекту від капіталовкладень у даній галузі.

Можливі стратегії: інвестувати, якщо галузь є досить привабливою, здійснюючи при цьому детальний аналіз інвестицій; з метою перетворитися на лідера; галузь розглядається як приваблива для інвестування, якщо вона може забезпечити посилення конкурентних переваг. Необхідні інвестиції будуть більшими, ніж очікуваний дохід, і тому можуть знадобитися додаткові капіталовкладення за рахунок інших секторів бізнесу для подальшої боротьби за частку ринку.

Позиція **«Обережно продовжувати бізнес»** – компанія посідає середні позиції в галузі з середньою привабливістю. Жодних особливих сильних сторін або можливостей додаткового розвитку в компанії немає; ринок зростає повільно; повільно знижується середньогалузева норма прибутку.

Можливі стратегії: обережне інвестування і тільки тоді, коли є впевненість, що віддачу буде отримано швидко; постійний аналіз свого економічного становища.

Позиція **«Стратегія часткового згорання»**: компанія посідає середні позиції в непривабливій галузі. Жодних особливих сильних сторін і фактично жодних можливостей компанія не має; ринок є непривабливим.

Можливі стратегії: оскільки малоімовірно, що, потрапляючи в цю позицію, компанія буде продовжувати отримувати істотний дохід, стратегію, що пропонується, буде не розвивати цей вид бізнесу, а поступово перетворювати фізичні активи і становище на ринку в грошову масу, а потім використати мобільні власні ресурси для освоєння більш перспективного бізнесу.

Позиція **«Подвоїти обсяг виробництва або згорнути бізнес»** – компанія займає слабкі позиції у привабливій галузі.

Можливі стратегії: інвестувати або залишити цей бізнес. Оскільки спроба посилити конкурентні позиції такого бізнесу шляхом «наступу на широкому фронті» вимагає занадто значних і ризикових інвестицій, вона може бути здійснена лише після детального аналізу. Якщо виявиться, що компанія здатна боротися за лідерство в галузі, тоді стратегічна лінія поведінки – «подвоєння бізнесу». У

протилежному разі, найкращим стратегічним рішенням повинно бути рішення залишити цей бізнес.

Позиція **«Обережно продовжувати бізнес або частково згортати виробництво»** – компанія посідає слабкі позиції у галузі із середньою привабливістю.

Можливі стратегії: жодних інвестицій; все управління має бути зосереджено на балансі потоку грошових коштів; намагатися утримуватися в цій позиції до тих пір, доки вона дає прибуток; поступово згортати бізнес.

Позиція **«Стратегія згортання бізнесу»** – компанія посідає слабкі позиції у непривабливій галузі.

Можливі стратегії: оскільки компанія, яка потрапляє у цю клітину матриці, майже завжди втрачає кошти, необхідно зробити все можливе, щоб позбавитися від такого бізнесу і чим швидше, тим краще.

На практиці поширені дві основні помилки при використанні моделі Shell/DPM. По-перше, менеджери часто буквально розуміють рекомендовані цією моделлю стратегії. По-друге, зустрічаються спроби оцінити якнайбільше факторів, вважаючи, що це приведе до більш об'єктивної картини. Насправді можна отримати зворотний ефект і компанії, чиї позиції оцінювалися таким чином, завжди опинялися в центрі матриці.

Однією з основних позитивних рис моделі Shell/DPM є те, що вона вирішує проблеми поєднання якісних і кількісних показників у єдину параметричну систему. На відміну від матриці BCG вона безпосередньо не залежить від статистичного зв'язку між часткою ринку і прибутковістю бізнесу.

Критичними зауваженнями є:

- ◆ вибір показників для стратегічного аналізу є дуже умовним;
- ◆ не існує критеріїв, згідно з якими можна було б визначити, яка кількість показників необхідна для аналізу;
- ◆ важко оцінити, які показники є найбільш суттєвими;
- ◆ зважування показників під час конструювання шкал матриці дуже ускладнено;
- ◆ важко порівнювати господарські підрозділи компанії, що належать до різних галузей, оскільки показники мають помітну залежність від галузі.

У цілому ж, незважаючи на певні недоліки, модель Shell/DPM є непоганим доповненням до арсеналу засобів і прийомів стратегічного аналізу і планування підприємств, які прагнуть до конкурентоспроможності в довгостроковому аспекті.

Таблиця 1

Оцінка параметрів перспективи галузі бізнесу за матрицею Shell/DPM

№	Критерії привабливості ринку	Відносна важливість	Оцінка за 10-ти бальною шкалою			Зважена оцінка		
			П1	П2	П3	П1	П2	П3
1	Розмір ринку	0,1	6	4	9			
2	Розмір сегментів	0,05	3	6	8			
3	Швидкість зростання ринку	0,1	7	5	5			
4	Диверсифікація ринку	0,05	7	8	5			
5	Сезонність попиту	0,15	4	3	4			
6	Ступінь інтеграції	0,05	6	4	9			
7	Використання виробничих потужностей	0,1	7	8	9			
8	Доступність сировини	0,05	6	4	8			
9	Інфляційна уразливість	0,15	4	3	5			
10	Прибутковість	0,2	4	6	8			
	Разом	1.00						

