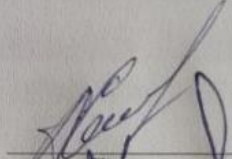
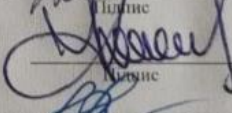
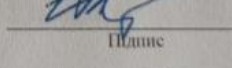
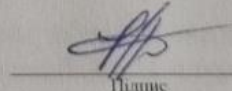


КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Формування стратегії розвитку підприємства»
Назва теми
(на прикладі ТзОВ «Старберрі», м. Хмельницький)»

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань
Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності
Освітня програма Бізнес-адміністрування
Назва

Шифр КвРМН.023254.01.13.ПЗ

Виконав студент <u>2</u> курсу, група <u>БАМ-23-1</u> <small>Шифр</small>	 <small>Підпис</small>	<u>Андрій СТАХОВСЬКИЙ</u> <small>Ім'я, ПРІЗВИЩЕ</small>
Керівник <u>к.е.н., доцент.</u> <small>Науковий ступінь, вчене звання</small>	 <small>Підпис</small>	<u>Юрій КРАВЧИК</u> <small>Ім'я, ПРІЗВИЩЕ</small>
Нормоконтролер <u>ом. Васюк</u>	 <small>Підпис</small>	<u>Ірина ГРАБОВСЬКА</u> <small>Ім'я, ПРІЗВИЩЕ</small>
До захисту допускаю: Завідувач кафедри менеджменту та адміністрування	 <small>Підпис</small>	<u>Ніла ТЮРИНА</u> <small>Ім'я, ПРІЗВИЩЕ</small>

18 12 2024 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра менеджменту та адміністрування
Освітній рівень: другий (магістерський)
Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітня програма: Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

"2" вересня 2024р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Стаховський Андрій Володимирович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема «Формування стратегії розвитку підприємства» (на прикладі ТзОВ «Старберрі», м.Хмельницький), керівник роботи Кравчик Юрій Васильович, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

адміністрування

Затверджено наказом ректора університету від 26.08.2024 р. № 60 дод. 19

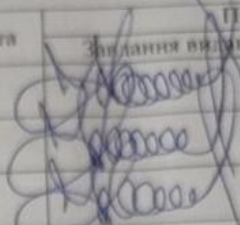

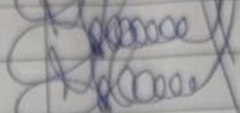

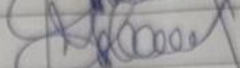
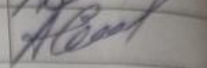
2. Строк подання студентом роботи на кафедру 10 грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи річні звіти про діяльність ТзОВ «Старберрі», статистична інформація, наукові статті, монографії та книги, інформація мережі Інтернет, інші джерела.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні основи стратегічного управління. 2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТзОВ «Старберрі». 3. Удосконалення системи стратегічного управління ТзОВ «Старберрі».

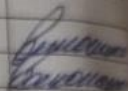
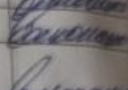



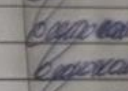
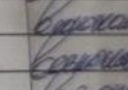

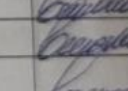
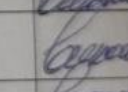
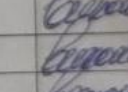
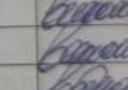
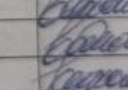
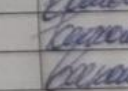
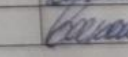
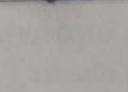
5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Класифікація стратегій соціально-економічних систем, 2. Класифікація стратегій розвитку. 3. SWOT – аналіз ТзОВ «Старберрі»

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

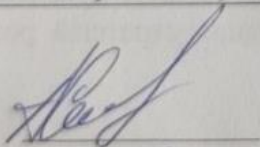
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видані	Завдання прийняті
1. Теоретико-методичний	Кравчик Ю. В., доц. каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Кравчик Ю. В., доц. каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Кравчик Ю. В., доц. каф. МА		
4. Нормоконтроль			

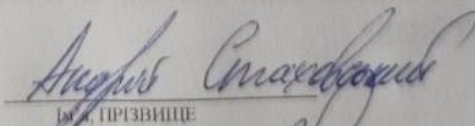
7. Дата видачі завдання 5 вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

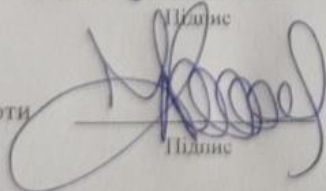
Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Вересень 2024	
2.	Одержання індивідуального завдання	Вересень 2024	
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	Вересень 2024	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	Вересень 2024	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	Вересень 2024	
6.	Підготовка першого розділу	Вересень 2024	
7.	Підготовка другого розділу	Жовтень 2024	
8.	Підготовка третього розділу	Листопад 2024	
9.	Підготовка висновків	Листопад 2024	
10.	Здача науковому керівнику	Листопад 2024	
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Листопад 2024	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	Листопад 2024	
13.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	Грудень 2024	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	Грудень 2024	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	Грудень 2024	
16.	Захист кваліфікаційної роботи	Грудень 2024	

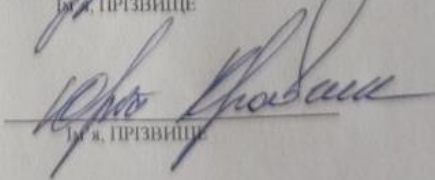
Студент




Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


Підпис


Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

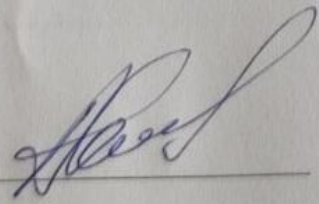
Стаховський А. В. Формування стратегії розвитку підприємства» (на прикладі ТзОВ «Старберрі», м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування Кравчик Ю. В. Кваліфікаційна робота магістра: 77 с., 3 рисунка, 2 таблиці, 29 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ.

Розвинуто теоретичні основи стратегічного управління. Розглянуто поняття та сутність стратегічного управління. Виявлено особливості стратегічного управління на підприємстві. Досліджено досвід стратегічного управління на підприємствах.

Розглянуто характеристику та структуру ТзОВ «Старберрі», проведено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТзОВ «Старберрі» та здійснено оцінювання системи стратегічного управління ТзОВ «Старберрі».

Здійснено удосконалення системи стратегічного управління ТзОВ «Старберрі» шляхом визначення напрямів удосконалення стратегічного управління підприємства, розробки інструментів стратегічного управління підприємства та проведення оцінювання ефективності запропонованих заходів.



_____ 2024 р.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Поняття та класифікація стратегій розвитку.....	7
1.2 Методичні підходи до стратегічного планування	19
1.3 Фактори, що впливають на вибір стратегії	23
Висновки до першого розділу.....	30
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТЗОВ «СТАРБЕРРІ».....	32
2.1. Загальна характеристика підприємства	32
2.2. Оцінка внутрішнього середовища підприємства	36
2.3. Аналіз зовнішнього середовища: можливості та загрози	43
2.5. Дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства	51
Висновки до другого розділу.....	58
3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	60
3.1 Вибір стратегічних альтернатив	60
3.2 Формулювання стратегічних цілей	68
Висновки до третього розділу.....	70
ВИСНОВКИ.....	71
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	75
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

В умовах сучасної ринкової економіки розвиток підприємства є ключовим фактором його довгострокової конкурентоспроможності. Динамічні зміни у зовнішньому середовищі, такі як технологічний прогрес, глобалізація, посилення конкуренції та зміна споживчих уподобань, вимагають від підприємств не лише адаптації до нових умов, але й формування ефективних стратегій розвитку.

Стратегія підприємства включає в себе визначення його довгострокових цілей, обґрунтування шляхів досягнення цих цілей, а також розробку інструментів, які забезпечують стійкість і адаптивність до викликів ринку. Формування стратегії передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення конкурентних переваг, оцінку ризиків і вибір оптимальних напрямків розвитку.

Актуальність теми полягає в тому, що впровадження стратегічного підходу до управління підприємствами дозволяє не лише забезпечити стабільність їхньої діяльності, але й досягти довгострокового зростання. Дослідження процесу формування стратегії розвитку підприємства є важливим для вдосконалення сучасних підходів до управління, які відповідають викликам глобалізованої економіки.

Метою роботи є аналіз процесу формування стратегії розвитку підприємства, оцінка чинників, що впливають на цей процес, та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного планування.

Основним завданням для досягнення поставленої мети є:

- ✓ аналіз теоретичних основ формування стратегії розвитку підприємства;
- ✓ дослідження внутрішнього середовища підприємства, включаючи його сильні та слабкі сторони;
- ✓ аналіз зовнішнього середовища, що охоплює можливості та загрози;
- ✓ проведення SWOT-аналізу для визначення стратегічних альтернатив;

✓ розробка рекомендацій щодо формування ефективної стратегії розвитку.

Об'єкт дослідження – процес формування стратегії підприємства, які реалізуються та сприяють досягненню визначених стратегічних цілей розвитку.

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні рекомендації щодо системи цільових дій підприємства, що мають виключно стратегічний характер та обумовлюють процес формування стратегії його розвитку. Методи дослідження включають: Аналіз наукової літератури для обґрунтування теоретичних основ; Методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, PEST-аналіз) для оцінки середовища підприємства; Економіко-статистичні методи для вивчення динаміки ключових показників діяльності підприємства; Порівняльний аналіз для вибору оптимальних стратегічних альтернатив. Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності стратегічного планування на підприємстві, що дозволить йому адаптуватися до сучасних економічних умов та забезпечити стабільне зростання.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та класифікація стратегій розвитку

В умовах гострої конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища надзвичайно важливою метою залишається забезпечити збереження та розвиток потенціалу підприємства, виробництво продукції високої якості, задоволення споживчих потреб і досягнення довгострокових конкурентних переваг на ринку. Це в значній мірі можливе завдяки ефективному стратегічному управлінню, яке включає такі основні категорії: стратегія, стратегічне управління, розвиток підприємства, управління розвитком тощо.

Практична складова та теоретична база стратегічного управління бере свій початок від 60-70х рр. ХХ ст. На теперішній сучасний лад цей напрямок також не пасе задніх, а невпинно розвивається, дослідження та різноманітні впровадження проводяться в усьому світі. Процесу стратегічного управління підприємством присвячено численні наукові роботи як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. Серед них можна виділити таких авторів, як І. Ансофф, М. Портер, А. Томпсон, О. Віханський, З. Шершнева, А. Градов, П. Саблук, М. Треншов. Проте, незважаючи на значну кількість досліджень, деякі аспекти цієї теми залишаються недостатньо вивченими, або різні автори по-різному інтерпретують однакові поняття. Зокрема, потребує більш детального аналізу питання класифікації стратегій розвитку підприємства, оскільки на сьогодні не існує єдиного підходу до їх визначення.

У сучасній науковій літературі виділяють дві основні концепції стратегії – філософську та організаційно-управлінську. Філософська концепція підкреслює важливість стратегії для підприємства в цілому, розглядаючи її як філософію, якої має дотримуватись організація. З філософської точки зору стратегія є: позицією, способом життя, що не дозволяє зупинятися на досягнутому і орієнтує

на постійний розвиток; інтегральною частиною менеджменту, яка допомагає усвідомити майбутнє; процесом мислення, інтелектуальними вправами, що вимагають спеціальної підготовки, навичок та процедур; відтворюваною цінністю, що дозволяє досягати найкращих результатів через активізацію діяльності всього персоналу. Стратегію можна трактувати як шаблон логічної, послідовної поведінки, що формується на підприємстві свідомо чи стихійно, і є важливим елементом самовизначення організації. У цьому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками організаційної культури, відображаючи її переваги й недоліки, а також дозволяючи більш чітко формулювати соціальні стратегії та елементи соціальних напрямків у стратегіях інших типів. Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами реалізації стратегічної діяльності на підприємстві.

На сьогодні не існує єдиного та загальноприйнятого визначення терміну «стратегія». Широко дослідив та скомпонував у загальну таблицю та подав саме Василюга С. М у своїй роботі.

На мою думку, узагальнюючи викладене, можна сказати, що стратегія – це комплексний довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який організація визначає для себе, керуючись власними міркуваннями та в рамках своєї політики.

Стратегія — це загальний план або напрямок дій, спрямований на досягнення довгострокових цілей та забезпечення конкурентоспроможності організації в умовах змінного зовнішнього середовища. Це сукупність рішень та дій, що визначають, як організація буде рухатися до своїх цілей, враховуючи свої можливості та обмеження, а також зовнішні фактори, які можуть впливати на її діяльність.

Стратегія може включати кілька аспектів:

- Напрямок розвитку – визначає головні орієнтири та цілі.
- Конкурентні переваги – як організація буде конкурувати на ринку.
- Методи досягнення цілей – планування ресурсів, управління ризиками, інновації тощо.

• Стратегія розвитку підприємства — це процес розробки та впровадження планів, спрямованих на забезпечення стабільного зростання підприємства, підвищення його ефективності та конкурентоспроможності. Вона визначає шляхи та методи досягнення довгострокових цілей підприємства з урахуванням змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Таблиця 1.1.

Трактування терміну стратегія різними науковцями [27]

Автор	Поняття стратегії
І. Ансофф [1]	Стратегією є набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності
М. Портер [2]	Стратегія являє собою створіння - за допомогою різноманітних дій - унікальної і цінної позиції
А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд [3]	Стратегія - це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення потреб і досягнення поставлених цілей
Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг [4]	Стратегія компанії - це системний підхід до вирішення проблем її розвитку та функціонування, що забезпечує збалансованість діяльності компанії
О.С. Віханський [5]	Стратегія - це довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілей
А.Т. Зуб [6]	Стратегія - узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених довгострокових цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії
Л.Г. Зайцев, М.І. Соколова [7]	Стратегія - це комбінація із запланованих дій і швидких рішень щодо адаптації підприємства до нової ситуації, до нових можливостей отримання конкурентних переваг і новим загрозам ослаблення її конкурентних позицій
В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко [8]	Стратегія є концепцією інтегрального підходу до діяльності підприємства і являє собою, з одного боку, поєднання ресурсів і навичок організації, а також можливостей і ризиків, що виходять з навколишнього середовища, а з іншого боку - середовища, що діє в сьогоденні і в майбутньому, за яких організація сподівається досягти своєї основної мети
А.І. Буравлев, Г.І. Гірчиця, В.Ю. Саламатов, І.А. Степанівська [9]	Стратегія - це напрям і спосіб дії керівництва компанії щодо досягнення поставлених цілей
Б.М. Мізюк [10]	Стратегія - це генеральний напрям діяльності підприємства, яка повинна привести до поставленої мети
Н.К. Смирнова, А.В. Фоміна [11]	Стратегія - це модель взаємодії всіх ресурсів, що дозволяє організації найкращим способом виконати її місію і досягти стійких конкурентних переваг
Л.Г. Мельник [12]	Стратегія підприємства - довгострокові, найбільш принципові, важливі установки, плани, наміри керівництва підприємств щодо виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захисту

До основних компонентів стратегії розвитку підприємства можна віднести:

- Аналіз внутрішнього середовища — оцінка ресурсів, сильних і слабких сторін підприємства.
- Аналіз зовнішнього середовища — оцінка можливостей і загроз, що існують на ринку, в економіці, політиці.
- Визначення стратегічних цілей — довгострокові та короткострокові цілі розвитку підприємства.
- Вибір стратегічних альтернатив — альтернативні варіанти розвитку підприємства.
- Реалізація стратегії — заходи та плани для втілення обраної стратегії на практиці.

