

Ім'я користувача:  
Житомирський економіко-гуманітарний інститут

ID перевірки:  
1016263543

Дата перевірки:  
19.05.2024 22:24:49 EEST

Тип перевірки:  
Doc vs Internet

Дата звіту:  
19.05.2024 22:25:24 EEST

ID користувача:  
100011285

Назва документа: Пономаренко курсова

Кількість сторінок: 47 Кількість слів: 9715 Кількість символів: 78944 Розмір файлу: 185.70 KB ID файлу: 1016052921

## 19.1% Схожість

Найбільша схожість: 6.95% з Інтернет-джерелом (<http://refeteka.ru/r-133557.html>)

19.1% Джерела з Інтернету

990

Сторінка 49

Пошук збігів з Бібліотекою не проводився

## 0.29% Цитат

Цитати

2

Сторінка 50

Не знайдено жодних посилань

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## ВСТУП

Стратегія підприємства є основою стратегічного плану і допомагає підприємству розглянути низку питань, пов'язаних з переорієнтацією виробництва на випуск нових видів продукції та асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитком маркетингу, удосконаленням структури управління підприємством, своєчасною і якісною підготовкою та перепідготовкою персоналу.

Стратегічний менеджмент - це процес формулювання стратегій та управління організацією з метою їх успішної реалізації. Організації та лідери зі стратегічним мисленням дивляться вперед і визначають напрямок, в якому потрібно рухатися. Незважаючи на переконання, що компаніям, як і лідерам, потрібно діяти добре зараз, щоб досягти успіху в майбутньому, їх турбують ширші виклики, з якими вони стикаються, і загальний напрямок, в якому вони повинні рухатися, щоб вирішити ці виклики.

Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації, і його основним завданням є забезпечення відповідності між місією та основними цілями організації в мінливому економічному середовищі. Стратегічне управління стосується як цілей, так і засобів. З точки зору цілей, це загальний план майбутнього організації, в той час як з точки зору засобів, це те, як ця мета повинна бути досягнута. Таким чином, стратегічне управління - це прогностичне управління, яке пов'язане з розробкою та концептуалізацією ідей про напрямок розвитку організації. Стратегічне управління повинно поєднуватися з повсякденними управлінськими практиками. Завжди слід пам'ятати, що стратегія є засобом створення доданої вартості.

Під впливом процесу економічних реформ в Україні поступово формується нова фінансова система. Ця система включає різноманітні фінансові відносини, пов'язані з формуванням і використанням грошових ресурсів, а також вітчизняні фінансові інститути.

З огляду на те, що в сучасних умовах фінанси розширюють сферу свого впливу, все більшого значення набуває розробка методів і прийомів

ефективного використання обмежених фінансових ресурсів та інвестування в активи, що приносять дохід, і проекти з прийнятними ризиками.

**Об'єктом курсової роботи** є підприємство ДП “Молочний завод” ТОВ “Молочна фабрика “Рейнфорд”.

**Предметом дослідження** є процес стратегічного управління підприємством.

**Метою курсової роботи** є обґрунтування основних шляхів підвищення ефективності використання методів стратегічного управління підприємством ДП “Молочний завод” ТОВ “Молочна фабрика “Рейнфорд”.

У відповідності до поставленої мети, визначено **основні завдання** даного дослідження, а саме:

1. Висвітлення актуальних теоретичних і практичних питань стратегічного управління підприємством;
2. Оцінити слабкі і сильні сторони організації у сфері виробництва, трудових ресурсів, фінансів, маркетингу;
3. Визначити можливості та загрози у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Методологічною основою дослідження стали методи спостереження, порівняння, аналізу і синтезу, моделювання економічних явищ.

Курсова робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Еволюція розвитку теорії та практики стратегічного управління підприємством

Це пов'язано з тим, що кожен хоче знати, що робити завтра, післязавтра і в довгостроковій перспективі, і як керувати, принаймні частково, процесами, що відбуваються всередині і зовні компанії. Для вирішення цієї проблеми теорія і практика менеджменту виробила стратегічне управління.

