

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: Аналіз стратегічного управління в компанії

Виконав: здобувач вищої освіти групи М21-3
спеціальності 073 «Менеджмент»
Костров Юліан Віталійович

Керівник: Кахович Юлія Олександрівна

Дніпро – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОМПАНІЇ	5
1.1. Поняття, сутність і значення стратегічного управління в компанії	5
1.2. Характеристика процесу стратегічного управління	12
1.3. Класифікація стратегій підприємства	17
1.4. Підходи до оцінювання ефективності стратегічного управління	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ФІНАНСОВО- ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПАНТАЗІЇВСЬКЕ»	25
2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Пантазіївське»	25
2.2. SWOT-аналіз діяльності компанії та стану її стратегічного управління	40
2.3. Рекомендації щодо вдосконалення системи стратегічного управління ТОВ «Пантазіївське»	49
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ	56
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Одним із ключових елементів функціонування будь-якого підприємства є ефективне управління, яке сприяє досягненню поставлених цілей, оптимальному розподілу обов'язків між підрозділами, стабільному розвитку організації та її здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Важливою частиною управлінської системи виступає стратегічне управління, яке зосереджене на формуванні та реалізації стратегій різного спрямування. Незважаючи на різноманітність підходів, головна мета стратегічного управління – забезпечити оперативну адаптацію підприємства до змін зовнішніх умов, коригуючи напрям його діяльності відповідно до нових викликів.

У сучасних умовах українські підприємства стикаються з численними труднощами: високий рівень конкуренції, динамічний розвиток світової економіки, наслідки пандемії COVID-19 та вплив воєнних подій. Усе це вимагає особливої уваги до стратегічного управління як засобу забезпечення ефективного функціонування компаній. Його роль полягає в тому, щоб розширити стратегічне бачення керівництва, гарантувати своєчасну адаптацію до змін зовнішнього середовища та орієнтувати діяльність підприємства на реалізацію його місії. З огляду на високий рівень нестабільності зовнішнього середовища, у якому діють українські компанії, дослідження специфіки стратегічного управління набуває особливої актуальності.

З огляду на це, важливим є теоретичне обґрунтування стратегічного управління та розробка теоретичних і методологічних основ здійснення даного процесу.

Об'єкт кваліфікаційної роботи бакалавра виступає система стратегічного управління ТОВ «Пантазіївське».

Предмет роботи - процеси стратегічного управління на підприємстві та оцінювання їх результатів.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження системи стратегічного управління в компанії, виявлення її переваг, недоліків та шляхів удосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно сформулювати та вирішити такі завдання:

- вивчити поняття, сутність і значення стратегічного управління в компанії;
- дослідити характеристика процесу стратегічного управління;
- вивчити класифікація стратегій підприємства;
- розкрити підходи до оцінювання ефективності стратегічного управління;
- провести аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Пантазіївське»;
- провести SWOT-аналіз діяльності компанії та стану її стратегічного управління;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи стратегічного управління ТОВ «Пантазіївське».

У процесі підготовки кваліфікаційної роботи бакалавра було використано комплекс загальнонаукових, спеціальних та емпіричних методів дослідження, серед яких: аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз тощо.

При написанні кваліфікаційної роботи бакалавра були використані літературні та Інтернет-джерела, наукові статті, матеріали конференцій та автореферати дисертацій, а також розглядалися дані фінансової звітності підприємства, економічні показники господарської діяльності, установчо-розпорядча документація.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОМПАНІЇ

1.1. Поняття, сутність і значення стратегічного управління в компанії

Швидкі та непередбачувані зміни у зовнішньому середовищі вимагають від керівників підприємств стратегічного мислення, здатності оперативно реагувати на виклики та наявності чітко структурованого плану досягнення цілей. Безперечно, однією з головних цілей будь-якої компанії є максимізація прибутку, що можливо реалізувати лише за умови впровадження продуманого комплексу заходів. Для забезпечення конкурентоспроможності в перспективі менеджерам необхідно постійно розвивати внутрішній потенціал підприємства, формувати ресурси й компетенції, які сприятимуть отриманню стійких переваг як на традиційних, так і на нових ринках [7].

Вирішальну роль у цьому процесі відіграє стратегічне управління, яке є фундаментальною складовою сучасного менеджменту та ефективним інструментом реалізації цілей організації. Якщо раніше управлінська діяльність була зосереджена переважно на поточному плануванні й вирішенні щоденних завдань, то в умовах зростаючої складності зовнішнього середовища та глобалізаційних трансформацій виникла потреба у переході до стратегічного підходу. Його ключова відмінність полягає в орієнтації на довгострокову перспективу та системне бачення майбутнього розвитку [11].

Таким чином, у сучасних умовах поточне управління вже не спроможне гарантувати підприємству стійке зростання та реалізацію амбітних цілей. Це змушує бізнес поступово трансформувати свої підходи, переорієнтовуючись з оперативного управління на стратегічне.

Принципові відмінності стратегічного управління від оперативного наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Ключові відмінності між стратегічним та оперативним управлінням [17]

Характеристика	Стратегічне управління	Оперативне управління
Ціль	Зростання потенціалу, укріплення ринкової позиції	Зростання прибутку
Тип структури	Динамічна	Статична
Об'єкт інформації	Проблеми, можливості	Попит, прибутковість
Кількість альтернативних рішень	Максимально можлива	Мінімальна
Часові інтервали	Орієнтація на довгостроковість (5 і більше років)	Вирішення поточних задач (до 1 року)
Рівень розробки й прийняття рішень	Прийняття стратегічних рішень відбувається на найвищому рівні керівництва	Оперативні рішення приймаються на усіх рівнях управління
Ризик	Високий	Незначний
Ставлення до співробітників	Найвища цінність	Фактор виробництва
Результат	Завоювання ринку	Зростання прибутку
Орієнтація рішень	Стратегічні рішення залежать від корпоративних цілей	Можуть орієнтуватися на локальні, приватні цілі

Аналізуючи таблицю 1.1 зазначимо, що основними відмінними рисами стратегічного управління, порівняно з оперативним управлінням діяльністю підприємства можна назвати такі фактори, як: фокус на довгостроковій перспективі; досягнення цілей підприємства і дотримання місії за допомогою реалізації стратегії; пошук альтернативних варіантів досягнення цілей; постійний моніторинг змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі; невинний аналіз та покращення слабких сторін, і, як наслідок, забезпечення стабільності діяльності підприємства [17].

Слід зазначити, що поняття «стратегічне управління» почало активно використовуватись у науковому дискурсі наприкінці 1960-х – на початку 1970-х років. Причиною його виникнення стала необхідність виокремлення принципових відмінностей між оперативним (поточним) управлінням і довгостроковим плануванням. Значний внесок у формування теоретичних основ стратегічного управління зробив І. Ансофф [1], який підкреслював, що стратегічне управління передбачає визначення цілей і завдань організації, а

також налагодження ефективної взаємодії з бізнес-середовищем. Це, у свою чергу, дозволяє підприємству досягати запланованих результатів, враховуючи власні внутрішні ресурси і зберігаючи адаптивність до зовнішніх викликів [1].

І. Ансофф також наголошував, що ключовим елементом стратегічного управління є стратегія – деталізований план дій організації, спрямований на досягнення основних цілей. Така стратегія зазвичай розробляється на конкретний період, що у контексті стратегічного управління охоплює проміжок часу від трьох років. Варто зазначити, що у науковій літературі присвячено чимало праць, у яких автори намагаються запропонувати власне трактування поняття стратегічного управління. Через це наразі не існує єдиного, загальноприйнятого визначення категорії «стратегічне управління підприємством». Аналіз та узагальнення наукових підходів до розуміння цієї категорії дозволив систематизувати основні концепції, що подані у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні наукові підходи щодо сутності поняття «стратегічне управління підприємством» [22]

Автор	Стратегічне управління підприємством – це ...
І. Ансофф	«діяльність, пов'язана з визначенням цілей і завдань організації та забезпеченням відносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог»
Б. Карлоф	«мистецтво та наука формулювання, реалізації та оцінки міжфункціональних рішень, які дозволяють організації досягти своїх цілей»
Х. Віссема	«сукупність рішень та дій, які ведуть до розробки ефективної стратегії, яка допомагає досягти корпоративних цілей»
С.А. Попов	«постійне планування, моніторинг, аналіз та оцінка всіх потреб, необхідних організації для досягнення своїх цілей та завдань»
А.А. Томпсон та Дж. Стрікланд	«безперервний процес розвитку компанії, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оцінкою діяльності, реалізації і корекції стратегій»
Г.Ю. Гедройц	«процес реалізації концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій»

Проведений аналіз підтверджує, що в наукових джерелах існує велика кількість підходів до тлумачення сутності стратегічного управління. Узагальнюючи ці підходи, можна визначити стратегічне управління як інструмент управління підприємством, який сприяє досягненню цілей шляхом глибокого аналізу внутрішнього потенціалу та впливу зовнішніх факторів, що дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси відповідно до обраного стратегічного курсу [21].

Основні характеристики стратегічного управління полягають у наступному [12]:

- стратегічне управління не дає змоги здійснити повністю точну і детальну оцінку поточного стану підприємства або його ринкової позиції. Натомість воно зосереджене на якісному описі можливостей компанії, її перспективного розвитку, конкурентних переваг та здатності адаптуватися до змін;

- ця система управління не зводиться до чітко визначеного алгоритму чи стандартного набору процедур. Вона ґрунтується на стратегічному мисленні, досвіді, гнучкості управлінських рішень і креативному підході керівництва;

- серед важливих завдань стратегічного управління є підтримка і розвиток корпоративної культури, що передбачає створення відкритого управлінського середовища, в якому кожен рівень управління залучений до формування і реалізації стратегії;

- впровадження стратегічного управління вимагає значних інвестицій часу та коштів, оскільки передбачає систематичний моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовищ та безперервне вдосконалення стратегії для забезпечення конкурентоспроможності підприємства [28].

Іншу групу характерних рис стратегічного управління виділяють науковці О. Є. Кононова та Є. Ю. Головченко [5; 6]. Зокрема, вони підкреслюють, що стратегічне управління базується на інтеграції кількох підходів – системного, ситуаційного та цільового. Такий підхід дозволяє

гнучко адаптуватися до умов функціонування конкретного підприємства, враховуючи динамічність зовнішнього середовища.

Серед ключових особливостей стратегічного управління, зазначених дослідниками, варто виокремити:

- орієнтацію на конкретні умови діяльності підприємства;
- акцент на необхідності збору та ефективного використання стратегічної інформації;
- можливість прогнозування результатів управлінських рішень, що приймаються в межах реалізації стратегічних підходів;
- використання широкого спектру інструментів і методів стратегічного розвитку – планів, програм, проєктів, механізмів стратегічного планування та контролю [33].

Крім того, автори наголошують, що на характер стратегічного управління значною мірою впливають низка чинників, серед яких:

- галузева належність підприємства;
- його масштаб;
- характер та тип виробництва (рівень спеціалізації, кооперації та концентрації);
- специфіка виробничих потужностей;
- рівень організації управлінських процесів;
- кваліфікаційний рівень персоналу тощо [5].

Таким чином, стратегічне управління охоплює формування довгострокового бачення розвитку підприємства, визначення стратегічних цілей, розробку та впровадження відповідних стратегій, а також постійне коригування управлінських рішень у разі відхилень. Цей процес є безперервним і включає моніторинг галузевого становища компанії, аналіз конкурентного середовища, задоволення інтересів зацікавлених сторін, а також періодичну переоцінку стратегічних підходів задля їх актуалізації у контексті змін у зовнішньому й внутрішньому середовищі [9].

Ключовою метою стратегічного управління є забезпечення довгострокової стратегічної конкурентоспроможності підприємства. Цього можна досягти шляхом розробки та реалізації ефективних стратегій, які створюють додану вартість та формують стабільні конкурентні переваги. Стратегічне управління спрямоване на всебічну оцінку потенційних можливостей і зовнішніх загроз з урахуванням внутрішніх сильних і слабких сторін компанії. Це дозволяє сформулювати стратегії, що забезпечують адаптацію підприємства до змінного середовища, сприяють його виживанню, динамічному розвитку та розширенню діяльності [21].

Головне завдання стратегічного управління полягає у створенні такого механізму взаємодії організації з зовнішнім середовищем, який би забезпечував підтримку її внутрішнього потенціалу на рівні, необхідному для досягнення стратегічних цілей. У такий спосіб підприємство отримує змогу не лише ефективно функціонувати в умовах конкуренції, а й зберігати життєздатність у довгостроковій перспективі.

При ефективному застосуванні стратегічне управління стає важливим інструментом досягнення стабільного успіху на ринку, оскільки значно підвищує шанси компанії на досягнення бажаних результатів [16].

Крім того, слід зазначити, що запровадження системи стратегічного управління надає підприємству низку конкурентних переваг. На рисунку 1.1 наведено основні вигоди, які отримує компанія внаслідок реалізації стратегічного підходу до управління.

Отже, впровадження стратегічного управління надає можливість не лише формувати стратегії майбутньої діяльності підприємства, але й забезпечити об'єктивне вдосконалення його поточної діяльності, реалізацію необхідних заходів для вирішення наявних проблем і попередження потенційних загроз. Ефективна розробка стратегії потребує всебічного аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що визначають актуальні проблеми, а також ризики їх ускладнення під впливом негативних змін у зовнішньому середовищі [14].