Для розробки стратегії кожне підприємство має чітко усвідомлювати такі важливі елементи своєї діяльності: місію, конкурентні переваги, особливості ведення бізнесу, ринки збуту, на яких діє компанія, продукцію чи послуги, ресурси, організаційну структуру, виробничу програму та організаційну культуру». У науковій літературі, як зарубіжній, так і вітчизняній, детально описані базові (еталонні) стратегії розвитку підприємства. Вони базуються на чотирьох підходах до зростання та передбачають зміну одного чи кількох із п'яти ключових елементів: ринку, продукту, технології, галузі чи позиції підприємств а всередині галузі, з метою досягнення бажаного стану.

Характеристику базових стратегій розвитку представлено в табл. 1.2.

Характеристика базових стратегій розвитку [28]

Назва стратегій	Ринок	Продукт	Технології	Положення фірми всередині галузі	Шляхи розвитку
1	2	3	4	5	6
<i>I група. Стратегії концентрованого зростання</i>					
Посилення позиції на ринку	Освоєний	Освоєний	Існуючий стан	Існуючий стан	Пошук нових можливостей покращення свого положення на ринку. Можлива горизонтальна інтеграція
Розвитку ринку	Новий	Освоєний	Існуючий стан	Існуючий стан	Пошук нових ринків
Розвитку продукту	Освоєний	Новий	Існуючий стан	Існуючий стан	Пошук нових можливостей
<i>II група. Стратегії інтегрованого зростання</i>					
Зворотної вертикальної інтеграції	Існуючий стан	Існуючий стан	Існуючий стан	Нове	Інтеграція з постачальниками
Прямой вертикальної інтеграції	Існуючий стан	Існуючий стан	Існуючий стан	Нове	Інтеграція з торговельними посередниками
<i>III група. Стратегії диверсифікованого зростання</i>					
Центрованої диверсифікації	Освоєний	Новий	Освоєна	Існуючий стан	Пошук нових можливостей, зокрема використання спеціалізованої системи розподілу
Горизонтальної диверсифікації	Освоєний	Новий, орієнтований на споживача основного продукту	Нова	Існуючий стан	Виробництво нового продукту з використанням нових технологій, виходячи з наявних можливостей

1	2	3	4	5	6
Конгломеративної диверсифікації	Новий	Новий	Нова	Існуючий стан	Використання нових технологій для виробництва нового продукту з метою реалізації на новому ринку
<i>IV група. Стратегії скорочення</i>					
Ліквідації	Граничний випадок стратегії скорочення, коли неможливо продовжувати подальше виробництво				
“Збирання врожаю”	Освоєний	Освоєний	Освоєна	Змінюється	Скорочення затрат і повний розпродаж майна в період скорочення виробництва
Скорочення	Освоєний	Освоєний	Освоєна	Змінюється	Закриття або продаж окремих підрозділів
Скорочення витрат	Освоєний	Освоєний	Освоєна	Існуючий стан	Зниження затрат, підвищення продуктивності, припинення виробництва неприбуткових товарів та закриття неприбуткових потужностей

Узагальнюючи наведені вище визначення, стратегічне управління можна визначити як динамічний процес, що спрямований на ефективне використання потенціалу підприємства для досягнення довгострокових конкурентних переваг на ринку. Цей процес передбачає своєчасне коригування цілей діяльності відповідно до змін у зовнішньому середовищі через інноваційний підхід, збільшення масштабів господарської діяльності, реструктуризацію підприємства або впровадження антикризового управління.

Таким чином, основна мета стратегічного управління полягає у створенні гнучкої системи, яка забезпечує своєчасне визначення місії, цілей і стратегій, а

також розробку та реалізацію планів, що дозволяють підприємству утримувати та зміцнювати свої конкурентні позиції на довгострокову перспективу.

Проаналізувавши дослідження науковців, можна виділити кілька підходів до класифікації стратегій соціально-економічних систем.

1. За рівнем прийняття рішень виділяють такі види стратегій:

- Загальносистемна стратегія — визначає модель поведінки соціально-економічної системи загалом, окреслюючи порядок розподілу ресурсів між різними напрямками її діяльності.

- Функціональна стратегія — формулює дії, ресурси та конкурентні переваги, які система використовуватиме для досягнення успіху в конкретному напрямі діяльності.

- Стратегія вдосконалення бізнес-процесів — спрямована на оптимізацію роботи системи в межах окремих процесів, забезпечуючи їх ефективніше функціонування.

2. Залежно від спрямованості дій розрізняють такі типи стратегій:

- Стабілізаційна стратегія — спрямована на підтримку ключових показників на заданому рівні, незважаючи на вплив зовнішніх факторів.

- Стратегія спостереження — орієнтується на забезпечення відповідності поточних значень показників необхідному рівню в конкретний момент часу.

- Програмно-орієнтована стратегія — передбачає досягнення запланованих значень ключових показників, які змінюються в часі згідно з визначеною програмою.

Стратегія оптимізації — спрямована на виконання певних умов, визначених через екстремальні значення функцій від параметрів системи.

3. За стилем розроблення стратегії поділяють на:

- Планова стратегія — формується через свідомий і контрольований процес планування, який базується на детальному аналізі і є результатом ретельного обмірковування.

- Підприємницька стратегія — створюється лідером або підприємцем на основі його особистого бачення ситуації та розвитку системи; виникає частково інтуїтивно.

- Стратегія, заснована на досвіді — характеризується адаптивністю і реактивністю; розробляється поступово, через послідовні цикли, під впливом зовнішніх змін і сигналів.

4. За рівнем ризику виділяють такі типи стратегій:

- Стратегія з високим рівнем ризику — передбачає значну ймовірність невдачі, але може забезпечити суттєві переваги у разі успіху.

- Стратегія із середнім рівнем ризику — збалансований підхід, що враховує помірні ризики та потенційні вигоди.

- Стратегія з низьким рівнем ризику — фокусується на мінімізації можливих втрат, орієнтуючись на стабільність і передбачуваність.

5. Залежно від характеру взаємодії із зовнішнім середовищем стратегії поділяють на:

- Активна стратегія — спрямована на активний вплив на зовнішнє середовище та формування сприятливих умов для діяльності підприємства.

- Пасивна стратегія — орієнтується на адаптацію до змін у зовнішньому середовищі без спроб впливати на них.

6. Залежно від динаміки цільових параметрів моделі поведінки виділяють такі стратегії:

- Стратегії розвитку — передбачають трансформацію системи, перехід її на новий рівень через вдосконалення, що включає як кількісне зростання, так і якісні зміни.

- Стратегії функціонування — спрямовані на збереження поточного рівня діяльності системи. Вони поділяються на:

- Стримані стратегії — фокусуються на закріпленні й стабілізації існуючого стану системи, забезпечуючи її керованість і регульованість.

- Зважені стратегії — передбачають адаптивний підхід до планування та реалізації завдань, враховуючи ситуацію та актуальність поставлених цілей.

На рисунку 1.1. зображена систематизація класифікацій стратегій.

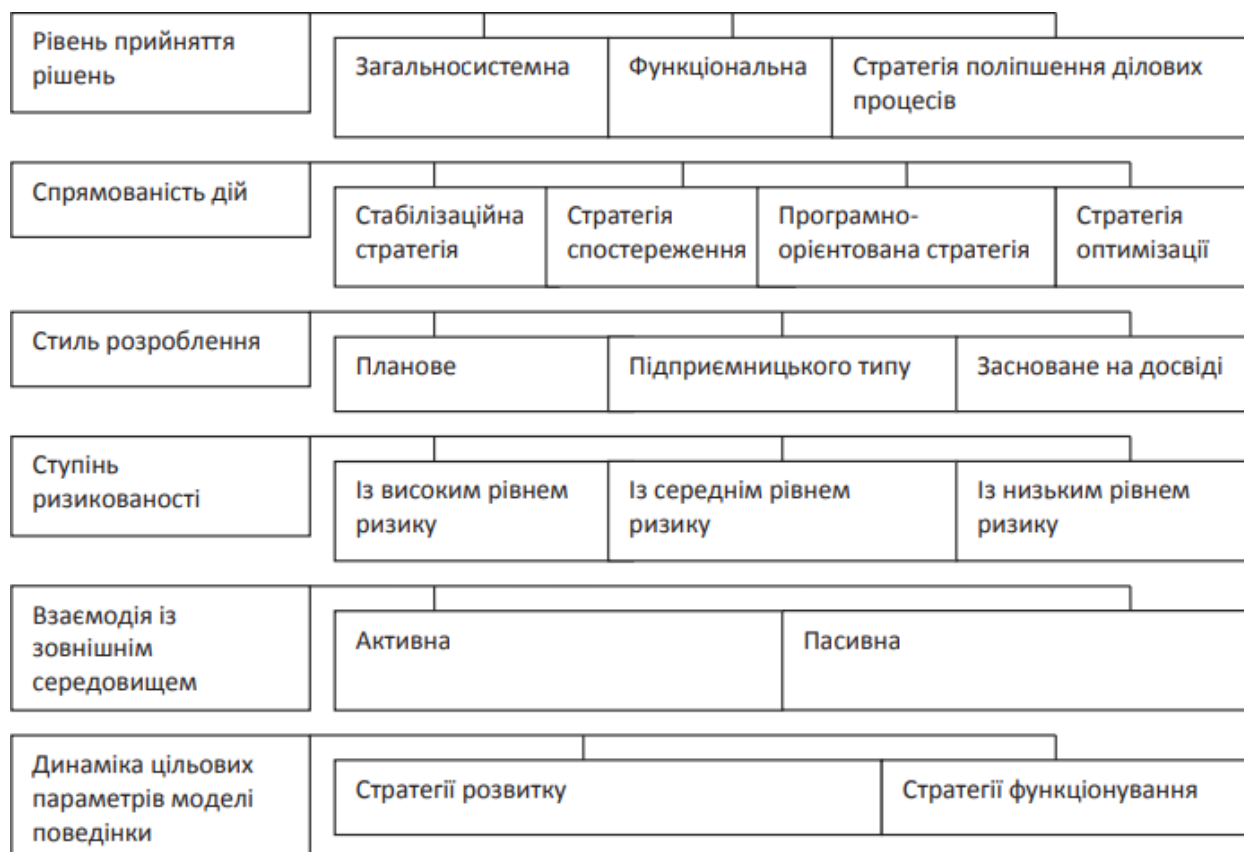


Рисунок 1.1. - Класифікація стратегій соціально-економічних систем [29]

У контексті мого дослідження основна увага приділяється саме стратегіям розвитку соціально-економічних систем. Такі стратегії розробляються для узгодження внутрішніх можливостей системи із зовнішнім середовищем. Окрім класифікаційних ознак, характерних виключно для стратегій розвитку, до них можуть бути застосовані й інші загальні критерії, серед яких ключовим є характер взаємодії із зовнішнім середовищем. Це пов'язано з тим, що сучасне середовище є надзвичайно складним і динамічним, що потребує обов'язкового врахування в процесі розвитку соціально-економічної системи.

Зважаючи на це, доцільно розширити класифікацію стратегій розвитку за критерієм взаємодії із зовнішнім середовищем, додавши до неї такі типи, як реактивна та проактивна стратегії. Загалом у наукових дослідженнях виділяють класифікації стратегій розвитку за низкою ознак.

За рівнем амбіційності цілей:

- Амбіційні стратегії — спрямовані на вихід за межі поточного стану з метою реалізації принципових, інноваційних можливостей.

- Утилітарні стратегії — орієнтовані на впровадження конкретних, вже доступних та реалістичних можливостей.

За основним напрямом розвитку:

- Стратегія зростання.
- Стратегія диверсифікації.
- Стратегія структурних змін.

За типом зростання:

- Стратегії інтенсивного зростання.
- Стратегії обмеженого зростання.
- Стратегії диверсифікованого зростання.
- Стратегії скорочення.

За напрямом орієнтації:

- Стратегії, що визначають перспективні цілі, умови та шляхи економічного і соціального розвитку.

- Стратегії, які встановлюють довгострокові цілі для окремих компонентів системи (підсистем).

- Стратегії, спрямовані на визначення напрямів розвитку ключових сфер життєдіяльності соціально-економічної системи.

За рівнем регулювання:

- Ліберальна стратегія — характеризується повною свободою у формуванні та впровадженні.

- Мобілізаційна стратегія — передбачає жорсткий контроль суб'єкта вищого рівня над процесом формування та реалізації.

- Регульована стратегія — допускає помірне втручання суб'єкта вищого рівня у процес створення та реалізації.

За типом розвитку:

- Стратегія стабільного розвитку.

- Стратегія сталого розвитку.
- Стратегія випереджального розвитку.

За результатами прогнозування та визначенням пріоритетів:

- Стратегія прориву.
- Стратегія еволюційного розвитку.
- Стратегії виживання.

За взаємодією із динамічним зовнішнім середовищем:

- Активна стратегія.
- Пасивна стратегія.
- Реактивна стратегія.
- Проактивна стратегія.

На рисунку 1.2. представлена класифікація стратегій розвитку соціально-економічних систем, яка враховує різноманітні критерії, зокрема амбіційність очікувань, основу та тип розвитку, характер зростання, спрямованість, ступінь регулювання, результати прогнозування та вибір пріоритетів, а також взаємодію з динамічним зовнішнім середовищем. У кожній категорії виділені специфічні підходи, які детально характеризують напрямки розвитку соціально-економічної системи.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що стратегія розвитку соціально-економічних систем є багатограним і динамічним інструментом управління, який враховує численні аспекти внутрішнього та зовнішнього середовища. Різноманітність підходів до класифікації стратегій свідчить про їхню адаптивність і здатність задовольняти потреби конкретних підприємств та організацій залежно від їхніх цілей, ресурсів і умов функціонування.

Зокрема, було виділено такі ключові аспекти: Амбіційність очікувань, що відображає ступінь інноваційності та сміливості цілей; Основу розвитку, яка визначає тип трансформації системи; Характер зростання, що охоплює інтенсивність та напрямки змін; Спрямованість, що підкреслює стратегічні пріоритети економічного та соціального розвитку; Ступінь регулювання, яка

встановлює рівень втручання в процес формування та реалізації стратегії; Тип розвитку, що визначає траєкторію та динаміку змін; Реакцію на змінюваність зовнішнього середовища, яка враховує активну чи пасивну позицію організації.

