

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**  
**Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту**  
**Кафедра управління імені Олега Балацького**

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Ігор РЕКУНЕНКО

\_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

*на здобуття освітнього ступеня бакалавр*

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо- професійної програми «Менеджмент»

**на тему: «Стратегічне управління діяльністю підприємства (на прикладі ТОВ «Мрія»)»**

Здобувача групи М-02/2 Курило Руслана Івановича

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ Руслан КУРИЛО

Керівник к.е.н., асистент кафедри  
управління ім. О. Балацького

\_\_\_\_\_ Світлана РИБАЛЬЧЕНКО

**Суми – 2024**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**  
**Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту**  
**Кафедра управління імені Олега Балацького**

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Ігор РЕКУНЕНКО  
\_\_\_\_\_ 2024 р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**  
**на здобуття ступеня бакалавр**

зі спеціальності 073 «Менеджмент»,  
освітньо- професійної програми «Менеджмент»  
Здобувача групи М-02/2 **Курило Руслана Івановича**

1. Тема роботи «Стратегічне управління діяльністю підприємства (на прикладі ТОВ «Мрія»)» затверджена наказом № 0544- VI від 16.05.2024 року.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 30 травня 2024р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: оцінка ефективності процесу розроблення стратегії та впровадження її на підприємстві ТОВ “Мрія”.
4. Об’єкт дослідження: стратегічне управління підприємства в цілому.
5. Предмет дослідження: розробка та формування стратегії на підприємстві ТОВ “Мрія”.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі поглибленого вивчення спеціальної літератури, результатів власних досліджень на підприємстві, вирішення конкретних проблем у майбутніх сферах професійної діяльності.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань виконання поставленої мети.

№	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні аспекти стратегічного управління	10.05.2024
II	Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	15.05.2024
III	Стратегічне планування на підприємстві	20.05.2024

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен визначити значення стратегічного управління для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, охарактеризувати основні підходи до стратегічного управління; описати основні етапи розроблення та реалізації стратегії на підприємстві.

У розділі 2 студент повинен проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства та проаналізувати фінансовий стан та фінансову стійкість.

У розділі 3 студент повинен розробити план дій щодо впровадження стратегії, запропонувати власну стратегію для вдосконалення результатів.

8. Консультація щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

9. Дата видачі завдання 05.04.2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи к.е.н., асистент кафедри управління ім. О.Балацького, Світлана Рибальченко

Завдання до виконання одержав

Руслан КУРИЛО

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра на тему «Стратегічне управління діяльністю підприємства (на прикладі ТОВ «Мрія»)» викладена на 45 сторінках, 31 використаних джерел, 2 додатки.

Об'єктом дослідження являється стратегічне управління підприємства в цілому.

Предметом дослідження є розробка та формування стратегії на підприємстві ТОВ «Мрія».

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є оцінка ефективності процесу розроблення стратегії та впровадження її на підприємстві ТОВ «Мрія», аналіз теоретичних та аналітичних даних, які наявні у даній темі, для формування потрібних висновків та рекомендацій для вирішення наявних та запобігання можливих проблем.

Методи дослідження. Згідно до мети, поставлених завдань, об'єкту та предмету дослідження найбільш влучно буде використання таких методів як: порівняння, аналіз фінансових показників та конкурентів, аналіз наукової літератури та спостереження.

Практичне значення кваліфікаційної роботи бакалавра полягає у використанні виявлених результатів та запропонованих методів для вдосконалення роботи підприємства з даної теми.

Проблематика дослідження була представлена на міжнародній інтернет конференції «Сучасний менеджмент і економічний розвиток». Доповідь на тему: «ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ»

Ключові слова: СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН, СТРАТЕГІЯ, РОЗВИТОК.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ...	7
1.1 Поняття та значення стратегічного управління для підприємства.....	7
1.2 Основні підходи до стратегічного управління.....	10
1.3 Етапи розроблення та реалізації стратегії на підприємстві.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА .....	20
2.1 Загальний аналіз факторів зовнішнього середовища підприємства.....	20
2.2 Аналіз ресурсів та конкурентних переваг внутрішнього середовища.....	23
2.3 Стан фінансових ресурсів та фінансова стійкість підприємства ТОВ “Мрія” .....	277
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	30
3.1 Вибір стратегій та формування стратегічних цілей .....	30
3.2 Розроблення стратегічних планів, моніторинг та контроль реалізації стратегій .....	33
3.3 Напрямки впровадження стратегії ТОВ “Мрія” .....	366
ВИСНОВКИ.....	388
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
ДОДАТКИ.....	424

## ВСТУП

У наш час відбуваються різні динамічні зміни на ринку, змінюються потреби споживачів, оновлюється технологія та конкурентне середовище. Всі ці аспекти змушують підприємства пристосовуватися до змін та весь час переглядати та оновлювати власні стратегії, щоб мати гарні перспективи на майбутнє та залишатися конкурентоспроможними.

Об'єкт дослідження: стратегічне управління підприємства в цілому.

Предмет дослідження: розробка та формування стратегії на підприємстві ТОВ "Мрія".

Мета: є оцінка ефективності процесу розроблення стратегії та впровадження її на підприємстві ТОВ "Мрія".

Завдання:

- визначити значення стратегічного управління для забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- охарактеризувати основні підходи до стратегічного управління;
- описати основні етапи розроблення та реалізації стратегії на підприємстві;
- визначити ключові фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, та їх вплив на підприємство;
- провести аналіз фінансової звітності, фінансового стану підприємства ТОВ "Мрія";
- розробити план дій щодо впровадження стратегії.

Методи дослідження:

1. Аналіз конкурентів
2. Аналіз фінансової звітності
3. Аналіз літератури

Дана робота складається з 40 сторінок (3 розділи, 31 використаного джерела та 2 додатків).

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

### 1.1 Поняття та значення стратегічного управління для підприємства

З плином часу, знань про бізнес та роль його у формації економічних зв'язків змінювалася і парадигма управління. На початку 20 століття класична (управлінська) школа менеджменту прийшла на зміну пануючого до середини попереднього століття, науковому менеджменту. З цієї причини недостатньо уваги приділялося ролі людських ресурсів у забезпеченні організаційної ефективності. Це призвело до розвитку шкіл психології та людських відносин. Великі досягнення в галузі технічних наук призвели до формування школи науки управління. Школа науки менеджменту створила системні та ситуаційні методи управління. Поява другого методу призвела до конфігурації системи управління і стадійного утворення доктрини стратегічного менеджменту.

Стратегічний менеджмент обмірковується наступно :

- як хід формування стратегії та керування організацією для успішного її втілення;
- як тип організаційного управління, на основі людського потенціалу, орієнтуючи виробничу діяльність на ринковий попит, забезпечуючи гнучку організацію та своєчасні зміни всередині організації, наприклад: забезпечує своєчасні зміни в організації та організації, що дозволяє їй реагувати на зміни в навколишньому середовищі та отримувати конкурентні переваги. В результаті організація може досягти своїх довгострокових цілей [1].

Організації та лідери зі стратегічним баченням спрямовують свій погляд у майбутнє та визначають шлях розвитку.

Ще в давнину вчені сформували основний концепт, який є суттю стратегічного менеджменту - стратегія, яке має своє коріння в грецькому слові "strategia" (стратос - військо, аго - ведення), що означає "мистецтво генерала".

Поняття : наступ, тактика, стратегія, оборона, конкурентна боротьба виникають з ідеї військової справи [2] .

Головне те, що протягом 23 століть значення стратегії стало невід’ємною частиною світогляду суспільства.

Історія свідчить, що найкомпетентніші та найуспішніші полководці Стародавньої Греції.

Історія свідчить, що найвправніші та найуспішніші полководці Стародавньої Греції надавали великого значення правильній побудові своєї армії та вирішенню питання, коли йти на війну, а коли розпочинати переговори з громадськістю, політиками та дипломатами.

В епоху гігантських корпорацій перед Другою світовою війною конкретні адміністративні завдання, особливо довгострокові, не були встановлені в організації. Сама організація не була створена. Хоча топ-менеджери підприємств постійно обговорювали та окреслювали плани розвитку підприємства, менеджмент займався розрахунком відповідних показників. Однак формальний контроль за розрахунком відповідних показників та веденням фінансової звітності був обмеженим. Офіційний контроль за підготовкою річних фінансових прогнозів, тобто бюджетних звітів, був обмеженим. Бюджети готувалися шляхом постатейного розподілу видатків на різні цілі, наприклад, бюджетний розпис.

Головною ознакою стратегічного менеджменту є слово “стратегія”. До речі, цікавим фактом вважається те, що перше письмове використання слова "стратегія" датується Китаєм, де перші держави виникли в 14 столітті до нашої ери. Пізніше термін "стратегія" почали використовувати і в Японії. Бусідо, закон самураїв, також визначає стратегії підготовки та ведення війни. Вперше термін "стратегія" був використаний в економіці в 1962 році А. Чандлером-молодшим для опису типу управління будь-яким підприємством: стратегія - це спосіб встановлення тривалої мети, розробки планів дій та визначення основних напрямків ресурсного розподілу в організації.



