

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО**

**ННІ Загальноуніверситетської підготовки
кафедра менеджменту та публічного адміністрування**

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Зав. каф. менеджменту та
публічного адміністрування**

доц.  **Світлана ПЛОТНІЧЕНКО**
“ 4 ” 02 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

на тему: «Управління стратегічним розвитком підприємства»

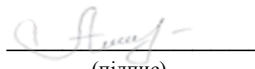
Здобувач вищої освіти:


(підпис)

Вероніка МЕЛІХОВА

(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник:


(підпис)

Ірина АГЄСВА

(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)

Запоріжжя – 2025 рік

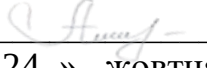
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО

ННІ Загальноуніверситетської підготовки
Кафедра Менеджменту та публічного адміністрування
(назва кафедри)

Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 “Менеджмент”
Освітньо-професійна програма “Менеджмент”

ПОГОДЖЕНО

Гарант освітньо-професійної
програми

 Ірина АГЄЄВА
« 24 » жовтня 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою менеджменту та
публічного адміністрування

 Світлана ПОТНІЧЕНКО
« 25 » жовтня 2025р.

ЗАВДАННЯ на дипломну роботу здобувачу вищої освіти

здобувач вищої освіти Меліхова Вероніка Олександрівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління стратегічним розвитком підприємства»

керівник роботи Агєєва Ірина Вікторівна к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від « 21 » жовтня 2024 р. № 494-З

2. Термін подання роботи здобувачем вищої освіти 3 лютого 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: науково-теоретична література, статистична звітність
«ТДВ «Запорізький хлібозавод №3», інформація з офіційного сайту
підприємства, інші джерела

4. Зміст пояснювальної записки

Розділ 1. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком
підприємства

Розділ 2. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління
ТДВ «Запорізький хлібозавод «№3»

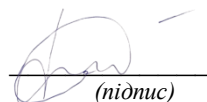
5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслеників,
плакатів, презентацій тощо) 17 таблиці, 6 рисунків

6. Дата видачі завдання 24.10.24 р.

Календарний план

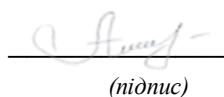
№	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	5.11.24р.	
2	Розділ 1. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємства.	20.11.24р.	
3	Розділ 2. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління ТДВ «Запорізький хлібозавод «№3»	24.12.24р.	
4	Висновки, список використаних джерел	15.01.25р.	
5	Перевірка на плагіат	3.02.25р.	

Здобувач вищої освіти


(підпис)

Вероніка МЕЛІХОВА
(власне ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи


(підпис)

Ірина АГЄЄВА
(власне ім'я та прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: Управління стратегічним розвитком підприємства

Структура й обсяг роботи бакалавра. Робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 45 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 49 с., у т.ч. 17 таблиць, 6 рисунків.

Мета роботи. Узагальнення теоретичних засад та розробка рекомендацій щодо управління стратегічного розвитку підприємства.

Задачами дослідження є:

- розглянути сутність поняття «стратегія управління» та основні складові його розвитку;
- дослідити фактори впливу на формування стратегії підприємства;
- проаналізувати методи стратегічного управління підприємством;
- надати організаційно-економічну характеристику ТДВ «Запорізький хлібозавод №3»;
- здійснено стратегічний аналіз підприємства;
- визначити стратегічні напрями розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління розвитком підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління стратегічним розвитком підприємства.

Методи дослідження. Основою дослідження були методи: абстрактно-логічний, монографічний, PEST, SNW та SWOT-аналізи, графічний.

У першому розділі висвітлено сучасні теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємства. Другий розділ містить характеристику стану господарської діяльності ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» та на підставі аналізу виявлених проблем запропоновані напрями вдосконалення стратегічного управління розвитком підприємства.

Ключові слова: СТРАТЕГІЯ, УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ, РОЗВИТОК, ПІДПРИЄМСТВО.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та основні поняття стратегічного управління	7
1.2. Фактори впливу на формування стратегії підприємства	13
1.3. Методи стратегічного управління підприємством	15
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТДВ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 3»	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	20
2.2. Стратегічний аналіз підприємства	28
2.3. Напрями вдосконалення стратегічного управління розвитком підприємства	36
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах конкурентної боротьби, нестабільності зовнішнього середовища, важливим для підприємств є збереження потенціалу підприємства, виробництво продукції відповідної якості, задоволення потреб споживачів, забезпечення довгострокових конкурентних переваг на ринку. Це можливе завдяки ефективному стратегічному управлінню розвитком підприємства. Тому, управління стратегічним розвитком підприємства та визначення ключових пріоритетних напрямів його діяльності є досить актуальною проблемою в сучасних умовах.

Дослідженням теорії стратегічного управління займалися такі відомі іноземні вчені, як І. Ансофф, П. Друкер, Х. Мінцберг, М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон, та ін. Проблеми управління стратегічним розвитком підприємства досліджували і українські науковці: В. Василенко, Г. Дмитренко, Л. Забродська, Л.Киш, З. Шершньова та інші.

Метою роботи є узагальнення теоретичних засад та розробка рекомендацій щодо управління стратегічного розвитку підприємства.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- розглянути сутність поняття «стратегія управління» та основні складові його розвитку;
- дослідити фактори впливу на формування стратегії підприємства;
- проаналізувати методи стратегічного управління підприємством;
- надати організаційно-економічну характеристику ТДВ «Запорізький хлібозавод №3»;
- здійснити стратегічний аналіз підприємства;
- визначити стратегічні напрями розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління розвитком підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління стратегічним розвитком підприємства.

Методи дослідження. Для розв’язання поставлених завдань і досягнення мети дослідження було використано такі методи: абстрактно-логічний – для формулювання теоретичних висновків та рекомендацій; PEST, SNW та SWOT-аналізи - для аналізу впливу середовища на діяльність підприємство; монографічний – для деталізованої оцінки стану стратегічного управління підприємством, графічний метод тощо.

Інформаційною базою дослідження є наукові розробки вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань; ресурси мережі Internet, матеріали власних досліджень автора, дані первинного обліку, річні звіти, баланс, статистична звітність основних економічних показників господарської діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення дослідження дає можливість застосування наукових положень та рекомендацій для забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства. Запропоновані рекомендації можуть бути використані в ТДВ «Запорізький хлібозавод №3».

Обсяг і структура роботи. Робота міститься на 50 сторінках комп’ютерного тексту, охоплює два розділи, вступ, висновки, список використаної літератури з 45 джерел, а також включає 6 рисунків, 17 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та основні поняття стратегічного управління

Термін «стратегічне управління» був введений в ужиток на стику 60–70х рр. Розроблення ідей стратегічного управління здійснено в роботах таких авторів, як Ансофф І. (1972), Шендель і Хаттен (1972), Ірвін (1974) та ін. Провідною ідеєю, яка відображає сутність переходу від оперативного управління до стратегічного, є ідея необхідності переносу центра уваги вищого керівництва на зовнішнє середовище, щоб відповідним чином і своєчасно реагувати на зміни, які у ньому відбуваються [44, с. 20].

В умовах вітчизняної дійсності початок розвитку теорії стратегічного управління відноситься до більш пізнього періоду – до кінця 90-х рр.

На даний час у наукових джерелах з управління широко досліджено поняття «управління» та «стратегія», що є базовою категорією стратегічного управління.

Управління підприємством є одним із напрямів його звичайної діяльності, що забезпечує цілеспрямованість, цілісність, стратегічність підприємства як виробничої системи.

Аналіз сутності поняття «управління» наведений у табл. 1.1.

Розгляд наукові дослідження можна виділити різні підходи до визначення сутності стратегії.

На думку М. Портера, стратегія – це створення а вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності [29].

Г. Мінцберг виділяє декілька визначень стратегії: стратегія як план, стратегія як позиція, стратегія як «спритний прийом», стратегія як принцип поведінки, стратегія як перспектива [10, с.345].

Г. Мінцберг та Б. Альстренд [25] визначили поняття «стратегії» через

комбінацію п'яти «П» (рис. 1.1): плану, паттерна, позиції, перспективи та прийому.

Таблиця 1.1

Визначення сутності поняття «управління»

Автори	Визначення
Друкер П.Ф. [13]	Управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу
Жигалов В.Т., Шимановська Л.М. [14]	Управління - це складний соціально-економічний процес, який означає вплив на процеси, об'єкти, системи з метою збереження їхньої сталості або переведення з одного стану в інший згідно з поставленими цілями
Колпаков В.К., Кузьменко О.В. [19,с.9]	Управління – це діяльність суб'єкта, яка має прояв у цілеспрямованому, організуючому впливі на об'єкт управління та яка здійснюється з метою приведення його у бажаний для суб'єкта стан
Нечаюк Л. І., Телеш Н.О. [26,с.11]	Управління – це цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт управління за допомогою певної системи методів і технічних засобів з використанням особливої технології для досягнення поставленої мети

Джерело: складено автором на основі [13,14,19,26]

І. Ансофф розглядає стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [2].

На думку Шершньової З.Є., «стратегія – це довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який воно визначає для себе з альтернативних варіантів, керуючись власними міркуваннями у межах власної політики» [40].

На думку Гордієнко П. «стратегія – це комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства» [8, с. 9].

Аналізуючи наукові підходи до визначення сутності поняття «стратегія» можна сказати, що під стратегією розуміється перспективний

напрямок розвитку; засіб реалізації цілей; набір правил для прийняття рішень.