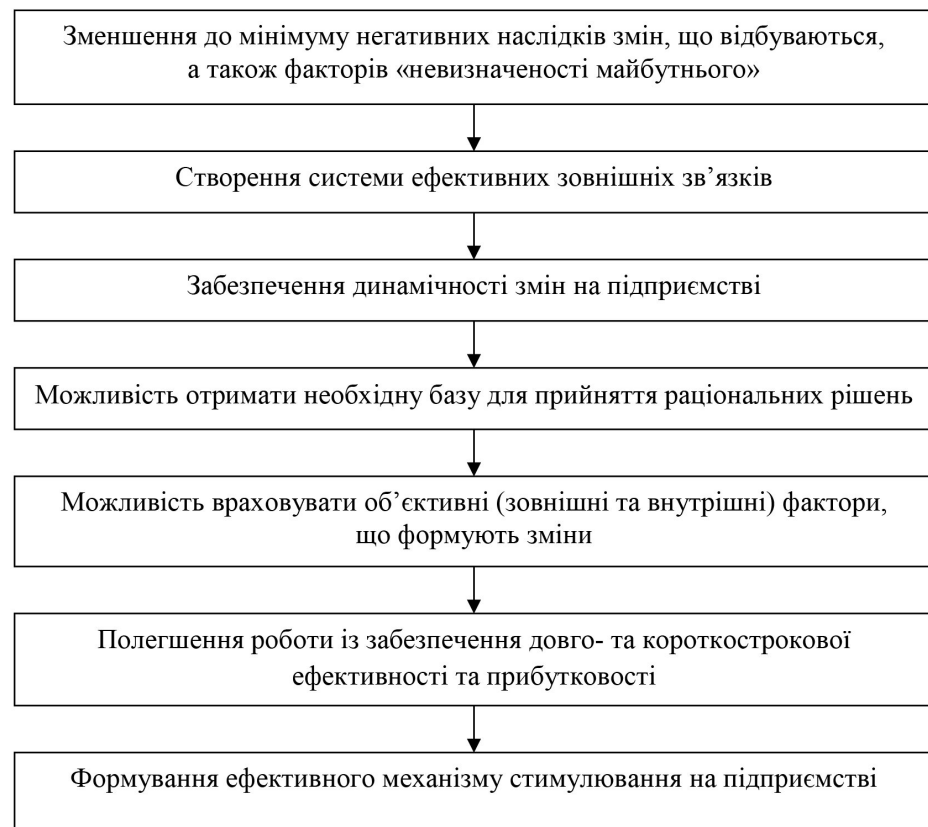


Рис. 1.1. Основні переваги, які отримує підприємство в результаті застосування стратегічного управління

Джерел: узагальнено на основі [13; 27; 38]

Слід підкреслити, що стратегічне управління підприємством повинно ґрунтуватися на певній системі принципів. Насамперед, це принцип цілеспрямованості, що передбачає орієнтацію стратегії на досягнення конкретних результатів і поліпшення діяльності підприємства [14].

Другим ключовим принципом є принцип безперервності, відповідно до якого стратегічне управління має здійснюватися постійно, із врахуванням динаміки внутрішніх процесів і змін зовнішнього середовища. Такий підхід сприяє гнучкому оновленню стратегій, їх адаптації до нових умов та підтримці актуальності управлінських рішень [22].

Не менш важливим є принцип теоретико-методологічної обґрунтованості, який передбачає використання широкого спектра наукових

підходів, методик і практичних інструментів стратегічного аналізу, прогнозування й планування.

Крім того, стратегічне управління повинно базуватися на системному підході, що забезпечує комплексний і цілісний характер стратегічного мислення. Управління повинно бути послідовним і циклічним, тобто включати етапи формування, реалізації, контролю та коригування стратегій на основі зворотного зв'язку [12].

Узагальнюючи зазначене, стратегічне управління є процесом реалізації концептуального підходу до управління підприємством, який об'єднує цілеспрямованість, інтеграцію, наукову обґрунтованість і адаптивність. Воно дозволяє визначати стратегічні цілі розвитку підприємства, зіставляти їх із наявними ресурсами та можливостями, а також формувати й впроваджувати ефективні стратегії [50].

Основу стратегічного управління становить стратегічний набір підприємства, який охоплює сукупність бізнес-, організаційних і соціальних стратегій. Ключовими завданнями стратегічного управління є формулювання місії підприємства, визначення цілей, розробка відповідних стратегій, а також впровадження системи планів як інструментів реалізації стратегічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства.

1.2. Характеристика процесу стратегічного управління

Стратегічне управління передбачає проходження ряду важливих етапів, серед яких вирізняються: аналіз наявного стану, розробка стратегії, її впровадження та подальше оцінювання результатів [14]. Кожна з цих стадій охоплює низку суттєвих елементів, які мають бути враховані для забезпечення ефективного управління.

Загалом стратегічне управління є складним і відповідальним завданням, що вимагає дотримання певної послідовності дій. На підприємстві воно реалізується через чітко визначені кроки, які можуть бути представлені у

вигляді схеми (див. рис. 1.2). Основним підґрунтям для кожного з цих етапів виступає регулярний аналіз як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства.

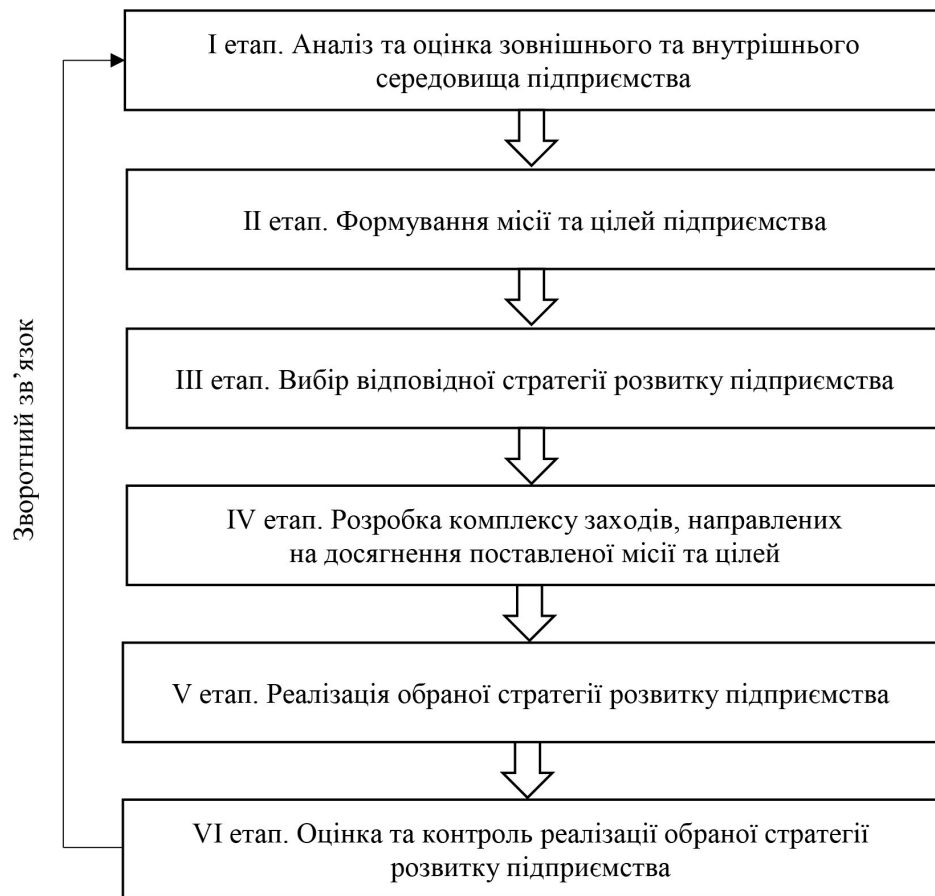


Рис. 1.2. Процес стратегічного управління підприємством

Джерело: складено на основі [3; 6–7]

На початковому етапі стратегічного управління підприємством ключову роль відіграє оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища. Цей процес є надзвичайно важливим, оскільки саме його результати формують основу для прийняття управлінських рішень на наступних етапах менеджментом вищої ланки. Для здійснення такого аналізу доцільно використовувати інструменти стратегічного аналізу, зокрема PEST-аналіз та SWOT-аналіз, які дозволяють комплексно охарактеризувати вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на

діяльність підприємства [3]. Результати проведених досліджень забезпечують обґрунтовану базу для подальших управлінських дій.

Серед інших важливих інструментів стратегічного управління слід виділити систему збалансованих показників (Balanced Scorecard), яка дає змогу оцінити ефективність діяльності підприємства за ключовими напрямками: фінансовими результатами, внутрішніми бізнес-процесами, маркетинговими стратегіями, а також системою управління людськими ресурсами [19].

У подальшому, на основі зібраних даних щодо внутрішнього та зовнішнього середовища, підприємство формулює свою місію та визначає стратегічні цілі. Уся подальша діяльність організації буде орієнтована на досягнення цих цілей. Важливо охопити різноманітні напрями цілей, зокрема: фінансові, економічні, виробничі, соціальні, маркетингові, інноваційні, а також встановити контрольні показники, за допомогою яких здійснюватиметься моніторинг ступеня досягнення запланованих результатів [22].

На третьому етапі процесу стратегічного управління керівництво підприємства обирає стратегію, яка найбільш ефективно сприятиме досягненню визначених цілей і відповідатиме поточному стану як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Існує велика кількість стратегічних варіантів, вибір серед яких доцільно здійснювати з використанням відповідних методичних підходів, поданих на рисунку 1.3.

Усі зазначені підходи передбачають обов'язковий аналіз умов функціонування підприємства як зсередини, так і в зовнішньому середовищі. Виходячи з цього аналізу, формується оптимальна стратегія розвитку. Кожен із методів має свої сильні й слабкі сторони, тому в сучасних умовах господарювання доцільно застосовувати комбінацію кількох методик одночасно. Такий підхід дозволяє компенсувати недоліки одних інструментів за рахунок переваг інших і, як наслідок, забезпечити більш об'єктивне й надійне обґрунтування обраної стратегії [31].

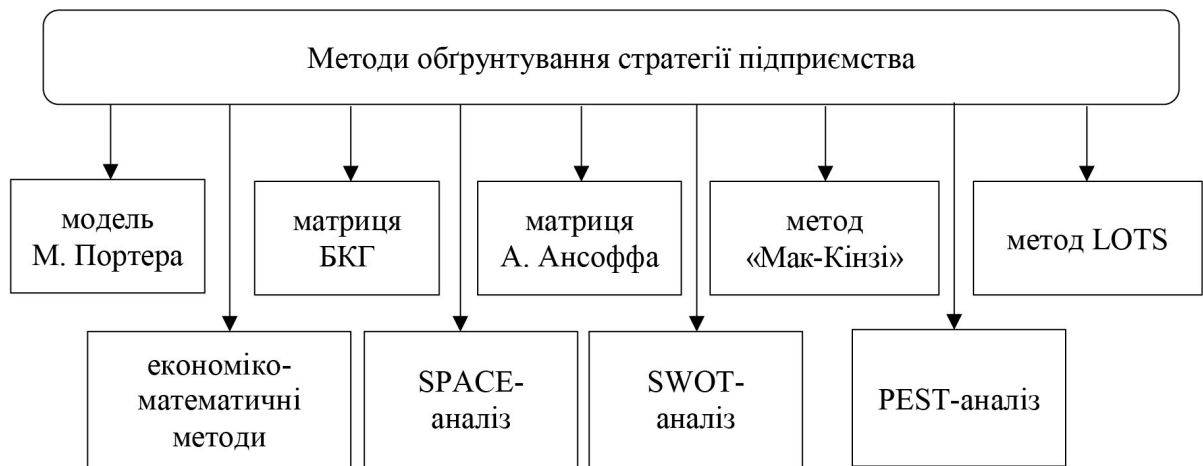


Рис. 1.3. Методи обґрунтування стратегії підприємства

Джерело: складено на основі [21; 29]

Опанування методів, згаданих вище, є ключовим чинником ефективного впровадження стратегічного управління. Серед найпрогресивніших варто виокремити економіко-математичні підходи, що ґрунтуються на аналізі взаємозалежностей між показниками та прогнозуванні майбутніх змін. Однак застосування таких методів має певні обмеження: для їх використання аналітик повинен володіти спеціальними знаннями, вміти працювати з відповідним програмним забезпеченням, а результати аналізу часто базуються винятково на статистичних даних, які, як відомо, не завжди гарантують повторюваність тенденцій [6].

Після вибору стратегії необхідно розробити перелік конкретних дій, спрямованих на досягнення сформульованих цілей і реалізацію місії підприємства. До таких заходів можуть входити: створення офіційного інтернет-ресурсу, запровадження енергоефективних технологій, запуск нових видів продукції, розширення кадрового складу, відкриття нових підрозділів тощо [14].

На п'ятому етапі стратегічного управління відбувається безпосереднє втілення обраної стратегії у практичну діяльність підприємства. У цей період визначаються відповідальні виконавці, розподіляються функціональні

обов'язки, здійснюється планування бюджету та розподіл ресурсів, необхідних для реалізації стратегічного плану [4].

Фінальна стадія стратегічного управління передбачає здійснення контролю та оцінювання результатів реалізації обраної стратегії розвитку підприємства. Це дає можливість керівництву оперативно виявляти відхилення від запланованих показників, аналізувати проміжні досягнення та, за потреби, впроваджувати коригуючі дії для виправлення ситуації. Протягом усього процесу реалізації стратегії підприємство має постійно проводити моніторинг як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. У разі зміни зовнішнього середовища стратегія повинна бути адаптована до нових умов. Ефективність стратегічного управління значною мірою визначається здатністю підприємства швидко реагувати на нові виклики [15].

У контексті дослідження стратегічного управління доцільним є також аналіз ключових підходів до формування системи стратегічного управління в умовах воєнного стану.

Процесний підхід розглядає стратегічне управління як послідовність логічно пов'язаних дій, спрямованих на досягнення чітко визначених результатів. У цьому підході стратегічне управління трактується як система взаємозалежних процесів, серед яких – планування, організація, стимулювання та контроль. Підприємства, які дотримуються такого підходу, зосереджують увагу на самій процедурі ухвалення рішень, обговоренні варіантів дій на всіх етапах побудови системи стратегічного управління [22].

Ситуаційний підхід, натомість, орієнтується на змінні обставини та управління подіями, що виникають у реальному часі. В умовах цього підходу стратегічне управління відходить від заздалегідь прописаних планів і більше зосереджується на адаптації до вже існуючих проблем. Ефективне управління в рамках ситуаційного підходу спирається на принципи гнучкості, відкритості до змін, альтернативності рішень, зворотного зв'язку та здатності до рефлексії [18].

У межах системного підходу до управління підприємством останнє розглядається як інтегрована, багатокомпонентна система. Підприємство аналізується як сукупність взаємопов'язаних елементів, що утворюють єдину організаційну структуру. При цьому вивчаються характеристики кожного структурного компонента окремо, а також оцінюється його внесок у загальну ефективність функціонування підприємства. Суттєвою рисою цього підходу є урахування зовнішніх впливів: підприємство позиціонується як відкрита система, яка постійно взаємодіє з зовнішнім середовищем. Таким чином, стратегічне управління не обмежується аналізом внутрішніх процесів, а включає адаптацію до зовнішніх викликів і можливостей [14].

На завершення проведеного аналізу сформовано узагальнену модель процесу стратегічної розробки для підприємства, яка представлена на рис. 1.4.