Сьогоднішнє формулювання стратегії досить таки складно розкрити лише одним реченням. Велика кількість впливових вчених давали на розгляд свої визначення щодо змісту стратегії, але їхні формування мають різний контекст.

Одним з відомих фахівців у області стратегічного менеджменту являється І. Ансофф, так він стверджував, що стратегія - це каталог аксіом прийняття рішень, якими орудується організація в своїй сфері.

А.А. Томпсон та А. Дж. Стрікленд - американські фахівці, які дотримувалися думки, що стратегія - це вид на майбутнє управління організацією, зосереджений на укріплення її становища, вподоба споживчих інтересів та здобутка поставлених завдань.

Існує доволі багато інших визначень, більшість з них являються свідченням чималої уваги до цього твердження серед іноземних та вітчизняних спеціалістів із економічної сфери.

Велика кількість авторів визначають стратегію як план керування товариства в цілому. Метою цього плану є досягнення тривалих завдань організації.

Підсумовуючи, стратегія виробляється та аналізується для всього товариства як одностайної господарської одиниці на затяжний період та відноситься лише до ідейних, життєво вагових для організації курсу діяльності [3].

Розглянувши різні визначення поняття “стратегія” можна підсумувати, що стратегічне управління — цикл, під час якого керівники проводять тривале управління підприємством, формують особливі цілі діяння, створюють тактики для звершення цих цілей, враховуючи всі зовнішні та внутрішні умови, а також гарантують реалізацію фомованих планів, які безперервно еволюціонують і змінюються [4].

## 1.2 Основні підходи до стратегічного управління

Погляд стратегічного менеджменту виник наприкінці двадцятого сторіччя. Він був сформований зарубіжною консалтинговою компанією McKinsey, та через пару років застосовувався на безліч інших великих американських організацій. Наприкінці двадцятого сторіччя майже половина крупних компаній співпрацювали з McKinsey. За словами тодішнього президента ІВМ, цей погляд був зосереджений на перспективі розвитку. Це не просто є результат науково-практичної розробки вчених, але й справжня менеджментська інновація, яка здобула масштабне поширення і довела свою ефективність у сучасній глобальній практиці управління.

У 1965 році Ігор Ансофф зробив один із найбільших вкладів у розвинення теорії стратегічного менеджменту. На той період стратегія показувалася як систематизований цикл, що говорить про виразну наступність кроків та активне використання дослідницьких важелів та методів, що являються кращими способами для формування стратегій, який забезпечував успіх підприємству [5].

Даному терміну дано багато визначень, але існують певні розбіжності, оскільки всі науковці у кожній галузі, котрі вивчають цей предмет, пропонують власну версію цього процесу.

Стратегічне управління - це процес оцінки зовнішнього середовища, формулювання корпоративних цілей і прийняття рішень, спрямованих на створення і підтримку конкурентних переваг, які забезпечують довгострокову прибутковість бізнесу [6] . Можна виділити ось такі головні підходи стратегічного менеджменту (Рис.1.1) :

- аналітичний підхід;
- позиційний підхід;
- ресурсний підхід
- синергетичний підхід;
- культурний підхід.

Всі дані підходи застосовуються одинично або можуть з'єднуватися в залежності від вимог певного товариства.



Рисунок 1.1 - Підходи до стратегічного менеджменту

Розберемо докладніше кожен з підходів.

Аналітичний підхід до стратегічного управління базується на детальному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища організації [7]. Основна ідея полягає в тому, щоб провести глибоке дослідження факторів, що впливають на організацію, її ринки і конкурентів, а також внутрішніх ресурсів та можливостей організації. Аналітичний підхід ґрунтується на таких чинниках:

- зовнішнє середовище;
- внутрішнє середовище;
- SWOT-аналіз;
- Ризик-аналіз;
- Прогнозування та планування. (Рис.1.2)

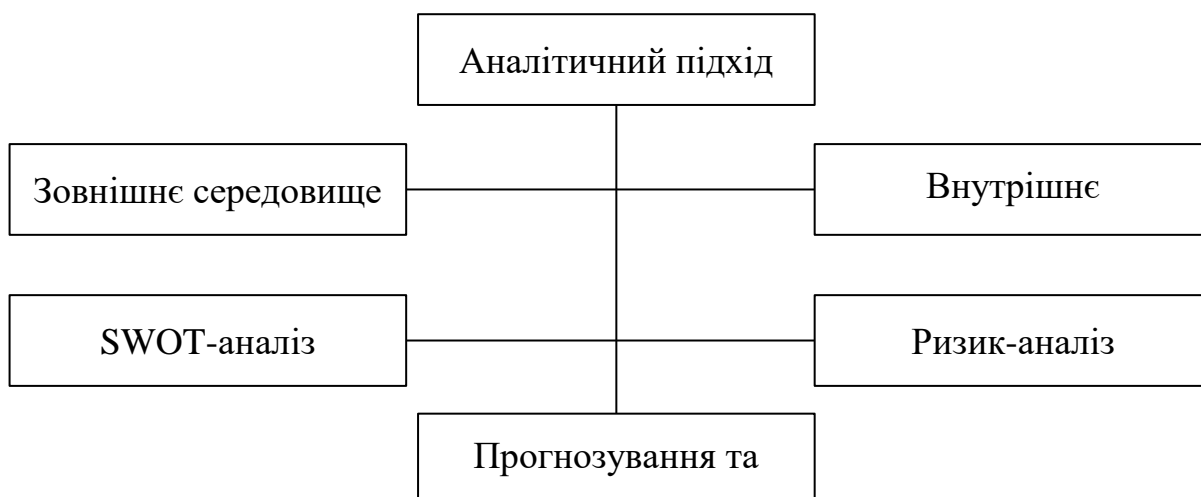


Рисунок 1.2 - Підгрунття аналітичного підходу

Аналітичний підхід дає змогу підприємству втямити її місце на ринку, знайти свої головні проблеми та перспективи, а також виробити стратегії для звершення конкурентних переваг.

Підхід до стратегічного менеджменту з позицій заснований на думці, що якісна стратегія - це стратегія, в якій товариство займає міцне місце на ринку, що дозволяє їй отримати конкурентну перевагу [8]. Головна увага надається аналізу ринкової ситуації, конкурентів і позиції організації на ринку. Розберемо докладніше позиційний підхід:

- аналіз ринкових умов: відбувається докладний аналіз ринкових умов, а саме таких як макроекономічні чинники, величина ринку, тенденції змін у сегменті;
- аналіз конкурентів: товариство проводить аналіз конкурентної ситуації на ринку, їхні сильні та слабкі сторони та стратегії;
- використання конкурентних переваг: головним вважається якісне створення та користування конкурентними перевагами, що дасть змогу підприємству почувати себе комфортно на ринку та здобути перевагу над економічним суперником.

- позиціонування на ринку: після аналізу ринку підприємство розробляє стратегію позиціонування, щоб унікально позиціонувати себе на ринку та відрізнитись від конкурентів. Це досягається через визначення певних ніш та встановлення незвичайних цінностей;
- стратегія зниження загроз: даний підхід дозволяє розроблення стратегій для зменшення загроз зі сторони суперників або інших факторів, які будуть дієво впливати на місце на ринку.

Позиційний підхід добродіє товариствам виявляти власні конкурентні козири та посідати міцну позицію на ринку, адже це є вагомим для досягнення тріумфу в новітньому бізнес-середовищі.

Ресурсний підхід до стратегічного менеджменту концентрується на внутрішніх ресурсах компанії як провідному джерелі конкурентних переваг [9]. Даний підхід говорить, що якісна стратегія мусить ґрунтуватися на активному використанні та зростанні унікальних ресурсів та здібностей, що відрізняють компанію від суперників. Цей підхід складається з таких чинників (Рис.1.3) :

- аналіз внутрішніх ресурсів;
- ідентифікація основних компетенцій;
- управління ресурсами;
- розвиток ресурсів та компетенцій;
- створення бар'єрів для конкурентів.

Ресурсний підхід дозволяє підприємству застосовувати власні ресурси як головні джерела конкурентних переваг, адже це дає можливість конкурувати на ринку.