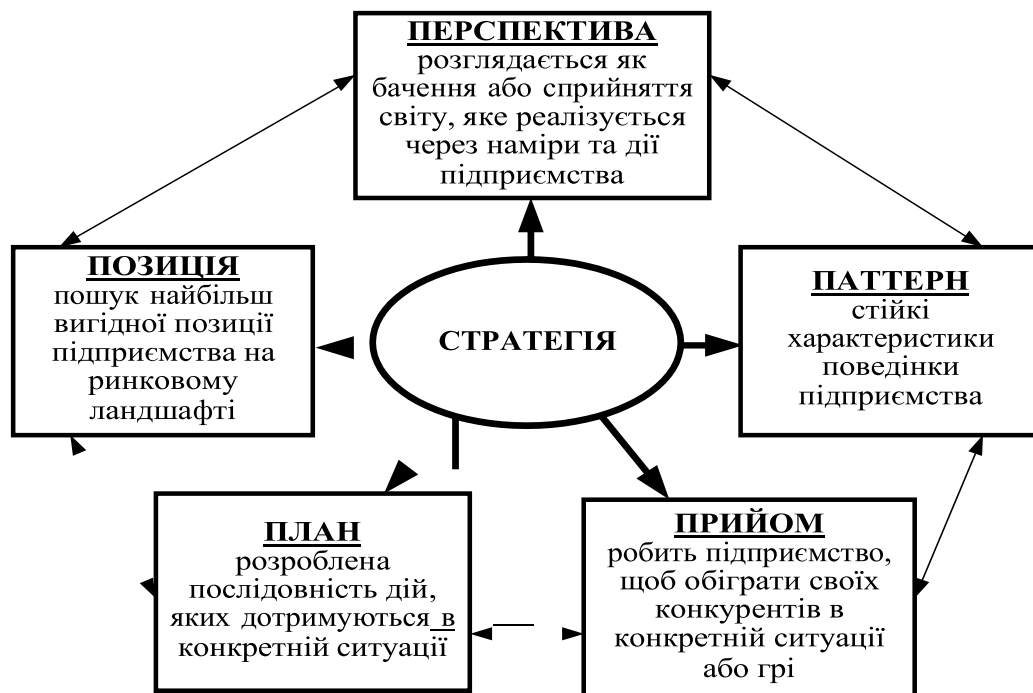


Рис. 1.1. Визначення поняття «стратегія» за Г.Мінцбергом (пять «П»)

Джерело:[25]

Стратегія є центральним елементом стратегічного управління підприємством.

Успішність функціонування підприємства залежить від забезпечення необхідною і вичерпною інформаційною підтримкою процесу стратегічного управління [23].

Гужавіна І.В. [9] вважає, що стратегічне управління підприємством- це узгоджена сукупність рішень, що роблять визначальний вплив на діяльність підприємства і мають довгострокові наслідки.

У таблиці 1.2 наведені визначення науковців щодо сутності поняття «стратегічне управління».

У рамках процесу стратегічного управління виділяють чотири процеси управлінської діяльності:

- розподіл ресурсів (трудових, фінансових, матеріальних);

- адаптація до зовнішнього середовища. Дії щодо поліпшення відносин із зовнішніми чинниками чи врахування потенційних небезпек із боку інших організацій (зокрема з урядом, суспільством);

Таблиця 1.2

Визначення сутності поняття «стратегічне управління»

Автори	Визначення
Хіггенсом [45, с.67]	Стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії підприємства за допомогою управління його взаємодією з оточенням.
Ансофф І. [2, с.135]	Стратегічне управління - це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, а це дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з можливостями, які є у підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації стратегій.
Д. Шендел [42]	Стратегічне управління – це процес встановлення зв'язку підприємства з її оточенням, що полягає в реалізації цілей і досягненні бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно діяти підприємству і її підрозділам.
Василенко В.О., Ткаченко Т.І. [5]	Стратегічне управління – це процес, за допомогою якого керівники і менеджери здійснюють довгострокове керівництво підприємством, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цілей.
Шершньова З.Є. [40]	Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність, розробляючи та реалізуючи стратегію.

Джерело: складено автором на основі [2,5,40,42,45]

- внутрішня координація, тобто координація стратегічної діяльності для відображення переваг і недоліків організації з метою досягнення ефективної інтеграції (нерозривності) внутрішніх операцій (координація діяльності філіалів);

- організаційне стратегічне передбачення. Врахування позитивного

досвіду минулих стратегічних рішень для прогнозування майбутнього [33, с. 74].

Чандлер А.Д. [42] вважає, що технологія процесу стратегічного управління містить такі стадії:

- визначення місії і короткострокових цілей підприємств. Це усвідомлення проблем, розробка стратегії на майбутнє і місії підприємства, а також встановлення оптимальної сукупності збалансованих цілей;
- стратегічний аналіз. При цьому використовується технологія стратегічного аналізу, яка включає оцінку, аналіз позиції та конкурентну перевагу підприємства, а також вплив факторів зовнішнього середовища;
- вибір стратегії розвитку. Ця стадія характеризується в підготовці переліку стратегій і у виборі кращого варіанту для даної ситуації;
- реалізація стратегії. Ця стадія передбачає заходи щодо реалізації обраної стратегії, яка включає розробку плану, реструктуризація, формування культури та організаційної структури відповідно до обраної стратегії;
- контроль та оцінка виконання стратегії. Вона полягає в контролі стратегічного процесу, а також в оцінці виконання дій та внесенні змін в наслідок непередбачених наслідків.

Дмитренко Г.А. [12, с.24-25] виділяє основні особливості стратегічного управління:

1. Стратегічне управління не може дати детального опису стану підприємства та його положення у середовищі – це сукупність якісних характеристик підприємства, що стосується майбутнього стану, його положення в конкурентному середовищі, а також потенціалу необхідного для виживання.

2. Система стратегічного управління – це певні методи менеджменту, що не повинні зводитися до набору формалізованих правил, процедур і схем. При розробці стратегії необхідне поєднання інтуїції і творчого підходу, високого професіоналізму і залучення всіх працівників до реалізації стратегії.

3. Для впровадження стратегічного управління необхідно значні витрати часу і ресурсів, а для цього необхідно створити спеціальний підрозділ, який буде відповідати на всі питання щодо стратегічного аналізу і займатися моніторингом зовнішнього середовища, розробкою і виконанням стратегії.

4. Негаразди при виборі стратегії не можна виправити жодними ефективними прийомами оперативного менеджменту, так як це приведе до поразки в конкурентній боротьбі [12, с. 24-25].

Стратегічне управління вважається одним з головних елементів довгострокового успіху підприємства.

В таблиці 1.3 розглянемо сутність поняття «стратегії розвитку підприємства».

Таблиця 1.3

Визначення сутності поняття «стратегії розвитку підприємства»

Автори	Визначення
Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. [7, с. 195]	Довгострокова програма, яка направлена на досягнення цілей, що постійно підлягає контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації
Золотаревський А.В. [15, с. 109]	Програма дій для досягнення стратегічної цілі через шляхи діяльності підприємства, складений із векторів розвитку, орієнтованих на рівноважні чинники зовнішнього впливу
Македон В.В. [24, с. 371]	Напрямок діяльності підприємства, який розробляється керівниками у вигляді стратегічних цілей, задач для досягнення ефективних показників і бажаного результату.
Тур О.В. [38, с. 41]	Комплекс управлінських рішень, спрямованих на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку підприємства, що є результатом забезпечення динамічного і сталого розвитку підприємства.

Джерело: складено автором на основі [7,15,24,38]

Стратегія розвитку підприємства – це майбутній розвиток підприємства, який визначає позицію підприємства на ринку. Стратегія розвитку повинна бути гнучкою для змін для того щоб утримувати ефективні результати діяльності

підприємств.

1.2. Фактори впливу на формування стратегії підприємства

Вибір стратегії відбувається шляхом аналізу факторів, які впливають на стратегічний вибір. Розповсюдженим поділом факторів є зовнішні та внутрішні.

Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів – це необхідний процес стратегічного розвитку, так як він забезпечує вироблення стратегічної поведінки. Тому важливо при аналізі факторів впливу на стратегію підприємства робити діагностику всіх факторів, що впливають на стратегію розвитку підприємства.

Томпсон А.А. та Стрікланд А.Дж. [44, с. 90] вважають, що до важливих зовнішніх факторів відносять:

- соціальні, політичні, громадські норми;
- привабливість галузі та рівень конкуренції;
- можливості та загрози.

До внутрішніх факторів вчені відносять:

- сильні та слабкі сторони підприємства;
- конкурентні можливості підприємства;
- етичні принципи провідних керівників;
- загальні цінності та корпоративна культура [44, с. 90].

Даценко Г.В. підтримує вчених, які поділяють чинники на внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори вона поділяє на основні та другорядні [11, с. 123–125]. До внутрішніх чинників вчена відносять фактори, які безпосередньо залежать від діяльності підприємства і на яких підприємство може впливати. Основні внутрішні фактори визначають результати роботи підприємства. Другорядні внутрішні фактори – це структурні зрушення в складі продукції, порушення господарської і технологічної дисципліни. До зовнішніх факторів Даценко Г.В. відносить ті, які не залежать від діяльності підприємств, але

кількісно визначають рівень використання ресурсів. До їх вчені відносять зміни курсу валют, транспортні тарифи, ціни на енергоносії, податкові ставки тощо.

Корженевська В.М. [21,с.105] фактори зовнішнього середовища поділяє на галузеві, глобальні та фактори на рівні держави. Галузеві фактори по думку вченої пов'язані з галузевою діяльністю підприємства та змінами в галузі. Державні фактори мають зв'язок з економічною політикою держави, нововведеннями у технологіях та техніки, правовими нормами, інвестиціями. До глобальних факторів Корженевська В.М. відносить глобалізацією ринку, рівень розвитку фінансового ринку, ринку нанотехнологій та інноваційних продуктів тощо [21, с. 105].

Теплінський Г.В. [35] наголошує, що фактори зовнішнього середовища поділяються на загальні і фактори безпосереднього впливу. До загальних факторів зовнішнього середовища, вчений вважає, що необхідно віднести політико правові чинники, міждержавні угоди, кредитну політику, купівельну спроможність населення, конкуренцію, інноваційну активність в галузі і демографічну ситуацію. До факторів безпосереднього впливу, науковець відносить розмір підприємства, товарний асортимент, диверсифікованість, реагування підприємства на зовнішні загрози, а також природа придбання [35, с. 21].