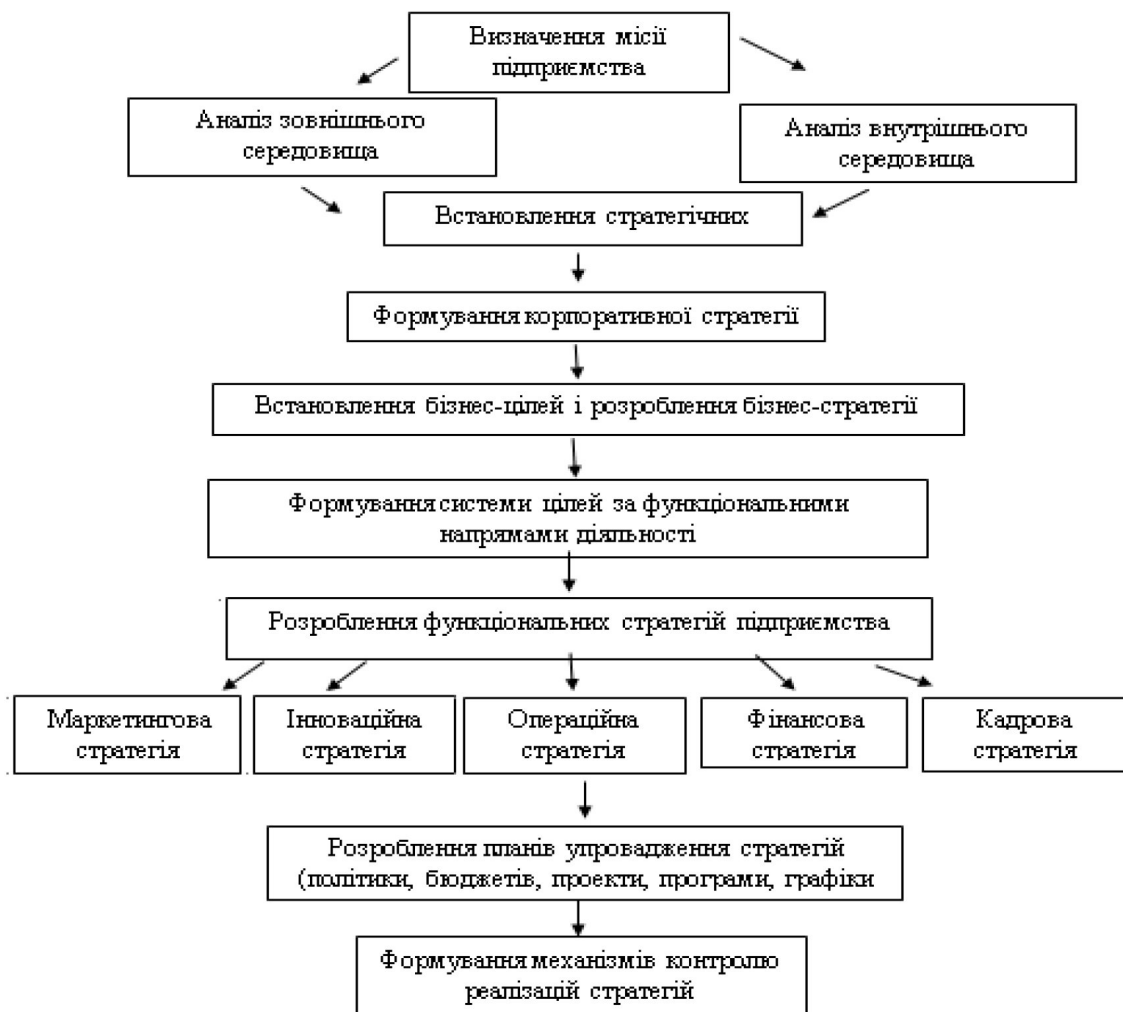


Рис 1.4. Модель процесу розробки стратегії підприємства

Джерело: складено на основі [19]

Як видно з наведеної схеми, ключове значення має саме послідовність реалізації окремих етапів процесу стратегічного планування. Вона відображає стійкий логічний зв'язок між складовими елементами формування стратегії, узагальнюючи різні підходи до трактування поняття «стратегія» та класифікаційні ознаки в єдиний цілісний управлінський механізм. Представлена модель створена на основі узагальнення матеріалів із джерел [15].

Крім того, у моделі чітко простежується логіка переходу від етапу стратегічного аналізу до формування, прийняття та реалізації стратегії на практиці. Автори моделі наголошують, що результативність кожного етапу безпосередньо впливає на ефективність виконання наступного. Таким чином, дотримання логічної послідовності є важливою умовою формування дієвої та адаптивної стратегії розвитку підприємства.

1.3. Класифікація стратегій підприємства

У процесі стратегічного управління застосовується широкий спектр стратегій, що підлягають класифікації з метою їх впорядкування та формування системного підходу до їх аналізу й застосування. З методологічної точки зору, надзвичайно важливим є завдання систематизації множини стратегічних альтернатив, які можуть бути використані підприємством залежно від умов його функціонування.

Ключовими класифікаційними ознаками стратегій, що визначають їх змістове наповнення та практичну спрямованість, є:

- рівень управлінського рішення (корпоративний, бізнесовий, функціональний);
- базова модель досягнення конкурентних переваг; – ринкова позиція підприємства в галузі;
- інтенсивність стратегічної поведінки в конкурентному середовищі;
- стратегічна орієнтація на зростання та розвиток;

- етап життєвого циклу галузі;
- функціональні сфери діяльності підприємства [6].

Більш розширена класифікація стратегій представлена в узагальненому вигляді з урахуванням низки класифікаційних підходів [12], проте навіть така систематизація не є абсолютно досконалою й потребує подальшого удосконалення. Узагальнена структура представлена у Додатку А.

У наведеній таблиці у додатку А відображено різні рівні класифікаційного поділу стратегій. Запропоновані класифікаційні ознаки відрізняються за своєю доцільністю, раціональністю використання та обов'язковістю впровадження у практику діяльності підприємства. Таким чином, узагальнена таблична форма систематизації стратегій полегшує підприємству процес вибору найбільш релевантного стратегічного напрямку розвитку [24].

Розглянемо детальніше ключові види стратегій відповідно до рівнів управління в організаційній структурі підприємства.

Корпоративна стратегія (у випадку вузькоспеціалізованих підприємств – також ділова) визначає загальний вектор розвитку організації. Вона включає сукупність дій і підходів, спрямованих на зміцнення позицій підприємства у кількох галузях або сферах діяльності, а також механізми управління окремими напрямками бізнесу. З огляду на це, доцільним є ототожнення корпоративної стратегії з портфельною стратегією, оскільки її реалізація передбачає:

- раціональний розподіл інвестицій між структурними підрозділами підприємства;
- проведення диверсифікації для досягнення синергетичного ефекту;
- посилення конкурентоспроможності кожного напрямку бізнесу;
- формування та зміцнення стратегічного потенціалу підприємства в цілому [12].

Конкурентна (ділова) стратегія, яку також у науковій літературі часто називають бізнес-стратегією, зосереджена на досягненні стійких

конкурентних переваг. Її основне призначення – забезпечення довгострокової конкурентної позиції підприємства у межах конкретної сфери або сегменту діяльності [16].

Функціональні стратегії – це допоміжні стратегії, що визначають напрямки розвитку окремих функціональних підсистем управління підприємством, таких як маркетинг, виробництво, фінанси, науково-дослідна діяльність, управління персоналом, а також екологічна й соціальна сфери. Їхнє головне завдання – забезпечити реалізацію цілей кожного напрямку, сприяти ефективному виконанню загальної корпоративної та конкурентної стратегій. Вони відіграють активну роль у формуванні та адаптації цих стратегій. Основна мета функціональних стратегій – створення ефективного функціонального потенціалу, що дозволяє підприємству гнучко реагувати на стратегічні зміни завдяки узгодженості, цілісності й збалансованості змісту та механізмів їх реалізації у межах управлінської системи [49].

Операційна стратегія охоплює розробку загальних підходів і планів щодо ефективного використання ресурсів підприємства з метою підтримки й реалізації його довгострокових конкурентних переваг.

Ключові характеристики операційної стратегії включають:

- фокусування на всій операційній діяльності, зокрема на посиленні позицій у стратегічно важливих напрямках;
- інтегрованість до загальної стратегії розвитку бізнесу;
- обов’язкову узгодженість із рештою функціональних стратегій;
- акцент на технологічній ефективності, належній організації операцій і раціональному використанні ресурсів;
- стратегічні рішення мають орієнтуватися на довгострокову перспективу як у поточній, так і в майбутній діяльності компанії.

До основних критеріїв оцінки ефективності стратегії належать:

- відповідність внутрішнім і зовнішнім умовам, можливостям і цілям організації;
- здатність забезпечити конкурентні переваги;

– інтенсивність розвитку – зокрема прибутковість, довгострокова активність і конкурентоспроможність фірми [34].

Окрім того, для стратегічної ефективності важливими є такі якості: чіткість формулювання, гнучкість до змін, внутрішня узгодженість, прийнятний рівень ризику, своєчасність прийняття рішень, а також відповідність особистим мотиваціям і амбіціям ключових осіб управлінського складу.

1.4. Підходи до оцінювання ефективності стратегічного управління

Ефективність стратегічного управління є ключовим критерієм успішності функціонування організацій у динамічному соціально-економічному середовищі. В умовах постійних змін, зростаючої конкуренції та глобалізації зростає потреба в обґрунтованих підходах до оцінювання результативності стратегічних рішень. Правильна оцінка дозволяє виявити сильні та слабкі сторони управлінських дій, оптимізувати стратегії, забезпечити адаптацію до зовнішніх викликів та досягнення довгострокових цілей [45].

Під оцінюванням ефективності стратегічного управління розуміється процес вимірювання рівня досягнення поставлених стратегічних цілей організації або територіального утворення, зіставлення отриманих результатів із запланованими орієнтирами, а також з ресурсами, що були витрачені на реалізацію стратегії. Це дозволяє забезпечити зворотний зв'язок і коригування управлінських рішень [31].

Фатхутдинов Р.А. зазначає, що ефективність стратегії – це співвідношення досягнутого ефекту і здійснених витрат [51]. За Мейером, ефективність стратегії – це здатність досягати поставленої мети. Ще одне визначення цього поняття трактується, як розмір грошового потоку, який необхідно отримати, дисконтованого до поточної вартості [18]. Визначення «ефективність стратегії» не достатньо розкрито в літературних джерелах, тому

узагальнюючи можемо зазначити що, ефективність стратегії – це оцінка досягнення цілей підприємства, а саме досягнення певного рівня конкурентоспроможності та фінансової незалежності.

Оцінка результативності реалізації стратегії підприємства включає аналіз як внутрішніх чинників (зокрема організаційних, ресурсних та управлінських), так і зовнішніх умов (економічного, соціального та правового характеру), які впливають на стратегічну діяльність. Вона враховує як кількісні, так і якісні параметри оцінювання [14].

У цьому контексті важливо проаналізувати підходи до визначення стратегічної ефективності. Варто зазначити, що поточну стратегію не можна охарактеризувати єдиним універсальним показником, оскільки вона охоплює різноманітні напрями функціонування підприємства. Аналіз здійснюється на підставі фактичних результатів, що знаходять своє відображення у ключових показниках ефективності та загальних результатах діяльності компанії.

Серед основних методів оцінювання ефективності стратегії можна виділити такі:

1. Визначення загальної ефективності діяльності організації. На думку Л.Є. Довгань, діагностика загальної результативності підприємства передбачає виявлення потенційних і необхідних напрямів покращення через аналіз таких аспектів: ефективність функціонування, рівень досягнутих результатів, динаміка розвитку, зростання масштабів діяльності та зміни у вартості компанії. Для цього використовуються різноманітні джерела звітності – щомісячної, квартальної та річної – а також фінансово-статистичні та аналітичні дані підприємства [30].

2. Комплексний підхід до оцінки стратегії. Пропонується поєднати оцінку конкурентоспроможності підприємства з аналізом результативності фінансової стратегії [5]. Конкурентна перевага може досягатися за рахунок підвищення якості продукції чи послуг, оновлення асортименту, удосконалення дизайну, надання сервісного супроводу, зміни цінової

політики, створення вигідних умов оплати, впровадження інновацій, а також завдяки ефективній маркетинговій та рекламній стратегії.

Поряд із законними методами конкуренції можуть застосовуватися так звані "мирні" інструменти обмеження конкуренції – наприклад, неформальні домовленості щодо встановлення єдиної цінової політики, поділу ринку, спільна реалізація великих технічних проєктів чи обмін інформацією стратегічного характеру. Однак в умовах жорсткої ринкової боротьби трапляються й неекономічні, а іноді й незаконні методи впливу, зокрема: фінансові маніпуляції, операції із цінними паперами сумнівного характеру, промислове шпигунство, а також корупційні схеми для отримання держзамовлень, субсидій та інших преференцій [31].

Також, визначимо основні підходи до оцінювання ефективності стратегічного управління:

1. Цільовий (результативний) підхід. Цей підхід базується на зіставленні фактичних результатів із запланованими стратегічними цілями. Ефективність визнається високою, якщо організація досягає поставлених стратегічних орієнтирів у визначений термін із допустимими витратами ресурсів. Цей підхід часто використовується у приватному секторі для оцінки фінансових результатів (прибутковість, рентабельність, частка ринку), а в державному управлінні – для оцінки соціально-економічних показників (рівень зайнятості, інвестиційна привабливість, якість життя).

Його перевагами є простота застосування та орієнтація на досягнення чітких результатів, а недоліками – ігнорування якості процесів управління та неможливість оцінити гнучкість, адаптивність, інноваційність [19].

2. Системний підхід розглядає стратегічне управління як сукупність взаємопов'язаних елементів: формулювання стратегії, ресурсне забезпечення, управлінські процеси, моніторинг, коригування. Оцінювання ефективності охоплює не лише результати, а й якість кожного етапу стратегічного управління.

Переваги цього підходу полягають у комплексності аналізу та врахуванні внутрішніх механізмів управління, а серед недоліків можна виокремити – складність моделювання та значні витрати часу на аналіз процесів [11].

3. Функціональний підхід зосереджується на ефективності окремих функцій стратегічного управління (планування, організація, мотивація, контроль). Він дозволяє виявити, які функції реалізуються належним чином, а які потребують вдосконалення. Цей підхід має такі переваги як: деталізація управлінської діяльності та можливість точкових корекцій. Однак, у нього присутні недоліки – ризик фрагментарності оцінювання та відсутність інтегральної оцінки результативності [18].

4. Інституціональний підхід акцентує увагу на впливі формальних та неформальних інститутів (норм, правил, організаційної культури) на реалізацію стратегії. Ефективність управління оцінюється через призму здатності інституцій підтримувати або перешкоджати стратегічним цілям. Серед переваг даного підходу можна виділити: врахування соціального, правового, політичного контексту та пояснення структурних бар'єрів у реалізації стратегій. Однак є і недоліки: високий рівень абстрактності та труднощі в кількісному вимірюванні [14].