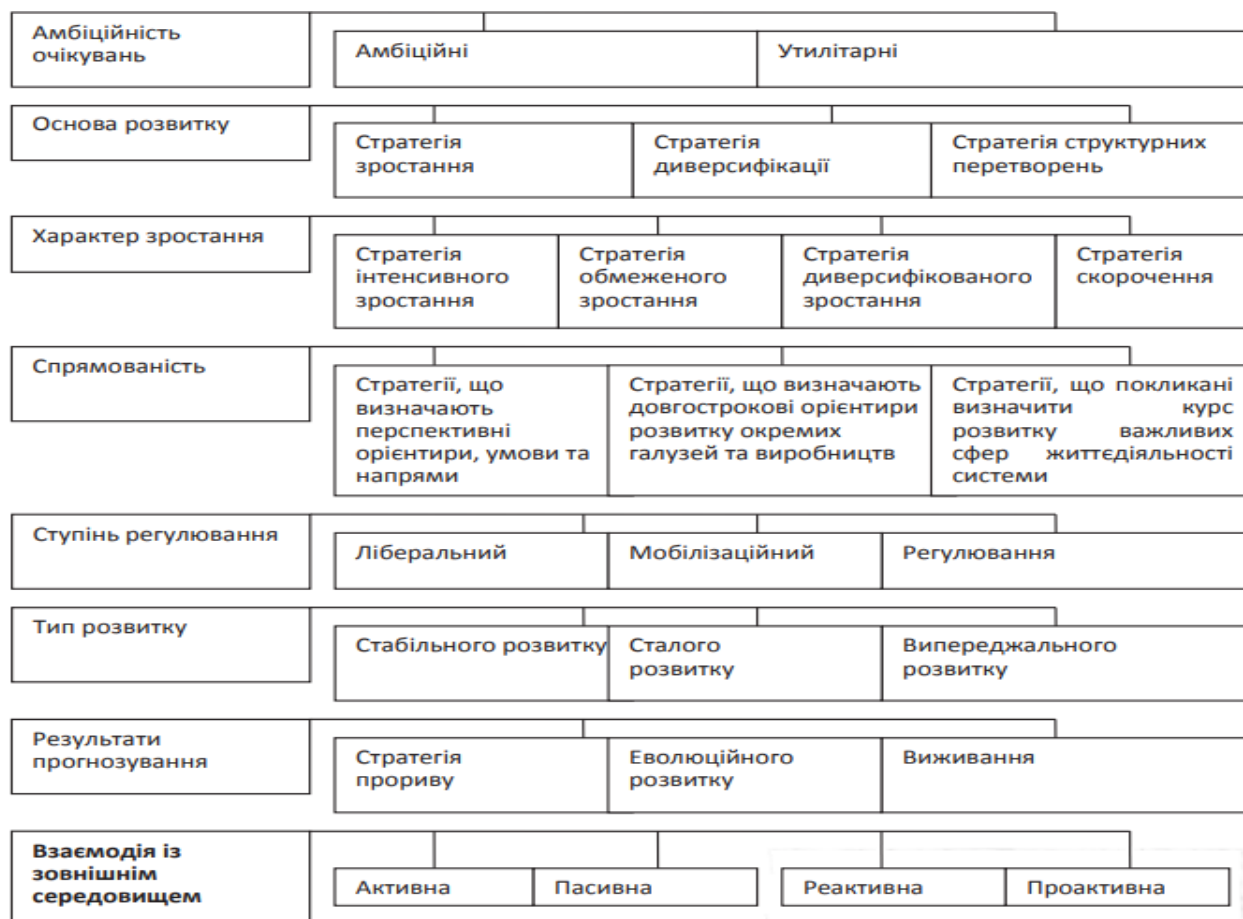


Рисунок 1.2. - Класифікація стратегій розвитку [29]

Усі ці аспекти взаємодіють, створюючи комплексну основу для досягнення сталого розвитку, адаптації до мінливих умов та забезпечення конкурентоспроможності соціально-економічних систем. Врахування зазначених класифікаційних ознак дозволяє ефективно планувати стратегічну діяльність, оптимізувати використання ресурсів і досягати поставлених цілей у довгостроковій перспективі.

1.2 Методичні підходи до стратегічного планування

Стратегічне планування є безперервним, адаптивним і креативним процесом, який враховує численні зміни, що відбуваються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі організації. Це одна з основних функцій стратегічного управління, що включає прийняття рішень щодо стратегічного прогнозування (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації компанії до змін у зовнішньому середовищі та внутрішньої організації.

Процес стратегічного планування становить основу для всіх управлінських рішень, функціонування організації, мотивації та контролю, орієнтованих на розробку стратегічних планів, а також для управління співробітниками організації. Це процес визначення основних цілей підприємства, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, яка спрямована на здобуття і використання цих ресурсів.

Основною метою стратегічного планування є забезпечення довгострокової ефективності підприємства та освоєння нових можливостей. Для цього важливо повноцінно враховувати зміни в навколишньому середовищі, які можуть стати як потенційними загрозами, так і майбутніми можливостями для підприємства. Необхідно прогнозувати непідконтрольні сили, критичні тенденції ззовні та мінімізувати їх можливий вплив на організацію.

Стратегічне планування розвивалося через три основні етапи: довгострокове екстраполятивне планування, стратегічне планування та стратегічне управління, яке є найбільш сучасною формою загальнокорпоративного планування.

Основним недоліком довгострокового екстраполятивного планування було те, що об'єкт планування розглядався як "закрита система", яка майже не взаємодіє з зовнішнім середовищем. Цілі та завдання залишалися незмінними протягом тривалого часу, що призводило до застосування методів, таких як "планування від досягнутого", встановлення контрольних показників, стандартизація завдань і використання адміністративних методів.

Проте з 70-х років відбувся значний злам традиційних підходів до управління, обумовлений різкими змінами у зовнішньому середовищі: посиленням конкуренції, високими темпами технологічних і структурних змін, насиченням ринків товарами, зростанням ролі держави та ін. Зовнішнє середовище стало динамічним, нестабільним і невизначеним, що зробило довгострокове екстраполятивне планування непридатним. Потрібно було змінити підхід до розробки загальнокорпоративних планів, зосередившись на майбутньому, а не на минулому. Багато подій, які спочатку здавалися випадковими або малоімовірними, виявилися критично важливими для управлінських рішень.

Спочатку перехід від довгострокового екстраполятивного планування до стратегічного планування відбувся внаслідок зміни основних передумов для успішної діяльності. У стратегічному плануванні основна увага була зосереджена не на внутрішніх факторах, а на зовнішньому середовищі. Успіх організації залежав від того, наскільки ефективно вона адаптується до економічного, науково-технічного, соціально-політичного, міжнародного та інших чинників.

Однак діяльність підрозділів планування, які працювали за цією схемою, не завжди призводила до покращення загальної ефективності, і часто вони не виправдовували витрат на своє утримання. Це стало причиною пошуку нового підходу в плануванні, який би краще забезпечував довгостроковий успіх фірми. Цей підхід був знайдений у вигляді стратегічного управління, і вже на початку 80-х років його впроваджували 45% корпорацій серед 500 найбільших у світі.

Стратегічне планування включає кілька етапів:

- стратегічний аналіз;
- вибір конкурентних позицій для господарської одиниці;
- оцінка можливостей стратегічних позицій;
- вибір синергетичного бізнес-портфелю;
- техніко-економічне планування;
- фінансове планування підприємства;

- визначення основних показників стратегічного плану;
- контроль та коригування плану.

Першим кроком стратегічного планування є стратегічний аналіз, який передбачає визначення можливих варіантів стратегії з урахуванням зовнішнього та внутрішнього середовища. Він охоплює основні фактори, що впливають на економіку організації.

Стратегічний аналіз складається з двох основних діагностичних процедур: Діагностика зовнішнього середовища організації, метою якої є виявлення важливих тенденцій у розвитку економіки, техніки, правового регулювання, політики та екології, які можуть вплинути на діяльність організації в короткостроковій перспективі. Зовнішнє середовище організації поділяється на два типи: середовище прямого та непрямого впливу. Перша група факторів включає зовнішні чинники, що побічно впливають на функціонування організації (економічні, технологічні, політичні, соціальні, екологічні та інші фактори, що взаємопов'язані і активно взаємодіють). Середовище прямого впливу включає учасників ринку, які безпосередньо впливають на організацію (постачальники, посередники, споживачі, конкуренти, консалтингові фірми та ін.).

Діагностика внутрішнього середовища організації повина охоплювати основні функції: Виробництво (потужності, технологічні етапи, типи обладнання, його знос, рівень автоматизації тощо); НДДКР (характер досліджень, обсяг витрат, очікувані результати тощо); Робоча сила (професійно-кваліфікаційний склад працівників); Менеджмент (структура управління, рівень професіоналізму та компетентності, витрати на управлінські функції та їх ефективність); Фінанси (показники ліквідності, платоспроможності, прибутковості, джерела грошових надходжень, беззбитковість).

На другому етапі стратегічного планування здійснюється вибір конкурентних позицій для господарської одиниці, з урахуванням життєвих циклів попиту, технологій і товарів. Вибір здійснюється за допомогою матриці БКГ, де також враховуються можливості для досягнення синергетичного ефекту.

Третій етап полягає в оцінюванні можливостей стратегічних позицій, враховуючи привабливість та конкурентоспроможність. Для цього використовуються відомі матриці та моделі, що допомагають оцінити різні аспекти стратегії.

Четвертий етап являє собою формування бізнес-портфеля.

На п'ятому етапі здійснюється техніко-економічне планування, тобто планування за функціями.

Шостий етап – розробка фінансового плану, який включає баланс витрат і доходів, розрахунки беззбитковості та прогноз формування і розподілу прибутку. Ефективність фінансової політики оцінюється за моделлю грошових потоків.

Сьомий етап включає документування всіх раніше виконаних розрахунків і створення єдиного документа стратегічного плану, який може бути оформлений у вигляді концепції. Цей документ включає: результати стратегічного аналізу, стратегію підприємства, синергічний бізнес-портфель, функціональні стратегії, програми стратегічного плану, фінансовий план та основні показники для досягнення стратегічних цілей.

Заключним етапом є контроль і коригування плану. На цьому етапі проводиться моніторинг результатів, порівняння їх з плановими показниками і в разі необхідності коригування стратегії залежно від змін у зовнішньому середовищі.

Узагальнюючи, процес стратегічного планування включає визначення глобальних цілей, вибір стратегій для їх досягнення, використовуючи методи стратегічного аналізу та планування, а також формування стратегічного плану з встановленням основних фінансових показників, що забезпечать реалізацію стратегій.

У стратегічному плануванні використовуються різноманітні методи та моделі. Серед них можна виділити такі основні категорії методів:

Розрахунково-аналітичні методи, до яких належать балансовий, нормативний, інженерно-економічні та інші.

Графоаналітичні методи, такі як екстраполяційні (трендові), мережеві, регресійно-аналітичні, методи кореляції трендів та інші.

Економіко-математичні методи, зокрема методи лінійного, нелінійного і динамічного програмування, моделі теорії ігор і теорії масового обслуговування та інші.

Евристичні методи, до яких відносяться методи експертної оцінки (індивідуальної, колективної, систематичної, спільної, масової та інші), метод сценаріїв та інші.

До методів стратегічного планування також можна віднести методи і моделі стратегічного аналізу. Широко використовується метод розриву, основне завдання якого – виявлення невідповідності або розриву між цілями організації та її можливостями. Якщо такий розрив виявляється, необхідно визначити, як його усунути.

Метод розриву може застосовуватися для:

Оцінки реальних можливостей організації на основі ситуаційного аналізу поточного та ймовірного майбутнього стану середовища.

Визначення конкретних показників стратегічного плану, що відповідають основним цілям організації.

Виявлення відхилень між можливостями реального стану організації та показниками стратегічного плану.

Розробки спеціальних програм для усунення розриву (наприклад, зростання продуктивності, поліпшення організації виробництва тощо).

1.3 Фактори, що впливають на вибір стратегії

Вибір стратегії для розвитку організації залежить від багатьох факторів, які можна поділити на внутрішні та зовнішні. Кожен із цих факторів формує умови для прийняття рішень, впливаючи на те, яку стратегію буде обрано.

Першочерговим завданням буде визначити внутрішні фактори.

Ці фактори пов'язані з самим підприємством, його ресурсами, компетенціями та внутрішньою структурою. Ресурсний потенціал організації, яким він повинен бути:

Наявність фінансових, людських, технологічних та матеріальних ресурсів відіграє ключову роль у визначенні можливостей реалізації певних стратегій. Наприклад, організація з обмеженими ресурсами буде обирати стратегії, які потребують менше витрат або орієнтовані на оптимізацію.

Організаційна структура та гнучкість підприємства тут потрібно говорити про ефективність управлінських процесів і рівень децентралізації впливають на здатність компанії адаптуватися до змін і реалізовувати складні стратегічні плани.

Також не забудьмо про рівень професіоналізму персоналу. Кваліфікація та досвід працівників визначають, наскільки організація готова впроваджувати інноваційні або складні стратегії. Висококваліфікована команда може дозволити реалізувати більш амбітні проекти.

Фінансовий стан. Ліквідність, рівень боргового навантаження, стабільність надходжень і фінансова прозорість є основою для вибору стратегії. Наприклад, компанія з обмеженим бюджетом, імовірно, обере стратегію поступового розвитку.

Репутація та бренд підприємства. Визначність на ринку та довіра споживачів можуть стати основою для вибору стратегії, яка базується на експансії або зміцненні позицій.

Другим, що ми будемо розглядати це – зовнішні фактори. Ці фактори пов'язані із зовнішнім середовищем, у якому функціонує організація, і здебільшого неконтрольовані.

Економічне середовище на якому все «стоїть». Економічна стабільність, рівень інфляції, кредитні ставки, купівельна спроможність населення та загальний рівень економічного розвитку країни чи регіону впливають на вибір стратегій. Наприклад, під час економічної нестабільності компанії частіше обирають стратегії зниження витрат.

Рівень конкуренції. Наявність конкурентів, їхні стратегії та ринкові частки впливають на вибір курсу компанії. Якщо ринок перенасичений, фірма може шукати ніші або обирати стратегії диференціації.

Технологічний прогрес та реакція підприємства на новітні інновації. Швидкість інновацій і доступ до сучасних технологій визначають можливості компанії для реалізації стратегії. У високотехнологічних галузях часто застосовуються стратегії випереджального розвитку.

Соціокультурні чинники. Звички, цінності, поведінкові стереотипи споживачів та демографічні зміни можуть спрямовувати організацію на адаптацію продуктів або послуг до вимог суспільства.

Не менш важливим є політичне та правове середовище. Політична стабільність, податкова політика, регулювання ринку, дотримання законодавства та вплив держави на бізнес визначають рамки для обраної стратегії. Наприклад, суворе регулювання в екологічній сфері стимулює компанії до вибору стратегій сталого розвитку.

Міжнародні виклики, які можуть стояти перед підприємством. Умови глобалізації, торгівельні угоди, митні обмеження та валютні коливання впливають на стратегічні рішення, особливо якщо компанія орієнтується на зовнішні ринки.

Екологічні вимоги на які потрібно звертати увагу. Зростаюча увага до екології стимулює компанії обирати стратегії сталого розвитку, впроваджувати "зелені" технології та зменшувати вплив на навколишнє середовище.

Третім пунктом є ринкові фактори.

Попит і пропозиція. Вибір стратегії залежить від стану попиту на товари чи послуги компанії, а також від рівня насичення ринку.

Ринкові тренди та новинки. Зміни у вподобаннях споживачів, розвиток нових продуктів чи сервісів формують необхідність адаптації до сучасних ринкових умов.

Клієнтська база на яку сформована увага підприємства. Розмір, лояльність і сегментація споживачів визначають, чи варто орієнтуватися на масовий ринок, чи на вузькі сегменти.

Четвертим питанням будуть цільові фактори.

Місія та бачення компанії. Стратегія повинна відповідати загальній місії організації та її довгостроковому баченню.

Короткострокові та довгострокові цілі компанії. Баланс між поточними завданнями і стратегічними цілями впливає на вибір напрямку розвитку.

Варто зазначити, що фактори, які впливають на вибір стратегії, рідко діють ізольовано. Часто вони взаємопов'язані та створюють складну систему взаємовпливів. Наприклад, економічна нестабільність (зовнішній фактор) може змусити компанію переглянути свою фінансову стратегію (внутрішній фактор), а це, у свою чергу, вплине на рішення щодо інновацій чи розширення ринків. Для ефективного планування необхідно враховувати ці взаємозв'язки, використовуючи сучасні методи аналізу, як от до прикладу – сценарне моделювання або SWOT-аналіз.

Якщо говорити про мову корпоративної культури у виборі стратегії. Корпоративна культура впливає на те, як організація сприймає виклики та можливості. Наприклад, компанії з культурою інновацій часто обирають стратегії, орієнтовані на дослідження та розробки, тоді як організації з традиційною культурою можуть віддавати перевагу стабільності й поступовому зростанню. Особливості корпоративної культури визначають ступінь готовності до змін, гнучкість та адаптивність до зовнішніх факторів.