Таблиця 2

Оцінка параметрів конкурентоспроможності бізнесу за матрицею Shell/DPM

№	Критерії сили бізнесу	Відносна важливість	Оцінка за 9-ти бальною шкалою			Зважена оцінка		
			П1	П2	П3	П1	П2	П3
1.	Широта спектру товарів	0,1						
2.	Ефективність збуту	0,15						
3.	Цінова конкурентоздатність	0,2						
4.	Ефективність стимулювання попиту	0,1						
5.	Відносна якість товару	0,2						
6.	Ефект накопичення досвіду	0,05						
7.	Використання інвестицій	0,05						
8.	Кваліфікація персоналу	0,05						
9.	Відносна ринкова позиція	0,1						
	Всього	1.00						

Таблиця 3

Розрахункові дані для побудови матриці Shell/DPM

Підприємства	П1	П2	П3
Обсяг продажу, млн.грн	18009	28670	34972
Місткість ринку, млн.грн.	156300	161000	168400
Частка продукції в загальному обсязі реалізації, %			
Частка ринку, %			

Двомірний аналіз «конкурентоспроможність - перспективи» із застосуванням теорії нечітких множин

Конкурентоспроможність (А) можна вимірювати на підставі наступних базових факторів: відношення долі бізнесу і долі основного конкуренту - a_1 ; розпізнання ім'я підприємства - a_2 ; сила бренду підприємства - a_3 ; розвиненість дистриб'юторської мережі - a_4 ; технологічна позиція підприємства - a_5 .

Перспективність підприємства (В) можна вимірювати на підставі наступних базових факторів: доля підприємства у структурі департаменту підприємства - b_1 ; темпи зростання бізнесу - b_2 ; інтенсивність конкуренції з бізнесом на відкритому ринку - b_3 ; прибутковість бізнесу - b_4 ; чутливість бізнесу до бізнес-циклів - b_5 .

Таблиця 1

Матриця для оцінки інтегрального фактору А

Фактори	Значущість	Функції приналежності для рівня складових факторів				
		«дуже низький» (μ_1)	«низький» (μ_2)	«середній» (μ_3)	«високий» (μ_4)	«дуже високий» (μ_5)
a_1	0.3					
a_2	0.15					
a_3	0.15					
a_4	0.2					
a_5	0.2					
Вузлові точки		0.1	0.3	0.5	0.7	0.9

Таблиця 2

Матриця для оцінки інтегрального фактору В

Фактори	Значущість	Функції приналежності для рівня складових факторів				
		«дуже низький» (μ_1)	«низький» (μ_2)	«середній» (μ_3)	«високий» (μ_4)	«дуже високий» (μ_5)
b_1	0.15					
b_2	0.3					
b_3	0.15					
b_4	0.25					
b_5	0.15					
Вузлові точки		0.1	0.3	0.5	0.7	0.9

Додаток Н

ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛІ ADL/LS В СТРАТЕГІЧНОМУ МАРКЕТИНГІ

Модель ADL/LC розроблена відомою консалтинговою фірмою “Arthur D. Little”. Її початкове призначення полягало в тому, щоб забезпечити менеджерів методикою стратегічного аналізу і планування, надати їм потужний інструмент аналізу портфельних стратегій для визначення оптимальної диверсифікації діяльності багатогалузевої компанії, який можна було б використовувати як на корпоративному рівні, так і на рівні окремих господарських підрозділів.

Сутність матриці ADL/LC визначається сукупністю двох параметрів – 4 стадії життєвого циклу і 5 конкурентних позицій (рис. 1).

Матриця АДЛ, являє собою модель зміни в часі ряду ринкових змінних (параметрів): збуту, прибутку, рівня конкуренції тощо. Відповідно до неї кожна галузь (сектор, ринок, СЗГ) проходить впродовж життєвого циклу розвитку чотири фази: народження (впровадження), ріст і розвиток, насичення (зрілість), спад. Названі фази життєвого циклу галузі (не товару) становлять вісь Y матриці АДЛ. Вісь X відображає конкурентну позицію СОБ підприємства, яка може бути: слабкою, міцною, сприятливою, сильною, ведучою (домінуючою, лідерством). Поєднання даних про чотири фази життєвого циклу галузі (СЗГ) і п'яти конкурентних позицій СОБ дає в результаті матрицю АДЛ (рис. 1).

Порядок (етапи) використання матриці АДЛ

I. На першому етапі оцінюють стан галузей (ринків, секторів, СЗГ), на яких діють СОБ підприємства (табл.6.6). Для цього:

Визначають галузі на яких діють СОБ підприємства.

Аналізують і оцінюють чинники, які діють на кожному ринку.

Визначають фазу життєвого циклу на якому перебуває кожен ринок.