Падерін І.Д. та Новак Є.Е. [26] розглядаючи аналіз факторів вважають, що внутрішнє середовище є «джерелом життєвої сили підприємства». На їх думку, внутрішнє середовище може бути і джерелом проблем підприємства, якщо воно небудуть їх аналізувати. До внутрішніх факторів вони відносять організаційну структуру, персонал, основні фонди, оборотні кошти, інноваційно-інвестиційні можливості, витрати і прибуток [28, с. 137].

Тесленок І. М., Кримська Л.О. [36, с.10] вважають, що стратегія розвитку підприємства стикається й із зовсім невідомими факторами. На думку вчених, не кожний керівник зможе дати точний прогноз щодо того, як поведуть себе протидіючі сили привзаємному зіткненні, як впливатимуть емоції людини, як позначатимуться на них відповідні дії розумного, цілеспрямованого й наділеного

хорошою уявою.

Провівши аналіз факторів впливу до стратегію розвитку, можна сказати, що для успішного функціонування підприємства необхідно проводити оцінку впливу факторів середовища. Це допоможе підприємствам вчасно реагувати на зміну цих факторів та використовувати їх у своїй діяльності.

1.3.Методи стратегічного управління підприємством

Практичне розв'язання проблем, пов'язаних з ефективним існуванням підприємства, залежить від застосування методів управління стратегічним розвитком підприємства.

Методи стратегічного управління — це способи впливу на працівників і трудовий колектив підприємства, які необхідні для досягнення цілей і виконання завдань [34].

Ставицький О.В. [34] поділяє методи стратегічного управління на економічні, соціально-психологічні та організаційні.

Вчений вважає [34], що до економічних відносяться методи стратегічного управління, які реалізують матеріальні інтереси працівників у виробничих процесах через використання товарно-грошових відносин.

Ставицький О.В. [34] вважає, що соціально-психологічні методи стратегічного управління реалізуються через мотиви соціальної поведінки працівників. Але сучасне виробництва, зростання професійно-кваліфікаційного рівня працівників зумовлюють значні зміни ціннісних орієнтацій та структурі мотивації трудової діяльності. Соціально-психологічні методи стратегічного управління здійснюється за допомогою різних засобів соціального направлення та регулювання, розв'язання конфліктних ситуацій, гуманізації праці тощо.

Організаційні методи стратегічного управління на думку Ставицького О.В. [34] ґрунтуються на мотивах примусового характеру. Це комплекс способів і прийомів впливу на працівників, заснованих на використанні організаційних відносин та адміністративній владі керівництва.

Організаційні методи стратегічного управління поділяють на регламентні й розпорядчі.

Регламентовані методи формують структуру управління та ієрархії, делегування повноважень і відповідальність певними категоріями працівників підприємств, визначають орієнтири діяльності підлеглих, надають допомогу співробітникам [34].

Розпорядчі методи управління охоплюють поточні роботи і базуються на наказах, вказівках, інструкціях керівників та менеджерів підприємств. Ці методи визначають конкретні завдання для працівників, розподіл завдань між працівниками, контроль виконання завдань, проведення нарад для виконання поточних робіт на підприємстві [34].

Методи взаємопов'язані і використовуються комплексно. Проте, на думку вчених, провідними вважаються економічні методи. Організаційні методи необхідні для створення передумов для використання економічних методів.

Вибір методу може визначатися стратегічними пріоритетами підприємства, особливостями ведення бізнесу, а також спрямованістю управлінських знань.

Іванова М.І. та Яшкіна Н.В. [17] розглядають методи стратегічного управління такі, як портфельні методи стратегічного аналізу. До них відноситься матриці BCG, General Electric-McKinsey, Артура Д.Літла (ADL/LC), Shell/DPM, Хофер/ Schendel, Ансоффа, Томпсона-Стрікланда тощо. Автори вважають що їх , необхідно використовувати у сукупності.

Кашуба Я.М. [18] умовно класифікує методи стратегічного управління залежно від їх вживання на різних етапах стратегічного управління:

- при аналізі середовища підприємства – SWOT-аналіз, конкурентний аналіз, функціонально-вартісний аналіз, бенчмаркетинг та інші;
- при визначенні місії і цілей підприємства – мозковий штурм, дерево цілей, бізнес-інжиніринг та ін.;
- при виборі стратегії – матриці БКГ, МакКинси, метод життєвого циклу товару, портфельний аналіз та ін.;

- при розробці стратегії – моделі І. Ансоффа, Г. Стейнера, методи SADT, Idef3, DFD, ARIS, сценарне планування;
- при реалізації стратегії – система збалансованих показників, структура розбиття робіт та ін.;
- при оцінці ефективності реалізованої стратегії – внутрішній аудит, стратегічний аудит та ін. [18].

П.Р. Пуцентейло та О.О. Гуменюк [30,с.199-200] наголошують, що серед методів стратегічного управління практичне застосування отримали:

- матриця «BCG» (Boston Consulting Group);
- матриця «GE / McKinsey» (General Electric /McKinsey);
- модель «McKinsey / 7S»;
- матриця «Shell / DPM» (Shell / Direct Policy Matrix);
- матриця «Hofer / Schendel»;
- матриця «ADL / LC» (Arthur D. Little / Life Cycle);
- матриця зростання A.T. Kearney;
- модель ABCD;
- модель SPACE;
- модель трьох ціннісних критеріїв М. Трейсі і Ф. Вірсема;
- метод аналізу LOTS;
- GAP-аналіз;
- PEST-аналіз;
- SWOT-аналіз [30, с. 199–200].

До найбільш поширених методів стратегічного управління вчені вважають SWOT-аналіз.

На думку Л.М. Киш [22, с. 111], для того, щоб застосовувати метод SWOT-аналіз, необхідно вірно визначити внутрішні (сильні і слабкі сторони підприємства) та зовнішні чинники (можливості та загрози), а потім оцінити важливість та порівняти їх. Після того як складено конкретний список слабких і сильних сторін підприємства, а також можливостей та загроз, встановлюють зв'язки між ними. Для цього складають матрицю SWOT.

Матриця SWOT-аналізу будується в двох векторах: на горизонтальній осі – стан зовнішнього середовища на вертикальній осі - стан внутрішнього середовища. Кожний вектор поділяється на два рівні: можливості і загрози виявлені у зовнішньому середовищі, сильні сторони і слабкі сторони підприємства. На перетинах складових факторів утворюються чотири квадрата. Для них характерні певні стратегічні рекомендації, які формуються на основі взаємозв'язків окремих елементів SWOT і які враховують під час розроблення відповідної стратегії [41, с. 151].

Успішне застосування методології SWOT-аналізу допомагає поглянути на поточну ситуацію і не лише оцінити можливості, розкрити загрози, але і спробувати на підставі цього отриману інформацію врахувати у майбутніх стратегіях розвитку підприємства.

Ще одним широко розповсюдженим методом стратегічного управління є GAP-аналіз. Основним поняттям у методиці GAP-аналізу є поняття стратегічного розриву.

Саух І.В. [31, с. 80] вважає, що стратегічний розрив - це відхилення, яке визначається стратегічними цілями бажаного стану підприємства від поточного стану, а також бажаним шляхом розвитку від очікуваної або фактичної стратегії. На думку вченого, бажаний шлях розвитку може визначатися:

- потенціалом ринку, який включає повний або гіпотетичний попит на продукцію;
- станом найбільш успішних конкурентів, що уточняється у фінансових показниках;
- актуальними можливостями розвитку підприємства[31, с. 80].

На думку Свірідової С.С. та Толстової С.А. [32] одним з сучасних методів розробки стратегії розвитку підприємства є сценарне планування, яке засноване на побудові варіантів сценаріїв розвитку майбутніх подій. Це метод прогнозування, при якому розглядаються декілька сценаріїв подальшого розвитку подій, що мають приблизно однакову вірогідність. Метод сценарних технологій припускає, що сценаріїв в повному розумінні слова альтернативних

повинно бути декілька. Всі альтернативні сценарії повинні поєднувати в собі весь набір зумовлених елементів і різні результати невизначеностей.

Свірідова С.С. та Толстова С.А. [32] наголошують, що побудована на базі таких сценаріїв стратегія перестає бути жорстким планом і набуває необхідної гнучкості для того, щоб підприємство залишалося успішним в різних умовах функціонування.

Володіння навиками використання методів є основою забезпечення вдалого управління стратегічним розвитком підприємства.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ ТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТДВ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 3»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

В 1997 році невелика компанія «Агротекс» займалася постачанням борошна на Запорізькі хлібозаводи., а на сьогоднішній день компанія «Хлібодар» об'єднала в собі Хлібокомбінати Запоріжжя №1, №3 та №5, Мелітопольський хлібокомбінат, Оріхівський хлібокомбінат та Бердянський хлібокомбінат. В 2021 році до складу Компанії «Хлібодар» приєднався комплекс з переробки та зберігання зерна ТОВ «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів», який розташований в селі Коломійцево Криворізького району Дніпропетровської області. Компанія реалізує свою продукцію майже 5000 точок продажів в п'яти регіонах України. Компанія експортує свою продукцію в США, Південна Корея, Ізраїль, Ірак, Іспанія, Португалія, Греція, Кіпр, Італія, Німеччина, Великобританія, Словаччина, Чехія, Польща, Румунія, Литва, Латвія, Естонія, Швеція, Молдова, Азербайджан, Канада, Грузія. Це - пряники, борошно, печиво, сухарі, сушку, варення, сиропи, заморожений хліб [27].

ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» є одним з заводів Компанії «Хлібодар». Він розташований за адресою м. Запоріжжя, вул. Українська, 96 [27].

Головна діяльність підприємства – це виробництво хліба та хлібобулочних виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.

Середньодобова потужність ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» становить 34 тони хліба та хлібобулочних виробів. На сьогодні підприємство завантажено лише на 66 % від потужності виробничих ліній [27]. .