5. Порівняльний підхід (Бенчмаркінг) передбачає зіставлення результатів діяльності організації з кращими практиками (еталонами) у певній галузі або сфері. Використовується для пошуку нових можливостей підвищення ефективності за рахунок вивчення досвіду інших суб'єктів [16].

Перевагами даного підходу є орієнтація на найкращі практики та стимулювання інновацій, а недоліками – може ігнорувати специфіку середовища організації та потребує доступу до якісної порівняльної інформації [27].

Використання системи збалансованих показників (Balanced Scorecard), яка поєднує фінансові та нефінансові критерії, також є поширеним підходом до інтегральної оцінки ефективності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ТОВ «ПАНТАЗІЇВСЬКЕ»

2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Пантазіївське»

ТОВ «Пантазіївське» було створено у 2006 році, за організаційно-правовою формою господарювання – товариство з обмеженою відповідальністю. Воно діє згідно з законодавством України, Законом України «Про підприємництво», Статутом та Засновницьким договором.

Підприємство створено для здійснення підприємницької діяльності учасників з метою отримання прибутку.

Основними видами діяльності підприємства є виробництво борошна, круп і соняшникової олії.

Стратегічна місія ТОВ «Пантазіївське» полягає в сприянні економічному розвитку суспільства шляхом як найповнішого задоволення потреб всіх галузей економіки продукцією підприємства.

Підприємство продає зерно пшениці, кукурудзи, гречки, соняшнику. Налагоджена переробка зерна у господарстві на власних потужностях. Завдяки цьому для продажу представлений широкий асортимент високоякісних, екологічно чистих продуктів харчування для людей, які віддають перевагу здоровому способу життя, цінують вишуканий смак натуральних продуктів, а також для дієтичного харчування.

Пріоритетами для ТОВ «Пантазіївське» в сільському господарстві є використання новітніх технологій вирощування та залучення сучасної техніки закордонного виробництва. Завдяки такому перспективному напрямку ТОВ «Пантазіївське» забезпечується високими та якісними врожайми сільськогосподарських культур.

Організаційна структура підприємства являє собою визначену

сукупність господарських підрозділів підприємства. Основними виробничими підрозділами є цехи, крім того, маються підрозділи допоміжного й обслуговуючого виробництва: ремонтна майстерня, автогараж, нафто-господарство, ремонтно-будівельна бригада, складське господарство.

Організаційна структура ТОВ «Пантазіївське» представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Пантазіївське»

З представленого рис. 2.1. видно, що структура управління ТОВ «Пантазіївське» побудована за лінійно-функціональним принципом. Лінійно-функціональна структура управління, це структура у якій поєднуються як лінійні, і функціональні принципи організації між виробничими управлінськими елементами системи.

Цікаво, що лінійні ланки управління покликані командувати, а функціональні ланки – консультувати, допомагати у конкретних запитах і підготовці відповідних рішень, планів.

Основним критерієм правильності планування, як розвитку

підприємства, так і його виробничо-господарської діяльності є досягнутий рівень ефективності виробництва.

В борошномельному цеху встановлено млин потужністю 8 тонн переробки зерна в добу на базі комплексу встаткування вітчизняного виробництва з механічним транспортом у підготовчому відділенні й пневматичним – у розмелювальному. Загальний вихід борошна 45 %, другого сорту 25 %, односортне шпалерне мливо 96 %. Відвантаження готової продукції здійснюється автотранспортною. Технологічна частина млина розроблена відповідно до діючих норм і правилами по проектуванню млинів на основі «Правил ведення технологічного процесу на млинах»

Підприємство укладає угоди з господарствами, підприємцями і фізичними особами на надання послуг по переробці гречки, виробництва соняшникової олії і борошна із сировини замовника. Таким чином, на підприємстві взаємини з постачальниками сировини здійснюються на договірній основі. Ціни, в договорах, що укладаються, обмовляються на взаємовигідних умовах виходячи з обсягу і якості сировини, собівартості виробничого процесу переробки.

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Пантазіївське» представлені в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Пантазіївське»
за 2022-2024 рр.

Найменування показник	2022	2023	2024	Відхилення 2023 до 2022		Відхилення 2024 до 2023	
				абсол. +/-	відносл. %	абсол. +/-	відносл. %
Реалізована продукція	9481	10288	14084	807	8,51	3796	36,90
Собівартість реалізованої продукції	7009	7455	10487	446	6,36	3033	40,68
Прибуток від реалізації продукції	2472	2833	3597	361	14,60	764	26,96
Середньорічна вартість основних фондів	4816	4846	5088	30	0,62	242	4,99
Фондовіддача	1,97	2,12	2,77	0,15	7,84	0,65	30,40
Фондомісткість	0,51	0,47	0,36	-0,04	-7,27	-0,11	-23,31

Чисельність працівників	62	65	68	3	4,84	3	4,62
Фондоозброєність праці	77,68	74,55	74,82	-3,12	-4,02	0,27	0,36
Продуктивність праці	152,92	158,27	207,12	5,35	3,50	48,85	30,86
Чистий прибуток	433	547	745	113	26,16	199	36,30
Рентабельність продукції	35,27	38,00	34,30	2,73	X	-3,71	X
Витрати на 1 грн. товарної продукції	0,74	0,72	0,74	-0,01	-1,98	0,02	2,76

З представленої таблиці можна зробити висновок, що підприємство працює прибутково, спостерігається щорічне зростання чистого прибутку та ефективності використання ресурсів підприємства.

За проаналізований період, позитивні зрушення відбуваються в зростанні продуктивності праці (з 152,9 до 207,12 тис.грн./чол), зростанні фондівіддачі основних засобів з 1,97 грн. до 2,77 грн. та скороченні фондомісткості продукції з 0,51 грн. до 0,36 грн.

Майже стабільні показники характеризують фондоозброєність праці на рівні 74-77 тис.грн./чол., витрат на 1 грн. реалізованої продукції на рівні 0,72 до 0,74 грн. Отже, взагалі ефективність підприємства можна назвати високою, проте у 2024 році спостерігаються незначні зміни у погіршені ефективності використання ресурсів.

На підставі фінансової звітності ТОВ «Пантазіївське» за 2022-2024 рр. проведемо дослідження складу, динаміки, та структури основних статей активів та пасивів підприємства.

На рис. 2.2 представлена динаміка активів підприємства протягом 2022-2024рр.

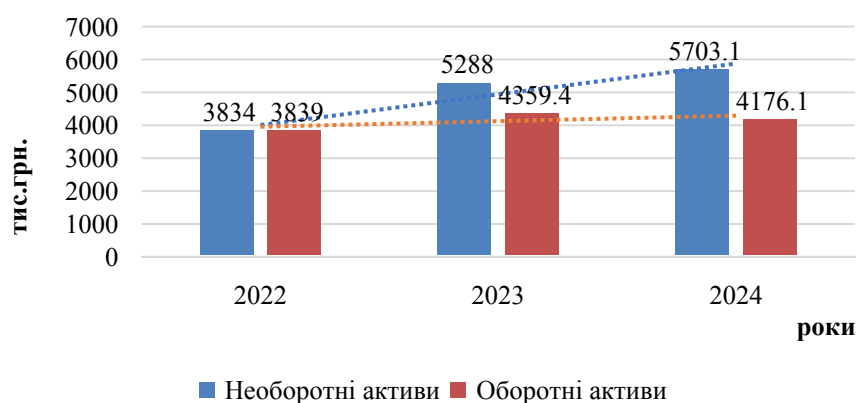


Рис. 2.2. Динаміка активів ТОВ «Пантазіївське» у 2022-2024 рр.

З представленого рисунку відмітимо, що протягом даного періоду як оборотні так і необоротні активи мають сталу позитивну тенденцію до зростання. У 2022 році необоротні активи підприємства становили 3834,0 тис.грн. за 2023 рік вони зросли до 5288,0 тис.грн., а за 2024 рік зросли до 5703 тис.грн.

Оборотні активи також мають динаміку до зростання у 2023 році з 3819,0 на початок періоду до 4355 на кінець звітного періоду, та незначного скорочення за 2024 рік до 4168 тис.грн.

За проаналізований період співвідношення оборотних та необоротних активів має тенденцію до зростання питомої ваги необоротних та скорочення питомої ваги оборотних активів.

У 2024 році у структурі активів підприємства частка необоротних активів становила 57,7%, а оборотних - 42,2%

Основні засоби є найважливішою складовою необоротних активів, оскільки є необхідними при організації будь-якого виробничого процесу.

Проведемо дослідження саме основних засобів підприємства, динаміку яких представимо на рис. 2.3.

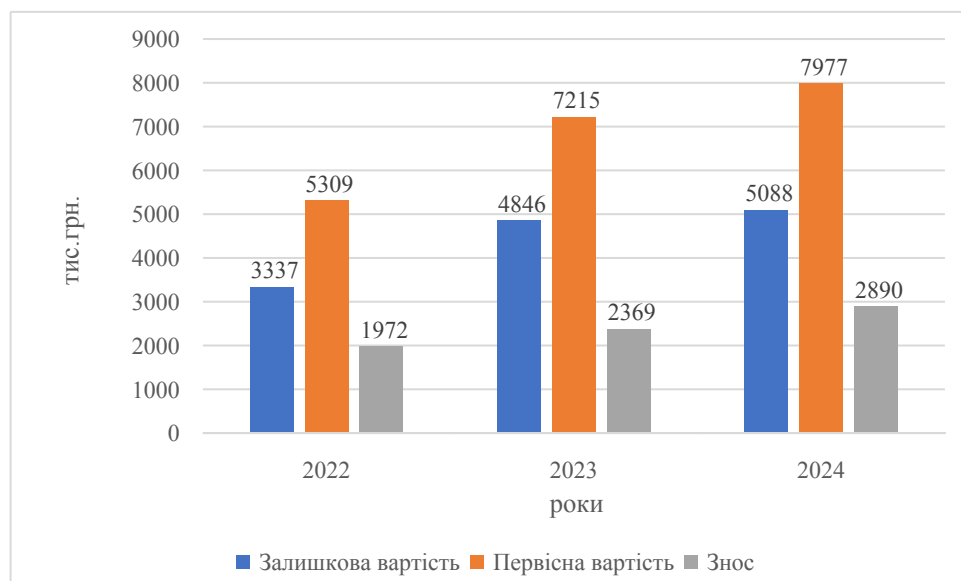


Рис. 2.3. Динаміка основних засобів ТОВ «Пантазіївське» у 2022-2024 рр.

З представленого рисунку встановлено, що первісна вартість основних засобів має сталу динаміку до зростання з 3337 тис.грн. у 2022 році до 7977 тис.грн. за 2024 рік. Використання та старіння основних засобів призводить до зростання їх зносу, який за даний період збільшився з 1972 тис. грн. до 2890 тис.грн.

Основні засоби мають бути у відповідному технічному стані, який оцінюють за допомогою відповідних коефіцієнтів які розраховані у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Ефективність використання основних засобів ТОВ «Пантазіївське» за
2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення (+;-)	
				2023 до 2022	2024 до 2023
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,09	0,33	0,36	0,24	0,034
Коефіцієнт оновлення	X	0,021	0,036	0,02	0,015
Коефіцієнт вибуття	X	0,11	0,110	0,10	0,005
Фондовіддача основних засобів	1,97	2,12	2,77	0,15	0,65
Фондомісткість продукції	0,51	0,47	0,36	-0,04	-0,11

З представленої таблиці відмітимо, що функціонування підприємства відбувається при зростання коефіцієнта зносу основних засобів з 9% у 2022 році до 36% за 2024 рік.

Коефіцієнт оновлення також має незначну тенденцією до зростання з 2% за 2023 рік до 3% за 2024 рік. Коефіцієнт вибуття є більшим ніж коефіцієнт оновлення і становить 11% у 2023 році та 11% за 2024 рік, що свідчить про переважання вибуття основних засобів над їх оновленням.

Фондовіддача основних засобів має позитивну тенденцію до зростання з 1,97 грн. до 2,77 тис.грн., що пояснюється зростанням обсягів виробництва та реалізації продукції. Позитивним також є скорочення фондомісткості продукції з 0,51 грн. у 2022 році до 0,36 грн. за 2024 рік.

Отже, підсумовуючи зазначимо, що відмічене зростання необоротних активів, особливо, основних засобів, потрібно оцінювати позитивно, тому що воно призведе до підвищення виробничого потенціалу підприємства. З іншого

боку, збільшення суми необоротних активів й їхньої питомої ваги у валюті балансу варто оцінювати як негативне явище, що означає уповільнення оборотності коштів підприємства.

Наступною статтею активів підприємства є оборотні активи. Проведемо аналіз динаміки оборотних активів підприємства результати якого відобразимо у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка, склад і структура оборотних активів ТОВ «Пантазіївське»
за 2022-2024 рр

Оборотні активи	2022		2023		2024		Відхилення 2024 до 2022	
	вартість, тис. грн	структура, %	вартість, тис. грн	структура, %	вартість, тис. грн	структура, %	вартість, тис. грн	структура, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Запаси усього в т. ч.:	2457	–	3253	–	3152	–	695	–
виробничі запаси	1477	38,5	1344	30,8	1997	47,8	520	9,4
незавершене виробництво	158	4,1	616	14,1	266	6,4	108	2,3
готова продукція	512	13,3	1054	24,2	652	15,6	140	2,3
товари	310	8,1	240	5,5	236	5,7	-74	-2,4
Дебіторська заборгованість за товари роботи і послуги	578	15,1	270	6,2	324	7,8	-254	-7,3
Грошові кошти та їх еквіваленти	383	10,0	415	9,5	601	14,4	218	4,4
Витрати майбутніх періодів	20	0,5	4	0,1	8	0,2	-12	-0,3
Інші оборотні активи	401	10,4	417	9,6	91	2,2	-310	-8,3
Разом оборотних активів	3839	100	4359	100	4176	100	337	0

З представленої таблиці встановлено, що за 2023 рік оборотні активи зросли на 536 тис.грн. або на 14,04%. Зростання оборотних активів було спричинено збільшенням готової продукції на 542 тис.грн. (або 105,83%) та

незавершеного виробництва на 458 тис.грн. (289,87%) та зменшенням виробничих запасів на 133 тис.грн. і дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 325 тис.грн., що у сумі спричинило зростання загальної суми оборотних активів.

У 2024 році спостерігається скорочення вартості оборотних активів, що було спричинено скороченням незавершеного виробництва на 350 тис.грн, готової продукції на 402 тис.грн. та інших оборотних активів на 326 тис.грн., у той же час спостерігається зростання виробничих запасів на 653 тис.грн. та грошових коштів в національній валюті на 186 тис.грн.