II. На другому етапі оцінюють конкурентну позицію кожної СОБ підприємства наступними способами:

Конкурентну позицію визначають за певними характеристиками

Таблиця 1

Характеристика фаз життєвого циклу галузі (ринку, СЗГ, сектору)

Чинник	Стадія життєвого циклу галузі (підприємства, виду бізнесу) :			
	народження	зростання	зрілість	старіння
Темп росту	Не визначений	Вищий за темп росту ВВП	Нижчий за темп росту ВВП	Від'ємний
Продуктова лінія	Базова	Різноманітна	Оновлена	Звужуючи
Число конкурентів	Зростаюче	Велике і зростаюче	Незначне (постійні конкур	Скорочуючи
Розподіл ринку	Фрагментарний	Фрагментарний (кілька лідерів)	Концентрація	Подальша концентрація
Стабільність	Непостійна	Позиції лідерів	Лідери, що	Висока

ринку		змінюються	закріпилися	
Постійність споживачів	Відсутня	Деяка, агресивність покупців	Визначені купівельні переваги	Висока
Стартові бар'єри	Відсутні	Досить низькі	Високі	Дуже високі
Технологія	Розробка продукту	Розширення продукт. лінії	Оновлення продуктової лінії	Мінімально необхідна

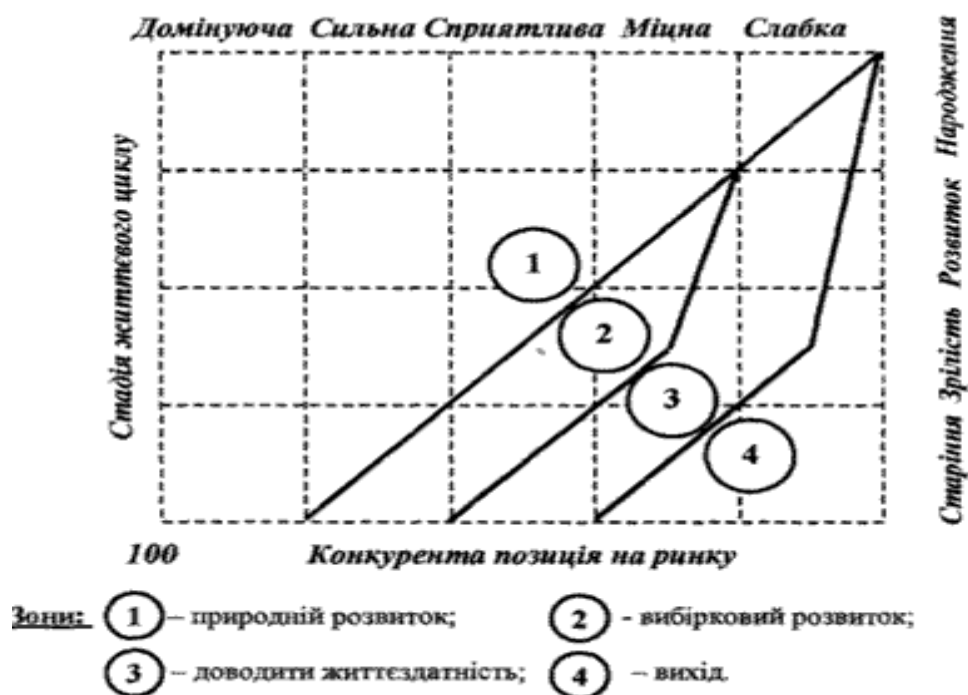


Рис. 6.16. Матриця ADL [172]

Рис. 1 Метод ADL (метод консультативної фірми Artur D. Little inc.): матриця ADL

Залежно від місцезнаходження підприємства в рамках побудованої матриці (її 20 квадратів) консалтингова компанія Артур Д.Литл рекомендує для застосування одну з 20 уточнюючих стратегій, а саме: А - обернена інтеграція; В - розвиток бізнесу за кордоном; С - розвиток виробничих потужностей за кордоном; D - раціоналізація системи збуту; Е - нарощування виробничих потужностей; F - експорт продукції; G - пряма інтеграція; Н - невпевненість; І - початкова стадія розвитку ринку; J - ліцензування за кордоном; К - повна раціоналізація; L - проникнення на ринок; М-раціоналізація ринку; N - методи та функції ефективності; О - нові продукти /нові ринки; Р - нові продукти на старих ринках; Q -раціоналізація продукції; R - раціоналізація асортименту продукції; S - чисте виживання; Т - ті ж продукти/нові ринки; U - ті ж продукти /старі ринки; V - ефективна технологія; W - традиційна ефективність зниження витрат; X- відмова від виробництва.

Розглянемо характеристику різних позицій на матриці *ADL*.

Домінуюча/Зародження. Це, імовірно (але не обов'язково), прибуткова позиція. Необхідні для розвитку фінансові ресурси позичаються, звичайний розвиток

реалізується за допомогою стратегії "повне зосередження на збільшенні частки ринку - швидке зростання" (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V) або стратегії "утримання позиції - початок нового бізнесу" (E, I, L). Необхідно інвестувати дещо швидше, ніж цього вимагає розширення ринку.

Домінуюча/Розвиток. Прибуткова позиція, яка імовірно, але не обов'язково породжує чистий позитивний потік грошових коштів. Звичайний розвиток можна здійснювати за допомогою стратегій "утримання позиції - досягнення лідерства у ціноутворенні" (A, C, N, U, V, W) або "утримання частки ринку - захист становища" (A, C, N, U, V, W). Доцільно продовжувати інвестування, щоб підтримати темпи зростання, що склалися, і випередити вплив нових або можливих конкурентів.