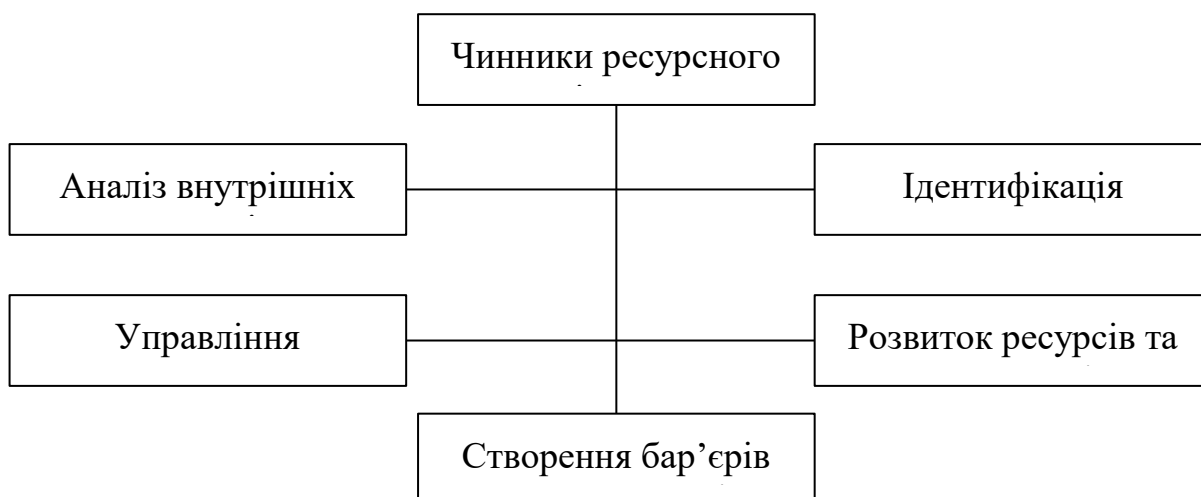


Рисунок 1.3 - Чинники ресурсного підходу

Синергетичний підхід до стратегічного управління базується на думці про синергію - взаємодію, при якій результат перевищує суму певних компонентів. Головна думка являється в тому, що взаємозв'язок між різними частинами компанії може створювати досить таки велику цінність, ніж сума окремих дій. Даний підхід має такі чинники:

- взаємодія між функціональними областями: відбувається взаємодія різних областей, таких як маркетинг, дистрибуція, виробництво та інші;
- взаємодія між бізнес - підрозділами: відбувається взаємодія між бізнес - підрозділами на підприємстві, а саме з тими, які можуть бути географічно розташовані поряд, саме для того, щоб розробляти нові можливості та взаємовигідні зв'язки;
- створення синергійних ефектів: відбувається створення синергійних ефектів, які будуть допомагати підприємству досягати більшого ефекту;

Даний підхід наголошує на важливості взаємозв'язку та спільної праці, адже це буде приносити чималий результат.

Культурний підхід до стратегічного менеджменту говорить, що стратегія повинна бути відповідальною до організаційної культури, адже інакше вона буде невдалою. Головна суть цього підходу - якість стратегії є залежною від

відповідності цінностям та нормам поведінки, які мають панівне становище у внутрішньому середовищі організації. Цей підхід має такі чинники:

- роль культури в стратегічному управлінні: культура підприємства визначається зі способом, саме з яким вона буде працювати, розбирати проблеми, сприймати ризики;
- формування стратегії на основі цінностей: підприємство створює власну стратегію спираючись на свої цінності та культурні аспекти;
- запровадження стратегії через культурні зміни: рідко якісна стратегія вимагає культурних переворотів на підприємстві. Це можуть бути зміни в області керівництва, стилю менеджменту та способи праці.

Культурний підхід наголошує про важливість формування стратегій, що будуть відповідати культурі то цінностям товариства, які забезпечуватимуть їхню якісну реалізацію.

Отже, стратегічне управління складається з таких підходів як аналітичний, позиційний, ресурсний, синергетичний та культурний. Дотримання цих підходів допомагає сформувати успішну стратегію задля отримання довгострокових перспектив та розвитку організації.

### 1.3 Етапи розроблення та реалізації стратегії на підприємстві

Головним завданням виконання стратегії - формування потрібних умов для якісної реалізації стратегії. Реалізація стратегії - впровадження стратегічних змін для того, щоб організація була в змозі реалізувати свою стратегію.

Під час реалізації стратегії кожна ланка директорів здійснює свої задачі та виконує прив'язані за ним функції. Відповідальність за дані виконання належить вищій ланці керівництва. Все це відбувається у 5 етапів:

- перший етап: глибокий аналіз стану зовнішнього середовище, мети та формування стратегій;
- другий етап: на даному етапі відбувається затвердження рішення вищою ланкою директорів на рахунок ефективного використання ресурсів;

- третій етап: топ - менеджмент затверджує рішення на рахунок організаційної структури. Оцінюється, чи сумісна організаційна структура зі стратегією, прийнятою до реалізації, та, за необхідності, вносяться відповідні зміни в організаційну структуру компанії.
- четвертий етап: впровадження важливих змін на підприємстві, стратегія без них не може бути реалізована. Для успішних змін, незалежно від типу, характеру та змісту змін, топ-менеджмент повинен виконувати даний порядок:
  - 1) розробити сценарії опору змінам;
  - 2) вживати заходи для зменшення опору змінам;
  - 3) усунути або мінімізувати фактичний опір;
  - 4) зробити зміни постійними;
- п'ятий етап: залучення вищої ланки керівництва необхідне в той момент, коли цього потребує сама стратегія, щоб щось змінити, адже можуть з'явитися різні обставини, які будуть заважати реалізації самої стратегії. Новий план приймається, якщо він забезпечує значно більше переваг, ніж поточний.

Важливим буде підкреслити етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії, які виділяють різні фахівці світової економіки [10]. М. Портер говорить, що процес розробки стратегії складається з таких стадій: аналіз системи та динамічності сфери (включається аналіз стратегічної перспективи суперників, компаній та клієнтської бази), визначення та оцінка варіантів отримання конкурентних переваг, дослідження видів конкурентних стратегій, селекція найкращої альтернативи та створення системи конкурентних стратегій.

Ю. Іванов дослідив, що процес стратегічного вибору включає в себе чотири фази:

1. Аналіз діючих стратегій;
2. Розробка тактик;
3. Аналіз небезпеки;
4. Селекція стратегічних напрямків.



Варто наголосити, що цикл створення конкурентоспроможної стратегії організації має бути комплексним та завершеним. Дослідження, які були наведені у нещодавніх публікаціях світових науковців по даній темі, а також власні роздуми, підтверджують потребу розширення процесу розроблення перспективної стратегії додатковими етапами, які відображають подальшу її реалізацію [11]. (Рис. 1.4)

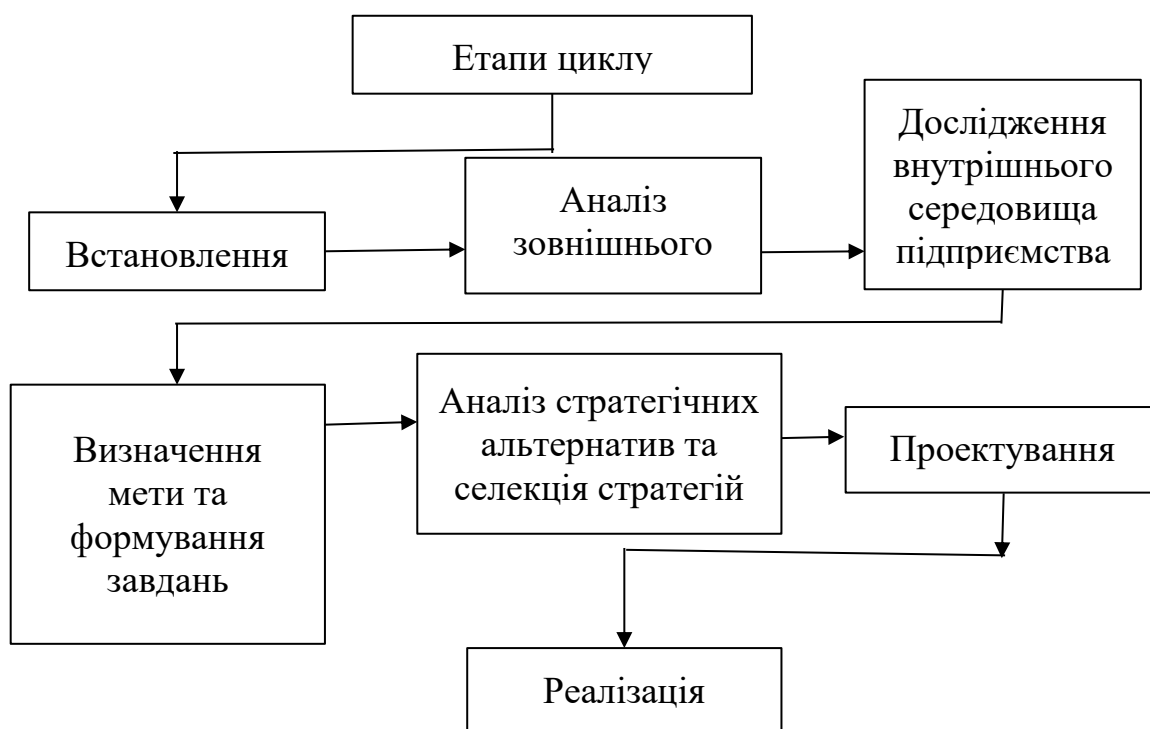


Рисунок 1.4 - Етапи циклу реалізації стратегії

Початковим етапом розробки являється встановлення цілей. Відбувається формування та встановлення різних цілей за часом виконання. Головне, щоб був зважений підхід, адже це основа у підборі конкурентної стратегії.

Другий та третій етапи включають в себе аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ відповідно. Якщо не проводити аналіз зовнішнього середовища, то неможливо правильно виявити зовнішні загрози та майбутні можливості організації. Якщо не проводити аналіз внутрішнього середовища, то буде неможливо зрозуміти сильні та слабкі сторони підприємства, адже зі

зрозумінням даної проблематики можна підприємству ефективно використати свої міцні сторони та захистити вразливі ділянки, щоб уникнути небезпеки.