Загалом за досліджуваний період з 2022 по 2024 рр. оборотні активи підприємства зросли на 337 тис.грн. Зростання оборотних активів відбулося за рахунок зростання виробничих запасів на 520 тис.грн., незавершеного виробництва на 108 тис.грн., готової продукції на 140 тис.грн та грошових коштів та їх еквівалентів на 218 тис.грн. У той же час, відбулося скорочення дебіторської заборгованості підприємства на 254 тис.грн та інших оборотних активів на 310 тис.грн.

За 2024 рік у структурі оборотних активів переважали виробничі запаси - 47,8%, готова продукція - 15,6% та грошові кошти - 14,4%.

Важливим аспектом аналізу оборотних активів є оцінювання ефективності їх використання. Основні показники які відображають ефективність використання оборотних активів представлені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Ефективність використання оборотних активів ТОВ «Пантазіївське» у
2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення (+;-)	
				2023 до 2022	2024 до 2023
Коефіцієнт оборотності активів	1,23	1,066	1,43	-0,169	0,359
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	17,865	50,111	49,159	32,25	-0,95
Строк погашення дебіторської заборгованості (днів)	20,15	7,18	7,32	-12,97	0,14
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	2,85	2,29	3,33	-0,561	1,036

З представленої таблиці встановлено, що коефіцієнт оборотності активів має загальну позитивну динаміку до зростання з 1,23 п. до 1,43 п. Позитивним також є зростання оборотності дебіторської заборгованості та зменшення періоду її обороту, що свідчить про більш ефективне використання дебіторської заборгованості. Зростання оборотності матеріальних запасів, це свідчить що вони швидше використовуються у виробництві та перетворюються на готову продукцію.

При аналізі джерел формування майна підприємства повинні бути розглянуті абсолютні і відносні зміни у власних і позикових коштах підприємства. Джерела формування ресурсів підприємства представлені у пасиві балансу.

На рис. 2.4 представимо динаміку джерел формування майна протягом досліджуваного періоду.

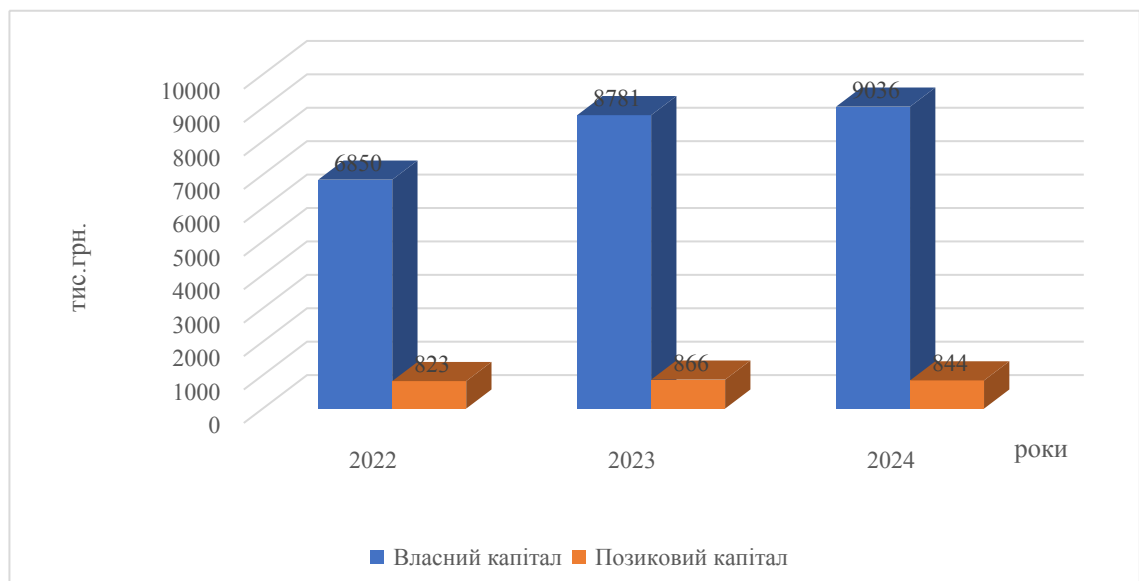


Рис. 2.4. Динаміка джерел формування майна ТОВ «Пантазіївське» за 2022-2024 рр.

З представленого рисунку відмітимо, що серед джерел формування майна переважає власний капітал, який має стійку динаміку до зростання з 6850 тис.грн. у 2022 році до 9036 тис.грн. за 2024 рік. Позиковий капітал також має незначну загальну динаміку до зростання з 823 тис.грн. у 2022 році до 844 тис.грн. за 2024 рік.

Протягом усього досліджуваного періоду основну питому вагу займає власний капітал, частка якого зростає з 89,3 до 91,5%. Позиковий капітал у даному періоді коливається в межах 10,7 – 8,5%. Переважання власного капіталу у структурі джерел формування майна підприємства свідчить про стійкий фінансовий стан та незалежність від зовнішніх джерел фінансування, проте, це знижує можливість підприємства використовувати залучені кошти для розширення виробничої діяльності.

За даними складеними на підставі звітів про фінансові результати підприємства складемо таблицю показників діяльності ТОВ «Пантазіївське» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка основних фінансових результатів господарської діяльності
ТОВ «Пантазіївське» у 2022-2024 рр., тис.грн.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2023 до 2022		Відхилення 2024 до 2023	
				абсол. відхил. (+;-) тис.грн.	темп при- росту, %	абсол. відхил. (+;-) тис.грн.	темп при- росту, %
Виручка від реалізації (товарів, робот, послуг) за мінусом ПДВ, акцизів	9481	10288	14084	807	8,5	3796	36,90
Собівартість реалізації товарів, робот, послуг	7009	7455	10487	446	6,4	3033	40,68
Валовий прибуток	2472	2833	3597	361	14,6	764	26,96
Фінансовий результат від операційної діяльності	591	737	994	146	24,8	257	34,80
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	578	729	994	151	26,2	265	36,30
Податок на прибуток від звичайної діяльності	145	182	248	38	26,2	66	36,30
Чистий прибуток підприємства	434	547	745	113	26,2	199	36,30

За результатами аналізу таблиці 2.5 можна зазначити, що чистий прибуток підприємства має сталу позитивну тенденцію до зростання, так у 2022 році сума чистого прибутку підприємства становила 434 тис.грн., за 2023 рік спостерігається зростання чистого прибутку підприємства на 26,2%

(113 тис.грн) у результаті чого підприємство отримує 547 тис.грн. чистого прибутку. За 2024 рік чистий прибуток підприємства зростає на 36,3% (199 тис.грн.) і за даний період становить 745 тис.грн.

Зростання чистого прибутку було обумовлено зростанням виручки від реалізації продукції у 2023 році на 8,5% (807 тис.грн.), а за 2024 рік на 36,9% (3796 тис.грн.).

Наочно динаміка фінансових результатів підприємства у 2022-2024 рр. представлена на рис. 2.5.

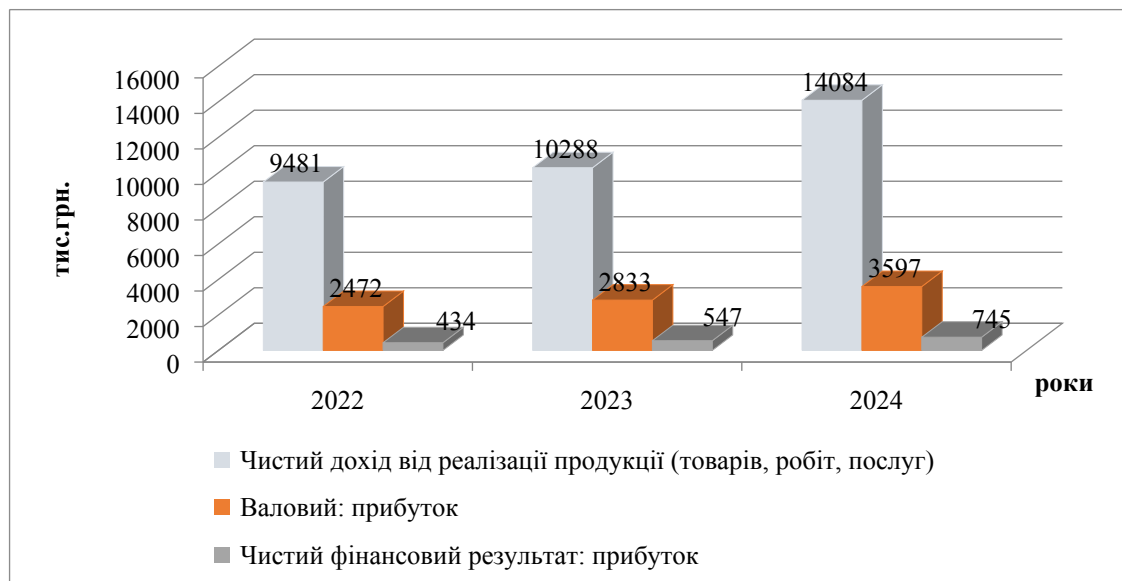


Рис. 2.5. Динаміка фінансових результатів ТОВ «Пантазіївське» за 2022-2024 рр.

Із зростанням доходу від реалізації спостерігається зростання собівартості реалізованої продукції.

Позитивним є те, що у 2023 році теми зростання виручки від реалізації перевищували темпи зростання собівартості реалізованої продукції, що свідчить про покращення ефективності використання ресурсів підприємства.

Проте, вже у 2024 році дана тенденція змінюється на протилежну, за даний період собівартість продукції зростає швидше ніж дохід від реалізації продукції, що показує на погіршення ефективності використання ресурсів.

Найбільший вплив на фінансові результати підприємства чинить розмір понесених витрат на здійснення господарської діяльності.

Проведемо аналіз витрат, результати аналізу складу та динаміки витрат підприємства зведемо у вигляді таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка витрат ТОВ «Пантазіївське» за 2022-2024 рр., тис.грн.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2023 від 2022		Відхилення 2024 від 2023	
				абсолют- не	віднос- не	абсолют- не	віднос- не
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7009	7455	10487	446	6,36	3033	40,68
Адміністративні витрати	843	1141	1378	298	35,36	237	20,79
Витрати на збут	129	166	248	37	28,91	82	49,25
Інші операційні витрати	975	977	1229	2	0,22	252	25,74
Інші витрати	13	8	0,00	-5	-37,69	-8	-100,0
Разом витрат	8969	9747	13342	778	8,68	3595	36,88

З представленої таблиці зауважимо, що загальна сума витрат підприємства має тенденцію до зростання на 778 тис.грн. (8,68%) за 2023 рік та 3595 тис.грн. (36,88%) за 2024 рік, що на кінець звітного періоду становить 13342 тис.грн. Зростання витрат відбувається за рахунок збільшення усіх їх видів. Найвідчутніше збільшуються собівартість реалізованої продукції та адміністративні витрати.

Основний відносний показник який відображає ефективність використання ресурсів є рентабельність. У таблиці 2.7 розрахуємо основні показники рентабельності підприємства за 2022-2024 рр.

За результатами аналізу таблиці 2.7 необхідно зазначити, що у зв'язку із прибутковою діяльністю показники рентабельності підприємства мають позитивне значення та позитивну тенденцію до зростання.

Так, рентабельність активів у 2022 році становить 7,53% та зростає до 10,06% за 2024 рік, а це означає, що сума вкладена в активи, розрахунку на 1 грн. вкладень, підприємства приносить чистий прибуток у 2022 році - 0,07 грн., а за 2024 рік - 0,10 грн.

Таблиця 2.7

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Пантазіївське»
за 2022-2024 рр, %

Показник	2022	2023	2024	Відхилення (+;-)	
				2023 до 2022	2024 до 2023
Рентабельності активів	7,53	7,56	10,06	0,03	2,50
Рентабельності власного капіталу	8,44	8,30	11,00	-0,13	2,70
Рентабельності діяльності	4,57	5,32	5,29	0,74	-0,02
Рентабельність продажу	26,07	27,54	25,54	1,46	-2,00
Рентабельність продукції	35,27	38,00	34,30	2,73	-3,71
Чиста рентабельність підприємства	5,65	5,67	7,55	0,02	1,88

Рентабельність власного капіталу також має тенденцію до зростання у 2022 році вона становить 8,44%, а у 2024 році зростає до 11%. Рентабельність продукції у 2022 році становить 35,2 %, а за 2024 рік скорочується до 34,3%.

У зв'язку з тим, що у 2024 році темпи зростання собівартості продукції перевищували темпи отриманого чистого доходу від її реалізації, рентабельність основної діяльності та рентабельність продукції за 2024 рік знижується, що свідчить про погіршення ефективності операційної діяльності підприємства.

Будь-якого користувача результатами аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Пантазіївське» буде цікавить питання про ліквідність та платоспроможність підприємства. Для цього за даними балансу підприємства (форма №1) визначимо комплекс оціночних показників, які представимо у вигляді табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Пантазіївське» за 2022-2024 рр.

Показник	Нормативне значення	2022	2023	2024	Відхилення (+;-)	
					2023 до 2022	2024 до 2023
Коефіцієнт покриття	>1	4,64	5,03	4,94	0,39	-0,09
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	1,65	1,27	1,21	-0,38	-0,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,збільш.	0,465	0,479	0,712	0,01	0,23

За результатами аналізу таблиці зробимо наступні висновки.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є одним з основних показників ліквідності підприємства. В даному випадку ми бачимо, що частина поточних зобов'язань, яка може бути погашена негайно складає 0,46 (46%) у 2022 році та 0,47 у 2023 році, протягом 2024 року діяльності коефіцієнт абсолютної ліквідності зростає до 0,71. Показник відповідає нормативному значенню, яке становить 0,09 - 0,2 для вітчизняних підприємств.

Коефіцієнт швидкої ліквідності. Допустиме значення коефіцієнту – 0,7 - 0,8. Даний коефіцієнт на підприємстві складав 1,65 у 2022 році, протягом 2023 року коефіцієнт знизився до 1,27., а вже у 2024 році склав 1,21. Протягом усього проаналізованого періоду значення коефіцієнта швидкої ліквідності значно більше встановлених нормативних значень даного показника.

Коефіцієнт загальної ліквідності найбільшого значення набуває протягом 2023 року діяльності підприємства і складає 5,03, що на 0,39 пункти більше ніж протягом 2022 року, ріст показника відбувся за рахунок зменшення активів I пасивів підприємства. Відповідно до загальноприйнятих стандартів вважається, що значення цього коефіцієнта має бути в межах від 1,0 до 2,0. На підприємстві даний показник протягом проаналізованих періодів має значення більше 4-5 п., це дає можливість зробити висновок, що упродовж останніх трьох років поточні активи підприємства перевищували поточні зобов'язання, отже підприємство може розглядатися як таке, що функціонує успішно.