Домінуюча/Зрілість. Прибуткова позиція, що відіграє роль "генератора" коштів. Звичайний розвиток здійснюється за допомогою стратегій "утримання частки ринку - зростання разом з виробництвом" (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U) або "утримання частки ринку - захист становища" (A, C, N, U, V, W). Доцільно реінвестувати кошти в міру необхідності

Домінуюча/Старіння. Прибуткова позиція, що відіграє роль "генератора" коштів. Звичайний розвиток може здійснюватися за допомогою стратегії "утримання частки ринку - захист становища" (A, C, N, U, V, W). Доцільно реінвестувати кошти в міру необхідності

Сильна/Зародження. Позиція, що може бути неприбутковою. Кошти позичаються, а звичайний розвиток можна реалізувати через стратегії "спроба поліпшити становище - старт" (E, I, L) або "цілеспрямоване намагання отримати частку ринку - швидке зростання" (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V). Інвестувати потрібно так швидко, як того вимагає ринок.

Сильна/Розвиток. Позиція, що з великою ймовірністю є прибутковою і фінансується за рахунок зовнішніх позик. Звичайний розвиток здійснюється за допомогою стратегій "спроба поліпшити становище - досягнення лідерства у ціноутворенні" (A, C, N, U, V, W) або "цілеспрямоване намагання отримати частку ринку - швидке зростання" (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V). Інвестування має здійснюватися лише з метою збільшення темпів зростання.

Сильна/Зрілість. Прибуткова позиція - "генератор" коштів. Звичайний розвиток (вибірковий розвиток) може здійснюватися шляхом виконання стратегій "утримання частки ринку - захист становища" (A, C, N, U, V, W) або "утримання частки ринку - зростання разом з виробництвом" (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U). Рекомендується реінвестування в міру необхідності.

Сильна/Старіння. Прибуткова позиція, що використовується як «генератор» коштів. Звичайний розвиток може здійснюватися за допомогою стратегій "утримання частки ринку - захист становища" (A, C, N, U, V, W) або "збирання ("жнива")" (D, H, K, M, Q, R, V, W). Вибірковий розвиток можна реалізувати за допомогою стратегії "утримання - збереження ніші" (C, D, N, Q, U). Доцільно здійснювати мінімальні реінвестиції для підтримання становища.

Сприятлива/Зародження. Найімовірніше, неприбуткова позиція. Необхідні кошти залучаються із зовнішніх джерел. Звичайний розвиток можна здійснювати за допомогою стратегії "цілеспрямоване намагання отримати частку ринку - швидке зростання" (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V). Можна інвестувати, але вибірково.

Сприятлива/Розвиток. Мінімально прибуткова позиція. Кошти для бізнесу залучаються із зовнішніх джерел. Звичайний розвиток - за допомогою стратегій "спроба поліпшити становище - лідерство у ціноутворенні на найважливішому ринку" (A, C, N, U, V, W). Доцільно вибірково інвестувати для поліпшення становища.

Сприятлива/Зрілість. Помірковано прибуткова позиція. Звичайний розвиток здійснюється за допомогою такої стратегії: "належна експлуатація - зростання разом з виробництвом" (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U). Для вибіркового розвитку найкраще підійде стратегія "знайти свою нішу і захищати її" (A, G, I, M, R, T). Рекомендується мінімальне і вибіркоче реінвестування.

Сприятлива/Старіння. Помірковано прибуткова позиція. Грошові потоки збалансовані. Вибірковий розвиток здійснюється переважно шляхом реалізації стратегій "збирання ("жнив") - експлуатація ринкової ніші" (B, C, T, L, N, P, U, V), "утримувати - утримувати нішу" (C, D, N, Q, U) або "поетапний вихід - вихід" (D, M, Q, R, W). Доцільно мінімально інвестувати в експлуатацію або відмовитися від інвестування.

Міцна/Зародження. Неприбуткова позиція. Необхідні кошти залучаються із зовнішніх джерел. Звичайний або вибірковий розвиток можна здійснити за допомогою стратегії "вибірковий пошук своєї позиції - зосередження, диференціація" (C, L, T) або шляхом доведення життєздатності. Інвестувати потрібно дуже вибірково.

Міцна/Зростання. Неприбуткова позиція. Необхідні кошти залучаються із зовнішніх джерел або грошові потоки збалансовані. Звичайний або вибірковий розвиток можна здійснити за допомогою стратегії "вибірковий пошук своєї позиції - зосередження, диференціація" (C, L, T) або "швидкий пошук своєї частки - встигнути" (D, E, L, M, P, Q, R). Рекомендується вибіркоче інвестування.

Міцна/Зрілість. Мінімально прибуткова позиція. Грошові потоки збалансовані. Вибірковий розвиток можна здійснити, реалізувавши стратегію "знайти нішу й утримувати її - утримувати нішу" (C, D, N, Q, U). Якщо життєздатність довести неможливо, рекомендується стратегія "поетапний вихід - вихід" (D, M, Q, R, W). Доцільні мінімальні реінвестиції або відмова від інвестування.