Підприємство подає 90% продукції реалізує в межах міста Запоріжжя. У 2024 році ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» підписав договір щодо поставки своєї продукції військовим частинам.

На підставі звітних даних ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» проаналізуємо основні економічні показники (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні економічні показники ТДВ «Запорізький хлібозавод №3»

Показники	2021р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.,%
Власний капітал, тис. грн.	21708,0	21708,00	21708,00	100,0
Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	266696,0	403393,0	418882,0	157,1
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	335	352	381	113,7
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	72675,0	63491,0	62067,0	85,4
Собівартість реалізованих товарів млн. грн	197516,0	309719,0	279124,0	141,3
Валовий прибуток, тис.грн	69180,0	93674,0	139758,0	202,0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток), тис.грн.	1722,0	- 1419,0	3386,0	196,6
Чистий прибуток тис. грн.	1287,0	-2380,0	3088,0	240,0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи показники таблиці 2.1 можна побачити, що виручка від реалізації продукції ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» у 2023 рік в порівнянні з 2021 р. збільшилась на 57,1%. Вартість основних виробничих фондів становили у 2023 році 6067,0 тис. грн , що на 14,6% менше ніж у 2021 році. Середньорічна чисельність працівників за період дослідження збільшилася на 46 чол. Вартість капіталу за 2021-2023 рр. не змінилася і складає 21708 тис.грн.

Одним з важливих факторів виробничої діяльності є забезпеченість основними засобами в необхідній кількості та асортименті їх повніше й ефективніше використання .

Наявність основних засобів ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» та

ефективність їх використання наведенні в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Забезпеченість ТДВ «Запорізький хлібо завод №3» основними засобами та ефективність їх використання

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Відносне відхилення (+, -) 2023 року від 2021р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	72675.0	63491.0	62067.0	-10608
Середньорічна чисельність персоналу, чол	335	352	381	+46
Фондовіддача, тис. грн.	3,669	6,353	6,748	+3,079
Фондоємкість, тис. грн.	0,272	0,157	0,148	-0,124
Фондоозброєність, тис. грн.	216,9	180,3	162,9	-54

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані таблиці 2.2. можна сказати, що показник фондовіддачі у 2023 році порівняно з 2021 роком збільшився на 3,075 тис.грн.. Це було зумовлене перш за все підвищенням виручки від реалізації продукції на 57,1%. Така зміна факторів вплинула і на фондоємкість, яка у 2023 році на 0,124 тис.грн. була нижча за 2021 рік. Також спостерігається зниження показника фондоозброєності на 54 тис.грн., що відбувається за рахунок зниження вартості основних засобів в досліджуваному періоді.

Оцінімо динаміку та структуру операційних витрат ТДВ «Запорізький хлібо завод №3» за допомогою табл. 2.3.

Отже, з даної таблиці можемо зробити висновки, що найбільша частка операційних витрат в ТДВ «Запорізький хлібо завод №3Ф» в 2021-2023 рр. припадала на матеріальні затрати (53,3% у 2021 р.. та 46,0 % у 2023 р.) та на інші операційні витрати (26,1% у 2021р. та 38,2% у 2023 р.). Найменша частка за 2021-2023 рр. припадала на амортизацію (3,5% у 2021 р. та 1,2% у 2023 р.).

Проведемо оцінку персоналу ТДВ «Запорізький хлібо завод №3».

Таблиця 2.3

Показники динаміки та структури операційних витрат ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» за 2021-2023 роки

Елементи витрат	2021 р.		2022 р		2023р.		Відхилення у сумі, (+, -)	Відхилення у %, (+, -)
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %		
Матеріальні затрати	125413,0	53,3	203891.0	56,7	179240,0	46,0	53827,0	-7,3
Витрати на оплату праці	33056,0	14,0	38541.0	10,7	46 839.0	12,0	13783,0	-2,0
Відрахування на соціальні заходи	7239,0	3,1	8 376.0	2,3	10173.0	2,6	2934,0	-0,5
Амортизація	8383,0	3,5	6641.0	1,8	4819.0	1,2	-3564,0	-2,3
Інші операційні витрати	61388,0	26,1	102210.0	28,5	149208.0	38,2	87820,0	12,1
Разом	235479,0	100,0	359659.0	100,0	390279.0	100,0	154800,0	0,00

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Персонал ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» включає потенціал усіх її працівників.

В таблиці 2.4 проаналізуємо забезпеченість підприємства персоналом.

Таблиця 2.4

Наявність персоналу в ТДВ «Запорізький хлібозавод №3

Категорія робітників, чол.	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. до 2021р., %
Середньооблікова чисельність персоналу, в т.ч.	335	352	381	113,7
Робітники основні	263	283	309	117,5
Робітники допоміжні	39	36	40	102,5
Керівники, фахівці, службовці	33	33	32	97,0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними таблиці 2.4 спостерігається збільшення чисельності персоналу в 2023 році на 46 чол. або 13,7 %. Збільшення чисельності відбулося за рахунок збільшення чисельності основних робітників і допоміжних. За період, який аналізується чисельність фахівців та службовців зменшилося на 1 особу.

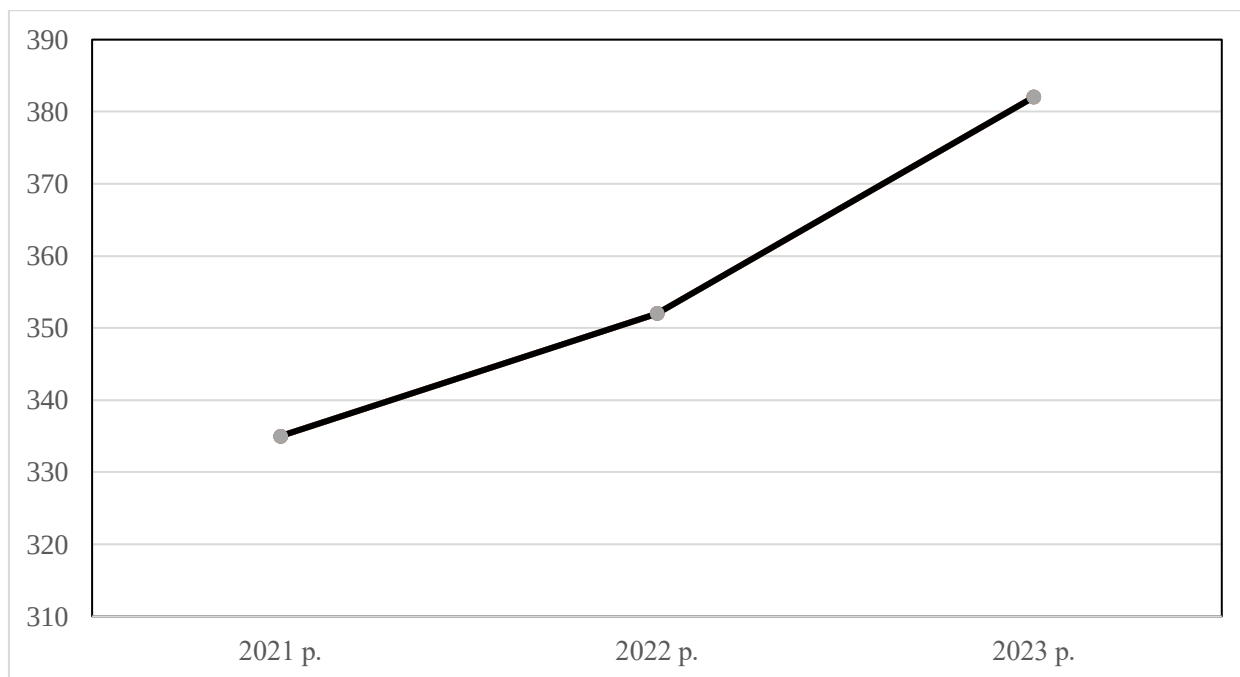


Рис.2.1. Динаміка персоналу ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» за 2021-2023 рр., осіб

Джерело: складено автором на основі розрахунків

На думку вчених, основне значення оборотних засобів для підприємства – це забезпечення безперервного процесу виробництва й реалізації продукції, своєчасного фінансування діяльності за мінімальних витрат коштів [3, с.57].

В таблиці 2.5 наведено динаміку оборотних активів ТДВ «Запорізький хлібозавод №3».

Таблиця 2.5

Динаміка оборотних активів ТДВ «Запорізький хлібозавод №3»

Показники	2021р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення до 2021р. (+,-)
Запаси	13604,0	19310,0	28111,0	14604
Виробничі запаси	5692,0	14102,0	18113,0	12421
Незавершене виробництво	-	-	5,0	-
Готова продукція	369,0	1393,0	2607,0	2238
Товари	7543,0	3815,0	7386,0	-157
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	81034,0	84192,0	67188,0	-13846
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	9331,0	7537,0	2836,0	-6495
з бюджетом	568,0	291,0	468,0	-100
у тому числі з податку на прибуток		19,0		-
інша поточна дебіторська заборгованість	45211,0	51650,0	24421,0	-20790
Гроші та їх еквіваленти	728,0	855,0	13406,0	12678
Готівка	85,0	44,0	112,0	27
Рахунки в банках	643,0	811,0	13294,0	12651
Витрати майбутніх періодів	84,0	73,0	81,0	-3
Інші оборотні активи	5829,0	8815,0	6482,0	653
Разом	156389,0	172723,0	142993,0	-13396

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючу дані табл. 2.5. бачимо, що оборотні активи зменшились за останні три роки на 13396 тис.грн.

Для аналізу оборотності оборотних засобів використовують такі показники як коефіцієнт оборотності; коефіцієнт завантаження; тривалість

одного обороту.