Наступна група показників яка відображає ефективність використання ресурсів підприємства є показники ділової активності. Розрахунок показників ділової активності представлено у вигляді табл. 2.9.

За результатами аналізу показників ділової активності можна зробити такі висновки.

Коефіцієнт оборотності активів показує, що протягом років, що аналізувались, повний цикл виробництва і обігу на підприємстві відбувся більше одного разу, у 2022 році значення даного коефіцієнту становить 1,23

п, у 2023 році він зменшується до 1,06 п, а у 2024 році зростає до 1,42 п, що супроводжується зростанням прибутку у даному періоді.

Таблиця 2.9

Динаміка ділової активності ТОВ «Пантазіївське» у 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення (+;-)	
				2023 до 2022	2024 до 2023
Коефіцієнт оборотності активів	1,236	1,066	1,426	-0,17	0,36
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	12,908	12,104	48,733	-0,80	36,63
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	17,865	50,111	49,159	32,25	-0,95
Строк погашення дебіторської заборгованості (днів)	20,15	7,18	7,32	-12,97	0,14
Строк погашення кредиторської заборгованості (днів)	27,89	29,74	7,39	1,85	-22,36
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	2,85	2,29	3,33	-0,56	1,04
Строк обороту запасів (днів)	126,20	157,11	108,19	30,91	-48,92
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	1,79	1,43	1,77	-0,36	0,34
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,38	1,17	1,56	-0,21	0,39
Тривалість операційного циклу, днів	146,35	164,29	115,51	17,94	-48,78
Тривалість фінансового циклу, днів	118,46	134,55	108,12	16,09	-26,43

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує, що кількість оборотів необхідних підприємству для оплати наявних заборгованостей протягом 2024 року збільшився на 36,6 пункти та становила 48,7. Щорічне зростання оборотності кредиторської заборгованості свідчить що підприємство своєчасно виконує свої боргові зобов'язання.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, що протягом 2022 року діяльності дебіторська заборгованість перетворюється у кошти приблизно 17 разів, протягом 2023 року - 50 разів, а протягом 2024 року - 49 разів, тобто підприємство дає менший строк для розрахунку своїм партнерам.

Тривалість обороту дебіторської заборгованості показує, що строк кредитування, який потрібен для погашення кредиту взятого дебіторами

протягом звітної періоду скорочується з 20 днів до 7 днів через зростання оборотності дебіторської заборгованості.

Тривалість обороту кредиторської заборгованості свідчить про те, що підприємство протягом звітної періоду зменшило строк безкоштовного кредиту, який надається йому партнерами з 27 до 7 днів.

Отже, тривалість обороту кредиторської заборгованості більша за тривалість обороту дебіторської заборгованості, отже дане підприємство використовує кредит більше часу, ніж саме надає його своїм дебіторам.

Коефіцієнт оборотності запасів показав, що у 2022 році запаси зробили приблизно 2,8 оборотів, у 2023 році - 2,3 обороти, а у 2024 кількість оборотів зросла до 3,3.

Фондовіддача протягом 2022 та 2024 років залишилась приблизно однаковою - 1,79 та 1,77 п. у 2023 році відбувається зменшення фондовіддачі до 1,43 п. Зниження показника дає можливість казати про зростання витрат

Коефіцієнт оборотності власного капіталу показує, що швидкість обороту власного капіталу протягом 2024 року в порівнянні з 2022 та 2023 роками дещо зросла. Так у 2022 році оборотність власного капіталу становила 1,4 обороти, у 2023 році - 1,17 обороти, а у 2024 році - 1,56 обороти.

Взагалі можна сказати, що підприємство протягом проаналізованого періоду ефективно використовувало ресурси у своїй господарській діяльності.

2.2. SWOT-аналіз діяльності компанії та стану її стратегічного управління

ТОВ «Пантазіївське» є агропромисловим підприємством, основними напрямками діяльності якого є виробництво борошна, круп та соняшникової олії. У контексті зростаючої конкуренції та нестабільної економічної ситуації в країні, стратегічне планування є критично важливим для забезпечення стійкості та розвитку підприємства.

Підприємство працює на ринку сільськогосподарської продукції, в сучасних умовах даний ринок демонструє динамічний розвиток, обумовлений як внутрішніми структурними змінами, так і зовнішніми чинниками – зокрема війною, змінами логістики, трансформацією ринків збуту та кліматичними викликами. Попри зниження загального обсягу виробництва в окремих секторах, аграрний сектор зберігає провідну роль у формуванні валового внутрішнього продукту та забезпеченні експортного потенціалу країни.

Серед основних тенденцій на загальнонаціональному рівні слід відзначити:

1. Переорієнтацію експорту – через втрату традиційних морських шляхів (зокрема портів Чорного моря) агровиробники змушені використовувати альтернативні маршрути через західні кордони, що знижує прибутковість через збільшення логістичних витрат.

2. Зростання ролі малих та середніх господарств – на фоні зниження активності великих агрохолдингів у зонах ризику малі виробники адаптуються швидше, активно впроваджуючи інноваційні та нішеві напрямки.

3. Підвищення попиту на внутрішньому ринку – з огляду на зміну споживчих моделей, частка реалізації продукції всередині країни зростає, особливо у категорії овочів, фруктів та продуктів переробки.

4. Кліматичні виклики – зміна агрокліматичних умов спричиняє необхідність зміни структури посівів та впровадження стійкіших до посух культур.

На рівні Дніпропетровського регіону простежуються як загальноукраїнські, так і специфічні регіональні особливості. Зокрема:

- ~Регіон зберігає провідні позиції у виробництві зернових та технічних культур, незважаючи на часткове скорочення посівних площ у деяких районах, що перебувають у зоні ризику через воєнні дії.

- ~Спостерігається активізація аграрного підприємництва у відносно безпечних громадах, які залучають інвестиції у переробну інфраструктуру, зокрема елеватори, сушарки, пакувальні лінії.

Розвиваються ініціативи кооперації – фермерські господарства об'єднуються у виробничі кластери для зменшення витрат і спільного виходу на ринок.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що аграрний сектор України, зокрема Дніпропетровської області, демонструє стійкість і адаптивність до кризових умов. Водночас подальший розвиток ринку залежатиме від стабілізації безпекової ситуації, відновлення інфраструктури та активної підтримки держави в напрямку модернізації агровиробництва.

Наведені тенденції надають можливість провести аналіз зовнішнього середовища підприємства. Для аналізу зовнішнього середовища можна скористатися методикою PEST-аналізу. PEST-аналіз - це інструмент, призначений для виявлення політико-правових (Policy), економічних (Economy), соціальних та соціо-культурних (Society) і технологічних (Technology) факторів зовнішнього середовища які можуть вплинути на стратегію компанії [14].

Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється шляхом експертної оцінки за наступною шкалою: 3 бали - сильний вплив; 2 бали - помірний вплив; 1 бал - слабкий вплив; 0 балів - відсутній вплив. Напрямок впливу визначається, як (+1) - вплив позитивний; (-1) - вплив негативний [9].

Аналіз факторів макро та мікросередовища підприємства наведено в додатку Б.

Здійснивши аналіз макросередовища організації, необхідно зауважити, що на сьогодні найбільший вплив на діяльність організації мають економічні та соціально-демографічні фактори, і цей вплив є негативним. Політичні та фактори також створюють складнощі в управлінні, заважають пошуку як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів, значно гальмують обсяги продажів [8].

Опис внутрішнього середовища підприємства дає уявлення про сильні та слабкі сторони його діяльності, внутрішні можливості та потенціал.

Сильні сторони є базою підприємства у конкурентній боротьбі, яку воно має зберігати та зміцнювати. Щодо слабких сторін, керівництво має докладати

максимум зусиль для того, щоб їх позбутися [31].

Сильні та слабкі сторони ТОВ «Пантазіївське» наведені в додатку В.

Після складання переліку слабких та сильних сторін підприємства а також загроз та можливостей зовнішнього середовища встановлено співвідношення між ними за допомогою матриці SWOT-аналізу.

Результати SWOT-аналізу доцільно подати у вигляді матриці SWOT (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Результати SWOT-аналізу для ТОВ «Пантазіївське»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Досвід роботи у сфері переробки аграрної сировини (борошно, крупи, олія).	Відсутність сучасної ERP-системи управління та цифрових технологій.
Власна виробнича база з наявністю обладнання.	Застаріле обладнання, що знижує продуктивність і якість.
Розташування у регіоні з розвиненим сільським господарством (доступ до сировини).	Обмежені канали збуту – переважно локальний ринок.
Налагоджені зв'язки з постачальниками сировини.	Слабкий бренд, низька впізнаваність продукції серед кінцевих споживачів.
Наявність кваліфікованих працівників з досвідом у харчовій промисловості.	Високий рівень енергоспоживання та витрат на обслуговування устаткування.
Універсальність діяльності – декілька напрямів виробництва.	Низький рівень інвестицій в інновації та розвиток персоналу.
	Залежність від сезонності виробництва
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення ринку збуту через маркетплейси, експорт, торгівельні мережі. Зростання попиту на екологічно чисту продукцію	Військові дії в Україні – ризики для логістики, інфраструктури та безпеки.
Залучення інвестицій, грантів і підтримки державних/міжнародних програм (USAID, ЄБРР).	Зростання цін на енергоносії та сировину.
Перехід до виробництва органічної, екологічної продукції – популярний тренд.	Посилення конкуренції з боку великих агрохолдингів та імпорту.
Впровадження цифрових технологій і автоматизації (ERP, CRM, BI-системи).	Зниження купівельної спроможності населення.
Диверсифікація діяльності – додавання нових видів продукції, брендінг.	Ризики з боку нестабільного законодавства, зміни податкових умов.
Побудова партнерських відносин із локальними громадами, кооперативами, логістичними компаніями.	Проблеми з кваліфікованими кадрами через міграцію й демографічну кризу.

Аналізуючи матрицю SWOT, можна зробити висновок, що ТОВ «Пантазіївське» має ресурси для розвитку своєї діяльності та збільшення прибутку.

– Сильні сторони ТОВ «Пантазіївське» створюють стабільну основу для розвитку, зокрема доступ до сировини, виробнича база та досвід.

– Слабкі сторони обмежують масштабування, конкурентоспроможність і прибутковість, особливо через застаріле устаткування.

– Можливості пов'язані з ринковими тенденціями (екологічні продукти, кооперація), які підприємство може використати для стратегічного прориву.

– Загрози є значними – як макроекономічні (інфляція, війна), так і мікроекономічні (конкуренція, нестабільний попит), тому потрібна гнучка стратегія реагування.

На основі аналізу середовища визначаються довгострокові цілі підприємства:

- ~ Збільшення обсягів виробництва на 15% протягом наступних 3 років;
- ~ Впровадження системи контролю якості за стандартами ISO;
- ~ Розширення асортименту продукції (наприклад, виробництво цільнозернового борошна);
- ~ Зменшення енергозатрат на 20% через модернізацію обладнання.

ТОВ «Пантазіївське» формує комплексну стратегію, яка включає:

- ~ Інноваційну стратегію – модернізація виробничих потужностей, автоматизація процесів;
- ~ Маркетингову стратегію – розвиток бренду, активне просування через онлайн-канали, участь у виставках;
- ~ Стратегію фінансування – залучення інвестицій, державних грантів, співпраця з банками;
- ~ Експортну стратегію – адаптація продукції до вимог міжнародних стандартів, пошук логістичних партнерів;
- ~ Стратегію кадрового забезпечення – підвищення кваліфікації працівників, залучення фахівців аграрної сфери.

На етапі розробки операційного плану реалізації стратегії визначаються конкретні заходи, ресурси, відповідальні особи, графіки виконання та контрольні показники для кожного стратегічного напрямку. Наприклад:

- ~ Встановлення нової лінії для виробництва круп – до IV кварталу 2025 року;

- ~ Підготовка пакету документів для сертифікації ISO – до кінця 2025 року;

- ~ Проведення навчання для операторів виробництва – щоквартально;

Впровадження CRM-системи для обліку клієнтів – II квартал 2026 року

ТОВ «Пантазіївське» здійснює контроль за виконанням стратегічних цілей. Аналіз результатів проводиться щоквартально. За необхідності стратегія коригується з урахуванням змін у зовнішньому середовищі або результатів внутрішньої діяльності.

Процес стратегічного управління на ТОВ «Пантазіївське», яке здійснює господарську діяльність у сфері виробництва борошна, круп та соняшникової олії, є системною і послідовною діяльністю, що забезпечує досягнення довгострокових цілей підприємства в умовах постійних змін зовнішнього середовища

У межах організаційного підходу керівництво ТОВ «Пантазіївське» визначає місію підприємства як забезпечення споживачів якісною сільськогосподарською продукцією з високим рівнем харчової безпеки, при збереженні стабільного фінансового стану та сталого розвитку регіону. Бачення компанії спрямоване на закріплення позицій одного з провідних виробників на внутрішньому ринку з перспективою виходу на зовнішні ринки.

Відповідно до сформульованих цінностей встановлюються стратегічні цілі, серед яких: модернізація виробничих потужностей, підвищення ефективності логістики, розширення каналів збуту, впровадження інноваційних технологій у переробці сировини та забезпечення стабільної присутності на ринку.

Підприємство здійснює поглиблений стратегічний аналіз за допомогою методів PEST, SWOT та конкурентного аналізу, що дозволяє оцінити зовнішні

виклики, ризики та внутрішні сильні й слабкі сторони. Результати аналізу інтегруються у стратегічне планування, яке формалізується у вигляді середньо- та довгострокових програм розвитку.

На організаційному рівні створюється стратегічний управлінський блок, який відповідає за координацію планових завдань між виробничими, фінансовими та маркетинговими підрозділами. Чітке розмежування відповідальності між керівниками середньої та вищої ланки управління забезпечує прозорість процесу реалізації стратегії.

ТОВ «Пантазіївське» функціонує на основі лінійно-функціональної організаційної структури, яка включає відділи виробництва, постачання, збуту, бухгалтерії та управління персоналом. У процесі реалізації стратегічного управління підприємство адаптує свою організаційну структуру до вимог зовнішнього середовища та поставлених цілей, наприклад, шляхом створення проектних команд, відповідальних за інноваційні ініціативи або розвиток нових напрямів.

Організаційний менеджмент забезпечує внутрішню комунікацію, контроль та моніторинг реалізації стратегічних ініціатив через регулярні наради, звітність та використання інформаційно-аналітичних інструментів.

Впровадження стратегії на підприємстві здійснюється за умов мобілізації фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів. Особлива увага приділяється розвитку людського капіталу: впроваджуються програми підвищення кваліфікації персоналу, стимулювання ініціативності та формування культури відповідальності за стратегічні результати.