Міцна/Старіння. Мінімально прибуткова позиція. Грошові потоки збалансовані. Якщо життєздатність довести неможливо, рекомендуються стратегії "поетапний вихід - вихід" (D, M, Q, R, W) або "відмова - відмова" (X). Доцільними є деінвестиції або відмова від подальшого інвестування.

Слабка/Зародження. Неприбуткова позиція. Необхідні кошти залучаються із зовнішніх джерел. Необхідно доводити життєздатність за допомогою стратегії "наздогнати - наздогнати" (D, E, L, M, P, Q, R). Якщо це не вдається, тоді рекомендуються стратегії "поетапний вихід - вихід" (D, M, Q, R, W) або "вихід - відмова від інвестування" (D, K, Q, R, S).

Слабка/Розвиток. Неприбуткова позиція. Необхідні кошти залучаються із зовнішніх джерел або грошові потоки збалансовані. Основні стратегії "зсув" (D, L, M, N, Q, R, V, W) або "оновлення" (D, M, O, P, Q, R, U) спрямовуються на доведення життєздатності. Якщо життєздатність довести неможливо, реалізується стратегія

"відмова від бізнесу" (X). Можна вибірково інвестувати, особливо для оновлення, або відмовитися від інвестицій

Слабка/Зрілість. Неприбуткова позиція. Кошти залучаються із зовнішніх джерел або отримуються від власної діяльності. Характерні стратегії, пов'язані з доведенням життєздатності: "зсув" (D, L, M, N, Q, R, V, W) або "оновлення" (D, M, O, P, Q, R, U). Якщо життєздатність довести неможливо, рекомендується стратегія "поетапний вихід - вихід" (D, M, Q, R, W). Інвестувати потрібно вибірково або взагалі відмовитися від інвестицій.

Слабка/Старіння. Неприбуткова позиція. Стратегія - "відмова від бізнесу" (X). Інвестиції не здійснюються, можливі лише деінвестиції.

Є 4 види бізнесу фірми, параметри яких подані нижче (табл. 1).

Таблиця

Дані оцінювання факторів конкурентної позиції

Фактори привабливості й конкурентної позиції	Вага				Оцінка (за 5-бальною шкалою)			
	А	Б	В	Г	А	Б	В	Г
Ефективність бізнесу								
Частка ринку	0,10	0,05	0,05	0,05	4	4	3	5
Темпи збільшення частки ринку	0,15	0,15	0,10	0,15	2	3	4	5
Якість продукції	0,10	0,15	0,15	0,10	4	2	3	4
Репутація марки	0,10	0,10	0,10	0,10	5	3	4	3
Розподіл продукції	0,05	0,10	0,10	0,15	4	3	4	3
Ефективність просування	0,05	0,05	0,05	0,05	3	3	4	4
Можливості виробництва	0,05	0,10	0,10	0,10	3	4	3	2
Ефективність виробництва	0,05	0,05	0,10	0,05	2	4	2	3
Витрати підрозділу	0,15	0,05	0,05	0,05	3	3	4	2
Постачання	0,05	0,15	0,15	0,10	5	2	3	3
Управлінський апарат	0,15	0,05	0,05	0,10	4	4	3	4
РАЗОМ	1,00	1,00	1,00	1,00				

Характеристика видів бізнесу фірми

Показники	А	В	В	Г
Стадія ЖЦ бізнесу	Зростання	Зрілість	Старіння	Розвиток

Додаток О

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Матриця «зростання-частка ринку» Бостонською консалтинговою групою побудована в такий спосіб: горизонтальна вісь показує частку ринку, що займає кожен продукт. Ця частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої конкурентом. Вертикальна вісь показує річний темп росту даного продукту

У моделі БКГ основними комерційними цілями організації передбачаються ріст норми і маси прибутку. При цьому набір припустимих стратегічних рішень щодо того, як можна досягти цієї мети, обмежується чотирма варіантами:

1. Збільшення частки бізнесу організації на ринку.
2. Боротьба за збереження частки бізнесу організації на ринку.
3. Максимальне використання положення бізнесу організації на ринку.
4. Звільнення від даного виду бізнесу.

По осі ординат відкладається значення темпів росту ринку (відповідного досліджуваної в даний момент області бізнесу).

На осі абсцис виставляється вимір деяких конкурентних позицій організації в даному бізнесі у виді відносини обсягу продажів організації в даній бізнесі-області до обсягу продажів найбільшого в даній бізнесі-області конкурента організації.