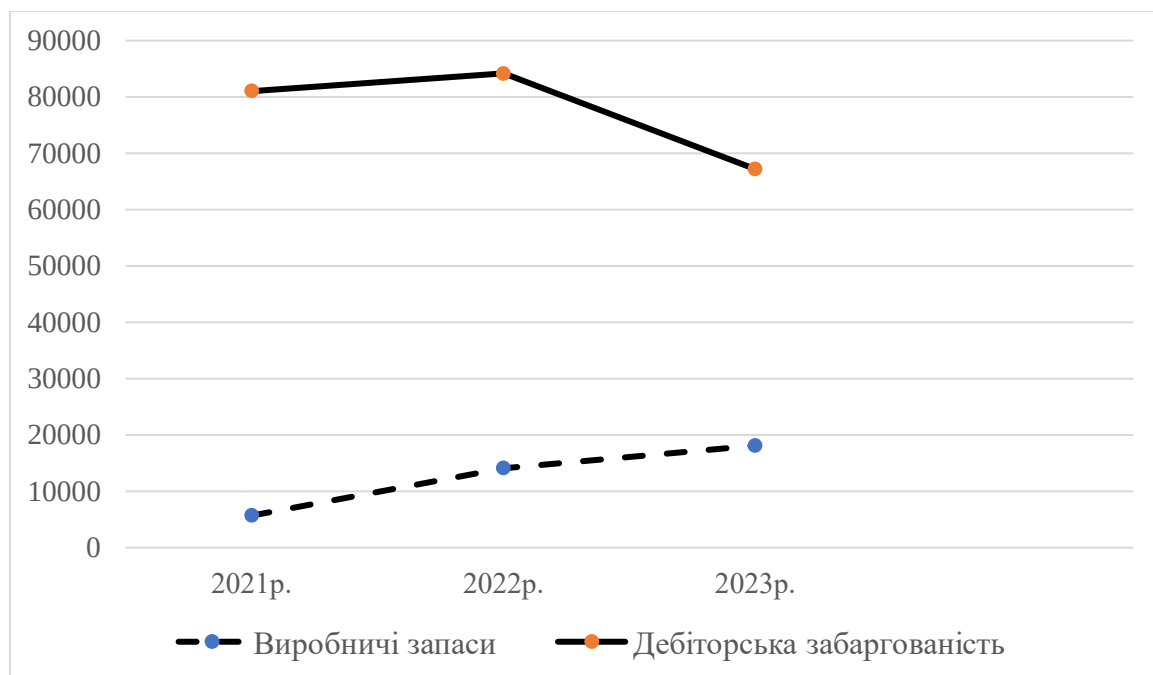


Рис.2.2. Динаміка зміни виробничих запасів та дебіторської заборгованості за 2021-2023рр., тис.грн.

Джерело: складено автором на основі розрахунків

В таблиці 2.6 проаналізуємо ефективність використання оборотних засобів ТДВ «Запорізький хлібозавод №3».

Таблиця 2.6

Динаміка ефективності використання оборотних засобів ТДВ
«Запорізький хлібозавод №3»

Показники	2021р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.,(+,-)
Коефіцієнт оборотності	1,705	2,335	2,929	1,224
Коефіцієнт завантаження	0,58	0,43	0,34	-0,24
Тривалість одного обороту, днів	214	156	124	-90

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, коефіцієнт оборотності оборотних засобів збільшився на 1,224 в. пт, а коефіцієнт завантаження зменшився на 0,24 в. пт., що позитивно

відобразилося на зменшенні тривалості обороту на 90 днів.

Економічна ефективність – визначається як відношення одержаних результатів до витрат засобів виробництва і живої праці.

Економічні результати ефективного ведення виробничої діяльності ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» представлені у вигляді таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники економічної ефективності виробництва ТДВ «Запорізький хлібозавод №3»

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. до 2021р., %
Виручка від реалізації, тис.грн.	266696,0	403393,0	418882,0	157,1
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	197516,0	309719,0	279124,0	141,3
Прибуток від реалізації, тис.грн.	69180,0	93674,0	139758,0	202,0
Рівень рентабельності, %	35,0	-30,2	50,0	15 п.
Рентабельність продажу, %	25,9	-23,2	33,3	7,4 п.
Рентабельності основних засобів, %	1,77	-3,75	5,0	3,23 п.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства



Рис. 2.3. Показники економічної ефективності виробництва ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» за 2021-2023рр.

Джерело: складено автором на основі розрахунків

За період, який аналізується прибуток від реалізації продукції у ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» збільшився на 102%. Це пов'язано з тим, що збільшувалася виручка від реалізації. Рівень рентабельності у 2023 році склав 50,0 %, а це в порівнянні з 2021 роком підвищився 15 пунктів. Рентабельність продажу за 2021-2023 рр. збільшився на 7,4 пункти, а рентабельність основних засобів – на 3,23 пункти.

2.2. Стратегічний аналіз підприємства

Для подальшого розвитку стратегії в ТДВ «Запорізький хлібозавод №3», перш за все, необхідно проаналізувати його стан. Основною стратегією конкурентоспроможності підприємства є комплексна стратегія по підвищенню якості продукції з метою просування продукції на ринку і розширення обсягів продажу [27].

Для оцінки стратегічного управління на проведемо оцінку фінансового стану ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» (табл.2. 8).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, що в 2021 р на кожную гривню поточних зобов'язань припадає близько 0,001 гривні грошових коштів та їх еквівалентів, а в 2023 р. на кожную гривню поточних зобов'язань припадає близько 0,2, що є нормою. Таким чином, ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» могла відповідати за своїми зобов'язаннями в 2023 рр.

Коефіцієнт загальної ліквідності не досягав рівня нормативного у 2021-2022 рр., але у 2023 р. ситуація в ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» змінилась на краще, про що свідчить зростання показника на 0,33.

Щодо коефіцієнта швидкості ліквідності, то дані показують, що в 2021 р. він знаходився в межах нормативного значення, і на кожную гривню поточних зобов'язань припадає 1,72 гривні високоліквідних оборотних активів. З 2023 року показник не дуже змінився, і він знаходився в межах нормативного значення. Це означає, що на підприємстві не були проблеми з платоспроможністю.

Таблиця 2.8

Показники ліквідності та фінансової стійкості ТДВ «Запорізький
хлібозавод №3»

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	Зміна 2023р. до 2021р.	Оптималь ний критерій
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,001	0,009	0,2	0,199	0,20 - 1,00
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,88	1,93	2,21	0,33	1,5-2,0
Коефіцієнт швидкісної ліквідності	1,72	1,71	1,77	0,05	> 1
Коефіцієнт фінансової залежності	3,81	4,12	2,42	-1 39	<= 2
Коефіцієнт автономії	0,26	2,42	0,34	0,08	> 0,5
Коефіцієнт маневреності власних оборотних засобів	0,24	0,27	0,27	0,03	> 0,5
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,65	0,64	0,71	0,06	0,7-0,9
Рентабельність власного капіталу, %	5,9	-10,9	14,2	8,3	
Рентабельність активів, %	0,53	-1,01	1,51	0,98	

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Фінансова залежність ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» знижується і в 2023 р. на кожну гривню власних коштів припадає 2,42 гривні фінансових ресурсів, що на 1,39 менше, ніж у 2021 р. Значення показника більше нормативної межі, тому підприємство має незначний фінансовий ризик.

ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» значно залежить від позикових коштів і здатна фінансувати тільки 34% активів за рахунок власних коштів в 2023 р., а це на 8% менше ніж 2021 р. На підприємств спостерігається незначне збільшення коефіцієнта маневреності власних коштів, що може розглядатись як позитивна тенденція, так як воно здатне фінансувати частину свого оборотного капіталу.

ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» у 2023 році є фінансово стійкою,

здатною проводити прогнозовану діяльність в довгостроковій перспективі. 71% активів підприємства фінансуються за рахунок постійного капіталу і довгострокових зобов'язань.

Рентабельність власного капіталу ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» підвищується. Якщо в 2021 році кожен залучена гривня власних коштів дозволив отримати 5,9 копійок чистого прибутку, то в 2023 році – 14,2 коп.

Протягом періоду дослідження рентабельність активів підвищилася. Якщо в 2021 р. ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» отримало 0,53 копійок чистого прибутку на кожен вкладену гривню активів, то в 2023 р. - вже 1,51 копійок. Це підвищення стало за рахунок оптимізації структури оборотних активів, і підвищенням суми чистого прибутку. Загалом, діяльність ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» була ефективною в 2023 р.

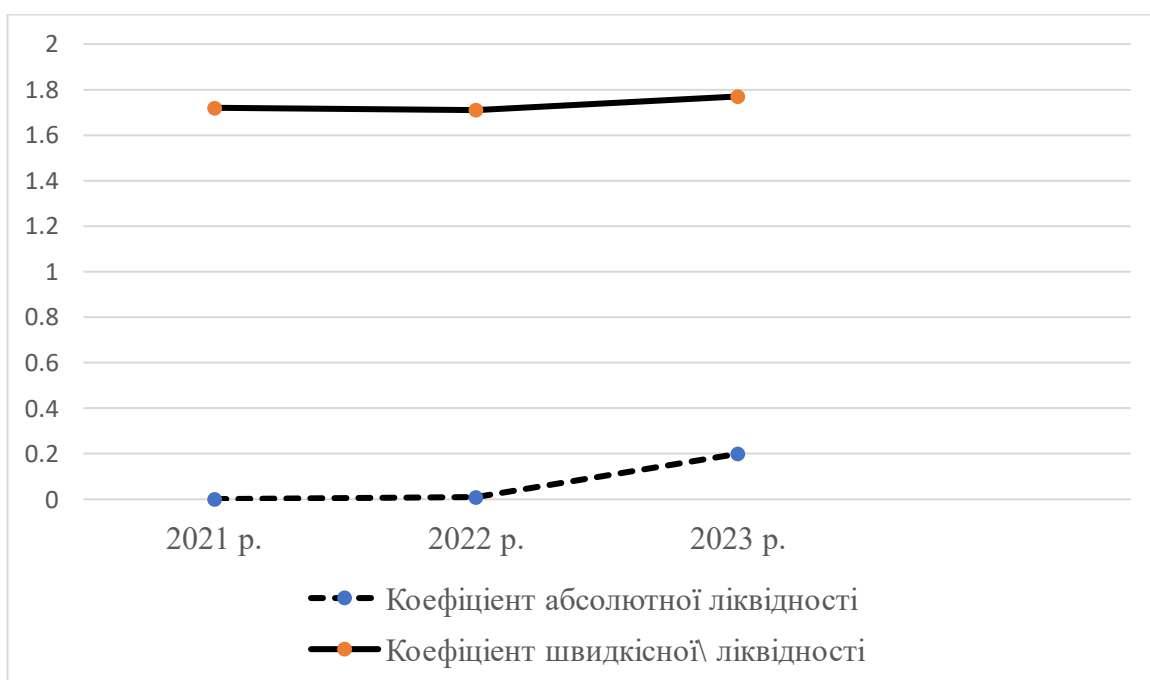


Рис 2.4. Динаміка коефіцієнтів швидкої та абсолютної ліквідності ТДВ «Запорізький хлібозавод №3»

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Для аналізу стратегії на підприємстві, вчені вважають, що необхідно проведення аналізу факторів впливу зовнішнього середовища на підприємство,

а це допоможе прогнозувати можливості, розробити таку стратегію, яка дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості [4,с. 41].