Організаційне управління кадровим потенціалом також передбачає застосування сучасних HR-практик: атестацію працівників, побудову системи мотивації, кадровий резерв для керівних позицій.

Таким чином, стратегічне управління на ТОВ «Пантазіївське» в організаційному аспекті охоплює систему дій, спрямованих на створення та підтримання ефективної внутрішньої архітектури управління, що відповідає сучасним викликам ринку. Завдяки чіткому стратегічному баченню, гнучкій

організаційній структурі та належному ресурсному забезпеченню підприємство здатне забезпечити свою стійкість, конкурентоспроможність і сталий розвиток.

Процес стратегічного управління на підприємстві є надзвичайно важливим елементом забезпечення його конкурентоспроможності, адаптивності та довгострокової ефективності. Проте у практиці функціонування ТОВ «Пантазіївське», спостерігається низка системних проблем, що ускладнюють реалізацію стратегічних орієнтирів і знижують ефективність управлінських рішень.

1. Відсутність цілісної стратегічної концепції розвитку. Однією з головних проблем є те, що стратегічне управління на підприємстві здійснюється переважно на інтуїтивному рівні, без формалізації стратегічної концепції, яка б визначала місію, бачення, стратегічні цілі та пріоритети. Унаслідок цього немає чіткого розуміння довгострокових орієнтирів серед ключових учасників управлінського процесу. Відсутність формалізованої стратегії перешкоджає узгодженню функціональних, виробничих і ресурсних підсистем підприємства в єдиному стратегічному векторі.

2. Обмеженість стратегічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища. ТОВ «Пантазіївське» не здійснює систематичного аналізу зовнішніх чинників впливу: політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових. Використання таких інструментів, як PEST-аналіз, модель Портера, стратегічне групування конкурентів, залишається обмеженим або повністю відсутнім. Також не здійснюється глибокий внутрішній аудит, що призводить до нерелевантної оцінки сильних і слабких сторін підприємства.

3. Нерозвинена система стратегічного цілепокладання та планування. Стратегічне планування на підприємстві має фрагментарний характер і не базується на чіткій системі стратегічних цілей, ієрархії показників ефективності (KPI) та ключових результатів (OKR). Стратегічні документи або відсутні, або є формальними й не містять чітких орієнтирів для прийняття

управлінських рішень. Цілі на середньостроковий і довгостроковий періоди не деталізуються і не трансформуються у відповідні оперативні плани на рівні структурних підрозділів.

4. Недостатній рівень організаційної гнучкості та адаптивності. Організаційна структура підприємства залишається лінійно-функціональною, з ознаками централізації управління, що ускладнює впровадження інновацій, оперативне реагування на зміни у зовнішньому середовищі, реалізацію міжфункціональних стратегічних ініціатив. Відсутність горизонтальних зв'язків між відділами, низький рівень делегування повноважень, бюрократизація рішень – усе це обмежує потенціал гнучкого управління.

5. Кадрові проблеми в стратегічному управлінні. Одним із найсуттєвіших бар'єрів є дефіцит кваліфікованих кадрів, зокрема управлінців, які володіють компетенціями у сфері стратегічного менеджменту. Недостатній рівень кваліфікації управлінського персоналу в питаннях стратегічного аналізу, планування, управління змінами, антикризового реагування унеможливорює ефективну розробку і реалізацію стратегії. Крім того, система внутрішнього навчання персоналу відсутня, що призводить до стагнації управлінської культури.

6. Обмежені фінансові ресурси для стратегічного розвитку. ТОВ «Пантазіївське» стикається з проблемою недостатнього обсягу фінансових ресурсів для реалізації стратегічних проєктів, модернізації обладнання, розширення ринків збуту чи інвестування в нові продукти. Крім того, на підприємстві відсутні механізми залучення зовнішніх джерел фінансування (інвесторів, кредитів, грантів). Це обмежує підприємство в реалізації інноваційних ініціатив, автоматизації виробничих процесів.

7. Низький рівень інноваційної активності. Підприємство майже не інвестує в науково-дослідні розробки, нові технології, що призводить до зниження продуктивності, збільшення собівартості та ускладнює диференціацію продукції. Брак інноваційної політики та стратегічного підходу

до технологічного розвитку є серйозним стримувальним чинником на ринку, де високі темпи технологічних змін є нормою.

8. Відсутність системи моніторингу, оцінювання та зворотного зв'язку. На підприємстві відсутня система стратегічного контролю, що передбачає регулярне відстеження прогресу у досягненні цілей, аналіз відхилень, зворотній зв'язок та коригування стратегії. Це знижує адаптивність стратегічного управління, ускладнює управління ризиками та уповільнює реагування на виклики зовнішнього середовища.

9. Невизначеність у позиціонуванні бренду та іміджу підприємства. Підприємство не має сформованої стратегії брендингу, що знижує його видимість і впізнаваність на ринку. Відсутність активної маркетингової діяльності, обмежене використання цифрових каналів комунікації, невизначена ціннісна пропозиція для клієнтів – усе це позбавляє підприємство можливостей ефективного стратегічного позиціонування.

Узагальнюючи вищенаведене, можна констатувати, що стратегічне управління на ТОВ «Пантазіївське» має фрагментарний, епізодичний і переважно реактивний характер. Виявлені проблеми мають системний характер і вимагають комплексного підходу до трансформації всієї управлінської системи підприємства. Удосконалення стратегічного управління є необхідною умовою підвищення ефективності виробництва, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення стійкого розвитку у середньостроковій і довгостроковій перспективах.

2.3. Рекомендації щодо вдосконалення системи стратегічного управління ТОВ «Пантазіївське»

Для підприємств агропереробного сектора, до яких належить ТОВ «Пантазіївське», стратегічне управління має вирішальне значення, оскільки забезпечує стійке положення на ринку, ефективне використання ресурсів та адаптацію до динамічних змін зовнішнього середовища.

Враховуючи виявлені проблеми, нагальною потребою постає розробка комплексу заходів із вдосконалення системи стратегічного управління на підприємстві.

1. Формування цілісної стратегічної концепції розвитку підприємства

Першочерговим кроком удосконалення стратегічного управління є розробка та затвердження офіційної стратегії розвитку ТОВ «Пантазіївське» на середньо- та довгострокову перспективу. Вона повинна містити:

- чітко сформульовану місію підприємства як його соціально-економічну роль. Місія: «Забезпечення населення України якісними, безпечними та екологічними продуктами харчування, виготовленими з любов'ю до землі та з повагою до традицій».

- бачення (vision) як уявлення про бажаний майбутній стан. Лідерство підприємства у Дніпропетровському регіоні;

- стратегічні цілі у розрізі виробництва, збуту, фінансів, інновацій, персоналу, екологічної відповідальності. – Збільшення обсягів переробки на 30% за 3 роки;

- етапи реалізації та відповідальні підрозділи;

- моніторингові показники ефективності (KPI).

Ця стратегія має бути комунікована усім співробітникам, що забезпечить єдність дій та мотивацію до її реалізації.

2. На підприємстві доцільно створити постійнодіючий підрозділ або дорадчий орган – Стратегічну раду або Стратегічний офіс, у функції якого входить:

- розробка, оновлення та координація стратегічного плану;

- організація стратегічного аналізу та SWOT-діагностики;

- ініціація інвестиційних, інноваційних і коопераційних проєктів;

- підготовка сценаріїв розвитку на основі даних бізнес-аналітики;

- контроль реалізації стратегічних ініціатив.

Цей орган має бути підзвітним вищому керівництву та діяти на засадах прозорості, інклюзивності та аналітичної обґрунтованості.

3. Для підвищення ефективності стратегічних рішень слід на постійній основі використовувати такі методи:

- ~ SWOT-аналіз – виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз;

- ~ PESTLE-аналіз – оцінка впливу макросередовища: політичного, економічного, соціального, технологічного, правового та екологічного;

- ~ Конкурентний аналіз (модель Портера) – діагностика конкурентного тиску, сили постачальників і покупців, загроз субститутів;

- ~ BCG-матриця – для аналізу продуктового портфеля (борошно, крупи, олія) та визначення точок росту.

Результати цих аналізів повинні лягати в основу оновлення стратегічного плану підприємства щонайменше раз на рік.

4. Ефективне стратегічне управління неможливе без кваліфікованого персоналу, здатного не лише виконувати, а й формувати стратегічні ініціативи. ТОВ «Пантазіївське» доцільно реалізувати такі кроки:

- ~ Атестація управлінців та виявлення потреб у навчанні;

- ~ Розробка внутрішньої програми підвищення кваліфікації в таких сферах: стратегічний менеджмент, управління ризиками, цифрова трансформація, фінансове планування;

- ~ Залучення зовнішніх консультантів або партнерство з бізнес-школами, аграрними університетами;

- ~ Створення системи мотивації на основі результатів виконання стратегічних завдань.

Також варто впровадити корпоративну культуру стратегічного мислення, де кожен працівник розуміє місце свого внеску у загальну стратегію.

5. ТОВ «Пантазіївське» повинно орієнтуватися на технологічне оновлення всіх етапів виробництва та управління. Основні напрямки:

- ~ автоматизація виробничих процесів (лінії пакування, фасування, очищення);

- ~ впровадження системи ERP для управління ресурсами, логістикою та фінансами;
- ~ цифровізація документообігу та звітності;
- ~ розробка онлайн-платформи для дистрибуції продукції;
- ~ впровадження систем контролю якості з цифровими сенсорами.

Інвестиції в інновації мають розглядатися як довгострокова стратегічна вигода.

Удосконалення стратегічного управління на ТОВ «Пантазіївське» має бути спрямоване на створення стійкої системи прогнозування, планування, моніторингу та адаптації підприємства до ринкових умов. Цей процес включає побудову стратегічної архітектури, розвиток внутрішніх компетенцій, адаптацію структури управління, цифрову трансформацію, інновації та модернізацію виробництва. Впровадження запропонованих заходів дозволить підприємству сформувати довгострокову конкурентну перевагу, стабілізувати фінансові показники, збільшити частку на ринку та сформувати сталу траєкторію розвитку.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що сутність і значення стратегічного управління в компанії полягає у формуванні довгострокового бачення розвитку підприємства, визначенні пріоритетних цілей, а також розробці та реалізації ефективних рішень щодо адаптації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Стратегічне управління – це цілісний, динамічний процес, який охоплює аналіз середовища, визначення місії та цілей, вибір стратегії, її реалізацію та контроль результатів. У контексті сучасних викликів і високої конкуренції стратегічне управління відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості компанії, підвищенні її конкурентоспроможності, ефективному використанні ресурсів і формуванні довгострокової вартості бізнесу.

2. Зазначимо, що характеристика процесу стратегічного управління полягає у послідовному здійсненні низки управлінських дій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства з урахуванням умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Цей процес охоплює етапи стратегічного аналізу, формулювання місії та візії компанії, постановки стратегічних цілей, розробки альтернативних стратегій, вибору оптимального стратегічного напрямку, реалізації обраної стратегії через управлінські рішення та ресурси, а також стратегічного контролю й оцінювання результатів. Важливою особливістю стратегічного управління є його орієнтація на проактивність, гнучкість і адаптивність, що дає змогу підприємству своєчасно реагувати на зміни в ринковому середовищі та забезпечувати стабільний розвиток.

3. Встановлено, що класифікація стратегій підприємства передбачає поділ стратегій за різними ознаками відповідно до рівня управління, сфери застосування та цільової спрямованості. Успішна стратегія має відповідати як

внутрішнім можливостям компанії, так і викликам зовнішнього середовища, забезпечуючи ефективне досягнення поставлених цілей.

4. Зазначимо, що підходи до оцінювання ефективності стратегічного управління ґрунтуються на комплексному аналізі досягнення стратегічних цілей підприємства, використання ресурсного потенціалу та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Найпоширенішими є фінансово-економічний підхід, що базується на аналізі показників рентабельності, прибутковості, ліквідності та зростання вартості компанії; організаційно-структурний підхід, який оцінює ефективність управлінських процесів, комунікацій і структури; а також стратегічний підхід, орієнтований на відповідність між обраною стратегією та досягнутими результатами. Додатково застосовуються методи експертного оцінювання, SWOT-аналіз, BSC (збалансована система показників) та аналіз KPI.

5. Загальна характеристика та аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Пантазіївське» свідчать про стабільне функціонування підприємства в агропромисловому секторі, зокрема у сфері переробки зернових культур, виробництва борошна, круп та соняшникової олії. Аналіз фінансової звітності демонструє позитивну динаміку обсягів реалізації продукції, що свідчить про конкурентоспроможність товарів на внутрішньому ринку. Водночас рентабельність діяльності залишається помірною через зростання собівартості виробництва, коливання цін на сировину та енергоресурси, а також інфляційні процеси. Основними джерелами доходу є реалізація продукції переробки, а основні витрати зосереджені на закупівлі сировини, енергоносіях і логістиці. Важливим є також вплив сезонності та зовнішньоекономічної ситуації на формування прибутку. Загалом підприємство демонструє фінансову стійкість, проте потребує стратегічного перегляду витратної політики та інвестицій у модернізацію виробничих потужностей для підвищення ефективності.

6. SWOT-аналіз діяльності компанії та стану її стратегічного управління ТОВ «Пантазіївське» дозволяє комплексно оцінити внутрішній потенціал підприємства та зовнішні виклики. У процесі дослідження виявлені проблеми

стратегічного управління ТОВ «Пантазіївське», а саме: відсутність цілісної стратегічної концепції розвитку, обмеженість стратегічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, нерозвинена система стратегічного цілепокладання та планування, недостатній рівень організаційної гнучкості та адаптивності, кадрові проблеми в стратегічному управлінні, обмежені фінансові ресурси для стратегічного розвитку, низький рівень інноваційної активності, Відсутність системи моніторингу, оцінювання та зворотного зв'язку, невизначеність у позиціонуванні бренду та іміджу підприємства.

Встановлено, що стратегічне управління на ТОВ «Пантазіївське» має фрагментарний, епізодичний і переважно реактивний характер. Виявлені проблеми мають системний характер і вимагають комплексного підходу до трансформації всієї управлінської системи підприємства. Удосконалення стратегічного управління є необхідною умовою підвищення ефективності виробництва, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення стійкого розвитку у середньостроковій і довгостроковій перспективах.