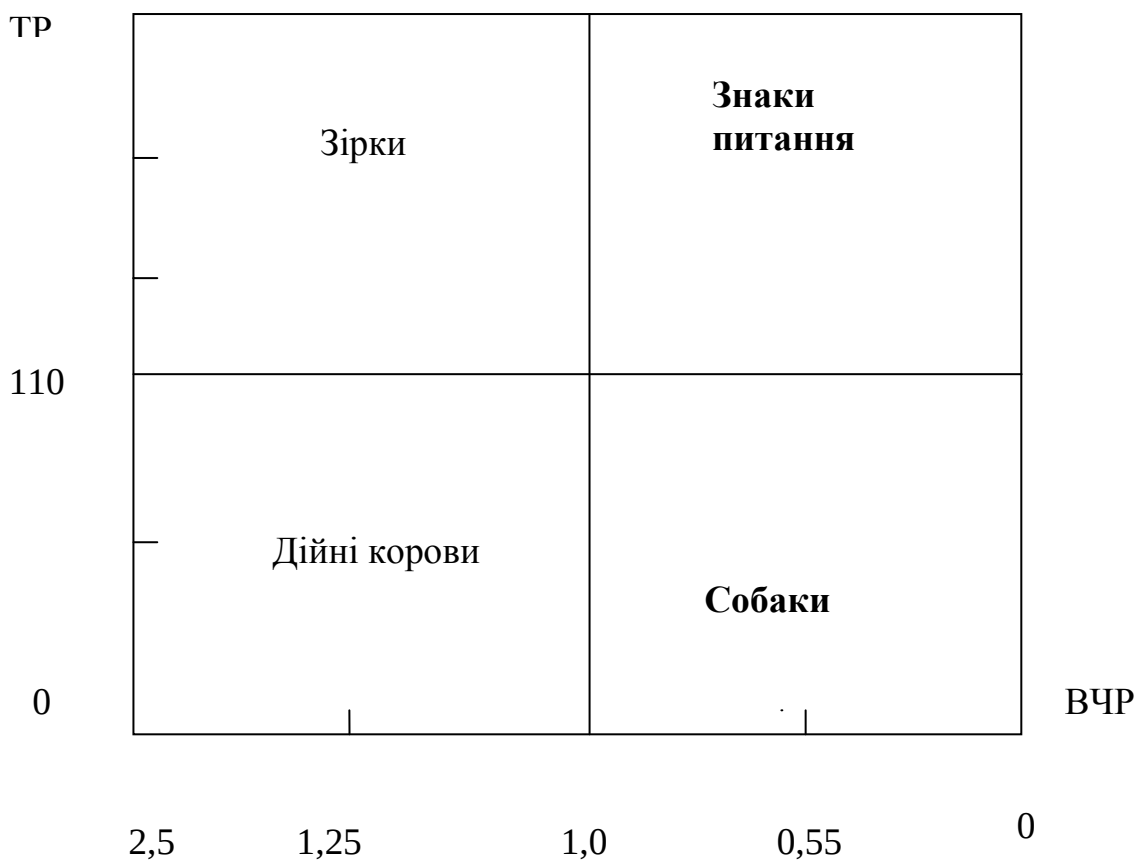


Рисунок 1 - Модель БКГ для аналізу стратегічних позицій і планування

Кожному з квадрантів у моделі БКГ даються образні назви:

„ЗІРКИ” - до них відносяться, як правило, нові бізнес-області, що займають відносно велику частку бурхливо зростаючого ринку, операції на якому приносять високі прибутки. Ці бізнес-області можна назвати лідерами своїх галузей. Вони приносять організаціям дуже високий дохід. Однак головна проблема зв'язана з визначенням правильного балансу між доходом і інвестиціями в цю область для того, щоб у майбутньому гарантувати зворотність останніх.

„ДІЙНІ КОРОВИ” - це бізнесів-області, що у минулому одержали відносно велику частку ринку. Однак згодом ріст відповідної галузі помітно сповільнився. Як звичайно, "дійні корови" – це "зірки" у минулому, що у даний час забезпечують організації достатній прибуток для того, щоб утримувати на ринку свої конкурентні позиції. Потік готівки в цих позиціях добре збалансований, оскільки для інвестицій у таку бізнес-область потрібно самий необхідний мінімум. Така бізнес-область може принести дуже великі доходи організації.

„ЗНАКИ ПИТАННЯ” („ВАЖКІ ДІТИ”) - ці бізнес-області конкурують у зростаючих галузях, але займають відносно невелику частку ринку. Це сполучення обставин приводить до необхідності збільшення інвестицій з метою захисту своєї частки ринку і гарантування виживання на ньому. Високі темпи росту ринку вимагають значної готівки, щоб відповідати цьому ростові. Однак ці бізнес-області на превелику силу генерують дохід організації через свою невелику частку на ринку. Ці області найчастіше є чистими споживачами готівки, а не генераторами її, і залишаються ними доти, поки не зміниться їхня ринкова частка. У відношенні цих бізнесів-областей має місце найбільший ступінь невизначеності: або вони стануть у майбутньому прибутковими для організації, або немає. Ясно одне, що без значних додаткових інвестицій ці бізнес-області скоріше скотяться до позицій "собаки".

„СОБАКИ” - це бізнес-області з відносно невеликою часткою на ринку в повільно розвиваються галузях. Потік готівки в цих областях бізнесу звичайно дуже незначний, а частіше навіть негативний. Всякий крок організації в напрямку одержати велику частку ринку однозначно негайно контратакується домінуючими в цій галузі конкурентами.

Основна аналітична цінність моделі БКГ полягає в тому, що з її допомогою можна визначити не тільки стратегічні позиції кожного виду бізнесу організації, але і дати рекомендації з стратегічного балансу потоку готівки. Стратегічний баланс розуміється з погляду перспектив витрати й одержання організацією коштів від кожної бізнес-області в майбутньому.