Четвертий етап включає аналіз та вибір критеріїв для оптимізації діяння організації. Потрібно після аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ, зрозуміти всі аспекти, можливості та погрози, і вже після цього відбувається визначення мети стратегії.

П'ятий етап - аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії. Дослідження низки критеріїв: отримання конкурентних переваг, враховування впливу взаємодії з рештою стратегій організації, аналіз асортименту заказів, оцінка за допомогою матриці, дослідження стадій життєвого циклу, оцінки експертів.

На шостому етапі відбувається планування реалізації: розробляється докладний план введення стратегії у життя. Детально планується кожен етап реалізації, визначаються терміни очікуваних результатів.

Сьомий (завершальний) етап - реалізація стратегічних рішень. Реалізація стратегії - це організація та контроль процесу впровадження стратегії, його регулювання та координація [12].

На даному етапі необхідно розрізняти такі складові:

1. Реалізація запланованих заходів. Це відбувається протягом усього періоду дії стратегії.
2. Коригування стратегії розвитку в процесі реалізації, якщо це необхідно.
3. Управління реалізацією стратегії розвитку. Його основне завдання - запобігти можливим помилкам у процесі реалізації стратегії розвитку та забезпечити її ефективність.

Реалізацію стратегії розвитку можна вважати успішною, коли були здійснені всі стратегічні завдання розвинення підприємства .

Отже, розробка ефективної конкурентної стратегії є важливою вимогою для всіх компаній і, безсумнівно, має практичну цінність. Однак необхідність врахування всіх дійсно важливих аспектів ускладнює вибір найкращої

конкурентної стратегії з широкого спектру стратегій. Тому наступним кроком дослідження має стати розробка ефективної моделі вибору конкурентної стратегії, яка враховує низку факторів, дозволяє проводити критичний аналіз стратегічних варіантів, які включають в себе якісний та кількісний аналізи та передбачає використання оптимального інструментарію. Це дасть змогу організаціям сформулювати реальну конкурентоспроможну стратегію та успішно реалізувати її на практиці.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВ

### 2.1 Загальний аналіз факторів зовнішнього середовища підприємства

Результат організації підвладний діям зовнішнього середовища, яке в свою чергу прямо чи опосередковано впливає на діяння організації. Це може як відкривати нові можливості та навпаки, ускладнювати їх. Тому необхідно зі всіх сторін ретельно аналізувати вплив зовнішніх сил на підприємство, це даватиме шанс зрозуміти, які керівні рішення слід приймати, щоб покращувати конкурентні позиції на ринку.

Будь - яке підприємство - відкрита система, яка в свою чергу знаходиться у неперервному зв'язку із зовнішнім середовищем.

Комплекс економічних суб'єктів, фінансових, соціальних та природних обставин, вітчизняних та міжнародних інституційних апаратів, а також інші зовнішні умови, які впливають на підприємство називається зовнішнім середовищем [13].

Зовнішнє середовище має таку характеристику: мінливість, складність, взаємозалежність та невизначеність: (Рис. 2.1)

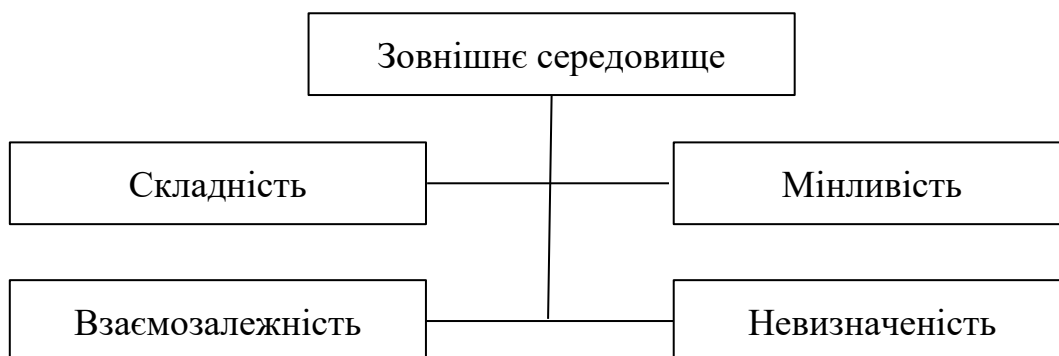


Рисунок 2.1 - Характеристика зовнішнього середовища

1. Складність організації полягає у кількості та різноманітності факторів, на які вона повинна реагувати [14];
2. Мінливість - темп змін оточення організації;
3. Взаємозалежність факторів - якщо відбувається зміна одного фактора, це стає причиною зміни іншого.
4. Невизначеність - певна чисельність факторів зовнішнього оточення, про які відомо підприємству та міра їх впливу обумовлено якістю інформації, якою володіє організація [15].

Зовнішнє середовище у свою чергу також поділяється на фактори прямої дії (мікросередовище) та непрямой дії (макросередовище). Докладніше подано на Рис. 2.2 :



Рисунок 2.2 - Фактори зовнішнього середовища організації

Розглянемо докладніше деякі чинники прямої дії на прикладі підприємства ТОВ “Мрія”:

- конкуренти - головним суперником в агропромисловості являється компанія ТОВ “Альянс”. Директором організації є Демченко С.І.. Цікавим фактом є те, що Демченко С.І. разом із Чайкою І.М. заснували підприємство “Мрія”, але через певні негаразди, про які невідомо, через деякий час відкрив власну організацію. Дві компанії мають майже рівну частку на ринку.
- споживачі - споживачами являються звичайні мешканці Липоводолинської громади, які користуються послугами організації. Вони здають свою землю в оренду під певний відсоток, щоб залучати споживачів, потрібно робити більш вигідний відсоток від оренди, ніж конкурент, чим і займається ТОВ “Мрія”.
- державні органи влади - місцева селищна рада допомагає розвиватися агробізнесу, адже між ними існує взаємозв’язок. ТОВ “Мрія” добровільно залучає власні кошти для благоустрою місцевої громади, що йде на користь її мешканцям [16].
- інфраструктура - розвиток інфраструктури є важливим чинником, для вчасного транспортування продукції. За останні роки було відремонтовано чимало доріг місцевого значення, що в свою чергу покращує швидкість та ефективність вантажоперевезення.

Якщо говорити про фактори непрямой дії, то вагомим є політичний фактор. На даний час вже два роки у нашій країні йде війна, що в свою чергу не могло не вплинути на агропромисловість. Вирішуються різні проблеми та залучаються певні спеціалісти в даній сфері, щоб швидко та якісно доставляти продукцію до місця сортування та вивантаження.

Отже, можна сказати, що зовнішнє середовище впливає на організацію досить сильно та різносторонньо, це спричиняє необхідність своєчасної та

змістовної реакції на дану проблематику, щоб уникнути небезпеки та швидше за конкурента скористатися певними можливостями.

## 2.2 Аналіз ресурсів та конкурентних переваг внутрішнього середовища

Внутрішнє середовище - це різні компоненти та параметри, які впливають на внутрішній стан, позитивні та негативні аспекти, та певною мірою, результативність роботи організації [17].

Внутрішнє середовище складається з таких компонентів (Рис. 2.3):

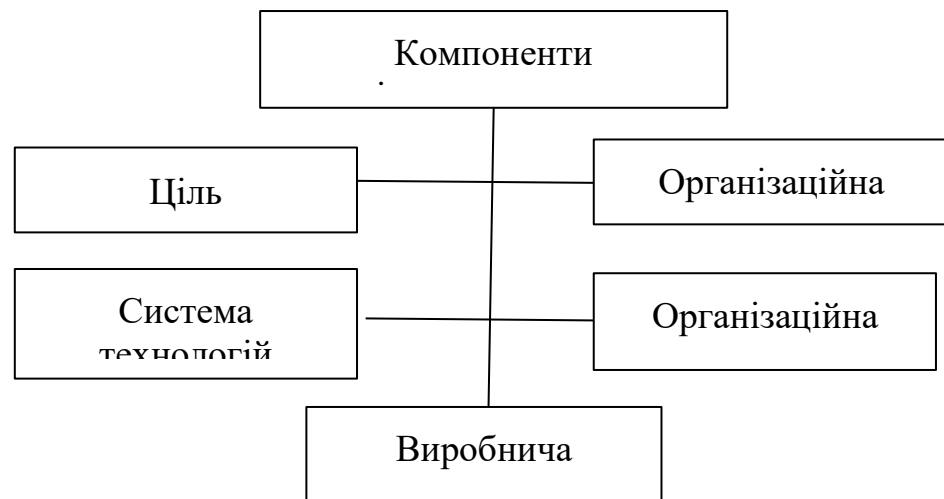


Рисунок 2.3 - Компоненти внутрішнього середовища

- ціль - поточний статус виходу або плановані досягнення від роботи організації. Цілі варіюються за часовим проміжком та змістом. Це обумовлено характером роботи організації. Як приклад, для підприємств з торговельною діяльністю, головною ціллю є здобуття прибутку, а для неприбуткових підприємств - розв'язання різних питань, адже з такою метою вони були створені (навчання студентів, охорона здоров'я і т.д.).
- виробнича структура - гуртування певних задач у межах різних підрозділів, які взаємозалежні між собою.
- система технологій - щось типу трансформація вхідних матеріалів на вихідні ( послуга, продукт). Велика кількість спеціалістів досліджували

технологію та ділили її на групи. Коротко розглянемо одну із теорій. У своїх працях Дж. Вудворд, британська вчена, класифікувала технології на три категорії:

1. Технології, придатні для дрібносерійного та індивідуального (одиночного) виробництва;
2. Технології для крупносерійного або масового виробництва;;
3. Технології промислового потоку.