У сучасній літературі стратегію також можна розділити на дві великі категорії: філософські концепції та організаційні/управлінські концепції.

Філософська концепція підкреслює загальне значення стратегії для компанії. Стратегію можна розглядати як філософію, якою має керуватися організація, що має стратегію.

З цієї точки зору, стратегія - це

- Ставлення та спосіб життя, який не дозволяє заспокоюватися на досягнутому, а навпаки наголошує на постійному розвитку;

- невід'ємна частина менеджменту, що дозволяє зрозуміти майбутнє; і

- Процес мислення, інтелектуальна дисципліна, що вимагає спеціальної підготовки, навичок і процедур;

- Відтворювані цінності, які дозволяють досягти найкращих результатів шляхом активізації діяльності всіх людських ресурсів.

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентною поведінкою, засобами та методами стратегічної діяльності на підприємстві.

Стратегія є багатогранним і високоефективним творінням для підприємства і не є панацеєю, яка вирішує всі проблеми підприємства. Тому дуже важливо чітко визначити, чого не слід очікувати від стратегії [19, с. 120-131].

Для того, щоб розробити стратегію, кожна компанія повинна усвідомлювати такі ключові елементи своєї діяльності: місія, конкурентні

переваги, особливості організації компанії, ринки, продукти, ресурси, структури, виробничі програми та організаційна культура, в яких працює компанія.

Термін "стратегічне управління" був введений в 60-70-х роках 20-го століття, щоб підкреслити різницю між управлінням на рівні поточного виробництва (торгово-технологічних процесів) і вищими рівнями управління підприємством.

У травні 1971 року в Піттсбурзі (США) відбулася розширена конференція зі стратегічного управління, на якій були підведені підсумки розвитку стратегічного підходу до управління підприємством і визначені основні напрямки розвитку стратегічного менеджменту. Відтоді було проведено розмежування між поточним управлінням і стратегічним управлінням та закладено основи розвитку останнього; 1973 рік вважається початком регулярних теоретичних досліджень і практики в галузі стратегічного управління. Відтоді цей напрям в теорії та практиці менеджменту стрімко розвивається, дослідження в цій галузі проводяться по всьому світу, а більшість процвітаючих організацій досягли своїх результатів саме завдяки впровадженню систем стратегічного менеджменту.

Загальновідомо, що будь-який тип управління базується на відповідній концепції. Концепція управління - це система ідей, принципів і понять, які визначають мету функціонування організації, механізм взаємодії суб'єктів і об'єктів управління, характер відносин між окремими ланками внутрішньої структури і необхідний ступінь врахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства.

Першою ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного управління, є ідея про необхідність врахування взаємозв'язків і взаємовпливу зовнішнього і внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємства. При цьому стратегія використовується як інструмент досягнення цілей, а для реалізації стратегії все підприємство повинно функціонувати в стратегічному режимі. З огляду на вищесказане, суть концепції стратегічного управління

стає найбільш зрозумілою, якщо визначити стратегічне управління наступним чином.

Стратегічне управління - це реалізація концепції, яка поєднує в собі цільовий та комплексний підхід до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та узгоджувати їх шляхом розробки та реалізації системи стратегій.

Стратегічне управління - це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове управління організацією, встановлюючи конкретні цілі діяльності, формулюючи стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі відповідні (і найбільш важливі) зовнішні та внутрішні умови, і забезпечуючи виконання відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються [17, с.43-45].

Стратегічне управління - це багатогранний, формальний і поведінковий управлінський процес, який допомагає збалансувати відносини між організацією, включаючи її окремі частини, і зовнішнім середовищем, а також розробити і реалізувати ефективні стратегії для досягнення поставлених цілей [5, с.16].