Про вплив новітніх технологій на формування стратегії. Технології сьогодні відіграють критичну роль у формуванні стратегій. Інноваційні інструменти, такі як великі дані (Big Data), штучний інтелект та автоматизація, дозволяють компаніям не лише швидше реагувати на зміни у середовищі, а й передбачати їх. Впровадження технологій також відкриває нові ринки та бізнес-моделі, наприклад, перехід від традиційної роздрібно торгівлі до електронної комерції.

Важливим аспектом є етичні норми стратегічного планування. В умовах глобалізації та посилення уваги до соціальної відповідальності вибір стратегії все частіше базується на етичних принципах. Питання екології, соціального впливу та прозорості бізнесу стають вирішальними для формування позитивного іміджу компанії. Організації, які враховують ці аспекти, можуть отримати довіру споживачів і партнерів, що є ключовим у довгостроковій перспективі.

Регулярним питанням постає криза як стимул для вибору стратегії. Кризи, як зовнішні (економічні, екологічні, політичні), так і внутрішні (збитковість, дефіцит ресурсів), часто стають каталізатором для стратегічних змін. У кризових умовах компанії можуть приймати радикальні рішення, такі як реструктуризація, диверсифікація або вихід на нові ринки. Аналіз кризових ситуацій у минулому допомагає зрозуміти, як адаптація та гнучкість можуть впливати на вибір стратегії.

Роль лідерства у виборі стратегії. Рішення щодо вибору стратегії значною мірою залежать від бачення та компетентності керівників. Лідери з прогресивним мисленням можуть обирати інноваційні стратегії навіть у складних умовах, тоді як консервативні менеджери зосереджуються на мінімізації ризиків. Особистісні якості лідерів, їхній досвід і здатність прогнозувати майбутнє формують стратегічний курс компанії.

Регіональні та культурні особливості, це те на що варто звернути увагу. Вибір стратегії також залежить від регіонального контексту. Наприклад, у країнах із високим рівнем державного регулювання компанії змушені враховувати політичні ризики та законодавчі вимоги, тоді як у ринках із меншою кількістю обмежень більше уваги приділяється конкуренції та інноваціям. Культурні особливості, такі як відношення до ризиків, робоча етика та споживчі вподобання, також можуть впливати на стратегічний вибір.

Оцінка ризиків та можливостей. У стратегічному плануванні велике значення має здатність організації прогнозувати ризики та виявляти можливості. Використання таких інструментів, як PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори), допомагає побудувати реалістичну картину

зовнішнього середовища, виявити ймовірні загрози та знайти шляхи для їх мінімізації.

Якщо підвести підсумки, проаналізувавши різні джерела варто зазначити, що вибір стратегії – це складний процес, який вимагає глибокого аналізу як внутрішніх ресурсів і можливостей компанії, так і зовнішніх викликів та обмежень. Успішність стратегії залежить від здатності організації адаптуватися до змін у середовищі та водночас зберігати власну унікальність і конкурентні переваги.

До прикладу можна розібрати кейс стратегічного планування однієї з найвідоміших компаній у сфері електронної комерції «Розетка».

А в наступному розділі розглянемо ці усі пункти на прикладі ТзОВ «Старберрі», де я проходив виробничу практику.

Кейс стратегічного планування: «Розетка»

1. Огляд компанії

«Розетка» — це провідна українська онлайн-платформа, заснована у 2005 році. Спочатку компанія спеціалізувалася на продажі електроніки, але поступово розширила асортимент до сотень категорій товарів, включаючи одяг, продукти харчування, побутову техніку тощо. Компанія стала одним із лідерів ринку завдяки впровадженню інноваційних стратегій, орієнтованих на клієнтів та технологічний розвиток.

2. Стратегічний аналіз.

Зовнішнє середовище:

- Економічні фактори. Коливання курсу гривні, зниження купівельної спроможності населення у періоди економічної кризи.
- Політичні фактори. Законодавчі зміни, які впливають на оподаткування електронної комерції.
- Технологічні фактори. Активний розвиток мобільних застосунків, збільшення популярності онлайн-платформ.
- Соціальні фактори. Зростання популярності покупок онлайн через зручність та швидкість.

Внутрішнє середовище:

Сильні сторони компанії.

- Висока впізнаваність бренду.
- Розвинена логістична система.
- Потужна IT-інфраструктура.

Слабкі сторони.

- Залежність від внутрішнього ринку.
- Висока конкуренція з міжнародними платформами, такими як Amazon чи AliExpress.

3. Вибір стратегії.

Компанія обрала стратегію диверсифікації, розширюючи асортимент товарів і послуг, що дозволило задовольнити більше потреб клієнтів. Також було реалізовано концепцію «супермаркету всього» — створення єдиної платформи, де можна купити будь-що.

Функціональні стратегії:

- Маркетинг. Впровадження акцій, розширення лояльності клієнтів через персоналізовані пропозиції.
- Логістика. Розширення складів і логістичних центрів, впровадження швидкої доставки.
- Технології. Створення мобільного застосунку та інтеграція штучного інтелекту для аналізу клієнтських потреб.

Синергічний бізнес-портфель.

- Онлайн-платформа як основний канал продажу.
- Сервісна складова – розширення послуг гарантійного обслуговування та партнерських програм.

4. Реалізація стратегії в умовах кризи.

Під час пандемії COVID-19 компанія зіткнулася зі зростанням попиту на онлайн-покупки. Було ухвалено рішення збільшити інвестиції у логістику та прискорити доставку. Результатом стало значне зростання обороту, незважаючи на кризу.

5. Оцінка ризиків та адаптація.

Основні ризики, які враховувала компанія:

- Курсова нестабільність. Перехід до динамічного ціноутворення.
- Конкуренція. Підтримка високого рівня сервісу для утримання клієнтів.
- Зміна попиту. Швидка адаптація асортименту до нових потреб (наприклад, продаж медичних масок, антисептиків тощо).

6. Результати.

Компанія змогла збільшити свою частку на ринку електронної комерції. Запуск швидкої доставки в межах 24 годин для великих міст став інноваційним рішенням, а задоволення клієнтів посприяло зростанню довіри до бренду та збільшення кількості постійних покупців.

Висновки до першого розділу

У першому розділі розглянуто теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємства, які закладають фундамент для розробки ефективної моделі стратегічного управління.

Дослідження поняття та класифікації стратегій розвитку дозволило визначити багатоманітність підходів до стратегічного планування та типологію стратегій залежно від цілей, ресурсів та зовнішніх умов. Зокрема, стратегії поділяються за рівнями управління, масштабом діяльності, часовими перспективами та функціональним спрямуванням. Це дозволяє підприємствам обирати оптимальні стратегії відповідно до їхніх специфічних умов діяльності.

У межах аналізу методичних підходів до стратегічного планування розглянуто інструментарій, що забезпечує процес розробки стратегій. До таких методів належать SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриці стратегічного вибору та інші. Використання цих методик сприяє комплексній оцінці внутрішнього та

зовнішнього середовища, що є ключовим етапом при плануванні розвитку підприємства.

Також вивчено фактори, що впливають на вибір стратегії, серед яких виділено зовнішні (економічні, соціальні, технологічні) та внутрішні (ресурсний потенціал, організаційна структура, корпоративна культура). Розуміння впливу цих чинників дозволяє керівникам приймати стратегічно обґрунтовані рішення.

Таким чином, у першому розділі сформовано системне розуміння основ стратегічного управління та чинників, які формують стратегії розвитку підприємств. Ці теоретичні положення створюють базу для подальшого вивчення механізмів впровадження і оцінки стратегій у реальній діяльності підприємств.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТЗОВ «СТАРБЕРРІ»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Загальна характеристика підприємства — це стисла, але інформативна частина аналізу, яка описує основні аспекти функціонування підприємства. Вона дозволяє отримати уявлення про сутність діяльності компанії, її місію, стратегію, ринкову позицію, а також основні характеристики, які визначають її унікальність.

ТзОВ «Старберрі» засноване 14 січня 2018-го року. Засновником компанії та бренду «Старберрі» є фізична особа Максимлюк Вадим. Головний центр компанії знаходиться у Києві. У місті Хмельницькому за адресою: вул. Ярослава Мудрого, 1 – знаходиться швейний цех, де відбувається основний пошив одягу та його принтування. У ТЦ «КУБ центр» за адресою: вул. Подільська, 93/1, розташований офіс менеджерів із продажу товару.

«Старберрі» — це український бренд одягу, заснований із метою створення якісного та екологічного продукту. Компанія спеціалізується на виробництві одягу з натуральних тканин, таких як кулір, тринитка, котон, використовуючи сучасні технології пошиву та окремо ДТФ друку по тканині для нанесення унікальних принтів.

Місія бренду — популяризація екологічної моди та задоволення потреб клієнтів у комфортному та стильному одязі.

Основна цінність компанії — якість, екологічність та інноваційність. З моменту заснування, бренд «Старберрі» завоював довіру клієнтів завдяки своєму відповідальному підходу до виробництва та креативності.

Основна аудиторія — люди віком від 30 до 50 років, які цінують комфорт, стиль та натуральні матеріали. Компанія має налагоджені канали комунікації з

клієнтами через власний сайт, Instagram та Telegram, що сприяє зростанню впізнаваності бренду та обсягу продажів.

Компанія "Старберрі" має сучасну технічно-матеріальну базу, яка дозволяє забезпечити високу якість продукції та відповідати запитам споживачів.

Швейне обладнання. Компанія оснащена високоякісними швейними машинками провідних світових брендів, таких як, BRUCE та SINGER. Ці машини забезпечують точність і швидкість у виробничому процесі. Для роботи з натуральними тканинами використовуються спеціалізовані оверлоки, які гарантують ідеальну обробку швів, навіть для тканин із високим ступенем еластичності.

Преси для ДТФ друку. Друк на тканині здійснюється за допомогою професійних термопресів та принтерів для ДТФ друку, які забезпечують яскравість, стійкість і екологічність принтів. У компанії використовуються пресові машини з автоматичним регулюванням температури та тиску, що дозволяє досягти високої якості друку навіть на складних матеріалах, таких як тринитка начіс чи фліс.

Складські приміщення. Компанія має окремо облаштовані приміщення для зберігання тканин, готової продукції та витратних матеріалів. Для забезпечення контролю запасів впроваджено автоматизовану систему управління складом, що зменшує ризики дефіциту або надлишку матеріалів.

Технологічні інновації. У виробництві активно застосовуються екологічні технології обробки тканин, що дозволяє зменшити вплив на навколишнє середовище. Компанія також інвестує в оновлення обладнання, щоб відповідати сучасним стандартам якості.

Організаційна структура. Команда «Старберрі» — це колектив професіоналів, які забезпечують ефективну роботу компанії та її розвиток.

Директор фірми. На чолі компанії стоїть директор, який визначає стратегічні напрями розвитку, контролює фінансові показники та приймає ключові рішення щодо розширення асортименту й виходу на нові ринки.

Директор також відповідає за загальне управління всіма структурними підрозділами підприємства.

Також у фірми є свій бухгалтер, який бере на себе усі фінансові питання та потреби компанії будь то закупівля сировини, тканини, устаткування, розподіл та виплата заробітніх плат.

У компанії наявний юрист, який допомагає вирішити усі документаційні питання.

Начальник швейного цеху. Відповідає за організацію виробничого процесу, контроль якості виготовленої продукції та виконання замовлень у встановлені терміни. Забезпечує підтримку ефективної роботи швейного обладнання, своєчасне технічне обслуговування та навчання персоналу.

Менеджерський склад. Відділ продажів складається з молодих і активних фахівців, які займаються комунікацією з клієнтами, обробкою замовлень, організацією оптових і міжнародних продажів. Менеджери також відповідають за підтримку клієнтів через соціальні мережі, такі як Instagram і Telegram, створюючи довірливі відносини та залучаючи нових покупців.

Маркетинговий відділ. Відповідає за розробку рекламних кампаній, створення контенту для соціальних мереж і просування бренду на нових ринках. Окрема увага приділяється аналізу ринку та тенденцій, що допомагає формувати ефективну маркетингову стратегію.

Виробничий персонал. У швейному цеху працюють досвідчені кравці та оператори обладнання, які забезпечують високу якість виготовлення кожної одиниці продукції. Робота організована досить злагоджено, що дозволяє компанії виконувати великі замовлення в стислі терміни.

Технічно-матеріальна база та організаційна структура «Старберрі» є ключовими факторами, які забезпечують стабільний розвиток компанії. Завдяки сучасному обладнанню, професійній команді та інноваційному підходу, бренд зберігає конкурентоспроможність і зміцнює свої позиції на українському та міжнародному ринках.

Для кращого розуміння я подам цей кейс у вигляді таблиці:

Етап/Категорія	Ключові елементи	Деталі
Опис компанії	Продукція	Одяг із натуральних тканин (кулір, тринитка, котон) з ДТФ принтами.
	Цільова аудиторія	Люди 30-50 років, оптові покупці, замовлення за кордон.
	Комунікаційні канали	Сайт, Instagram, Telegram.
1. Стратегічний аналіз	Зовнішнє середовище	Попит на екологічний одяг, ринкові тенденції, конкуренція
	Внутрішнє середовище	Виробничі потужності, доступ до матеріалів, використання онлайн-продажів.
2. Визначення позиції	Конкурентні переваги	Екологічність, натуральні матеріали, унікальні принти.
	Позиціювання	Бренд якісного екологічного одягу.
3. Оцінка можливостей	Розвиток	Розширення на нові ринки, запуск молодіжних колекцій, посилення онлайн-продажів.
4. Бізнес-портфель	Асортимент	Основна продукція, молодіжні лінійки, спеціальні пропозиції для оптових клієнтів.
5. Техніко-економічне планування	Оптимізація	Зниження витрат на логістику та закупівлю, вдосконалення ДТФ друку.
6. Фінансове планування	Інвестиції	Маркетинг, розвиток нових колекцій.
	Прогнозування	Розрахунок безбитковості, прибутки від експорту.
7. Документування стратегії	План	Цілі, показники ефективності, рекомендації щодо

		цифрових каналів.
8. Контроль та коригування	Моніторинг	Аналіз попиту, корекція асортименту
	Розширення ринку	Вихід на нові ринки України та за кордон.
	Підвищення прибутковості	За рахунок оптимізації та цифрових продажів.
	Розширення аудиторії	Привернення уваги молодіжної аудиторії.

2.2. Оцінка внутрішнього середовища підприємства

Аналіз внутрішнього середовища організації має ключове значення, адже підприємство функціонує та розвивається як відкрита система, яка спирається на свої внутрішні елементи для ефективного реагування на зовнішні виклики. Від стану внутрішнього середовища залежить успішність організації: чим більш ефективно воно розвивається, тим кращих результатів можна досягти.

Формування внутрішнього середовища визначається багатьма факторами. По-перше, воно залежить від особливостей ринку, які визначають необхідні критерії його розвитку. По-друге, значну роль відіграє розмір організації, адже управління великим підприємством із численними працівниками потребує іншого підходу, ніж керування малим бізнесом.

Внутрішнє середовище підприємства включає п'ять основних складових: цілі, структуру, завдання, технології та персонал. Ці елементи формують виробничий цикл організації й вимагають постійного контролю з боку керівництва. Для створення конкурентоспроможного та стійкого бізнесу в умовах ринкової конкуренції важливо оцінити якісний і кількісний стан цих компонентів.

Отже, у центрі уваги аналізу внутрішнього середовища лежить внутрішня діяльність підприємства.

Оцінка внутрішнього середовища підприємства — це процес аналізу ключових елементів, які впливають на діяльність компанії зсередини.

Внутрішнє середовище підприємства — це частина основного середовища, яка знаходиться всередині організації. Воно розглядається як універсальне явище, незалежно від організаційно-правової форми компанії, та охоплює всі ключові функціональні сфери її діяльності: маркетинг, виробничі процеси, фінанси, управління персоналом, дослідження та інновації.