Найпоширенішим методом стратегічного аналізу зовнішнього середовища є PEST-аналіз. Метою PEST-аналізу є моніторинг змін макросередовища за напрямками і виявлення тенденцій невідконтрольних підприємству, які впливають на результати прийнятих стратегічних рішень. PEST-аналіз полягає у виявленні і оцінці впливу чинників макросередовища на результати поточної і майбутньої діяльності підприємства [6].

Для аналізу зовнішнього середовища ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» проведемо PEST-аналіз (табл.2.9).

Таблиця 2.9

PEST – аналіз ТДВ «Запорізький хлібозавод №3»

Фактори	Оцінка (бали)	Вага	Зважена оцінка балів
Фактори стабільності середовища (ES)			
1. Технологічні зміни	2	0,1	0,2
2. Темпи інфляції	3	0,25	0,75
3. Державне регулювання галузі	2	0,15	0,3
4. Діапазон цін конкуруючих продуктів	3	0,1	0,3
5. Перешкоди для доступу на ринок	3	0,1	0,3
6. Тиск конкурентів	3	0,3	0,9
Разом			2,75
Фактори привабливості галузі (IS)			
1. Потенціал росту	2	0,2	0,4
2. Інвестиційна привабливість галузі	4	0,1	0,4
3. Ступінь використання ресурсів	3	0,2	0,6
4. Рівень розвитку галузі	4	0,1	0,4
5. Державна підтримка	3	0,2	0,6
6. Конкурентна ситуація	3	0,2	0,6
Разом			3,0
Фактори конкурентоспроможності підприємства (CA)			
1. Доля ринку	3	0,1	0,3
2. Якість продукції	3	0,4	1,2
3. Прихильність покупців	3	0,3	0,9
4. Вертикальна інтеграція	4	0,1	0,4
5. Рентабельність продаж	4	0,1	0,4

Разом			3,2
Фактори фінансова стабільність (FS)			
1. Ліквідність	3	0,1	0,3
2. Оборотність оборотних активів	3	0,1	0,3
3. Рентабельність підприємства	4	0,3	1,2
4. Стабільність отримання прибутку	2	0,4	0,8
5. Фінансова незалежність	3	0,2	0,6
Разом			3,2

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

В таблиці 2.10 наведені результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу ТДВ «Запорізький хлібозавод №3».

Для того, щоб визначити вектор стратегії, потрібно знайти координати точки Р (X; Y) за формулами:

$$X = IS - CA = 3,0 - 3,3 = -0,3;$$

$$Y = FS - ES = 3,2 - 2,75 = 0,45.$$

де IS – оцінка привабливості галузі;

CA-оцінка конкурентоспроможності підприємства;

FS -оцінка стабільності середовища;

ES - оцінка фінансової стабільності.

Таблиця 2.10

Узагальнюючі результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу для
ТДВ «Запорізький хлібозавод №3»

Критерії	Зважена оцінка, балів
Стабільність середовища	2,75
Привабливість галузі	3,0
Конкурентоспроможність підприємства	3,2
Фінансова стабільність	3,2

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Результати SPACE-аналізу наведено на рис. 3.1.

З рис.2.4 видно, що стратегічний вектор розвитку ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» відповідає консервативному напрямку. Консервативна

стратегічна зона характерна для стабільних ринків з низькими темпами росту. Зусилля підприємства концентруються на фінансову стабілізацію. Важливим фактором є конкурентоздатність продукції.

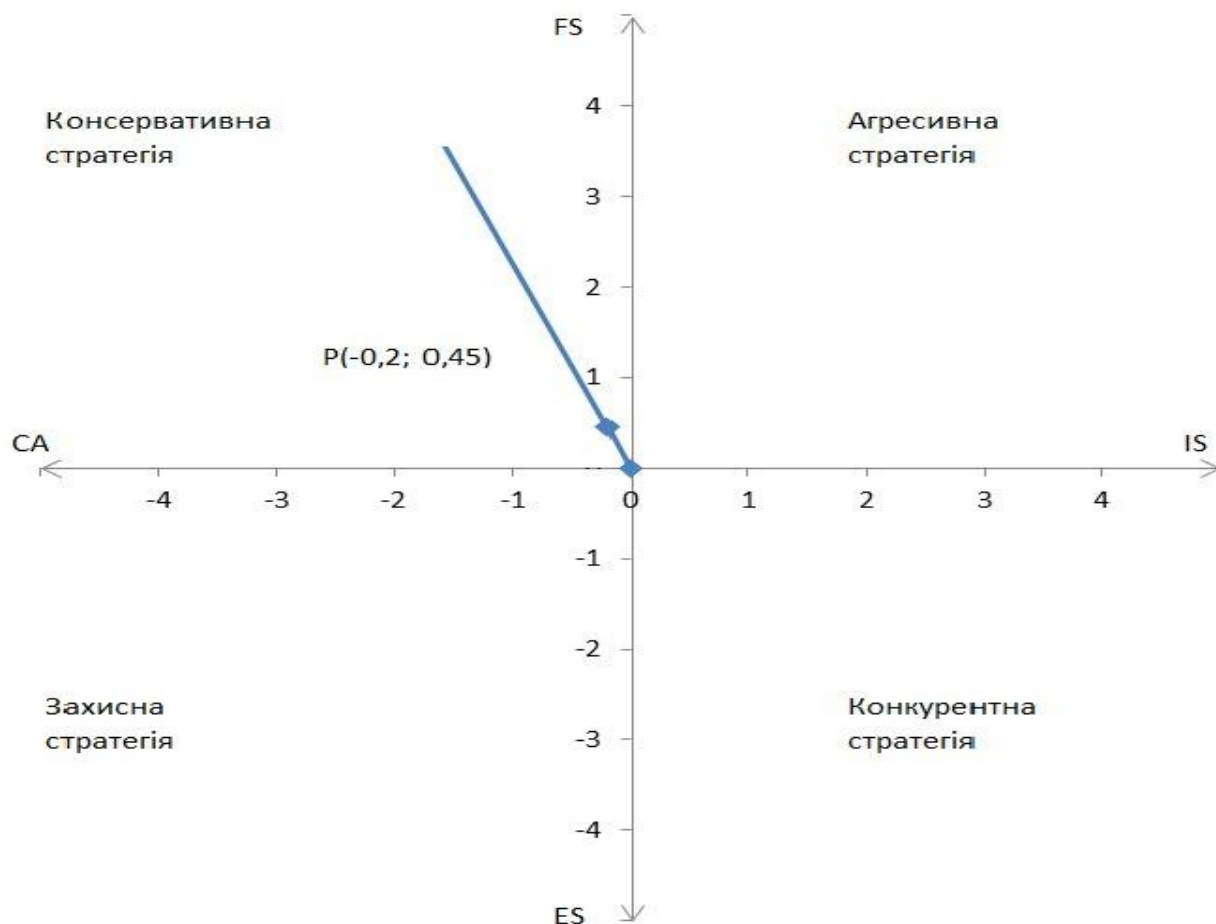


Рис.2.5. Матриця стратегічного положення підприємства

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Для оцінки внутрішнього середовища ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» застосуємо SNW-аналіз. Оцінка внутрішнього стану підприємства за SNW-аналіз визначається за такими складовими: кадрові, організаційні, виробничі, фінансові та маркетингові складові [1].

До кадрової складової відноситься кваліфікація персоналу, плинність кадрів, продуктивність праці, мотивація праці. До організаційної складової відноситься рівень інформаційного забезпечення діяльності, реакція на зміну ринкової ситуації, оперативність прийняття рішень, чіткість розподілу

повноважень. До виробничої складової відноситься якість продукції, задоволення купівельного попиту, технічний рівень виробництва, інновацій. Фінансова складова включає вартість капіталу, швидкість обігу капіталу, фінансову стійкість. Маркетингова складова включає рівень цін, реклама, репутація підприємства, доля ринка тощо. Кожна позиція отримує одну з трьох оцінок: Сильна (Strength); Нейтральна або Середня (Neutral); Слабка (Weakness) [1].

Для дослідження внутрішнього середовища ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» використовуємо метод SNW- аналізу (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

SNW-аналіз внутрішнього середовища ТДВ «Запорізький хлібозавод №3»

Фактори впливу	Якісна оцінка позицій		
	Сильна (S)	Нейтральна(N)	Слабка (W)
1	2	3	4
Кадрові			
Кваліфікація співробітників	+		
Плинність кадрів		+	
Продуктивність праці	+		
Мотивування та стимуляція персоналу		+	
Організаційні			
Оперативність прийняття рішень	+		
Забезпечення інформацією в діяльності підприємства			+
Чіткість розподілу повноважень	+		
Виробничі			
Якість продукції	+		
Обсяги виготовлення продукції		+	
Технічний рівень виробництва		+	
Впровадження інновацій			+
Рівень автоматизації			+
Фінанси			
Фінансова стабільність підприємства		+	
Швидкість обігу капіталу	+		

Продовження табл.2.11

1	2	3	4
Маркетингові			
Цінова політика підприємства		+	
Канали збуту		+	
Інформаційно-комунікаційні технології			+
Репутація підприємства	+		
Реклама			+
Сума	7	7	5

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані SNW – аналізу можна спостерігати, що на життєдіяльність ТДВ «Запорізький хлібо завод №3» переважно впливають позитивні фактори. Підприємство має високу репутація, так як випускає високоякісну продукцію, на підприємстві працюють висококваліфіковані спеціалісти; керівництво та менеджери оперативно приймають рішення, а також чітко розподілені повноваження.