Концепція стратегічного управління є основою стратегічного мислення і проявляється в наступних характеристиках при її застосуванні

1. базується на поєднанні певних теорій - системного, ситуаційного та цільового підходу до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система. Використання лише одного з цих принципів не дозволить досягти бажаного результату довгострокового розвитку підприємства.

2. зосередження уваги на вивченні умов, в яких функціонують підприємства. Це дозволить створити систему стратегічного управління, пристосовану до цих умов, які відрізняються одна від одної відповідно до особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

3. зосередження уваги на необхідності збору та використання баз даних

стратегічної інформації Аналіз, інтерпретація та використання інформації для прийняття стратегічних рішень дозволяє визначити зміст і послідовність дій щодо змін на підприємствах, зменшуючи невизначеність ситуації.

4. вона може передбачати наслідки рішень, впливати на ситуації через відповідний розподіл ресурсів, встановлювати ефективні зв'язки та формувати стратегічну поведінку людських ресурсів [12, с. 52-56].

Наведені вище ознаки не вичерпують сутності концепції стратегічного управління, але дають змогу виокремити її найважливіші складові.

Стратегічне управління не претендує на те, щоб запропонувати одне рішення на всі часи. Так само, як важко уявити собі дві однакові компанії, так само неможливо побудувати однакову систему стратегічного управління.

Характеристики системи стратегічного управління конкретного підприємства залежать від взаємодії наступних факторів

- Галузева приналежність
- Розмір підприємства (обумовлений галузевою специфікою);
- Тип виробництва, рівень спеціалізації, концентрації та кооперування;
- Характеристика виробничого потенціалу
- Наявність науково-технічного потенціалу (у відсотках);
- Рівень розвитку менеджменту;
- рівень кваліфікації трудових ресурсів тощо.

Різні підходи до створення системи стратегічного управління вимагають чіткого розуміння переваг цього явища в діяльності окремих підприємств, які в загальному вигляді можуть бути сформульовані через цілі стратегічного управління.

Мета стратегічного управління - це побудова такої динамічної системи, яка давала б змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі [12, с. 176].

Термін "стратегічний менеджмент" з'явився в 1960-х і 1970-х роках, коли вважалося, що стратегія - це повністю структурований процес, який представляє собою чіткий набір кроків, і що аналітичні інструменти та методи, які активно використовуються, є "найкращим способом" розробки стратегії, і що їх використання забезпечить успіх компанії. вважалося гарантованим.

У процесі розвитку теорії стратегії різні дослідники пропонували різні підходи.

А. Томпсон і Д. Стрікленд вважають основою для формулювання та реалізації стратегії компанії наступні п'ять взаємозалежних завдань: визначення сфери діяльності та формування стратегічних установок, постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення, формулювання стратегій для досягнення цілей і результатів виробничої діяльності реалізація стратегічного плану, оцінка результатів діяльності та внесення змін до стратегічного плану або методів його реалізації.

М. Мескон та ін. вважають, що процес стратегічного управління повинен складатися з дев'яти етапів: вибір місії компанії, формулювання цілей компанії, аналіз зовнішнього середовища, управлінська оцінка внутрішніх сильних і слабких сторін, аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегій, реалізація стратегій, управління і планування стратегічних планів, виконання і контроль, оцінка стратегій [13, с. 70-72].

Відповідно до класичної концепції, стратегічний процес розробки та реалізації стратегії включає наступні етапи:

- аналіз економічних тенденцій, аналіз проблем, каталогізація можливостей, оцінка здатності компанії створювати додану вартість, аналіз зовнішнього середовища, формулювання місії та цілей, а потім визначення стратегічних проблем і необхідності стратегічних дій;
- аналіз наявних стратегічних варіантів вирішення стратегічної проблеми та визначення їхньої ефективності;
- аналіз стратегічних варіантів призводить до вибору однієї (або



декількох) стратегій, які відповідають цілям компанії;

- стратегічні плани зазвичай включають програми, проекти, бюджети, організаційні, технічні та контрольні заходи;

- оцінити сумісність обраної стратегії (стратегій) зі структурою управління та організаційною культурою організації;

- обрана стратегія є основною для подальших оперативних заходів з її реалізації [24, с. 46-47].