Мета аналізу внутрішнього середовища полягає у детальному вивченні компанії та наданні керівництву необхідної інформації для вибору оптимальної стратегії. У процесі аналізу оцінюється відповідність між стратегічними цілями компанії та її внутрішніми ресурсами й можливостями. Хоча аналіз зосереджений на внутрішніх аспектах організації, він орієнтований на вимоги зовнішнього середовища, допомагаючи виявити розбіжності між реальним станом речей та уявленнями компанії про ринок.

Основна мета такого аналізу — донести до співробітників важливість об'єктивних змін і переконати їх у необхідності адаптації. Результати внутрішнього аналізу дозволяють визначити:

- ✓ чи правильно компанія оцінює власні можливості;
- ✓ чи адекватно вона оцінює своїх конкурентів;
- ✓ чи надає вона надмірну або недостатню увагу окремим вимогам ринку.

Результати такої оцінки дають чітко зрозуміти сильні та слабкі сторони підприємства, що допомагає розробляти ефективні стратегії для його розвитку.

Отож, перейдемо безпосередньо до результатів дослідження внутрішнього середовища компанії «Старберрі»

1. Організаційна структура.

Компанія «Старберрі» має невелику та гнучку організаційну структуру, що дозволяє швидко адаптуватися до змін ринку.

Основні відділи:

- Дизайн та розробка продукції. Цей аспект відповідає за створення унікальних принтів та підбір матеріалів.

- Виробництво підприємства здійснює пошиття одягу та нанесення принтів за допомогою технології ДТФ друку.

- Відділ маркетингу і продажів займаються просуванням продукції в соціальних мережах, веденням сайту та комунікацією з клієнтами.

- Логістика та постачання. Координує доставку тканин і забезпечує відправку готової продукції клієнтам.

2. Персонал.

Персонал компанії невеликий, але складається з креативних і професійних співробітників.

Особливості:

- Висока мотивація через ідею підтримки екологічності та українського виробника.

- Гнучкий підхід до роботи, що дозволяє швидко реалізовувати нові проекти.

- Орієнтація на постійне навчання, зокрема освоєння нових технологій друку.

3. Матеріальні та фінансові ресурси.

- Компанія використовує натуральні тканини, як-от бавовна, льон та інші екологічні матеріали. Друкарське обладнання для ДТФ друку забезпечує якісне нанесення принтів.

- Основними джерелами фінансування є власні інвестиції та доходи від продажу продукції.

4. Виробничі процеси та технології

Компанія використовує сучасну технологію ДТФ друку (Direct-to-Film Printing), яка забезпечує:

- Високу якість і деталізацію зображення.
- Швидке нанесення принтів на різні типи тканин.
- Можливість виготовляти продукцію невеликими партіями, що ідеально для кастомізації.

Процес виробництва включає в себе:

- Дизайн та підготовку принтів.
- Підбір тканин і розкрій.
- Нанесення принтів.
- Пошиття готового одягу.

5. Маркетингова стратегія.

«Старберрі» активно використовує інтернет-канали для просування:

- Instagram: платформа для візуальної презентації продукції та взаємодії з клієнтами.
- Telegram-канал: для спілкування з аудиторією та інформування про акції.
- Власний сайт: онлайн-магазин, де клієнти можуть легко придбати продукцію.
- Маркетингова стратегія спрямована переважно на старшу аудиторію та людей, які цінують унікальний стиль і екологічність.

6. Корпоративна культура.

Компанія «Старберрі» прагне створити атмосферу підтримки, інновацій та відкритості.

Основні цінності:

- Орієнтація на екологічність.
- Сучасність і креативність.
- Підтримка українського виробника.

7. Сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища.

Сильні сторони: «Strengths»

- Використання натуральних тканин. Це відповідає сучасному тренду на екологічність, що приваблює свідомих споживачів.
- Індивідуальний підхід до принтування (ДТФ друк). Ця технологія дозволяє створювати унікальні дизайни, що виділяє бренд на ринку.
- Наявність онлайн-платформ. Власний сайт, Instagram-сторінка та Telegram-канал забезпечують доступ до ширшої аудиторії.

- Український бренд. Підтримка національного виробника має високу популярність серед українських споживачів.
- Креативний підхід до дизайну. Оригінальні ідеї можуть приваблювати молодіжну аудиторію, яка цінує стиль і сучасність.
- Гнучкість у виробництві. Можливість створювати обмежені колекції чи індивідуальні замовлення додає конкурентну перевагу.
- Великий досвід. Бренд не новий, а так він має напрацьовану базу постійних клієнтів та великих опових замовлень.

Слабкі сторони: «Weaknesses»

- Вузька спеціалізація. Орієнтація тільки на одяг з принтами може обмежувати ринок збуту.
- Залежність від якості матеріалів і друку. Нестабільна якість тканин або друку може призвести до негативних відгуків клієнтів.
- Конкуренція. На ринку є багато схожих брендів, що робить складним утримання клієнтів.
- Обмежені ресурси. Компанія невелика, їй може бракувати фінансових або виробничих потужностей для масштабування.
- Ризик залежності від трендів. Якщо тренд на екологічність або кастомізацію зменшиться, компанія може втратити частину клієнтів.

Внутрішнє середовище компанії «Старберрі» характеризується сильними елементами, які сприяють її розвитку, а також викликами, які потребують уваги для забезпечення стабільного росту. Ключовими складовими внутрішнього середовища є ефективна організаційна структура, орієнтація на інноваційні технології (як, наприклад, використання ДТФ друку), а також сильна мотивація персоналу, що підтримує концепцію екологічності і сучасного дизайну.

Однак, для забезпечення подальшого розвитку компанії варто звернути увагу на деякі аспекти. Це, зокрема, оптимізація внутрішніх процесів для зниження залежності від зовнішніх постачальників матеріалів і вдосконалення фінансових ресурсів для масштабування виробництва. Крім того, необхідно

постійно слідкувати за змінами на ринку та адаптувати стратегії маркетингу і продажу відповідно до вимог споживачів.

Таким чином, «Старберрі» має потенціал для досягнення високих результатів, якщо ефективно використовуватиме свої внутрішні ресурси і можливості, своєчасно реагуючи на зовнішні виклики та вдосконалюючи операційні процеси.

Подам цей аналіз також у вигляді таблиці, для спрощеного вигляду усієї «конструкції» навколо цього аналізу:

Категорія фактора	Фактори	Опис впливу
Внутрішні фактори	Ресурси	Наявність натуральних тканин, технологія ДТФ друку, кадровий склад і професіоналізм працівників.
	Виробничі потужності	Можливість виготовлення одягу для оптових замовлень та експорту.
	Фінанси	Рівень фінансових ресурсів для інвестування в маркетинг, виробництво, нові ринки.
	Бренд	Репутація як екологічного українського виробника.
Зовнішні фактори	Попит і ринкові тенденції	Зростаючий інтерес до екологічного одягу та унікальних принтів серед споживачів 30-50 років.
	Конкуренція	Наявність великих виробників одягу, які можуть пропонувати подібну продукцію.
	Міжнародні ринки	Попит на екологічний текстиль за кордоном, можливості для експорту.

	Економічне середовище	Вартість натуральних матеріалів, інфляція, валютний курс, що впливають на собівартість продукції.
Технологічні фактори	Інновації у виробництві	Технологія ДТФ друку, яка дозволяє створювати унікальні дизайни.
	Цифровізація	Використання платформи для продажів (вебсайт, Instagram, Telegram).
Соціокультурні фактори	Поведінка споживачів	Перевага покупців до екологічної продукції та модних трендів.
	Аудиторія	Основна цільова група: 30-50 років, але з потенціалом залучення молодіжної аудиторії через сучасні дизайни.
Політичні та юридичні	Правила імпорту та експорту	Законодавчі обмеження та квоти, які впливають на експорт до інших країн.
	Екологічні регуляції	Потреба відповідати стандартам екологічного виробництва.
Економічні фактори	Доступність матеріалів	Коливання цін на натуральні тканини, наприклад, кулір, тринитка, діагональ.
	Ціноутворення	Спроможність компанії конкурувати за ціною без втрати якості.
Культурні фактори	Символіка та ідентичність бренду	Використання українських мотивів або унікальних принтів, що підвищують лояльність клієнтів.

2.3. Аналіз зовнішнього середовища: можливості та загрози

У сучасних умовах економічного розвитку та глобалізації зовнішньоекономічна діяльність і співпраця з іноземними партнерами є важливими складовими ефективної роботи підприємств. Для українських компаній нині є складно здійснювати прогнози щодо функціонування змінного зовнішнього середовища. У таких умовах необхідно впроваджувати нові методи та підходи в управлінні. Для успішної адаптації підприємств до непередбачених змін зовнішнього середовища важливо чітко визначити місію, цілі, цінності, що відповідають інтересам споживачів, і на їх основі сформулювати стратегічні принципи. Зважаючи на динамічність бізнес-середовища та посилення конкуренції, стратегічний підхід до визначення напрямів розвитку є необхідною умовою для довгострокового успіху підприємства. Лише маючи чітке розуміння бізнес-середовища, позиції на ринку, характеристик і можливостей компанії, можна визначити стратегію розвитку для досягнення поставлених цілей і формування конкурентних переваг на тривалий період.

Стратегію підприємства формують, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори, тому для отримання повної та достовірної оцінки ситуації, а також для ухвалення стратегічних рішень, важливо використовувати всі доступні аналітичні методи. Оцінка зовнішнього середовища полягає у процесі моніторингу та аналізу зовнішніх факторів, спрямованих на виявлення можливих загроз і перспектив. Завдяки такому аналізу підприємство може заздалегідь визначити ризики та можливості, розробити плани для реагування на непередбачені ситуації та сформулювати стратегії, які допоможуть досягти поставлених цілей і трансформувати потенційні загрози у вигідні можливості.

За словами І. Д. Фаріона, стратегічний аналіз зовнішнього середовища — це всебічне дослідження його складових, таких як галузь, конкуренти, споживачі та постачальники. Мета цього аналізу полягає в оцінці можливостей і загроз, а також у розробленні оптимальної економічної стратегії шляхом вибору найкращого варіанту з доступних альтернатив.

Оцінка зовнішнього середовища — це процес вивчення розробниками стратегії зовнішніх факторів, які впливають на підприємство, з метою виявлення можливих загроз і можливостей. Аналізуючи зовнішнє середовище, компанія може передбачити потенційні загрози та можливості, розробити плани на випадок непередбачених ситуацій і сформулювати стратегії, які допоможуть досягти цілей та перетворити загрози на вигідні перспективи.

Аналіз зовнішнього середовища компанії «Старберрі» спрямований на виявлення можливостей для розвитку та загроз, що можуть виникнути в результаті зовнішніх факторів. Це дозволяє адаптувати стратегії компанії до змін у ринковому середовищі та максимально ефективно використовувати наявні можливості.

Можливості «Opportunities» зовнішнього середовища компанії «Старберрі»:

1. Зростання попиту на екологічні та сталі продукти. У світі спостерігається тенденція до збільшення попиту на екологічні та стійкі продукти, що можуть бути виготовлені з натуральних матеріалів. Компанія «Старберрі», використовуючи тканини з натуральних волокон, має змогу задовольнити попит на еко-продукти, залучаючи більше свідомих споживачів.

2. Розширення на міжнародний ринок. Попит на українські бренди, зокрема екологічний одяг, зростає за кордоном. Вихід на міжнародні ринки, особливо в Європі, може стати значною можливістю для збільшення обсягів продажу та популяризації бренду.

3. Розвиток онлайн-торгівлі. Онлайн-продажі постійно зростають, і «Старберрі» може використовувати цю можливість для розвитку свого інтернет-магазину, а також розширення каналів продажу через міжнародні платформи, як от Etsy, Amazon або Rozetka.

4. Співпраця з відомими брендами та дизайнерами. Співпраця з відомими українськими або міжнародними дизайнерами, а також з інфлюенсерами, може значно підвищити впізнаваність бренду і допомогти залучити нових клієнтів.

5. Попит на кастомізацію та індивідуальність. Більше людей шукають унікальні, персоналізовані продукти. Завдяки можливості створювати обмежені серії або індивідуальні замовлення, компанія має шанс привернути увагу споживачів, які хочуть щось особливе.

Загрози «Threats» зовнішнього середовища компанії «Старберрі»:

1. Посилення конкуренції. Ринок екологічного одягу зростає, і на ньому з'являються нові бренди, що пропонують подібну продукцію за конкурентними цінами. Це може створити складнощі для «Старберрі» у боротьбі за свою частку ринку.

2. Економічна нестабільність. Зміни в економічній ситуації, як-от інфляція, коливання валютних курсів, або навіть політичні кризи, можуть зменшити купівельну спроможність споживачів, що вплине на обсяги продажу продукції.

3. Зміна споживчих уподобань. Ринок моди швидко змінюється, і споживачі можуть змінити свої вподобання щодо стилю, кольорів чи матеріалів. Якщо «Старберрі» не буде в змозі оперативно реагувати на зміни, це може призвести до втрати частки ринку.

4. Зростання вартості матеріалів та виробничих витрат. Збільшення вартості натуральних тканин або технології виробництва може призвести до підвищення собівартості продукції, що негативно вплине на конкурентоспроможність компанії, особливо в умовах цінової конкуренції.

5. Ризики репутації та якості продукції. Негативні відгуки від клієнтів щодо якості продукції або обслуговування можуть швидко поширюватися через соціальні мережі, що може завдати шкоди репутації бренду.

6. Зміни в законодавстві та регулюванні. Зміни в законодавстві, особливо в сфері екології, виробництва або продажу одягу, можуть створити додаткові витрати або вимоги, які компанія повинна виконувати для дотримання нових норм.

Якщо підвести підсумки то можна чітко відповісти – зовнішнє середовище компанії «Старберрі» відкриває чимало можливостей для розвитку, зокрема через розширення на міжнародний ринок, зростання попиту на еко-продукти та

розвиток онлайн-торгівлі. Однак існують і серйозні загрози, такі як посилення конкуренції, економічні труднощі та зміна споживчих уподобань. Щоб скористатися можливостями і мінімізувати загрози, компанії потрібно активно слідкувати за трендами ринку, гнучко адаптувати свою стратегію та продовжувати удосконалювати якість продукції і обслуговування клієнтів.

2.4. SWOT-аналіз підприємства

Аналіз зовнішнього середовища зосереджується на дослідженні зовнішніх факторів, які впливають на підприємство. Одним із ключових завдань такого аналізу є виявлення та розуміння наявних і потенційних можливостей і загроз, що можуть заважати розвитку підприємства. Важливим аспектом також є ідентифікація стратегічних невизначеностей у діяльності компанії чи її оточенні, які можуть негативно вплинути на результати роботи в галузі. Ці невизначеності потребують ретельного аналізу та збору необхідної інформації перед прийняттям стратегічних рішень.

Для дослідження зовнішнього середовища використовують різні методи, серед яких найпопулярнішим є SWOT-аналіз, створений Альбертом Хамфрі. Матриця SWOT дозволяє структуровано розділити інформацію на чотири категорії: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.

Ведення бізнесу без належного аналізу, спираючись лише на обмежену інформацію та суб'єктивні враження, може бути прийнятним для стартапів і малого бізнесу, але є неприйнятним для середніх і великих компаній або значущих інвестиційних проєктів. Усвідомлюючи можливості та загрози в зовнішньому середовищі, підприємства можуть ефективніше уникати критичних помилок і забезпечувати свою стабільність.