Всі вони застосовуються у тій сфері, де вони є найпродуктивнішими. Перша продуктивна в тому випадку, коли для клієнта основним критерієм є високий стандарт та оригінальність товару; друга – в тому випадку, коли домінуючим критерієм є якість та низька ціна; третя – при неперервному добуванні або виробництві однієї продукції у масштабних розмірах [18].

- культура робочого середовища створюється через взаємодію між колегами та комунікацією на робочих питаннях щодо виконання завдань, які поставлені перед окремим проектом чи процвітання організації в цілому та методи розв'язання додаткових завдань [19].
- структура компанії - це суцільність виробничого процесу та розподілені ресурси у виробничій системі, та в свою чергу структура управління та взаємодія між ними, які сприяють виконанню стратегічного плану підприємства [20]. Організаційна структура поділяється на різні види, ось деякі з них:

- 1) лінійна;
- 2) функціональна;
- 3) лінійно-функціональна;
- 4) матрична;
- 5) дивізійна.

Докладніше розберемо лінійну структуру на прикладі підприємства ТОВ “Мрія”. Організаційна структура організації має такий вигляд (Рис.2.4).



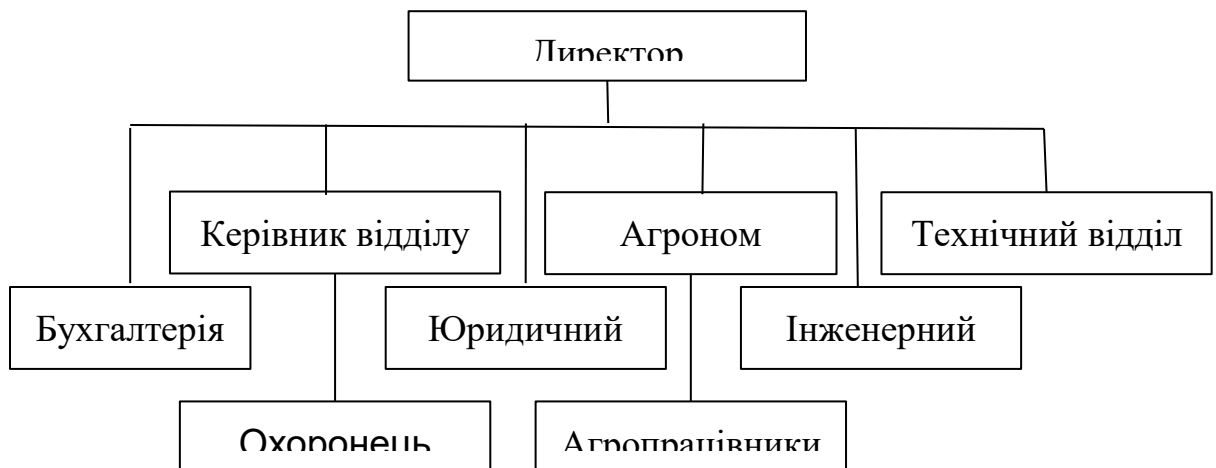


Рисунок 2.4 - Організаційна структура ТОВ “Мрія”

Організаційна структура компанії є лінійною, і вона може ефективно працювати, коли зовнішнє та внутрішнє середовища стабільні і не відбувається серйозних змін. Тобто кожен підлеглий має лише одного керівника, який відповідає за виконання всіх функцій управління відповідним підрозділом. Керівний персонал компанії має високу кваліфікацію та багатий досвід роботи, здатний вирішувати різноманітні завдання своїх підрозділів. Вони приймають рішення з усіх питань, що входять до їх компетенції, і підзвітні вищому керівництву.

Всі елементи внутрішнього середовища створюють конкурентні переваги перед іншими компаніями [21]. Конкурентна вигода — це параметри, особливості товару або бренду, які створюють переваги для організації в порівнянні з прямими конкурентами [22]. Вона буває зовнішньою та внутрішньою. Внутрішня конкурентна вигода - це конкурентна перевага організації в аспекті виробничої ефективності, яка створює 'виробничу цінність' через підвищену продуктивність. внутрішня перевага допомагає підвищити стійкість організації до зменшення вартості продажу, яка зумовлена впливом ринку або конкурентами [22]. Конкурентну перевагу можна також виміряти економічними показниками, наприклад:

- додатковий прибуток;
- вища рентабельність;

- ринкова частка;
- об'єм продаж.

Велика кількість авторів поділяють конкурентні вигоди на такі критерії:  
(Табл. 2.1)

Таблиця 2.1 - Класифікація конкурентних переваг

Характеристика	Вид
Згідно з походженням	Переваги конкуренції, що базуються на різних аспектах
За витоками	Стан ринкового середовища, активності конкурентів і внутрішніх процесів організації
За тривалістю часу дії	Довготривалі, середньотривалі та короткотривалі
В залежності від тенденцій	Стабільні та несталі
За рівнем управління	На рівні продукту, на рівні компанії, на рівні галузі, на рівні економіки
Відносно ціни	Цінові та нематеріальні
За рівнем імітованості	Оригінальні та копіюванні
За областю застосування	Мануфактура, продаж, обслуговування та експлуатаційна діяльність

Отже, якщо говорити про однозначний метод категоризації конкурентних вигод та їх поняття, то він відсутній. По даному питанню сформувався безліч авторських думок. Існує два критерії для отримання конкурентної переваги: перший акцентує свою увагу на споживачах, інший на конкурентах. Вони показують, що конкурентні переваги є джерелом розширення можливостей адаптивності системи менеджменту організації до переінакшення внутрішнього середовища, а це в свою чергу показує, що організація буде рухатися в правильному напрямку і матиме гарний результат у майбутньому.

### 2.3 Стан фінансових ресурсів та фінансова стійкість підприємства ТОВ “Мрія”

Організація, яка проводить свою діяльність в ринкових умовах, повністю відповідають власними зобов’язаннями перед різними ланками фінансово-кредитної системи, своїми робітниками, постачальниками та за результати виробничо-фінансової діяльності [23]. Вміння організації вчасно погашати свої фінансові зобов’язання описує його фінансовий стан.

Фінансова ситуація — одна з основних аспектів виробничо-фінансової діяльності підприємств [24].

Всі підприємства намагаються домогтися константного фінансового стану, це говорить про те, що підприємство накопичує потрібну кількість фінансових ресурсів, що є запевненням вчасних розрахунків з постачальниками та різними ланками фінансової системи.

Ціллю оцінки економічної ситуації організації у сфері протикризowego менеджменту являється створення та виконання заходів, зосереджених на швидкому поверненні платоспроможності, повернення до адекватного рівня фінансової стабільності організації, забезпечення здатності підприємства продовжувати свою операційну діяльність, подальшого зростання, гарантування прибутковості та розширення виробничого потенціалу разом із прийняттям відповідних рішень [25].

Фінансовий стан організації визначається такими компонентами (Рис. 2.5):

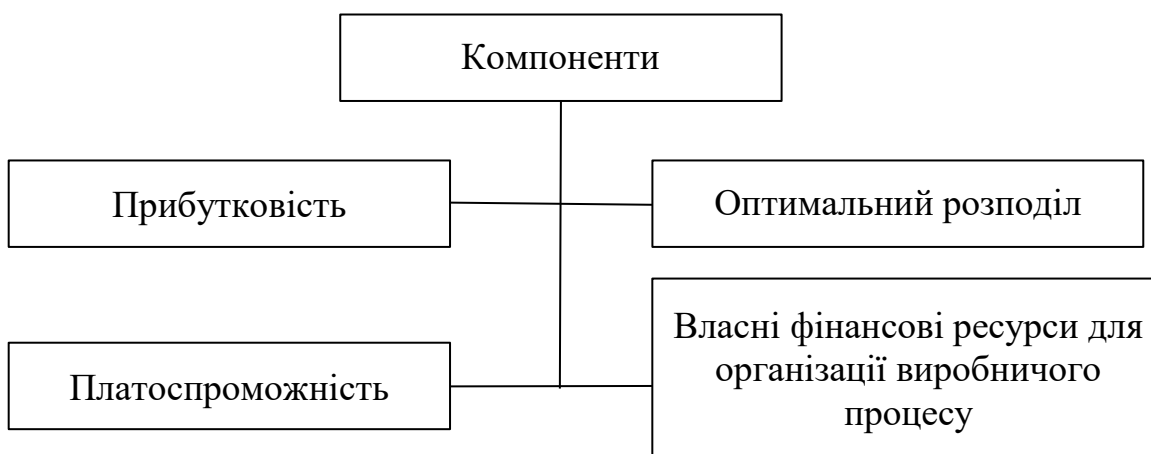


Рисунок 2.5 - Компоненти фінансового стану

У Додатку А наведено фінансові результати ТОВ “Мрія” за 2022 та 2023 роки. Згідно звітності проаналізуємо фінансовий стан товариства:

1. Прибутковість:

- У 2023 році прибутковість склала 15 939 000 грн.
- У 2022 році стався збиток, який склав 11 842 000 грн.