Позиції, займані окремими областями бізнесу в стратегічному просторі, обумовленому моделлю БКГ, диктують вибір цілком визначених напрямків дій:

Для Зірок - намагатися зберегти або збільшити частку свого бізнесу на ринку.

Для Знаків питання (Важких дітей) - або йти на збільшення частки бізнесу на ринку, або задовольнятися тим, що досягнуто, або скорочувати даний бізнес.

Для Дійних корів - намагатися зберігати або збільшувати частку свого бізнесу на ринку.

Для Собак - задовольнятися своїм положенням, або скорочувати його, або ліквідувати даний вид бізнесу у своїй організації.

Рекомендації Бостонської матриці

Вид стратегічної одиниці бізнесу	Прибуток	Грошові потоки	Можливі стратегії
“Знаки питання”	Низький, зростаючий, нестабільний	Від’ємні	Аналіз: чи зможе бізнес піднятися до рівня “зірки”?
“Зірка”	Високий, стабільний, зростаючий	Приблизно нульові	Інвестиції для росту
“Дійна корова”	Високий, стабільний	Позитивні, стабільні	Підтримка прибутковості інвестицій в інші підрозділи
“Собака”	Низький, нестабільний	Приблизно нульові	Ліквідація підрозділу/ “збір врожаю”

1. Темп росту ринку розраховується за формулою:

$$TP = OP_3 / OB * 100$$

де,

TP- темп росту ринку;

OP₃, OB – обсяг продаж звітний і базисний роки відповідно;

Відносна частка ринку визначається за наступною формулою:

$$BЧР = ЧР_П / ЧР_К$$

де,

BЧР – відносна частка ринку;

ЧР_П, ЧР_К – частка ринку підприємства і конкурента відповідно.

2. Обчислити частку ринку (в %) кожного виду продукції в загальному об’ємі реалізації підприємства за звітний рік.

Всі дані подати в табличному вигляді за спеціальною формою (табл. 2).

Таблиця 2

Вихідні дані для побудови матриці БКГ

Показник продукції	1	2	3	4	5	6	7
Темпи росту ринку							
Відносна частка ринку							
Частка продукції в загальному обсязі реалізації підприємства, %							

3. Побудувати матрицю БКГ. За масштаб оцінки окремих видів продукції (середнє значення в матриці) використовуються: середній індекс темпів росту ринку, рівний одиниці, тобто об’єм продажу постійний; відносна частка ринку — середня величина (в діапазоні від мінімального до максимального значення) відносної частки на ринку; діаметр кола для відображення продукту вибирається пропорційно частці об’єму продукції в загальному об’ємі реалізації підприємства.

6. На основі аналізу матриці БКГ сформувані продуктову стратегію підприємства та заповнити таблицю 3.

Таблиця 3

Варіант продуктової стратегії підприємства

Сегмент	№ виду продукту	Стратегія

Можливо застосування наступних видів маркетингової стратегії:

Для продуктів категорії "зірки" основна стратегія підприємства - проникнення на нові ринки і формування нових сегментів на існуючих ринках за рахунок освоєння нових каналів системи розподілу з властивим їм високим рівнем витрат на рекламу і поліпшення якості продукції.

Для продуктів категорії "дійна корова" головним стратегічним напрямком діяльності підприємства є посилення і захист своїх ринкових позицій від конкурентів.

Для продуктів категорії "знаки питання", що приносять маленькі прибутки, але можуть перетворитися на "зірок" при додаткових капіталовкладеннях, в основі стратегії фірми лежать значні витрати на рекламу, встановлення ринкових недоліків товарів і поліпшення їхніх експлуатаційних властивостей для створення стабільного гарантованого ринку збуту.

Продукти категорії "собаки", що приносять мало прибутків, хоча і не потребують високих витрат, не мають перспектив і повинні бути зняті з виробництва. Для таких товарів характерний низький темп розширення ринку і його незначний розмір.

Додаток П
ПРАКТИЧНА РОБОТА
ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПОВЕДІНКИ

Используя собранную на рынке информацию, приведенную в табл. 1, оцените конкурентную позицию каждого предприятия и сделайте вывод о целесообразной для каждого предприятия стратегии конкурентного поведения.

Под конкурентным преимуществом понимают характеристики или атрибуты, удерживаемые продуктом или маркой, которые дают ему превосходство над непосредственными конкурентами. Это преимущество, когда оно существует, является относительным, то есть установленным по отношению к конкурентам, занимающим на рынке наилучшую позицию. Такого конкурента называют приоритетным конкурентом.

Рассмотрим решение задачи на примере варианта **.

Фирма, которая имеет наибольшие объемы продаж, является лидером рынка и приоритетным конкурентом для остальных организаций. В данном случае это фирма В (380 тыс. шт.). Для фирмы В, в свою очередь, приоритетным конкурентом является фирма Б, имеющая наибольший объем продаж после фирмы В.