Основними характеристиками стратегічного управління є наступні:

1. Стратегічне управління не може дати точний і детальний опис стану підприємства та його позиції в бізнес-середовищі. Це сукупність якісних характеристик підприємства щодо його майбутнього стану, позиції в конкурентному середовищі та потенціалу виживання.

2. Система стратегічного управління є певною філософією або ідеологією бізнесу та управління і не повинна зводитися до набору формалізованих правил, процедур і схем. Формулювання стратегії вимагає поєднання інтуїції та мистецтва, високого рівня професіоналізму та креативності з боку менеджерів і залучення всіх співробітників до реалізації стратегії.

3. Впровадження системи стратегічного управління вимагає значних витрат часу і ресурсів, тому необхідно створити спеціальний відділ, який би займався всіма питаннями, пов'язаними з аналізом стратегії, постійним моніторингом зовнішнього середовища, формулюванням і реалізацією стратегії

4. У ринковому середовищі помилки у виборі стратегії не можуть бути виправлені жодним ефективним підходом до управління бізнесом і призводять до поразки в конкурентній боротьбі [9, с. 24-25].

Будь-яке управління передбачає досягнення цілей, що в даному контексті є цільовим управлінням. Цільове управління "вимагає чіткого і точного визначення цілей і бажаних результатів, формування реалістичних програм їх досягнення, а також чіткої оцінки параметрів діяльності шляхом

вимірювання конкретних результатів на етапах досягнення цілей" [19, с. 35-37].

В останні роки "підхід до управлінських цілей" набув найбільшого поширення у формі стратегічного управління, і його ефективність була продемонстрована в багатьох різних типах процвітаючих компаній по всьому світу. Однак для того, щоб впровадити стратегічне управління, компанія повинна бути стратегічно орієнтованою.

Стратегічно орієнтоване підприємство - це підприємство, на якому стратегічне мислення є основою і керівним принципом діяльності працівників підприємства, особливо вищого керівництва, де існує система стратегічного управління, де застосовується раціональний процес стратегічного планування, що дозволяє розробляти і використовувати інтегровану систему стратегічного планування, і де поточна щоденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів Стосується підприємства.

Стратегію як мету управління можна визначити як реалістичну модель підприємства, в якій реалізується "бачення" менеджерів і власників.

Визначення концепції стратегічного управління передбачає формування своєрідної (стратегічної) системи управління, в якій цілі є відправною точкою для стратегічних дій.

Головна мета організації, тобто чітке вираження причини існування організації, представляється як її місія.

Місія деталізує ситуацію на підприємстві та забезпечує напрямки і орієнтири для визначення цілей, стратегій, тактик і політик, спрямованих на досягнення запланованих результатів.

Особливе значення місії для організації полягає в тому, що вона слугує основою для прийняття стратегічних рішень, створює впевненість у тому, що організація має ясні та чіткі цілі, об'єднує зусилля працівників у конкретних напрямках, створює розуміння та підтримку серед представників відповідних груп (акціонерів, власників, органів влади, керівництва). Нижче наведені

деякі з ключових цілей організації.

Добре розроблене формулювання місії повинно включати:

1. Цілі компанії щодо її основних послуг та продуктів, основних ринків та основних технологій

2. Опис зовнішнього середовища, що має відношення до підприємства, з визначенням його параметрів

3. Опис культури організації. Яка культура праці існує на підприємстві? Який тип персоналу приваблює ця культура?