2. Оптимальний розподіл залишеного прибутку:

- У 2022 році через збиток залишеного прибутку не залишилось, тому товариство працювало без нових вкладень.
- У 2023 році на частку залишеного прибутку була закуплена нове технічне обладнання та техніка.

3. Платоспроможність: що в 2022, що в 2023 році поточних зобов'язань у товариства не було.

4. Власні фінансові ресурси для виробничого процесу: у цих двох роках кошти вкладалися у модернізацію технічного обладнання та ремонт інфраструктури.

Отже, проаналізувавши фінансовий стан підприємства ТОВ “Мрія”, можна зробити висновки, що на початок 2024 року товариство має гарний фінансовий стан з акцентом на перспективу, що дасть змогу в майбутньому покращити результати та збільшити фінансовий стан.

Фінансова стабільність підприємства – це ключовий елемент загальної стійкості підприємства, який виступає об'єктом фінансового управління, його економічною діяльністю та визначає стан фінансових ресурсів як відповідність їх потребам, забезпечення стійкого розвитку при збереженні фінансової стабільності, здатність до кредитування при прийнятному рівні ризику [26] .

Коефіцієнт фінансової рівноваги - показник стійкості платежів у довгостроковій перспективі. Коефіцієнт фінансової рівноваги обчислюється як відношення суми власного капіталу та довгострокових зобов'язань до суми пасивів. Значення коефіцієнта вказує на те, який відсоток активів компанії можна

фінансувати за рахунок власного капіталу та довгострокового капіталу, залученого на постійній основі [27].

Розрахуємо коефіцієнт фінансової рівноваги для підприємства ТОВ “Мрія” за 2022 та 2023 роки згідно формули 2.1 . Дані взяті з Додатку Б.

$$\text{Коефіцієнт фінансової рівноваги} = \frac{\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Сума пасивів}} \quad (2.1)$$

$$\text{Коефіцієнт фінансової рівноваги (2023 р.)} = \frac{160\,344 \text{ тис.грн}}{178\,163 \text{ тис.грн}} = 0,899 \approx 0,9 \quad (2.2)$$

$$\text{Коефіцієнт фінансової рівноваги (2022 р.)} = \frac{144\,405 \text{ тис.грн}}{163\,722,4 \text{ тис.грн}} = 0,88 \quad (2.3)$$

Згідно розрахунків по формулах 2.2 та 2.3, можна зробити висновки, що коефіцієнт фінансової рівноваги за 2023 та 2022 роки відповідно становить 0,9 та 0,88. Це означає, що ТОВ “Мрія” у звітному році покращила свою ситуацію на ринку, збільшивши показник фінансової рівноваги. Дане підприємство є фінансово стійким, що дозволяє можливість передбачати довгострокову перспективу. майже 90% товариства забезпечуються фінансами постійного капіталу. Можливість збанкрутіти становить мінімальний відсоток.

## РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 3.1 Вибір стратегій та формування стратегічних цілей

Вибір потрібної стратегії є ключем до отримання продуктивного результату. Дане питання розберемо на прикладі аграрного підприємства. Ефективна стратегія допоможе в таких напрямках (Рис. 3.1):

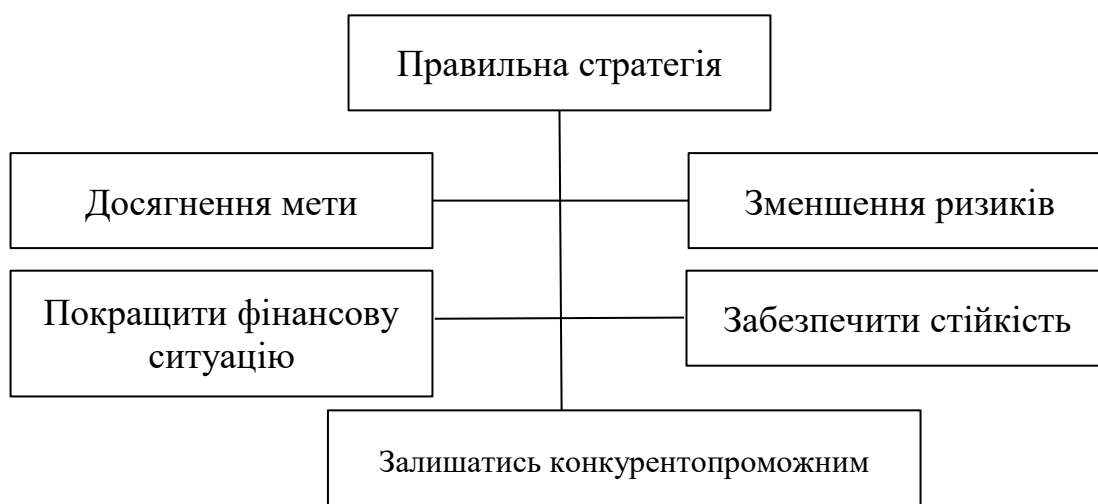


Рисунок 3.1 - Напрями допомоги ефективної стратегії

- досягнути мети підприємства: організація повинна виразно визначитися зі своїми цілями, як короткостроковими, так і довгостроковими.
- покращити фінансову ситуацію: зменшуючи витрати, покращуючи виробництво, компанія знаходить способи максимізувати свою рентабельність.
- зменшення ризиків: ототожнити та зм'якшити можливі загрози, ними можуть бути як різні ціни на продукцію, так і погодні умови та різноманітні шкідники.
- залишатись конкурентоспроможними: провести докладний аналіз конкурентів та розробити стратегію, як покращить поточний стан на ринку.

- забезпечити стійкість: організація повинна запроваджувати практики сталого розвитку, адже це дасть змогу захистити довкілля та покращить стійкість на майбутнє.

Для аграрного підприємства ефективна стратегія - шлях до світлого майбутнього. Стратегії на таких підприємствах впроваджуються в довгостроковій перспективі. Ось декілька кроків та дій, які допоможуть підприємствам обрати та виконати потрібну стратегію (Рис. 3.2) :



Рисунок 3.2 - Алгоритм обрання та виконання стратегії

#### 1. Проведення аналізу:

- Оцінити поточну ситуацію: провести SWOT - аналіз власного підприємства;
- Дослідити ринок: дослідити власних конкурентів, споживачів, ціни та зміни ринку;
- Визначити свої цілі: позначити, що саме бажає досягти підприємство.

#### 2. Розроблення стратегічних альтернатив:

- Визначити різні стратегічні напрямки, які є в можливостях;
- Оцінити кожен з варіантів: зрозуміти всі привілеї та негаразди всіх альтернатив з можливих.

### 3. Обрання кращої стратегії:

- Порівняти різні можливі варіанти: обрати ту, яка буде краще відноситись до власних побажань;
- Розробити план дій для реалізації обраної стратегії.

Отже, задля ефективною реалізації обраної стратегії потрібно систематично передивлятися та оновляти її, щоб контролювати перемини власного бізнесу, зовнішнього середовища та ринку [28] .

Для досягнення бажаного результату на підприємстві потрібно зважено та чітко сформувані стратегічні цілі. Стратегічні цілі формуються за таким планом:

#### 1. Відбувається аналіз:

- внутрішнє середовище: сильні, слабкі сторони та дослідження сьогоденного стану справ.
- зовнішнє середовище: можливості та загрози для підприємства ( закони держави, клімат, конкуренти, зміни на ринку).

#### 2. Визначається місія та візія:

- місія: зрозуміло та якісно сформульована думка, що детально описує підставу для існування підприємства.
- візія: докладне роз'яснення про майбутній стан підприємства.

#### 3. SMART - цілі:

- S - Specific (конкретні): зрозумілі та визначені.
- M - Measurable (вимірювані): мають кількісні показники для оцінки.
- A - Achievable (досяжні): справжні та виконувані враховуючи власні ресурси та перспективи.
- R - Relevant (релевантні): тотожні з місією та візією, та відповідні пріоритетам підприємству.
- T - Time-bound (обмежені в часі): мають певний часовий діапазон для виконання.

Отже, якщо слідувати даному короткому плану для формування стратегічних цілей, то можна чітко і якісно підготувати підприємство до



виконання стратегії, яка призведе до досягнення бажаного результату. Важливим є той факт, що формування стратегічних цілей - динамічний процес, він потребує постійного коригування та адаптивності до різних умов.

### 3.2 Розроблення стратегічних планів, моніторинг та контроль реалізації стратегій

Стратегічний план - це документ, що встановлює стратегічну спрямованість діяльності організації на тривалий період (зазвичай від 3 до 5 років). Стратегічний план формується на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації, містить прогнози та цілепокладання щодо майбутнього організації, розробленого шляхом досягнення консенсусу, містить чітко сформульовані цілі та завдання, має чітко визначені терміни та графіки виконання [29].