До негативних чинників відноситься: на підприємстві немає належного інформаційного забезпечення в діяльності підприємства, не впроваджуються інновації, низький рівень автоматизації та інформаційно-комунікаційних технологій, а також враховуючи те, що війна внесла свої зміни у звичне життя, підприємство не застосовує сучасні методи реклами своєї продукції.

Порівняльна оцінка підприємства та основних конкурентів дозволяє визначити переваги, можливості і слабкі сторони конкурентів. Основними конкурентами є ТДВ «Запорізький хлібо завод №5», ТДВ «Запорізький хлібо завод №1» .

Під час дослідження виконано оцінку конкурентоспроможності підприємства між його конкурентів (табл. 2.12).

Аналізуючи дані таблиці можна стверджувати, що ТДВ «Запорізький хлібо завод №3» має непогані позиції за категорією іміджу підприємства, якістю продукції, однак підприємству варто більше уваги звернути на маркетингові

переваги та збільшення своєї частки на ринку.

Таблиця 2.12

Оцінка конкурентоспроможності підприємства та його конкурентів

Відносні переваги в конкуренції	Вагомість	ТДВ «Запорізький хлібозавод №3»		ТДВ «Запорізький хлібозавод №5»		ТДВ «Запорізький хлібозавод №1»	
		Оцінка	Зважений бал	Оцінка	Зважений бал	Оцінка	Зважений бал
Частка ринку	0,2	3	0,6	2	0,4	2	0,4
Якість товару	0,25	4	1,0	4	1,0	4	1,0
Маркетингові переваги	0,2	2	0,4	3	0,6	2	0,4
Ціна	0,25	3	0,75	3	0,75	4	1,0
Імідж	0,1	5	0,5	4	0,4	3	0,3
Всього	1,0		3,25		3,15		3,1

Отже, ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3» властиві стратегії лідерства за витратами. Ця стратегія пов'язана з досягненням найнижчих витрат на виробництво та реалізацію продукції. Стратегія лідерства за витратами використовується великими хлібопекарськими підприємствами. Ця стратегія не є ефективною, коли мова йде про впізнанність, так як товар повинен відрізнятися і мати хоч одну відмінну ознаку, за якою його будуть відрізняти від товарів конкурентів. За умови використання стратегії лідерства за витратами, маркетинговій політиці не надається значної уваги, а це може призвести до втрати своїх позицій серед конкурентів. Така стратегія не може надати ТДВ «Запорізький хлібозавод № 3» конкурентну перевагу у довгостроковому період через копіювання іншими підприємствами. Тому, ми вважаємо є необхідність переглянути стратегію та вдосконалити її.

2.3. Напрями удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства

Процес стратегічного управління повинно розпочинатися з аналізу-прогнозу середовища функціонування підприємства.

Для цього затасуємо один з ефективних методів – метод SWOT - аналіз. Він допомагає підприємствам у формулюванні стратегій, виявляючи внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на досягнення цілей. Оцінка цих чинників сприяє прийняттю обґрунтованих рішень і адаптації стратегії до змін [20].

Для проведення SWOT-аналіз ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» визначимо:

- сильні і слабкі сторони;
- можливості і загрози (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

SWOT-аналіз ТДВ «Запорізький хлібозавод №3»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- багаторічний досвід роботи; - висококваліфікований персонал; - наявні налагоджені відносини з партнерами; - гарна репутація у споживачів; - великий асортимент хлібобулочних виробів; - висока якість товару, що випускається.	- недостатньо розвинена маркетингова політика; - зношеність частини технологічного обладнання; - частина технологій застаріла виробництва; - недостатньо потужна рекламна підтримка; - відсутність інноваційних технологій; - наявність невикористаних виробничих потужностей; - висока залежність від методів державного регулювання ринку хлібобулочної продукції.
Можливості	Загрози
- збільшення асортименту продукції; - потужність виробництва така, що є можливість нарощувати обсяги виробництва; - створення нових робочих місць; - розширення ринку збуту продукції; - застосування новітніх технологій.	- політична нестабільність у зв'язку з військовими діями; - зростання кількості конкурентів; - збільшення цін на енергоносії та цін постачальників на сировину; - інфляція; - девальвація національної валюти; - негативні демографічні зміни зменшать ринок збуту.

Джерело: Розроблено автором

Дані таблиць 2,12 свідчать, що сильних сторін ТДВ «Запорізький хлібо завод №3» менше, ніж слабких (6 проти 7), причому кількість можливостей менша від кількості загроз (5 проти 6).

Таблиця 2.14

Зведена матриця SWOT-аналізу

Внутрішнє середовище Зовнішнє середовище	Сильні сторони: -багаторічний досвід роботи; - висококваліфікований персонал; -наявні налагоджені відносини з партнерами; -гарна репутація в споживачів; - наявність будівель і споруд; -висока якість товару, що випускається.	Слабкі сторони: -недостатньо розвинена маркетингова політика; -зношеність частини технологічного обладнання; - частина технологій застаріла виробництва; - недостатньо потужна рекламна підтримка; - відсутність інноваційних технологій; -наявність невикористаних виробничих потужностей; -висока залежність від методів державного регулювання ринку хлібобулочної продукції..
Можливості: -збільшення асортименту продукції; - потужність виробництва така, що є можливість нарощувати потрібні обсяги виробництва; -створення нових робочих місць; - розширення ринку збуту продукції; -застосування новітніх технологій.	- розширення асортименту продукції (виробництво борошняних кондитерських виробів) за рахунок використання новітніх технологій; -впровадження нових технології дасть змогу створити нові робочі місця та наростити обсяг виробництва.	-при належній маркетинговій політиці можливо розширити ринок збуту продукції; -збільшення завантаженості виробничих потужностей дозволить розширити асортимент виробництва та впроваджувати випуску кондитерської продукції
Загрози: - політична	-розширення асортименту продукції	- закріплювати позицію на ринку;

нестабільність у зв'язку з військовими діями; -зростання кількості конкурентів; - збільшення цін на енергоносії та цін постачальників на сировину та енергоносії; - інфляція; - девальвація національної валюти; - негативні демографічні зміни зменшать ринок збуту продукції.	при вході на зовнішній ринок країн, які менше схильні до військових конфліктів; -використання бренду та широкого асортименту хлібобулочної продукції для позиціонування продукції для задоволення змінних потреб споживачів	- інвестувати кошти в розвиток реклами
--	--	--

Розроблено автором

Згідно з загальним SWOT-аналізом зробимо матрицю SWOT-аналізу для ТДВ «Запорізький хлібозавод №3»

На основі аналізу факторів зведеної матриці SWOT-аналізу можна зробити висновки, що слабкі сторони підприємства та загрози мають домінуючу позицію над іншими. Це може призвести до значних негативних наслідків на підприємстві, якщо керівництво не приділить увагу до цих факторів. Тому важливо розробити стратегію розвитку підприємства, метою якої буде створення нових сильних сторін ТДВ «Запорізький хлібозавод №3». Вважаємо, що перш за все, потрібно удосконалити маркетингову політику підприємства.

Отже, ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» має багато конкурентних переваг порівняно з іншими учасниками ринку. Його досвід на ринку – понад 27 років. З матеріалів фінансової звітності підприємства з'ясовано, що ТДВ «Запорізький хлібозавод №3»:

-стабільно одержує прибуток, крім 2022 р. (рівень рентабельності продажу в 2023 р. становив 33,3%);

-нарощує масштаби діяльності (обсяг реалізованої продукції у 2023 р. – 418,8 млн. грн., приріст із 2021 р. – 57,1%);

-вкладає кошти у розвиток персоналу; має великий товарний асортимент

(виробничий підрозділ забезпечує 39 найменувань хлібобулочних виробів та 19 найменувань здобних виробів);

– має підтримку з боку потужної Компанії «Хлібодар», до складу якого він входить і може користуватися його синергійними перевагами.

Як бачимо, ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» володіє суттєвими конкурентними перевагами на ринку і, відповідно, потребує такої стратегії розвитку, яка б дала йому змогу зберегти лідерські позиції в регіоні. Результати стратегічного аналізу дають підстави запропонувати ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» на майбутнє використовувати стратегію диференціації.

Запропонована стратегія диференціації для ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» є ефективною, так як підприємство працює з різним асортиментом хлібобулочної продукції та орієнтуючись на різні групи споживачів. А крім продукції, яку виробляє підприємства, пропонуємо збільшити асортимент продукції – виробництво борошняних кондитерських виробів.

Нами запропонована стратегічна карта розвитку підприємства, де наведений перелік стратегічних цілей та взаємозалежність між ними відповідно до стратегії диференціації (рис. 2.6). В карті наведені заходи щодо досягнення стратегічних цілей на рівні тактичного планування. Реалізація стратегічних цілей ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» потребує відповідної ресурсної бази та відповідних навичок стратегічного управління. В стратегії запропонована допоміжна перспектива, яка конкретизує стратегічні програми розвитку конкурентних переваг підприємства через показники, що прикріплені до відповідного показника визначеної перспективи у карті стратегічного розвитку. Керівництво повинно довести до співробітників стратегія розвитку підприємства в розрізі функціональних підрозділів, відділів, цехів.