Для того, щоб вибрати відповідну місію, керівництво повинно відповісти на два питання: хто є клієнтом і "які потреби клієнта можна задовольнити?". Клієнтом у цьому контексті є будь-який суб'єкт, який користується результатами діяльності організації. Клієнти неприбуткової організації - це люди, які користуються її послугами та надають ресурси. Вважається, що місія є більш актуальною для сьогодення, ніж ширше поняття довгострокового напрямку. В умовах ринкової економіки концепція місії повинна відображати намір конкретної компанії максимально ефективно задовольняти потреби своїх клієнтів і власні потреби.

Існує два типи ключових цілей і результатів: фінансові та стратегічні цілі. Фінансові цілі відображають нагальні потреби підприємства для забезпечення його нормального функціонування та ефективного досягнення результатів, тобто визначають загальні умови виживання підприємства. Фінансові цілі, як правило, встановлюються на більш короткий період часу, ніж стратегічні цілі, і повинні відображати зміни в галузі, на ринку або на самому підприємстві. Стратегічні цілі пов'язані зі зміцненням позицій компанії в галузі та підтримкою або підвищенням її довгострокової конкурентоспроможності на ринку. Ці цілі, як правило, встановлюються на більш тривалий період часу, ніж фінансові цілі, і орієнтовані на досягнення ефектів у досить віддаленому майбутньому [23, с. 21-22].

Таким чином, визначення стратегії - це процес, який враховує всі аспекти зовнішнього і внутрішнього функціонування підприємства. Як

правило, розробка стратегії на процвітаючому підприємстві закінчується формуванням більш-менш раціонального плану зі складною внутрішньою структурою.

## **1.2. Моделі стратегічного управління в системі зовнішньо-економічних операцій підприємства**

Виходячи з різноманітності характеристик компаній, можливі різні підходи до організації систем стратегічного управління в цілому та стратегічного планування зокрема. Як свідчить світовий досвід, на основі загальних принципів кожна компанія обирає конкретну систему, фокусується на певному аспекті діяльності компанії та запроваджує цей орієнтир як основу для планування.

Особливості системи управління передбачаються і визначаються, з одного боку, особливостями об'єктів і суб'єктів управління безпосередньо в межах окремої соціально організованої системи, тобто особливостями процесів виробничо-господарської діяльності, а з іншого - системною соціальною організацією життя окремих держав та їх об'єднань, міських і сільських утворень. Визначається.

У системі управлінської діяльності можна виділити три види діяльності, які відрізняються об'єктом або предметом діяльності, засобами, результатами, методами, способами, прийомами, умовами та іншими суттєвими ознаками:

Тип 1 - стратегічне управління (управління організаційним розвитком або економіко-політичне управління), тобто визначення можливих майбутніх варіантів організаційних змін відповідно до прогнозу динаміки зовнішнього середовища;

Тип 2 - календарне управління поточного року (підготовка виробничо-господарської діяльності), тобто сукупність організаційних проектів, календарних планів та інших документів (угод про технології виробничих і

трудових процесів, планів, графіків і організації господарських зв'язків), що забезпечують виконання стратегічної програми на наступний календарний рік поточного року на щомісячній і щоквартальній основі розвиток проекту;

Тип 3 - оперативне регулювання (управлінське, диспетчерське), що відображає поточні управлінські рішення в реальних виробничо-господарських процесах.

У зв'язку з тим, що поточне управління та оперативне регулювання є суто функціональною діяльністю, яка здійснюється у вигляді спеціалізованих стандартизованих універсальних функцій управління щодо одних і тих же об'єктів і суб'єктів діяльності, класифікація і видова спеціалізація цих видів управлінської діяльності не залежить від типології і класифікації систем соціальної організації. Що стосується стратегічного управління соціальними організаційними системами регіонального та виробничого типу, то тут аспект зовсім інший, оскільки об'єкти та суб'єкти управлінської діяльності дуже відрізняються.