Успішна бізнес-стратегія має бути спрямована на подолання слабких сторін компанії. Якщо наявних сильних сторін недостатньо для розробки ефективної стратегії, менеджери повинні створити основу для її формування. Поєднання аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища досягається через

використання SWOT-аналізу. Цей метод є необхідним для підприємств з кількох причин, зокрема для ефективного використання ресурсів. Оскільки ресурси підприємства завжди обмежені, їх важливо розподілити так, щоб забезпечити максимальне зростання та прибутковість.

Оптимізація бізнес-процесів. Аналіз недоліків у діяльності компанії дозволяє виявити основні проблеми та слабкі місця, що потребують уваги. Цей підхід допомагає уникати стратегічних прорахунків і сприяє постійному вдосконаленню бізнесу. Крім того, він може стати інструментом для виявлення нових перспектив і шляхів розвитку бізнес-проектів.

Управління ризиками. Компанія може стикатися з різними викликами, включаючи конкурентний тиск та зовнішні загрози, такі як зміни в законодавстві чи ринковій ситуації. Використання SWOT-аналізу дає змогу передбачити ризики та підготуватися до можливих труднощів.

Розробка конкурентних стратегій. Завдяки матриці SWOT можна не лише оцінити внутрішній стан підприємства, але й проаналізувати конкурентів. Це дозволяє виявляти слабкі сторони компанії та перетворювати їх на переваги, створюючи базу для зміцнення позицій на ринку.

Якщо підвести підсумки цього розділу, можна чітко сказати, що сучасне бізнес-середовище вирізняється високим рівнем складності, швидкими змінами та невизначеністю. Адаптивність підприємств до цих змін стає не лише важливим чинником успіху, а й критичною умовою для їхнього виживання та розвитку. Щоб визначити та впровадити ефективну стратегію, керівникам необхідно мати чітке уявлення як про внутрішній стан підприємства, його ресурси та перспективи, так і про зовнішнє середовище, його динаміку та позиції, які компанія займає в ньому.

Дослідження обох середовищ проводиться, перш за все, для виявлення загроз і можливостей, які підприємство має враховувати під час формування та реалізації своїх цілей. Аналіз середовища дозволяє підприємству краще підготуватися до змін, передбачити можливості, створити плани для реагування на непередбачені ситуації, а також впровадити системи раннього виявлення

ризиків. Це дає змогу трансформувати потенційні загрози у нові перспективи розвитку.

Перейдемо до цілі мого дослідження, розглянемо матрицю SWOT компанії, де я проходив практику.

SWOT-аналіз компанії «Старберрі»

Сильні сторони (Strengths).

1. Якісна продукція. Використання натуральних тканин, що забезпечує комфорт і екологічність одягу.
2. Інноваційні технології. Застосування ДТФ-друку для створення унікальних і креативних дизайнів.
3. Потужна онлайн-присутність. Власний сайт, активність у соціальних мережах (Instagram, Telegram), що дозволяє ефективно взаємодіяти з клієнтами.
4. Українське виробництво. Підтримка локального виробництва може сприяти патріотичній лояльності споживачів.
5. Унікальність бренду. Поєднання стилю та функціональності, що приваблює цільову аудиторію.

Слабкі сторони (Weaknesses).

1. Мала масштабність. Невеликий розмір компанії може обмежувати здатність конкурувати з великими гравцями ринку.
2. Обмежений асортимент. Можливість втратити клієнтів, які шукають більш широкий вибір продукції.
3. Залежність від зовнішніх постачальників. Може спричинити ризики у разі перебоїв із поставками матеріалів.
4. Недостатня впізнаваність. Як відносно новий бренд, компанія потребує додаткових зусиль для зміцнення своєї репутації.

Можливості (Opportunities).

1. Зростання популярності екологічної моди. Збільшення попиту на одяг із натуральних тканин та етичне виробництво.
2. Розширення ринків збуту. Вихід на міжнародні ринки через онлайн-продажі.

3. Співпраця з дизайнерами. Залучення до колаборацій може зміцнити бренд і розширити асортимент.

4. Державна підтримка локального бізнесу. Використання програм фінансування або пілг для українських виробників.

5. Інновації у виробництві. Впровадження нових технологій у створення одягу може знизити витрати та підвищити якість.

Загрози (Threats).

1. Економічна нестабільність. Коливання цін на матеріали та логістику через глобальні чи локальні економічні кризи.

2. Сильна конкуренція. Присутність великих міжнародних брендів з агресивними маркетинговими стратегіями.

3. Зміни в споживчих вподобаннях. Нестабільність попиту на певні категорії одягу.

4. Правові та регуляторні зміни. Нові законодавчі вимоги можуть збільшити витрати або обмежити діяльність.

5. Кризи чи катаклізми. Геополітична ситуація чи природні катастрофи можуть впливати на виробничі процеси та збут.

Цей SWOT-аналіз дозволяє визначити, на чому компанії слід зосередитися, щоб зміцнити свої сильні сторони, мінімізувати слабкі сторони, використати можливості та захиститися від потенційних загроз.

Для зручності, подам більш детальноше у вигляді таблиці.

	СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
МОЖЛИВОСТІ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока якість продукції та натуральні тканини. 2. Наявність власної брендової ідентичності. 3. Унікальність. 4. Велика онлайн-присутність. 5. Патріотичний бренд. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обмежений ресурс для масштабування. 2. Висока конкуренція на ринку. 3. Низький показник молоді аудиторії. 4. Низька впізнаваність. 5. Обмежений асортимент.
ЗАГРОЗИ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення асортименту. 2. Вихід на нові ринки. 3. Партнерство з іншими брендами. 4. Колаборації із залучення блогерів. 5. Вихід на міжнародні ринки. 6. Впровадження новітніх технологій. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Економічна нестабільність ринку. 2. Велика конкуренція. 3. Зміни в споживацьких уподобаннях. 4. Геополітична ситуація.

Рисунок 2.1. - SWOT-аналіз компанії «Старберрі»

SWOT-аналіз компанії «Старберрі» показує, що компанія має значний потенціал для подальшого розвитку, завдяки своїм сильним сторонам, таким як якісна продукція, інноваційні технології, сильна онлайн-присутність та патріотичний імідж бренду. Використання натуральних тканин і технології ДТФ-друку допомагає виділятися серед конкурентів і залучати свідомих споживачів, що цінують екологічні та стильні товари.

Проте, компанія стикається з кількома слабкими сторонами, зокрема обмеженим асортиментом продукції, низькою впізнаваністю та залежністю від постачальників. Мала масштабність бізнесу також обмежує можливості для подальшого розширення і зниження собівартості.

Щодо можливостей, то «Старберрі» має потенціал для розширення на міжнародні ринки, а також може скористатися зростаючим попитом на екологічну моду та співпрацею з впливовими дизайнерами. Водночас, компанія

повинна бути готова до загроз, таких як економічна нестабільність, сильна конкуренція та можливі зміни в законодавчому середовищі.

Таким чином, компанія має сильні сторони та можливості для подальшого розвитку, але їй необхідно враховувати слабкі сторони та зовнішні загрози, щоб успішно адаптуватися до мінливих ринкових умов і забезпечити стійкий ріст у майбутньому.

2.5. Дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства

Основною метою будь-якого підприємства є отримання прибутку. Аналіз фінансового стану підприємства дозволяє оцінити, наскільки ефективно або неефективно воно працює. У сучасних умовах господарювання аналіз фінансового стану є необхідною частиною процесу управління підприємством. Головним завданням цього аналізу є виявлення шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства та визначення його перспектив розвитку.

Аналіз економічної літератури показує, що існують різні підходи до трактування поняття фінансового стану, а також визначення фінансової стійкості та положення підприємства. Немає єдиної думки щодо класифікації і методів розрахунку показників для оцінки фінансового стану. Ураховуючи важливість наукових досягнень вітчизняних і зарубіжних дослідників, слід зазначити, що проблема вдосконалення фінансової діяльності підприємства в умовах швидких ринкових змін потребує подальших науково-практичних досліджень. Це зумовлено, зокрема, трансформаційними процесами в Україні, які орієнтовані на досягнення міжнародних стандартів економічної діяльності.

Господарська діяльність підприємств здійснюється завдяки ефективному, своєчасному та організованому управлінню, яке є сукупністю взаємопов'язаних функцій, що виконуються поетапно. Тому важливо провести дослідження сутності, завдань та необхідності системного аналізу фінансового стану підприємств, а також вивчити існуючі методи, принципи та підходи до аналізу фінансового стану підприємства. Крім того, необхідно розглянути проблеми, які

негативно впливають на фінансову стійкість підприємства на поточному етапі, а також фактори, які ускладнюють проведення такого аналізу.

Фінансовий стан підприємства є комплексним поняттям, яке визначається взаємодією всіх елементів фінансової системи компанії та сукупністю факторів, що впливають на її виробничо-господарську діяльність. Він відображається через систему показників, які демонструють наявність, розміщення та використання фінансових ресурсів.

Фінансовий стан безпосередньо залежить від результатів виробничої, комерційної та фінансової діяльності підприємства. У першу чергу він покращується завдяки стабільному виробництву і реалізації продукції високої якості.

Зазвичай, чим більший обсяг виробництва і продажу продукції, робіт або послуг, а також чим нижча їх собівартість, тим вищою є прибутковість підприємства, що позитивно впливає на його фінансовий стан.

Нерегулярність виробничих процесів, погіршення якості продукції чи проблеми з її реалізацією можуть знизити надходження коштів на рахунки підприємства, що, в свою чергу, погіршує його платоспроможність.

Зворотній зв'язок між фінансовим станом і виробничою діяльністю також важливий, оскільки нестача коштів може призвести до перебоїв у забезпеченні матеріальними ресурсами, що негативно впливає на виробничі процеси.

Фінансова діяльність підприємства повинна бути спрямована на забезпечення стабільного надходження та ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання розрахункової та кредитної дисципліни, а також досягнення оптимального співвідношення власних і залучених коштів для забезпечення фінансової стійкості та ефективного функціонування компанії.

Це підкреслює важливість постійної оцінки фінансового стану підприємства, яка є ключовим елементом для забезпечення його стабільності та успішного функціонування. Отже, фінансовий стан є однією з головних характеристик діяльності підприємства.

Фінансовий стан підприємства визначається такими основними елементами:

1. Платоспроможність — здатність підприємства виконувати свої зобов'язання за рахунок наявних ліквідних коштів або активів, які можна швидко перетворити в гроші.

2. Ліквідність — здатність підприємства швидко перетворювати свої активи на грошові кошти для покриття короткострокових зобов'язань. Оцінюється через ліквідні коефіцієнти.

3. Фінансова стійкість — здатність підприємства зберігати стабільність при зміні умов ринку та економічних ситуацій, а також здатність до покриття довгострокових зобов'язань.

4. Прибутковість — здатність підприємства генерувати прибуток, що визначається через різні показники, такі як рентабельність продукції, активів, капіталу.

5. Використання фінансових ресурсів — ефективність управління ресурсами підприємства, включаючи обсяги залучених і власних коштів, а також їх раціональне використання для забезпечення сталого розвитку.

6. Інвестиційна привабливість — оцінка здатності підприємства залучати інвестиції для розвитку, що залежить від його фінансової стійкості, прибутковості та перспектив на ринку.

7. Фінансова незалежність — частка власних коштів у загальній структурі фінансування підприємства, що дозволяє мінімізувати залежність від зовнішніх кредиторів.

Ці елементи між собою взаємопов'язані та допомагають у комплексній оцінці фінансово-економічного стану підприємства для визначення його стабільності та перспектив розвитку.

Також у «природі» аналізу фінансово-економічної ланки є різні методи.

Метод визначається як спосіб досягнення певної мети або вирішення конкретного завдання. У процесі виконання роботи проводиться ретельний вибір

методів, який називається методикою. Використання науково обґрунтованих методів є важливою умовою отримання нових знань.

Будь-які методи спираються на загальні принципи наукового мислення. Серед основних загальнонаукових методів можна виокремити такі:

1. Індукція — логічне міркування, що починається з конкретних фактів і приводить до загальних висновків або гіпотез.

2. Дедукція — логічний процес, який базується на висновках, що робляться за правилами логіки, коли кожна ланка в ланцюзі міркувань є результатом попередньої.

3. Аналіз — розподіл об'єкта або явища на складові частини з метою глибшого розуміння.

4. Синтез — процес об'єднання окремих елементів чи частин в єдине ціле.

5. Аналогія — процес порівняння об'єктів чи явищ, які мають спільні властивості, з метою перенесення знань про одне явище на інше.

6. Спостереження — цілеспрямоване вивчення об'єкта або явища шляхом систематичного збору даних.

7. Порівняння — процес встановлення співвідношення між двома об'єктами чи явищами з метою виявлення їх спільних і відмінних ознак.

Але одним із ключових методів – це методи кількісного фінансового аналізу, без яких дослідження фінансового механізму стає майже неможливим.

Кількісний фінансовий аналіз дозволяє вирішувати широкий спектр завдань – від простого нарахування відсотків до складних задач, пов'язаних з інвестиціями, кредитуванням та комерційною діяльністю в різних контекстах, що залежать від конкретних умов.

Для всебічної оцінки фінансового стану підприємства необхідно проаналізувати основні показники, які відображають його фінансову стабільність з різних аспектів.

До позитивних факторів, що свідчать про здоровий фінансовий стан, можна віднести: здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання,

ефективне використання власних і залучених коштів, стабільність фінансових ресурсів, а також належну організацію розрахункових операцій.

Натомість до негативних ознак поганого фінансового стану відносяться: нераціональне використання фінансових ресурсів, нестача власних оборотних коштів, наявність заборгованості перед постачальниками та інші негативні зміни у виробничій діяльності.

Основними показниками для комплексної оцінки фінансового стану є рівень прибутковості та рентабельності підприємства.

Формули для ключових показників рентабельності, декілька із них:

1. Рентабельність продажів (ROS)

Цей показник показує, яку частину доходу підприємство отримує у вигляді чистого прибутку після здійснення продажів.

Формула:

$$\text{Рентабельність продажів (ROS)} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Доходи від реалізації}} \times 100$$

2. Рентабельність активів (ROA)

Даний показник характеризує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для генерування прибутку.

Формула:

$$\text{Рентабельність активів (ROA)} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середні активи}} \times 100$$

3. Рентабельність власного капіталу (ROE)

Цей показник вимірює ефективність використання власного капіталу для отримання прибутку.

Формула:

$$\text{Рентабельність власного капіталу (ROE)} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середній власний капітал}} \times 100$$

4. Рентабельність продажу за EBITDA (EBITDA Margin)

Цей показник дає уявлення про ефективність компанії в основній діяльності, без врахування витрат на фінансування та податки.

Формула:

$$\text{EBITDA Margin} = \text{EBITDA} / \text{Доходи} \times 100$$

де EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization) — це прибуток до вирахування відсотків, податків, зносу та амортизації.

5. Чистий прибуток Чистий прибуток підприємства можна визначити через різницю між доходами та витратами.

Формула: Чистий прибуток = Доходи – Витрати.

Показник	Формула	Одиниці вимірювання	Нормативне значення
Рентабельність продажів (ROS)	Чистий прибуток / Доходи від реалізації $\times 100$	%	Залежить від галузі, але зазвичай $> 5\%$
Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Середні активи $\times 100$	%	Більше 5% вважається нормальним
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Рентабельність власного капіталу (ROE) = Чистий прибуток / Середній власний капітал $\times 100$	%	15-20% в залежності від галузі
EBITDA Margin	EBITDA / Доходи $\times 100$	%	Залежить від бізнесу (вищий — кращий)

Ці показники дозволяють виявити фінансову стійкість та ефективність підприємства, на основі яких можна коригувати стратегію та управлінські рішення.

Підсумовуючи все вищесказане, можна виділити кілька ключових аспектів, що стосуються аналізу фінансового стану підприємства, зокрема компанії «Старберрі».