7. Удосконалення стратегічного управління на ТОВ «Пантазіївське» має бути спрямоване на створення стійкої системи прогнозування, планування, моніторингу та адаптації підприємства до ринкових умов. Цей процес включає побудову стратегічної архітектури, розвиток внутрішніх компетенцій, адаптацію структури управління, цифрову трансформацію, інновації та модернізацію виробництва. Впровадження запропонованих заходів дозволить підприємству сформувати довгострокову конкурентну перевагу, стабілізувати фінансові показники, збільшити частку на ринку та сформувати сталу траєкторію розвитку

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Багорка М.О., Білоткач І.А. SWOT аналіз як основа формування маркетингових стратегій підприємств. *Економіка АПК*. 2022. № 6. С. 17-23.
2. Баркова К. О. Поняття та етапи стратегічного управління. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21607/1/Тезиси_Баркова.pdf
3. Биба В. Теоретичні основи стратегічного управління сільським господарством. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 2. С. 498-505.
4. Блакита Г.В. Критерії оцінки фінансової стратегії торговельних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Економіка: Збірник наукових праць. 2022. Вип. 32. С.154-157.
5. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». *Економічні науки. Економіка підприємства*. 2022. № 2. С. 22–23.
6. Гречан А. П., Шатіло О. В. Передумови застосування стратегічного управління на сучасних підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2020. № 55. С. 90–96.
7. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економічний журнал Мукачівського державного університету*. 2023. № 18. С. 346-352..
8. Демченко Д.М., Петухова О.М. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Ефективна економіка* 2022. № 1 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5388>
9. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навчальний посібник / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко К. : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
10. Дослідження стану та потреб бізнесу в Україні. Листопад 2022. URL: https://business.diia.gov.ua/uploads/5/26937stan_ta_potrebi_biznesu_v_umovah_vijni_rezul_tati_opituvan_na_v_listopadi_2022_roku.pdf

11. Жилінська, Л.О. Напрями стратегічного планування в сучасних умовах . *Економіка та держава*. 2023. №3. С.12-16.
12. Журило І. В. Сутність системи стратегічного управління та методика її впровадження на підприємстві. *Зб. наук.праць Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки. 2022. Вип. 15. URL:http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2022_15/stat_09/13.pdf.
13. Забезпечення виконання стратегічних планів, проектів та програм *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76-84.
14. Забродська, Л.Д. Стратегічне управління : реалізація стратегії : навч. посіб./ Л.Д. Забродська. Х. : Консум, 2016. 208 с.
15. Ігнат'єва, І.А. Стратегічний менеджмент : підручник К. : Каравела, 2011. 480 с.
16. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Випуск № 38-1. С. 107–113.
17. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент : Навч. посібник. Київ : Знання, 2006. 366 с.
18. Коваленко Н. В. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип. № 4(72). С. 98–107.
19. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посібник. 3-тє вид., оновлене і доповнене Львів: «Новий світ – 2000», 2011. 324 с.
20. Кононова І.В. Класифікація стратегій розвитку соціально-економічних систем. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. . 2023. Випуск 14, частина 1. С. 146-150.
21. Кононова О. Є., Головченко Є. Ю. Сутність та зміст стратегічного управління будівельним підприємством, його особливості та переваги. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Випуск 16. С. 145–149.

- 22.Копчак Ю. С., Матвеев М. Е., Пугачов В. М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 51. С.11-19
- 23.Костюк Г.В., Дубровська І.О. Дослідження сучасних конкурентних стратегій. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4589>.
- 24.Левик І.С. Суть стратегічного аналізу, його місце та роль в системі підприємства URL: <http://intkonf.org/leYik-is-sut>
- 25.Лещенко М.М. Оцінка ефективності стратегії холдингової компанії. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. Серія «Економічні науки». 2022. № 46. С.45-47.
- 26.Мазур А.Г., Шаманська О.І. Управління ресурсним потенціалом підприємства: монографія. Вінниця ТОВ фірма «Планер»: 2013. 272 с.
- 27.Маказан Є. В. Основи методології стратегічного управління *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 17(1). С. 145-148.
- 28.Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2023. Вип. 1(1). С. 369-373.
- 29.Мартиненко М.М., Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2016. 320 с.
- 30.Міщенко А.П. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2017. 336 с.
- 31.Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства: сучасний стан та напрямки розвитку : монографія. К. : КНЕУ, 2011. 227 с.
- 32.Нємцов В.Д. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. К: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2011. 560 с.
- 33.Паламаренко Я.В. Адитивна модель оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємств спиртової промисловості на основі методики

- PESTEL-FAMIL(Y)-аналізу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 13. С. 265-270.
34. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політична ефективність: Монографія./ В.В. Пастухова - К.: Київ, нац.торг. - екон. у-т, 2017. 302с.
 35. Пашенко О. П. Розділ II. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами. URL: <https://kmnews.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2022/10/rozdil-2.pdf>.
 36. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. Випуск № 3. С. 159–164.
 37. Пічугіна Т. С. Стратегічний менеджмент: навч. пос.: Харк. держ. ун-т харч. та торг. – Х. : ХДУХТ, 2018. 215 с.
 38. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. *Галицький економічний вісник*. 2015. Том 48. № 1. С. 101–108.
 39. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. Випуск № 2. С.11-15.
 40. Синчук І.В. Вплив SWOT-аналізу на прийняття управлінських рішень в умовах фінансової кризи. *Молодий вчений*. 2023. № 3 (30). С. 174-178.
 41. Ставицький О. В. Методологічні основи стратегічного управління підприємством Ефективна економіка. 2011. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_9_25.
 42. Стратегічне управління : підручник / за заг. ред. Шершньової З.О. URL: <http://buklib.net/component/option>.
 43. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
 44. Суть та визначення стратегічного рівня підприємства. Фактори, що формують стратегічний рівень підприємства. URL: <https://studfile.net/preview/382067/page:15/>

45. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. С. 30–37.
46. Тесленок І. М. Підходи до побудови системи стратегічного управління. *Збірник тез міжнародної науково-практичної конференції «Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення»*, 25-26 травня 2023 р. Запоріжжя : ЗНУ. 2023. С. 235–238. URL: http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/9943/1/Collection_of_abstracts.pdf#page=235
47. Харченко В. А. Стратегічне управління підприємством. URL: <https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/26185/1/СТРАТЕГІЧНЕ%20УПРАВЛІННЯ%20ПІДПРИЄМСТВОМ.pdf>
48. Харченко В.А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. *Схід*. 2014. № 5. С. 52–56.
49. Шаманська О.І. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. Електронний ресурс. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1860>
50. Шаманська О.І., Паламаренко Я.В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємств спиртової промисловості України. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 8. С. 35-43.
51. Швед В. В., Прохорова О. В., Медведкін Р. В., Яковченко І. С. Стратегічне та оперативне планування: порівняльний аналіз. *Подільський науковий вісник*. 2020. № 14. С. 58–64. URL: http://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2020.pdf#page=58
52. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Підручник. К.: КНЕУ, 2004. 699 с

ДОДАТКИ

Загальна класифікація стратегій

Класифікаційна ознака	Види стратегій
1. За ієрархією в системі управління	- корпоративна (портфельна) стратегія - конкурентна (ділова) стратегія - функціональні стратегії - операційна стратегія (у даній класифікації не відноситься до функціональних стратегій)
2. За функціональними ознаками	маркетингова стратегія; операційна стратегія (як стратегія окремих підрозділів); виробнича стратегія (як функціональна стратегія); фінансова стратегія; соціальна стратегія; екологічна стратегія; стратегія НДКПР
3. За напрямом розвитку підприємства (базові стратегічні альтернативи)	- зростання - скорочення - сполучення базових альтернатив - стратегія ліквідації (банкрутство) - стратегія виживання (запобігання банкрутству) - стратегія стабілізації
4. За конкурентною позицією на ринку	стратегія лідерства; стратегія претендента; стратегія послідовника; стратегія новачка
5. За способом досягнення конкурентних переваг	- стратегія оптимальних витрат - стратегія лідерства за витратами - стратегія диференціації - стратегія фокусування
6. Залежно від виду диференціації (маркетингові стратегії)	- стратегія товарної диференціації - стратегія сервісної диференціації - стратегія іміджевої диференціації - стратегія кадрової диференціації
7. За багатоаспектністю стратегій (ефективність стратегій підприємства)	- стратегії, які забезпечують першість у входженні на ринок і динамічне захоплення його - стратегії несподіваного і швидкого освоєння ринку - стратегії пошуку і захоплення ринкової ніші - стратегії зміни економічних характеристик продукту (ринку, галузі)
8. За конкретністю стратегій	– стратегії зростання (використовують за позитивної ринкової кон'юнктури) - стратегії підтримки (спрямовані на підтримку основної діяльності, частки ринку тощо) - стратегії реструктуризації (застосовують для зміцнення підприємства і пристосування його до динамічних умов ринку) - стратегії скорочення (згорання) діяльності (використовують у зв'язку з погіршенням фінансового стану) - стратегії ліквідації (реалізуються шляхом санації, банкрутства або закриття підприємства)

PEST-аналіз середовища підприємства

Фактори середовища	Ступінь впливу на підприємство	Характер впливу на підприємство (+,-)	Інтегральний показник ступеня важливості фактора
1	2	3	4
Фактори макросередовища			
Політико-правові фактори: неузгодженість та не прогнозованість дій уряду України	2	-1	-2
гальмування економічних реформ	2	-1	-2
постійні зміни в законодавстві України	3	-1	-3
жорстка податкова політика	3	-1	-3
відсутність контролю за дотриманням антимонопольного законодавства	1	-1	-1
правова база підприємництва	3	+1	3
Всього за політико-правовими факторами			-8
Економічні фактори: падіння темпів виробництва	3	-1	-3
дефіцит бюджету	2	-1	-2
інфляційні процеси	3	-1	-3
високий рівень безробіття	2	-1	-2
низька купівельна спроможність населення	3	-1	-3
Всього за економічними факторами			-13
Соціально-демографічні фактори: погіршення демографічної ситуації в країні	2	-1	-2
старіння нації	1	-1	-1
зниження народжуваності	1	-1	-1
низький життєвий рівень населення	3	-1	-3
недостатній рівень освіти	3	-1	-3
переорієнтування життєвих цінностей	2	-1	-2
Всього за соціально-демографічними факторами			-12
Технологічні фактори: високий науково-технічний потенціал у регіоні	3	+1	+3
зниження фінансування наукомістких галузей	1	-1	-1
впровадження нових технологій	3	+1	+3
нові продукти	2	+1	+2
Всього за технологічними факторами			7
Всього за факторами макросередовища			-26
Фактори мікросередовища			
Фактори безпосереднього оточення			
Споживачі: високий ступінь прихильності покупців до послуг підприємства	2	+1	+2
обмежена можливість покупців у виборі інших продавців	1	+1	+1
висока чутливість покупців до реклами	1	+1	+1
сприятливе відношення покупців до інноваційних рішень підприємства	2	+1	+1
значна привабливість цільового сегменту для конкурентів	3	-1	-3

виявлення незадоволеного попиту покупців	2	-1	-2
слабка спроможність до функціонування підприємства в привабливому ринковому сегменті	1	-1	-1
низький ступінь задоволеності покупців сервісом підприємства	3	-1	-3
Всього за споживачами			-4
Постачальники:			
тривале співробітництво з наявними постачальниками	2	+1	+2
надання постачальниками вигідних для підприємства форм оплати та умов поставки	3	+1	+3
збільшення контролю над окремими постачальниками	2	+1	+2
підсилення тиску з боку постачальників	2	-1	-2
скорочення кількості постачальників, які надають необхідні для підприємства товари	3	-1	-3
Всього за постачальниками			2
Конкуренти:			
підсилення тиску з боку конкурентів	2	-1	-2
збільшення числа активних конкурентів	2	-1	-2
низька маркетингова активність конкурентів	2	+1	2
високий вхідний бар'єр до цільового ринку	3	-1	-3
Всього за конкурентами			-5
Всього за факторами безпосереднього оточення			-7
Фактори внутрішнього середовища			
не використовуються в достатній мірі сучасні методи аналізу і прогнозування діяльності	2	-1	-2
недостатньо чітко проведена сегментація споживачів та виділення їх профілів	3	-1	-3
постійна зміна і доповнення системи мотивації праці	3	+1	+3
відсутність розробленої маркетингової стратегії підприємства	3	-1	-3
висока кваліфікація персоналу	2	+1	+2
відпрацьована технологія транспортування, прийомки товарів по кількості і якості та їхнього збереження	3	+1	+3
Всього за факторами внутрішнього середовища			0
Разом за факторами мікросередовища			-7
Разом за факторами маркетингового середовища			-33

Додаток В

Сильні та слабкі сторони діяльності підприємства

Аспект оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
---------------	----------------	----------------

Товар, його якість та конкурентоспроможність	Наявність широкого асортименту: борошно, крупи, соняшникова олія Виробництво на основі локальної сировини (свіжість, зниження логістичних витрат). Продукція відповідає базовим вимогам безпеки та якості Конкурентні ціни завдяки низькій собівартості сировини.	Відсутність сертифікації за міжнародними стандартами (ISO, HACCP), що обмежує експорт. Нерозвинене бренд-позиціонування, слабка впізнаваність продукції серед кінцевого споживача Низький рівень упаковки та маркетингового оформлення продукції Висока конкуренція на внутрішньому ринку з боку великих брендів і імпорту Залежність від сезонності виробництва
Операційна система	Наявність власної виробничої бази та основних потужностей Встановлені логістичні зв'язки з постачальниками сировини. Гнучкість виробничих процесів для виготовлення різних видів продукції	Часткова зношеність обладнання, потреба в модернізації Високі енерговитрати та неефективне використання ресурсів Відсутність автоматизованої системи контролю за виробництвом (відстеження якості, обліку витрат тощо).
Система управління	Централізована система ухвалення рішень, яка дозволяє швидко реагувати на зміни Прозорість обліку і ведення основної документації. Наявність досвіду оперативного управління підприємством	Фрагментарність стратегічного планування на середньо- і довгостроковий період Низький рівень цифровізації процесів управління Недостатній рівень аналітичної роботи (аналіз ринків, конкурентів, фінансових показників).
Персонал	Працівники мають значний досвід у сфері харчової промисловості Наявність професійно-технічного персоналу з профільною освітою Невеликий, але стабільний колектив	Відсутність системи підвищення кваліфікації та розвитку персоналу Застарілі підходи до управління персоналом та мотивації
Фінанси	Наявність прибуткової діяльності, що забезпечує самофінансування Контроль за витратами на виробництво	Обмежений доступ до зовнішнього фінансування (банківські кредити, інвестори). Низький рівень інвестування у розвиток, інновації та модернізацію.
Імідж	Добра репутація серед постійних контрагентів і локальних постачальників Позитивний імідж у місцевій громаді (соціальна участь, робочі	Невідомість бренду серед широкого загалу споживачів Відсутність активної присутності в інтернеті (сайт, соцмережі, маркетинг

	місця). Надійність та відповідальність у виконанні контрактних зобов'язань	
--	---	--