1) Рассчитаем цены на продукцию фирм по формуле:

$$P = C \cdot (E / 1+E)$$

где С – прямые издержки на производство продукта;

Е – ценовая эластичность.

$$\text{Фирма А: } 25 * \frac{-2,32}{1 + (-2,32)} = 43,75; \quad \text{Фирма Б: } 40 * \frac{-1,9}{1 + (-1,9)} = 84;$$

$$\text{Фирма В: } 30 * \frac{-2,5}{1 + (-2,5)} = 48; \quad \text{Фирма Г: } 15 * \frac{-1,21}{1 + (-1,21)} = 86,40.$$

2) Определим отношение цены на продукцию каждой фирмы к цене продукции приоритетного конкурента:

$$\text{Фирма А: } \frac{43,75}{48} = 0,91; \quad \text{Фирма Б: } \frac{84}{48} = 1,75;$$

$$\text{Фирма В: } \frac{48}{84} = 0,57; \quad \text{Фирма Г: } \frac{86,4}{48} = 1,80.$$

3) Определим отношение себестоимости продукции каждой фирмы к себестоимости продукции приоритетного конкурента:

$$\text{Фирма А: } \frac{43}{42} = 1,02; \quad \text{Фирма Б: } \frac{41}{42} = 0,97;$$

$$\text{Фирма В: } \frac{42}{41} = 1,02; \quad \text{Фирма Г: } \frac{20}{42} = 0,47.$$

Таким образом, мы получили соотношение максимально приемлемых цен и себестоимости продукции по каждой фирме, которые необходимо нанести на матрицу конкурентоспособности (рис. 1).

А (1,02; 0,91); Б (0,97; 1,75);
 В (1,02; 0,57); Г (0,47; 1,80).

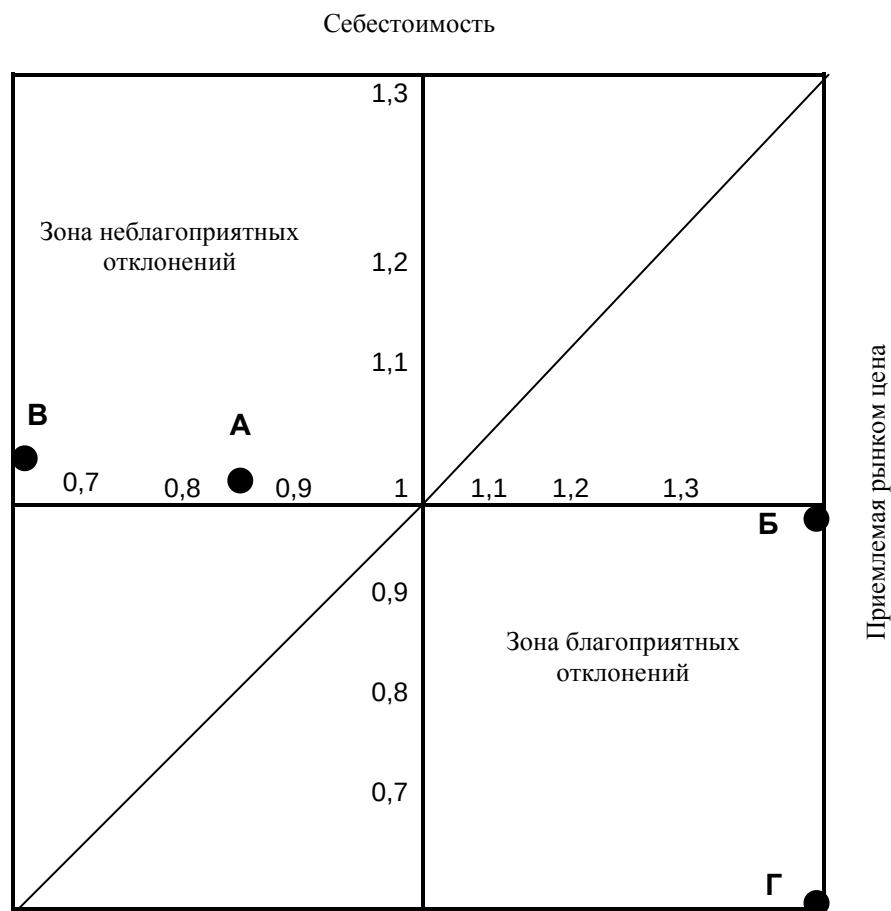


Рис. 1 – Матрица конкурентоспособности

Позиционирование в «северо-западном» и «юго-восточном» квадрантах говорит о том, что предприятие находится либо в крайне опасном положении, либо в идеальной ситуации соответственно. Позиционирование в «юго-западном» квадранте предполагает использование предприятием стратегии господствования в затратах. Позиционирование в «северо-восточном» квадранте предполагает стратегию дифференциации.

Фирмы Б и Г находятся в «юго-восточной» квадранте (зона благоприятных отклонений), поэтому они могут выбирать стратегию дифференциации за счет более высоких цен по сравнению с конкурентами, или стратегию лидерства в издержках, т. к. себестоимость продукции фирм Б и Г ниже, чем у конкурентов.

Фирмы А и В находятся в зоне неблагоприятных отклонений, поэтому им необходим поиск производства и сбыта новой, более перспективной продукции, за счет сокращения или продажи старых подразделений или усовершенствования производимой путем внедрения новых разработок, «ноу-хау».