1. Фінансовий стан як ключова характеристика.

Фінансовий стан підприємства є основним показником його стабільності та ефективності. Від нього залежить здатність організації працювати, генерувати прибуток і забезпечувати свою діяльність у довгостроковій перспективі. Фінансовий стан підприємства залежить від ряду факторів, таких як ефективність використання активів, капіталу, платоспроможність і здатність виконувати зобов'язання.

2. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління.

Для оцінки фінансового стану та визначення стратегічних напрямків розвитку компанії важливо застосовувати SWOT-аналіз. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози з боку зовнішнього середовища. У випадку «Старберрі» сильними сторонами є використання натуральних тканин та власний стиль продукції, а також наявність стабільних фінансових ресурсів завдяки попиту на екологічно чистий одяг. Однак слабкі сторони включають обмежену цільову аудиторію та необхідність розширення ринків збуту.

3. Методи аналізу фінансового стану.

Для комплексної оцінки фінансового стану підприємства важливо застосовувати кілька методів. Це включає аналіз основних фінансових показників, таких як рентабельність, платоспроможність, ліквідність, а також порівняння показників з галузевими нормами та конкурентами. Застосування кількісних методів дозволяє виявити ключові проблеми та на основі цього розробити стратегію їх вирішення.

4. Ключові показники рентабельності та прибутковості.

Рентабельність та прибутковість є основними індикаторами фінансового здоров'я підприємства. Показники, такі як рентабельність продажів (ROS), рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE), дозволяють оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для генерування прибутку. Аналіз цих показників допомагає виявити

сильні та слабкі сторони фінансової стратегії та прийняти необхідні коригувальні заходи.

5. Необхідність постійного моніторингу та коригування стратегії.

Аналіз фінансового стану — це не одноразова процедура, а постійний процес, який допомагає керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення. Для цього необхідно проводити регулярний моніторинг фінансових показників і коригувати стратегію розвитку підприємства в залежності від змін на ринку та внутрішніх умовах.

Висновки до другого розділу

Підсумовуючи вищесказане, можна зазначити, що сьогодні найбільш актуальними завданнями є:

- ✓ Покращення інформаційного та методичного забезпечення для оцінки фінансового стану підприємства;
- ✓ Розробка методик для прогнозування фінансового стану підприємства;
- ✓ Удосконалення структури аналізу фінансового стану відповідно до цілей і завдань на кожному етапі;
- ✓ Опрацювання методики фінансової звітності, що дозволить покращити її аналітичні можливості та точність оцінки активів;
- ✓ Розробка системи комплексної оцінки фінансового стану підприємства за допомогою сукупності ключових фінансових показників та коефіцієнтів;
- ✓ Поглиблення теоретичних засад для формування та впровадження ефективної інформаційної системи на підприємствах;
- ✓ Перегляд і вдосконалення нормативно-правових актів, що регламентують методи аналізу фінансового стану підприємств;

- ✓ Поліпшення форм і методів фінансового забезпечення діяльності підприємства, а також пошук нових ефективних шляхів фінансової стратегії;
- ✓ Адаптація методик фінансового аналізу до сучасних економічних і правових умов.

Фінансовий стан підприємства, зокрема «Старберрі», є основою для прийняття стратегічних рішень. Використання методів фінансового аналізу, таких як SWOT-аналіз та оцінка рентабельності, допомагає підприємству оптимізувати свою діяльність, покращити ефективність використання ресурсів і забезпечити стійкий розвиток у конкурентному середовищі. Постійний моніторинг і коригування фінансової стратегії дозволяють адаптуватися до змін зовнішнього середовища і досягати поставлених цілей.

Фінансовий аналіз – це процес, який базується на дослідженні фінансових даних підприємства та результатів його діяльності в минулому для оцінки майбутніх умов та результатів роботи. Головною метою фінансового аналізу є зменшення невизначеності, що виникає при прийнятті економічних рішень, орієнтуючись на майбутні перспективи.

Фінансовий аналіз може служити інструментом для обґрунтування як короткострокових, так і довгострокових економічних рішень, оцінки доцільності інвестицій, а також як засіб оцінки ефективності управління. Крім того, він є способом прогнозування майбутніх фінансових результатів. Фінансове прогнозування дозволяє покращити управління підприємством шляхом координації всіх чинників виробництва та реалізації, взаємодії підрозділів і чіткої розподіленої відповідальності.

3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Вибір стратегічних альтернатив

Стратегія розвитку підприємства формується в процесі стратегічного управління. Зміни в умовах діяльності підприємств і зростання нестабільності зовнішнього середовища призводили до еволюції управлінських систем. З часом система стратегічного управління ставала дедалі складнішою, а зміст стратегії розвитку підприємства змінювався.

На початкових етапах концепція стратегії розвитку підприємства ґрунтувалась на ідеї детермінованого планування діяльності підприємства в стабільному середовищі. Стратегія розглядалася як досягнення певної мети за допомогою чітко визначеного і регламентованого плану або алгоритму дій. Цей підхід передбачав розробку системи цілей, які відображали результати діяльності підприємства, що мали бути досягнуті за певний період. Після визначення цілей розроблявся план дій, реалізація якого мала забезпечити їх виконання.

У рамках такої концепції стратегічного управління основний акцент робився на визначенні, обґрунтуванні та реалізації довгострокових цілей організації через створення чітко детермінованих, негнучких планів, що відповідають стабільному зовнішньому і внутрішньому середовищу. Цей підхід отримав назву управління розвитком підприємства «за відхиленнями».

Згодом, еволюція стратегії розвитку підприємства призвела до зміщення фокусу на використання стратегії як сукупності методів і прийомів для забезпечення розвитку підприємства, починаючи з досягнутих результатів. У цьому випадку стратегія передбачала не лише внутрішній, але й зовнішній аналіз факторів, що впливають на діяльність підприємства. Одні з них сприяють розвитку, тоді як інші можуть створювати перепони на шляху досягнення стратегічних цілей.

Стратегічне управління «від досягнутого» відрізняється від «управління за відхиленнями» тим, що включає елементи прогнозування майбутнього через довгострокове планування, засноване на екстраполяції. На цьому етапі стратегія розвитку підприємства почала розглядатися як комплексна, що складається з таких підфункцій: встановлення цілей, прогнозування, моделювання та програмування.

Основні недоліки цього підходу полягають у тому, що майбутнє сприймається лише як продовження минулого, що обмежує здатність враховувати нові можливості та виклики. Крім того, рішення щодо негативних чинників, які можуть впливати на діяльність підприємства, не завжди обґрунтовані. Методи довгострокового планування, зокрема балансове та нормативне, не враховують інноваційні зміни, що обмежує їх ефективність. Окрім того, планування часто супроводжується забюрократизованими процедурами та високими витратами на формування стратегій, які часто не реалізуються на практиці.

Попри існуючі обмеження та недоліки, підходи до формування стратегії розвитку підприємства «від досягнутого» та «за відхиленнями» все ще широко використовуються на багатьох сучасних українських підприємствах.

Новітня концепція стратегії відкидає детермінізм у зовнішньому середовищі та передбачає гнучкість і адаптацію до змін, забезпечуючи альтернативні економічні вибори учасників господарської діяльності. Це дозволяє передбачати майбутні зміни та готуватися до них. У рамках цієї концепції змінюється підхід до розвитку підприємства, який стає більш комплексним і охоплює всі його аспекти. Стратегія формується через структуровані планові документи, що з'єднують потреби у розвитку певних напрямків бізнесу з скороченням інших.

Типові стратегічні рішення, з яких підприємство має обирати, включають:

- збереження досягнутих ринкових позицій за змінних умов;
- збільшення обсягів продажу без змін у структурі продукції та географії ринків;

- розширення асортименту продукції і збільшення обсягів продажу при збереженні існуючих ринків;
- розширення як асортименту продукції, так і географії ринків для збільшення продажів;
- скорочення обсягів продажу через згорання виробництва нерентабельних та неконкурентоспроможних товарів;
- збільшення частки ринку без зниження ціни.

Наступний етап у розвитку концепції стратегії підприємства передбачає розуміння стратегії як процесу організації, адаптації, підтримки та довгострокового спрямування бізнесу. Вона охоплює вплив як на зовнішні, так і на внутрішні чинники. Дії підприємства щодо зовнішніх факторів спрямовані, перш за все, на дослідження їхнього поточного стану та прогнозування змін, а також на визначення тих з них, які підприємство може контролювати. Ключовими завданнями стратегії за цієї концепції є:

- визначення зовнішніх чинників, на які підприємство може вплинути на свою користь;
- виявлення внутрішніх факторів, які потрібно змінити для того, щоб ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, які підприємство не може контролювати.

Таким чином, стратегія трактуватиметься як постійний процес змін або регулярна адаптація підприємства до необхідних змін середовища для досягнення своїх цілей.

Фінальний етап розвитку концепції стратегії підприємства співвідноситься з поточними економічними реаліями, які характеризуються уповільненням економічного зростання, зростаючою ринковою нестабільністю, високими коливаннями цін у різних секторах і галузях, розвитком інформаційних технологій, непередбачуваністю ринку, посиленням конкуренції та глобалізацією економічних процесів.

Сучасна модель стратегії є адаптивною, спрямованою на ефективне функціонування підприємства та досягнення його довгострокових цілей. Згідно з

деякими дослідниками, стратегічне управління за останні роки все більше включає якісні аспекти, що дозволяє стверджувати про його трансформацію в систему стратегічного підприємництва.

Новий підхід до стратегічного управління передбачає ряд змін, зокрема: перехід від стратегії диверсифікації до маніпулювання основними напрямками діяльності; створення незалежних підрозділів (бізнес-центрів) в рамках компанії, які самостійно визначають і реалізують стратегію, забезпечуючи баланс між децентралізацією повноважень і відповідальності, а також інтеграцією підрозділів; впровадження контрактної системи для врегулювання взаємодії між підрозділами, службами та керівництвом на всіх рівнях.

Стратегія – це комплексний план дій, що визначає основні напрями розвитку організації, способи досягнення поставлених цілей і адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Вона забезпечує узгодженість між внутрішніми ресурсами підприємства та можливостями, які відкриває зовнішнє середовище, створюючи передумови для довгострокового успіху.

Основні характеристики стратегії:

Концепція цілеспрямованості. Стратегія орієнтована на досягнення чітко визначених цілей підприємства.

Довгостроковий характер. Стратегічні рішення мають тривалий вплив на діяльність підприємства.

Гнучкість. Стратегія передбачає можливість адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Комплексність. Враховує взаємозв'язок між різними аспектами діяльності організації (виробництво, маркетинг, фінанси тощо).

Інноваційність. Стратегія може включати впровадження нових технологій, продуктів або підходів до управління.

Конкурентоспроможність. Спрямована на забезпечення конкурентних переваг.

У сучасному управлінні стратегія визначається як інструмент, що забезпечує ефективне використання ресурсів підприємства для досягнення його

цілей. Вона є основою для ухвалення управлінських рішень, які враховують не лише поточний стан організації, але й її перспективи.

Існують такі рівні стратегії:

1. Корпоративна стратегія – визначає загальний напрям розвитку підприємства, враховуючи його місію, бачення та глобальні цілі. Зосереджується на питаннях диверсифікації, інвестицій, управління портфелем бізнесів.

2. Бізнес-стратегія – стосується конкретних напрямів діяльності чи продуктів компанії. Орієнтована на створення конкурентних переваг у певному сегменті ринку.

3. Функціональна стратегія – деталізує заходи, необхідні для реалізації бізнес-стратегії, у межах окремих функціональних сфер, таких як маркетинг, фінанси, операції.

До елементів стратегії відносять:

1. Місія – основна причина існування організації, її ключова мета.

2. Цілі – конкретні результати, які планується досягти. Аналіз середовища: оцінка зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на діяльність організації.

3. Плани дій – шляхи реалізації стратегії, які включають конкретні заходи, ресурси та часові рамки.

Стратегія виконує роль орієнтира, який визначає, як організація повинна діяти для досягнення успіху в умовах змінного і конкурентного середовища. Вона допомагає підприємству: адаптуватися до зовнішніх умов; визначити пріоритети у розподілі ресурсів; уникати хаотичних дій; формувати конкурентні переваги.

У сучасному бізнесі стратегія не лише спрямована на досягнення фінансового успіху, але й враховує стійкість, інноваційність, соціальну відповідальність та глобальні виклики.

Вибір стратегічних альтернатив – це ключовий етап у процесі формування стратегії, що передбачає аналіз можливих варіантів дій підприємства та визначення найефективнішого шляху досягнення його довгострокових цілей.

Цей процес базується на врахуванні внутрішніх можливостей організації, зовнішніх умов та конкурентного середовища.

Етапи вибору стратегічних альтернатив полягають у аналізі поточного стану організації. Оцінка внутрішніх ресурсів, таких як фінанси, людський капітал, технології, виробничі потужності. Аналіз конкурентних переваг і слабких сторін. Вивчення історії успіхів і невдач організації. Оцінка зовнішнього середовища, на цьому етапі ми проводимо аналіз макроекономічних факторів (PEST-аналіз). Дослідження галузевих тенденцій і стану ринку (модель п'яти сил Портера). Виявлення можливостей і загроз у зовнішньому середовищі. Визначення цілей, головним залишається формулювання довгострокових і короткострокових цілей, які відповідають місії та баченням організації. Постановка вимірюваних і досяжних завдань. Розробка стратегічних альтернатив, тут визначають ідентифікацію можливих напрямів дій, враховуючи наявні ресурси та зовнішні умови. Побудова сценаріїв розвитку, що враховують різні варіанти впливу факторів зовнішнього середовища. Оцінка альтернатив говорить нам про використання таких критеріїв, як економічна ефективність, ризику, ресурсоємність, вплив на імідж і конкурентоспроможність. Використання методів, таких як SWOT-аналіз, фінансове моделювання, матриці вибору (наприклад, матриця Бостонської консалтингової групи, модель GE/McKinsey). І на кінець залишається прийняття рішення: Вибір стратегії, яка найбільше відповідає цілям організації, її потенціалу та умовам зовнішнього середовища. Узгодження стратегії з ключовими зацікавленими сторонами.

Визначимо типи стратегічних альтернатив:

Інтенсивні стратегії.

- Стратегія проникнення на ринок: збільшення частки на існуючому ринку через активні маркетингові заходи.
- Стратегія розвитку ринку: пошук нових ринків збуту для існуючих продуктів.
- Стратегія розвитку продукту: впровадження нових або покращених продуктів на існуючі ринки.

Інтеграційні стратегії.

- Вертикальна інтеграція: об'єднання з постачальниками або споживачами.

- Горизонтальна інтеграція: поглинання або злиття з конкурентами.

Диверсифікаційні стратегії.

- Концентрична диверсифікація: додавання продуктів, пов'язаних з основною діяльністю.

- Горизонтальна диверсифікація: освоєння нових, не пов'язаних між собою видів діяльності.

- Конгломератна диверсифікація: входження в нові галузі, що не пов'язані з основним бізнесом.

Захисні стратегії.

- Зниження витрат: оптимізація витрат для підвищення ефективності.

- Ліквідація: припинення діяльності та розпродаж активів.

Конкурентні стратегії (за Майклом Портером).

- Лідерство у витратах.

- Диференціація продукту.

- Фокусування на певному сегменті ринку.

До факторів, що впливають на вибір стратегічної альтернативи відносять:

Внутрішні фактори: наявність ресурсів і компетенцій; стан організаційної структури та управління; корпоративна культура;

До зовнішні факторів належать: рівень конкуренції; динаміка ринку; технологічні та законодавчі зміни;

Ризики, які впливають на вибір стратегічної альтернативи: економічні та фінансові ризики; соціальні та політичні ризики; технологічні ризики;

Значення вибору стратегічних альтернатив: Правильний вибір стратегічних альтернатив є основою для ефективного розвитку підприємства, дозволяє забезпечити його стійкість до змін у зовнішньому середовищі та сприяє досягненню конкурентних переваг. Це допомагає уникнути хаотичних дій і зосереджуватися на найперспективніших напрямках діяльності.