Таким, чином перспективи розвитку ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» залежить від стратегічного мислення керівництва та використання якісних методик стратегічного аналізу для прийняття ефективних управлінських рішень, формалізованих у планах розвитку на довгострокову перспективу.

ВИСНОВКИ

У відповідності до поставлених завдань було отримано наступні висновки:

Розглянуто сутність поняття «стратегічне управління». Зроблений аналіз літературних джерел показав, що не існує єдиного підходу до визначення поняття «стратегічне управління». На основі аналізу джерел зроблений висновок, що стратегічне управління розвитком підприємства – це процес, за допомогою якого керівники та менеджери підприємств визначають цілі своєї діяльності і розробляють стратегії досягнення цих цілей з урахуванням найважливіших зовнішніх і внутрішніх факторів.

Стратегія розвитку підприємства визначається в результаті вивчення зовнішнього середовища, а також внутрішнього середовища діяльності підприємства з урахуванням непередбачуваних ситуацій. Доведено, що для успішного функціонування підприємства необхідно проводити оцінку впливу факторів середовища. Це допоможе підприємствам вчасно реагувати на зміну всіх факторів та використовувати їх у своїй діяльності.

Об'єктом дослідження є ТДВ «Запорізький хлібозавод №3». Головна діяльність підприємства – це виробництво хліба та хлібобулочних виробів. На підприємстві працює 381 осіб, а це на 46 осіб більше аніж у 2021 р.

Виявлено, що у 2023 р. порівняно з 2021 р. виробництво товарної продукції збільшилося на 57,1 %, а чистий прибуток за цей період збільшився на 140%. Тоді як собівартість реалізованої продукції у 2023 р. склала 279124 тис. грн, що більше порівняно з 2021 р. на 41,3 %. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2021 р. даний показник склав +35,0 %, що на 15 п. п. нижче, ніж у 2023 р. (+50,0 %).

Визначено, що коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 р. складає 0,2, що вказує на відносну стабільність можливостей підприємства до погашення поточних зобов'язань за рахунок високоліквідних оборотних активів, Розрахунки за 2023 рр. свідчать про достатній рівень фінансової стійкості

досліджуваного підприємства.

Використовуючи аналізи PEST, SNW та SWOT нами зроблена оцінка стратегії підприємства і визначено подальшу стратегію розвитку ТДВ «Запорізький хлібозавод №3».

За допомогою SPACE-аналізу визначено результати оцінки стратегічної позиції ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» і це дало змогу виявити, що сьогодні підприємство перебуває у консервативному напрямку. Консервативна стратегічна зона характерна для стабільних ринків з низькими темпами росту, а зусилля підприємства концентруються на фінансову стабілізацію.

Результати SNW – аналізу показали, що на життєдіяльність ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» переважно впливають позитивні фактори. Підприємство має високу репутацію, так як випускає високоякісну продукцію, на підприємстві працюють висококваліфіковані спеціалісти; керівництво та менеджери оперативно приймають рішення, а також чітко розподілені повноваження. Аналіз показав і негативні чинники: на підприємстві немає належного інформаційного забезпечення в діяльності підприємства, не впроваджуються інновації, низький рівень автоматизації та інформаційно-комунікаційних технологій, а також враховуючи те, що війна внесла свої зміни у звичне життя, підприємство не застосовує сучасні методи реклами своєї продукції.

Під час дослідження виконано оцінку конкурентоспроможності підприємства між його конкурентів. За результатами аналізу, можна стверджувати, що ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» є лідером в м. Запоріжжя. Велику роль в цьому відіграла високий імідж та якість продукції.

На основі аналізу факторів зведеної матриці SWOT-аналізу можна зробити висновки, що слабкі сторони підприємства та загрози мають домінуючу позицію над іншими. Це може призвести до значних негативних наслідків на підприємстві, якщо керівництво не приділить увагу до цих факторів. Тому важливо розробити стратегію розвитку підприємства, метою якої буде створення нових сильних сторін ТДВ «Запорізький хлібозавод №3».

Проаналізував існуючу стратегію ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» прийшли до висновку, що підприємство має стратегію лідерства за витратами. Її реалізація є можливою завдяки потужності підприємства, що постачає на ринок продукцію і що дозволяє економити на виробництві хліба за рахунок ефекту масштабу.

ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» володіє суттєвими конкурентними перевагами на ринку і, відповідно, потребує такої стратегії розвитку, яка б дала йому змогу зберегти лідерські позиції в регіоні. Результати стратегічного аналізу дають підстави запропонувати ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» на майбутнє використовувати стратегію диференціації. Запропонована стратегія диференціації для ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» є ефективною, так як підприємство працює з різним асортиментом хлібобулочної продукції та орієнтуючись на різні групи споживачів. А крім продукції, яку виробляє підприємства, пропонуємо збільшити асортимент продукції – виробництво борошняних кондитерських виробів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алхімова В.В. Вплив факторів внутрішнього середовища на вибір ефективної стратегії розвитку телекомунікаційних компаній. *Економіка та суспільство*, 2022. Вип.36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1118/1075> (Дата звернення 13.11.24).
2. Ансофф І. Стратегічне управління.; пер. з англ.: Економіка, 1989. 519 с.
3. Батракова Т.І., Бондар В.В. Напрями підвищення ефективності використання оборотних засобів. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Випуск 15. Частина 5. С.57-60.
4. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11. Частина 2. С. 41–45.
5. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 396с.
6. Гальчинська Ю.М. Аналіз інструментів та методів стратегічного планування біоенергетики в Україні. *Ефективна економіка*, 2015. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/82.pdf (Дата звернення 20.11.24).
7. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193–199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30 (дата звернення: 06.10.2024).
8. Гордієнко П. Стратегічний аналіз: навч. посіб. К.: Алерта, 2006. 404 с.
9. Гужавіна І.В. Фінансова стратегія та її роль в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 85-91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2019_4_14 (Дата звернення 23.11.24).
10. Гуржій Н.М., Колтунік А.Ю. Особливості сучасних підходів до

стратегічного управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №14. С. 345—347.

11. Даценко Г.В. Чинники зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища машинобудівних підприємств безпосереднього і непрямого впливу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №6, Т.3 (164). С.198—202.

12. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організації: навч. посібник. К.: МАУП, 1998. С. 188.

13. Друкер, П.Ф. Інновації та підприємництво. Бук Чембер Интернэшнл. 1992. 160 с.

14. Жигалов, В.Т., Шимановська, Л.М. Основи менеджменту і управлінської діяльності. Київ: Вища школа, 1994. 223 с.

15. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 11(162). С. 107-113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23 (дата звернення: 03.10.2024).

16. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Х.: Консум, 2004. 208с.

17. Іванова М.І., Яшкіна Н.В. Використання комплексу матричних методів стратегічного аналізу діяльності виробничих підприємств. *Економіка та держава*. 2014. № 6. С. 86–90.

18. Кашуба Я.М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. *Економіка та держава*. 2014. №9. 166 с.

19. Колпаков В.К., Кузьменко О.В. Адміністративне право України: підручник. К.: Юрінком Інтер, 2003. 544 с.

20. Копчак Ю.С., Лобунець Т. В., Луковський Р.І. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2024. (61). URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3868/3788>

21. Корженевська В.М. Дослідження факторів впливу на фінансовий

стан підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. №7(122). С. 102—106.

22. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107-113.

23. Кузнецова І., Балабаш О. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. № 5. С. 84-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2017_5_9

24. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Traeiv_2013_1_1_81 (дата звернення: 01.11.2024).

25. Мінцберг Г., Альстренд Б. Школи стратегій: навч. посібн. СПб., 2000. 336 с

26. Нечаюк Л. І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. К. : ЦУЛ, 200с.

27. Офіційний сайт ТДВ «Запорізький хлібозавод №3». URL:<https://hlibodar.com.ua/article/istorya-zaporizkogo-hlibozavodu-3/>.

28. Падерін І.Д., Новак Є.Е. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на стратегії підприємств малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 3. С. 135-140. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000756291> (Дата звернення: 01.11.24 р.).

29. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: пер. з англ. / Е. Майкл Потрер. К.: Основи, 1997. 390 с.

30. Пуцентейло П.Р., Гуменюк О.О. Стратегічний аналіз як важливий елемент управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2016. № 3–4. С. 196–205.

31. Саух І.В. GAP-аналіз як методика формування стратегії розвитку фінансового потенціалу туристичного підприємства. *Economic annals-XXI*. 2016.

№ 162. С. 79–83.

32. Свірідова С.С., Толстова С.А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу*. №2(30), 2017.С.109-116.

33. Сидорчук О. Г., Артим І.І. Основи менеджменту. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 216 с.

34. Ставицький О.В. Методологічні основи стратегічного управління підприємством. *Ефективна економіка*, 2011. № 9. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=698>

35. Теплінський Г.В. Стратегія як основа управління корпоративною власністю. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. №2 (141). С.19—24.

36. Тесленок І. М., Кримська Л.О. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством, Л. Запоріжжя: ЗНТУ, 2012. 110 с.

37. Турченко М.О., Швець М.Д. Маркетинг: навч. посіб. Рівне: Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування, 2010. 293 с.

38. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2015. № 4. С. 38–45.

39. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 1999. 384 с.

40. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

41. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства: [навч. посіб.] ; під ред. д. е. н. проф., академіка АЕН України Л.В. Балабанової. Донецьк: Дон-ДУЕТ, 2001.180 с.

42. Chandler A.D. Strategy and Structure. Cambridge MIT Press, 2007. 480 p.

43. Henry Mintzberg. The Strategy Process / Henry Mintzberg, James Brian Quinn, Sumatra Ghoshal. 1998. p.5-13.

44. Thompson A.Jr., Strickland A.J. Strategic Management: Concepts and Cases. 3rd ed. Plano, Tex: Business Publications, 1984.

45. Hiqqins J.M. Orqanizational Policy and Strateqic Manaqement: Text and Cases, 2nd ed. J.M. Hiqqins. Chicago: The Dryden Press, 1983.