У новітньому активному середовищі формування змістовної та чіткої стратегії є головним аспектом якісного результату діяльності підприємства. Стратегічний план являється з деякої сторони путівником, який призведе організацію до довгострокової мети, що дасть можливість зрозуміти необхідність наступних кроків. Розроблення стратегічних планів на підприємстві - це певна сукупність дій, яка обхвачує деяку кількість кардинальних стадій (Рис.3.3) :

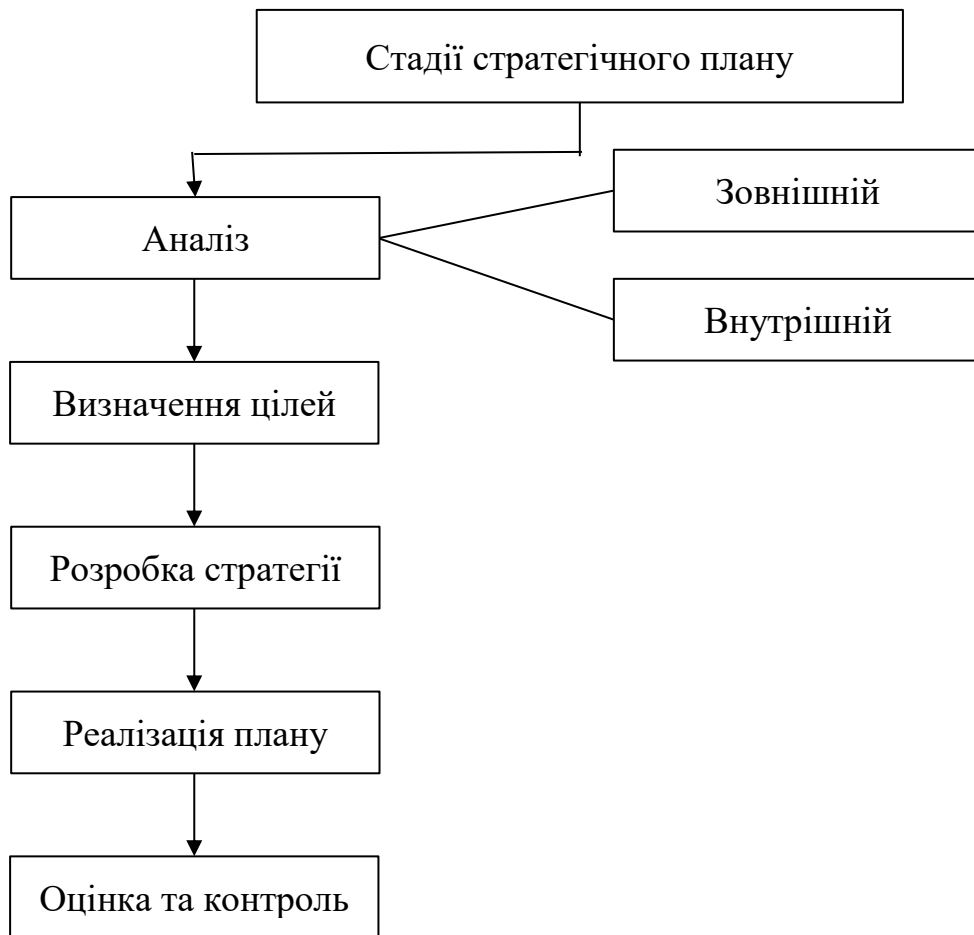


Рисунок 3.3 - Стадії стратегічного плану

Аналіз поділяється на зовнішній та внутрішній. До внутрішнього аналізу входить дослідження сильних та слабких сторін організації, її конкурентів та дефекти в середині підприємства. До зовнішнього аналізу - оцінка ринку, середовища економічних супротивників, напрям зростання сектору, різні політичні фактори, а також екологічні обставини. Наступною стадією є - визначення цілей. Підприємство потребує розроблення чітких та якісних SMART - цілей, які будуть показувати довгострокові перспективи. Третім та четвертими стадіями являється розробка стратегії та реалізація плану відповідно. Під час розробки стратегії визначаються стратегічні шляхи розквіту та обираються певні стратегічні інструменти. Все це допоможе підприємству домогтися поставленої мети та реалізувати свої напрямки. Під час реалізації розробляється конкретний план дій, чітко обираються завдання, забезпечується якісна та швидкісна комунікація між усіма учасниками. Вже на п'ятій стадії всі залучені сторони проводять оцінку виконання плану, проводяться корективи не виконаних

завдань, аналізуються їх причини та вносяться зміни до плану, враховуючи нові обставини. Саме так відбувається розробка стратегічного плану.

Одним із вагомих елементів стратегічного менеджменту являється моніторинг та контроль реалізації стратегії .

Моніторинг – цикл, який включає в себе систематичне спостереження за розвитком, який здійснюється під час якогось діяння чи певних заходів, як результат чого зацікавлені сторони отримують інформацію щодо досягнення цілей та завдань [30].

Стратегічний контроль — це специфічна форма менеджменту на підприємстві, яка заключається в моніторингу та оцінці виконання стратегічних процесів управління, механізм, що гарантує досягнення встановлених цілей та реалізацію обраних стратегій за допомогою встановлення стійкого механізму зворотного зв'язку [31] .

Моніторинг та контроль включають в себе:

- встановлення системи показників: розраховується КПП (ключові показники ефективності), що дасть змогу відслідковувати поступ у виконанні плану та аналізувати реалізацію стратегії;
- збір даних: відбувається збирання певної інформації про реалізацію завдань, які були поставлені на початку виконання плану;
- аналіз даних: відбувається оцінка зібраної інформації, знаходяться недоліки та зміщення від плану, визначаються причини їх появи;
- вживання запобіжних дій: вносяться корективи до плану, якщо цього потребує ситуація.

Отже, моніторинг та контроль повинен відбуватися на регулярній основі, задля виявлення певних недоліків та вжиття певних коректив. Вся система повинна бути гнучкою до появи певних мінливих змін. Результати мають бути об'єктивними з підтверджуючими фактами. Формування стратегічного плану, моніторинг та контроль реалізації стратегії повинен відбуватися за залученням

всіх сторін процесу. Підприємство не може досягти високих результатів без даного циклу.

### 3.3 Напрямки впровадження стратегії ТОВ “Мрія”

Проходячи практику на агропідприємстві ТОВ “Мрія”, разом з керівником ми дослідили напрямки впровадження стратегії та дійшли висновку про необхідність збільшення продуктивності. Такий довод ми зробили виходячи із результатів підприємства за 2022 рік. Для тестового варіанту ми обрали земельну ділянку розміром 3 гектара, саме там буде відбуватися процес покращення продуктивності. Задля ефективної реалізації стратегії були впроваджені такі етапи: (Рис. 3.4)

1. Вдосконалення методів обробітку ґрунту;
2. Використання якісного насіння.

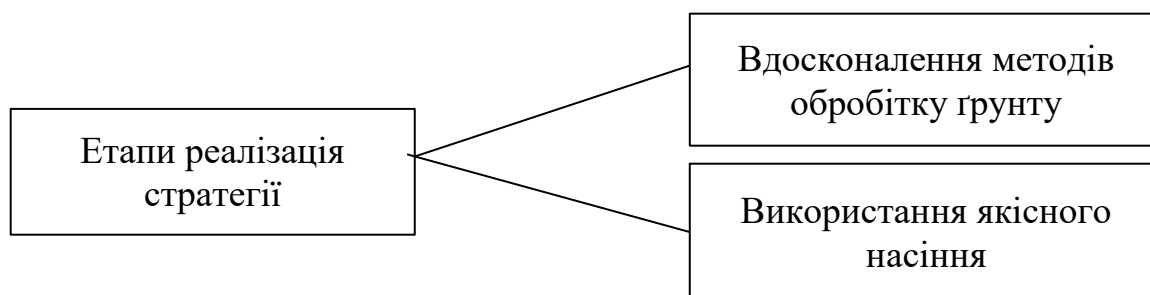


Рисунок 3.4 - Етапи реалізації стратегії

На першому етапі було проаналізовано методи обробітку ґрунту, використання агрокультури на ділянці та внесення добрив. Для покращення методів обробітку ґрунту провели дії на покращення механізму оброблення. (Табл. 3.1)

Таблиця 3.1 - Покращення методів обробітку ґрунту

Метод	Минуле виробництво	Нові впровадження
Обробіток ґрунту	Осіння оранка та боронування	Весняна оранка та боронування
Використання агрокультури	Вирощування сояшника	Вирощування ячменю нового покоління
Внесення добрив	Вносились добрива минулого покоління, саме через них підприємство зазнало збитків у 2022 році	Внеслось добриво YaraBela Sulfan NS 24-6, адже воно являється новим та має ефективний результат

На другому етапі ми підбирали різні сорти, аналізували, які використовує конкурент. Насіння ярого ячменю Бенте має попит серед деяких країн Європи, тому було прийняте рішення купити його саме для тестової земельної ділянки, що дасть змогу дійти до рішення про необхідність розширення даної культури на інших агро ділянках.

Отже, запровадивши дану стратегію на підприємстві ТОВ “Мрія”, можна зробити висновки, що даний вид культури та нові методи зрошення та обробітку ґрунту дозволять організації вийти на новий етап розвитку та покращить фінансові результати в перспективі.