Потрібно розуміти, що вибір стратегії є критично важливим.

Вибір правильної стратегії допомагає підприємству чітко визначити свої довгострокові та короткострокові цілі. Це дозволяє уникнути безцільних дій і зосередитися на найперспективніших напрямках розвитку.

Сучасні ринки характеризуються високою динамікою, конкуренцією та швидкими змінами. Стратегія дозволяє підприємству ефективно реагувати на ці зміни, адаптуватися до нових умов і використовувати зовнішні можливості.

Грамотно обрана стратегія дозволяє підприємству виділитися серед конкурентів. Це може бути досягнуто через інновації, зниження витрат, покращення якості продукції чи освоєння нових ринків.

Обмеженість ресурсів є викликом для кожного підприємства. Вибір стратегії спрямовує їхнє ефективне використання, зосереджуючи зусилля на найважливіших завданнях.

В умовах невизначеності стратегія виступає інструментом зниження ризиків, оскільки базується на глибокому аналізі як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.

Обрана стратегія координує зусилля всіх підрозділів підприємства, забезпечуючи їхню узгодженість і спрямованість на досягнення спільних цілей.

Наслідки неправильного вибору стратегії полягають у втраті конкурентних позицій. Невдала стратегія може призвести до зменшення ринкової частки, втрати клієнтів і зниження прибутковості. Неефективне використання ресурсів. Відсутність чіткої стратегії або її неправильний вибір часто призводять до розпорошення ресурсів і фінансових втрат. Нездатність адаптуватися. Підприємства, які не мають гнучкої стратегії, ризикують не встигнути за змінами в ринкових умовах, що може поставити під загрозу їхнє існування. Погіршення репутації. Невдалі стратегічні рішення можуть призвести до втрати довіри з боку партнерів, інвесторів і споживачів.

Вибір стратегії – це фундаментальна основа, яка визначає майбутнє підприємства. Вона забезпечує напрямок розвитку, допомагає долати виклики і досягати успіху навіть у складних умовах. Грамотно обрана стратегія не лише

гарантує стабільність і зростання, але й створює передумови для довготривалої конкурентоспроможності на ринку.

3.2 Формулювання стратегічних цілей

Формулювання стратегічних цілей — це процес визначення довгострокових орієнтирів, які підприємство прагне досягти для забезпечення своєї місії, реалізації обраної стратегії та досягнення конкурентних переваг. Стратегічні цілі є основою для управління організацією, оскільки вони визначають, куди спрямовувати ресурси, зусилля та увагу.

На етапі формування цілей, підприємство чи будь-яка організація визначає для себе місію та відповідає на запитання, навіщо існує підприємство, яку користь воно приносить споживачеві та суспільству. Бачення – це уявлення про те, яким підприємство прагне стати в майбутньому. Також вивчаються фактори, які впливають на діяльність підприємства. Розробляється постановка цілей, які сформулюються відповідно до виявлення можливостей і загроз зовнішнього середовища, а також потенціалу підприємства загалом. Визначаються пріоритети та враховуються ресурси, визначаються ключові напрями, які мають першочергове значення для реалізації стратегії. Цілі деталізуються за окремими підрозділами та напрямками діяльності. Вони також отримують конкретні кількісні або якісні параметри (наприклад, "збільшити частку ринку на 10% за три роки").

Щоб цілі були ефективними, вони мають відповідати критеріям SMART:

1. Specific (конкретність). Чітке формулювання без двозначностей.
2. Measurable (вимірюваність). Можливість оцінити результат у кількісному чи якісному вираженні.
3. Achievable (досяжність). Реалістичність із врахуванням ресурсів і можливостей підприємства.

4. Relevant (релевантність). Відповідність місії, стратегії та загальним цілям організації.

5. Time-bound (обмеженість у часі). Чітко встановлені часові рамки для досягнення.

Приклади стратегічних цілей: збільшити чистий прибуток компанії на 20% протягом наступних п'яти років. Знизити витрати на виробництво на 10% за два роки. Вийти на новий міжнародний ринок протягом трьох років. Збільшити частку на внутрішньому ринку на 15%. Розробити й запустити у виробництво три нові продукти за наступні п'ять років. Впровадити нові технології автоматизації до кінця наступного року. Скоротити викиди вуглекислого газу на 25% протягом п'яти років. Підвищити рівень задоволеності працівників до 90%.

Формулювання стратегічних цілей є фундаментальним етапом стратегічного управління, який визначає довгостроковий напрямок розвитку підприємства. Чітко сформульовані цілі виступають орієнтиром для прийняття управлінських рішень, спрямовують діяльність організації та забезпечують узгодженість між різними підрозділами. Вони допомагають підприємству раціонально використовувати ресурси, зосереджуючи їх на пріоритетних напрямках, і створюють основу для оцінки ефективності його діяльності.

Ефективно сформульовані цілі підвищують конкурентоспроможність підприємства, оскільки дозволяють йому адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, передбачати майбутні виклики та своєчасно реагувати на них. Крім того, вони сприяють консолідації зусиль працівників, залученню інвестицій та зміцненню позицій компанії на ринку.

Висновки до третього розділу

В умовах сучасної економіки, що характеризується високим рівнем нестабільності та конкуренції, стратегічні цілі повинні бути не лише конкретними, реалістичними та вимірюваними, а й гнучкими, щоб враховувати можливі зміни в середовищі діяльності. Це дозволяє підприємству не лише зберігати свою стійкість, але й досягати нових висот у своїй галузі.

Таким чином, формулювання стратегічних цілей – це не просто визначення бажаних результатів, а створення дорожньої карти, яка допомагає підприємству рухатися в правильному напрямку, адаптуватися до нових викликів і забезпечувати свій стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Реалізація таких цілей дає змогу підприємству закріпити свої позиції на ринку, досягати інноваційних проривів і створювати додаткову вартість для споживачів, партнерів та суспільства в цілому.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах ринкової економіки стратегічний розвиток підприємства є ключовою запорукою його довгострокової конкурентоспроможності. Динамічні зміни у зовнішньому середовищі, включаючи технологічний прогрес, глобалізацію, посилення конкуренції та зміни в споживчих уподобаннях, зумовлюють необхідність впровадження ефективних стратегічних підходів до управління підприємством. Розробка та реалізація стратегії забезпечує підприємству не лише стабільність у діяльності, а й здатність реагувати на виклики та використовувати нові можливості для досягнення довгострокового зростання.

Дослідження підтвердило, що стратегічне планування базується на детальному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінці ризиків та визначенні конкурентних переваг. Основою цього процесу є розробка конкретних інструментів для досягнення стратегічних цілей, які дозволяють підприємству залишатися адаптивним у постійно змінюваному економічному середовищі.

Актуальність теми полягає у важливості стратегічного управління для стабільного функціонування та розвитку підприємств в умовах глобалізації та нестабільності ринку. Формування стратегії допомагає підприємству визначати пріоритетні напрями діяльності, раціонально розподіляти ресурси та зміцнювати свої конкурентні позиції.

Проведене дослідження досягло своєї мети, яка полягала у всебічному аналізі процесу формування стратегії розвитку підприємства та розробці рекомендацій для вдосконалення цього процесу. Завдяки застосуванню методів стратегічного аналізу, таких як SWOT-аналіз та PEST-аналіз, вдалося виявити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози зовнішнього середовища. Це дало змогу запропонувати оптимальні стратегічні альтернативи, спрямовані на забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Особливу увагу було приділено дослідженню діяльності українського бренду «Старберрі», який займається виробництвом одягу з натуральних тканин із використанням ДТФ-друку для створення унікальних принтів. Аналіз діяльності компанії дозволив виявити низку ключових факторів, що сприяють його успіху на ринку. До них належать:

- Орієнтація на екологічність та якість продукції, що відповідає сучасним трендам сталого розвитку.
- Використання сучасних технологій друку, які забезпечують індивідуальність та привабливість продукції для споживачів.
- Активна взаємодія з клієнтами через соціальні мережі та ефективне використання диджитал-каналів для просування бренду.
- Фокус на створенні власної ідентичності, що дозволяє фірмі конкурувати на переповненому ринку моди.

На основі проведеного аналізу були сформульовані рекомендації для «Старберрі» щодо подальшого розвитку, серед яких: розширення асортименту, активніше освоєння нових ринків збуту, посилення присутності в онлайн-просторі та розвиток партнерських відносин із постачальниками для оптимізації витрат.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності стратегічного планування як для "Старберрі", так і для інших підприємств, які прагнуть адаптуватися до сучасних економічних умов та забезпечити стабільне зростання.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності стратегічного планування. Застосування цих рекомендацій дозволить підприємствам адаптуватися до сучасних економічних умов, мінімізувати ризики, підвищити ефективність управлінських рішень та досягти стабільного зростання. Таким чином, стратегічний підхід до управління є не лише засобом вирішення поточних завдань, але й інструментом формування майбутнього підприємства. Успішне впровадження стратегічного управління дозволяє підприємству не

лише виживати в умовах жорсткої конкуренції, а й впевнено рухатися вперед, забезпечуючи довгостроковий успіх.

Проведене дослідження відіграє важливу роль у розвитку сучасного стратегічного управління, яке є ключовим елементом успішного функціонування підприємств у ринкових умовах.

Теоретична роль дослідження сприяє розширенню розуміння процесів стратегічного управління та формування стратегій розвитку підприємств. Вивчення теоретичних основ і концептуальних підходів до побудови стратегії дозволяє створити науково обґрунтовану базу для вдосконалення управлінських практик. Аналіз еволюції стратегічного менеджменту та розробка моделей стратегічного планування формує систематичний підхід до вирішення питань довгострокового розвитку.

В ході дослідження рекомендації мають практичну цінність для підприємств, які прагнуть адаптуватися до сучасних викликів ринку та забезпечити стабільний розвиток. Використання методів стратегічного аналізу, таких як SWOT-аналізу дозволяє підприємствам краще розуміти своє внутрішнє середовище, ідентифікувати конкурентні переваги, а також виявляти ризики й можливості зовнішнього середовища. На прикладі українського бренду «Старберрі» дослідження демонструє практичну реалізацію стратегічного підходу. Досвід компанії може бути корисним для інших підприємств, які працюють у сфері легкої промисловості, адже вона вдало інтегрує сучасні технології, екологічний підхід та маркетингові інструменти для досягнення успіху.

Результати роботи можуть використовуватися у навчальних програмах для студентів, які вивчають економіку, управління та маркетинг. Вони допоможуть майбутнім фахівцям зрозуміти значення стратегічного мислення у бізнесі, освоїти інструменти стратегічного аналізу та навчитися формувати ефективні стратегії для підприємств у різних галузях.

Формування стратегії підприємств, що враховує сучасні виклики, має позитивний вплив на економіку в цілому. Ефективно працюючі компанії

створюють нові робочі місця, сприяють підвищенню добробуту суспільства, інтегрують інноваційні технології, які знижують негативний вплив на навколишнє середовище.

Дослідження дозволяє проводити глибокий аналіз діяльності підприємств у конкретному економічному середовищі. Наприклад, аналіз діяльності «Старберрі» демонструє, як невелике підприємство може використати свої сильні сторони для досягнення успіху навіть у конкурентних умовах. Такий досвід може стати моделлю для інших підприємств.

Таким чином, дослідження виконує важливу роль у різних сферах – від теоретичної до практичної, сприяючи вдосконаленню процесів стратегічного управління підприємствами. Його результати є актуальними для сучасного бізнесу, освіти та економіки загалом, що підтверджує значущість подальших досліджень у цій сфері.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

[1] Попов Е. В. Основи стратегічного аналізу. Навчальний посібник. 2017. – 200 с.

[2] Остапук А. В. Управління підприємством в умовах ринкової економіки : проблеми та шляхи подолання / матер. II всеукраїнської наук.- прак. конференції студентів, аспірантів та молодих учених, присвяченої 50-річчю створення факультету управління та бізнесу ХНАДУ (26 жовтня 2016 року). - Харків, ХНАДУ, 2016. - с.360 – 362.

[3] Веб-сайт Старберрі: Офіційний сайт компанії. Режим доступу: <https://starberry.ua>

[4] Веб-сайт КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА». Режим доступу: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/262969/mod_resource/content/1/%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%A1%D0%9F%D0%95%D0%9A%D0%A2%20%D0%9B%D0%95%D0%9A%D0%A6%D0%86%D0%99.pdf

[5] СУЧАСНА ПАРАДИГМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ. Режим доступу: https://km-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2012/10/rozdil-2_.pdf

[6] Брінь, П., & Голтвянська, Ю. (2021). СТРАТЕГІЯ РОЗВИКУ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ. *Підприємництво та інновації*, (21), 31-34. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5>

[7] Кононова І. В. (2017) КЛАСИФІКАЦІЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ. Науковий вісник Ужгородського національного університету 14(1), 146-150

[8] Журнал Ефективна Економіка. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4746> Дата звернення: 15.11.2024

[9] Веб-сайт ECONOMYANADSOCIETY Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf Дата звернення: 15.11.2024

[10] Веб-сайт Старберрі: Офіційний сайт компанії. Режим доступу: <https://starberry.ua>

[11] Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192> (дата звернення: 19.10.2024). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.9.63](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.63)

[12] ЮШКЕВИЧ О., ВІКАРЧУК О., ПАЩЕНКО О. (2021) Багатоканальний маркетинг як ключовий елемент стратегії розвитку електронної комерції. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 6(1) 208-211 <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-33>

[13] Навчальний посібник Ковтун О.І. Стратегія підприємства «Новий світ», 2016. – 388 с.

[14] Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 256 с.

[15] Аніщенко В.О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. Актуальні проблеми економіки. 2013. № 3. С. 64-72.

[16] Дьюбіел Стенлі. Корпоративне управління: вдосконалення методів організації роботи корпорацій // Економічні реформи сьогодні. – 1999. – № 25. – С. 12-18

[17] Євтушевський В. А. Стратегія корпоративного управління / В. А. Євтушевський, К. В. Ковальська, Н. В. Бутенко. – К.: Знання, 2007. – 287 с.

[18] Вакульчик О. М. Корпоративне управління: економіко-аналітичний аспект / О. М. Вакульчик. – Дніпропетровськ : Пороги, 2003. – 257 с.

[19] Веб-сайт Стратегії розвитку підприємств. Наукова стаття. Режим доступу: <https://www.business.gov.ua/articles/strategii-rozvitku-pidpriemstv>

[20] Ансофф І. Стратегічне управління 2007. – 344 с. Дата звернення: 23.11.2024

[21] Балабанова Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: Монографія Л. В. Балабанова, В. В. Холод. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 294 с

[22] Верба В. А. Менеджмент організацій. Навчальний посібник. 2010. – 351 с.

[23] Гончарук А. Г. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник. 2016. – 128 с.

[24] Дикань В. Л., Шиян А. В. Стратегічний менеджмент 2012. – 256 с.
Дата звернення: 05.12.2024

[25] Котлер Ф. Основи маркетингу 2008. – 720 с.

[26] Мазаракі А. А. Стратегічне управління підприємством: сучасні підходи і методи 2015. – 415 с.

[27] Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121–125. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.1.121](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.1.121)

[28] Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти / Ю. Калиніченко // Галицький ек. вісник. – 2010.– №4(29). – С. 106-115.

[29] Кононова І. В. (2017) Класифікація стратегій розвитку соціально-економічних систем. Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство 2017; 12 (1) 167-171

ДОДАТКИ