## ВИСНОВКИ

У даній дипломній роботі було досліджено стратегію управління підприємством, метою, якої була оцінка ефективного розроблення стратегії та спроба впровадження її в організації.

Підсумовуючи, стратегія виробляється та аналізується для всього товариства як одностайної господарської одиниці на затяжний період та відноситься лише до ідейних, життєво вагових для організації курсу діяльності. Стратегічне управління складається з таких підходів як аналітичний, позиційний, ресурсний, синергетичний та культурний. Дотримання цих підходів допомагає сформувати успішну стратегію задля отримання довгострокових перспектив та розвитку організації.

Існує п'ять етапів розроблення стратегії. Розробка ефективної конкурентної стратегії є важливою вимогою для всіх компаній і, безсумнівно, має практичну цінність. Однак необхідність врахування всіх дійсно важливих аспектів ускладнює вибір найкращої конкурентної стратегії з широкого спектру стратегій. Тому наступним кроком дослідження має стати розробка ефективної моделі вибору конкурентної стратегії, яка враховує низку факторів, дозволяє проводити критичний кількісний та якісний аналіз стратегічних варіантів і передбачає використання оптимального інструментарію. Це дозволить компаніям сформулювати реальну конкурентну стратегію та успішно реалізувати її на практиці.

Зовнішнє середовище впливає на організацію досить сильно та різносторонньо, це спричиняє необхідність своєчасної та змістовної реакції на дану проблематику, щоб уникнути небезпеки та швидше за конкурента скористатися певними можливостями. У підприємства ТОВ “Мрія” є один головний конкурент - ТОВ “Альянс”. Вони конкурують між собою уже не один рік. ТОВ “Мрія” щороко проводить аналіз даного підприємства, щоб покращувати свої показники та бути першими на ринку.

Компанія має лінійну організаційну структуру. Вона може ефективно працювати, коли зовнішнє та внутрішні середовища стабільні і не відбувається серйозних змін. Тобто кожен підлеглий має лише одного керівника, який відповідає за виконання всіх функцій управління відповідним підрозділом. Керівний персонал компанії має високу кваліфікацію та багатий досвід роботи, здатний вирішувати різноманітні завдання своїх підрозділів. Вони приймають рішення з усіх питань, що входять до їх компетенції, і підзвітні вищому керівництву.

Проаналізувавши фінансовий стан підприємства ТОВ “Мрія”, можна зробити висновки, що на початок 2024 року товариство має гарний фінансовий стан з акцентом на перспективу, що дасть змогу в майбутньому покращити результати та збільшити фінансовий стан. Також за розрахунковими показниками організація є фінансово стійкою, що дозволяє можливість передбачати довгострокову перспективу. майже 90% товариства забезпечуються фінансами постійного капіталу. Можливість збанкрутіти становить мінімальний відсоток.

Разом з керівником підприємства було запроваджено тестову стратегію. Задля ефективної реалізації стратегії були впроваджені такі етапи:

1. Вдосконалення методів обробітку ґрунту;
2. Використання якісного насіння.

На першому етапі відбулися зміни в обробітку ґрунту, змінилася агрокультура та вид добрива. На другому етапі змінили вид насіння.

Отже, запровадивши дану стратегію на підприємстві ТОВ “Мрія”, можна зробити висновки, що даний вид культури та нові методи зрошення та обробітку ґрунту дозволять організації вийти на новий етап розвитку та покращить фінансові результати в перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сумець, О. М. (2021). Стратегічний менеджмент: підручник.
2. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей / Н.С. Краснокутська, І.А. Кабанець – Харків : НТУ «ХПШ», 2017. – 460 с
3. Шатохін, В. В. ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗЕД. *АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МОЛОДІ В СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ*, 146.
4. Стратегічне управління – сучасний варіант реалізації цільового підходу - бібліотека buklib.net. Головна - Бібліотека BukLib.net. URL: <https://buklib.net/books/24968/>.
5. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ | О В Ставицький | Ефективна економіка №8 2011. *Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=646>
6. Сапельнікова, Н. Л., & Вознюк, Я. С. (2016). Сутність стратегічного управління. *Менеджер*, (3), 52-59.
7. Огієнко, С. О., & Письмак, В. О. (2009). Стратегічне управління підприємством у сучасних економічних умовах. *Економіка розвитку*, (3), 71-73.
8. Воронков, Д. К. (2009). Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, 3(6), 7-11.
9. Баб'як, М. М., & Хорош, Ю. С. (2016). Ресурсний підхід у сучасному менеджменті. *Економіка і суспільство*, (3), 119-122.
10. Черьомухін, А. В., & Чекмасова, І. А. (2015). *Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії на зовнішньому ринку* (Doctoral dissertation, Національний технічний університет" Харківський політехнічний інститут").



11. ПРОЦЕС РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА | О С Дуброва | Ефективна економіка №8 2010. *Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки.* URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=274>.

12. Гуткевич С.О. Стратегія розвитку: інвестиційний вимір. Монографія/ С.О. Гуткевич, М.І. Пугачов, Г.П. Завадських, О.Г. Занозовська/ за ред. проф. Гуткевич С.О.- Харків: Вид-во «Діса плюс», 2016.-162с

13. *Державний університет "Житомирська політехніка" - Освітній портал.* URL: [https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/15373/mod\\_resource/content/2/Тема%207.pdf](https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/15373/mod_resource/content/2/Тема%207.pdf).

14. П Д. Л. Зовнішнє середовище організації. *Фармацевтична енциклопедія.* URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/1610/>.

15. 1.3. зовнішнє середовище підприємства - бібліотека buklib.net. *Головна - Бібліотека BukLib.net.* URL: <https://buklib.net/books/37296/>.

16. Тендер Послуги з благоустрою населених пунктів ( Послуги трактора МТЗ-80 ). *Опендатабот.* URL: <https://opendatabot.ua/tenders/UA-2022-12-01-014137-a>.

17. 2.1. загальні поняття про середовище підприємства - бібліотека buklib.net. *Головна - Бібліотека BukLib.net.* URL: <https://buklib.net/books/22750/>.

18. Front Management. *Front Management.* URL: <http://www.frontmanagement.org/fomants-1413-3.html>.

19. *Журнал Інвестиції: практика та досвід науково-фахове видання України з питань економіки та державного управління.* URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/16\\_2018/4.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf).

20. Структура управління організацією. URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava\\_menedzhment\\_organizacij\\_adminis\\_tuvannya\\_ch1/index\\_3.htm#:..](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_adminis_tuvannya_ch1/index_3.htm#:..)

21. Бабенко, К. В., & Кужель, Н. Л. (2020). Організаційна культура як елемент внутрішнього середовища організації.

22. КЛАСИФІКАЦІЯ ТА МОЖЛИВОСТІ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВОМ | А В Троян | Ефективна економіка №11 2013. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2498>.

23. Семенда, Д. К., & Семенда, О. В. (2018). Дослідження поведінки споживачів в сучасних ринкових умовах. *Молодий вчений*, (1 (1)), 535-540.

24. Фінансовий стан підприємства: сутність, показники та методи розрахунку. реферат. *Освіта.UA*. URL: [https://osvita.ua/vnz/reports/econom\\_pidpr/18710/](https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/18710/).

25. ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА – СУТНІСТЬ ТА НЕОБХІДНІСТЬ | Л С Крючко | Ефективна економіка №12 2012. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1613>.

26. *Полтавський державний аграрний університет* |. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/5546/finansova-stiykist.pdf>.

27. Коефіцієнт фінансової стійкості. *Фінансовий аналіз та висновок*. URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/349-koefitsient-finansovoji-stijkosti>.

28. Готь, О. Я., & Бондаренко, С. М. (2017). Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*

29. Стратегічне планування діяльності школи. *Освіта.UA*. URL: <https://osvita.ua/school/method/3804/>.

30. Теоретико-методологічні аспекти моніторингу та оцінки реалізації стратегій розвитку мезосистем. URL: <http://bses.in.ua/journals/2016/2-2016/6.pdf>.

31. *Конференції Державного університету «Житомирська політехніка»*. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/354.pdf>.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

2. Звіт про фінансові результати  
за \_\_\_\_\_ Рік 2023 \_\_\_\_\_ р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	179 904,0	117 891,0	
Інші операційні доходи	2120	1 695,0	-	
Інші доходи	2240	-	-	
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>181 599,0</b>	<b>117 891,0</b>	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 154 684,0 )	( 113 687,0 )	
Інші операційні витрати	2180	( 10 431,0 )	( 16 037,0 )	
Інші витрати	2270	( 545,0 )	( 9,0 )	
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 165 660,0 )</b>	<b>( 129 733,0 )</b>	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	15 939,0	(11 842,0)	
Податок на прибуток	2300	( - )	( - )	
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>15 939,0</b>	<b>(11 842,0)</b>	

## ДОДАТОК Б

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	14,0	14,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	144 391,0	160 330,0
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>144 405,0</b>	<b>160 344,0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	16 000,0	7 791,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 223,0	8 787,0
розрахунками з бюджетом	1620	71,8	256,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	68,8	210,0
розрахунками з оплати праці	1630	1 107,0	775,0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	846,8	-
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>19 317,4</b>	<b>17 819,0</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>163 722,4</b>	<b>178 163,0</b>