Для того, щоб гарантувати життєдіяльність та розвиток території на будь-якому рівні, необхідно прийняти стратегічні рішення у таких ключових сферах суспільного життя:

1. Соціальна та політична структура суспільства
2. Промисловий та економічний розвиток
3. Розвиток паливно-енергетичного комплексу
4. Забезпечення транспортом та інформаційно-комунікаційними послугами
5. Соціально-економічний розвиток суспільства
6. Забезпечення екологічної системи
7. Фінансове забезпечення стратегічних рішень, що мають суспільне значення.

Стратегічне планування та управління через вибір стратегічних позицій ґрунтується на передбаченні нових викликів при формуванні стратегії. Як показує досвід зарубіжних компаній, така модель управління не

підходить для роботи з подіями, які частково можна передбачити, але які проявляються і розвиваються настільки швидко, що не вистачає часу для своєчасного прийняття необхідних рішень. Тому практика стратегічного управління доповнюється управлінням стратегічними завданнями на основі ранжування - принципу сучасного прийняття рішень.

Стратегічне завдання - це майбутня подія всередині компанії або в зовнішньому середовищі, реакція на яку не передбачена планом і може мати значний вплив на результати діяльності компанії. Вирішення цього завдання може бути бажаним або необхідним.

Зовнішні загрози часто є рушійною силою нових можливостей, які можуть бути реалізовані завдяки проактивному управлінню.

Система управління стратегічними питаннями (СУСВ) - це систематична методологія для раннього виявлення неочікуваних змін всередині та поза межами компанії та швидкого реагування на них. Швидке реагування на мінливі тенденції може бути досягнуто шляхом поєднання впровадження СУСП з організацією та взаємодією цільових підсистем системи управління підприємством (рис. 1.1).

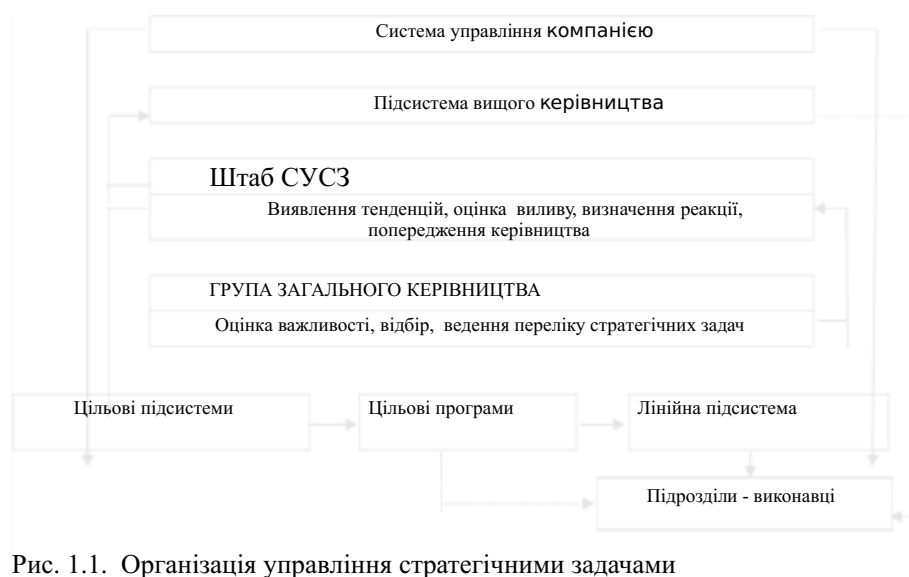


Рис. 1.1. Організація управління стратегічними задачами

Механізм управління слід розглядати як невід'ємну (найактивнішу) частину системи управління, що впливає на фактори, від яких залежать результати діяльності, якою управляють. Фактори управління підприємством можуть бути внутрішніми (в даному випадку описують механізми управління підприємством) або зовнішніми (в даному випадку описують механізми взаємодії з іншими підприємствами та організаціями) (рис. 1.2.).



Механізми управління є складною категорією стратегічного управління. До них належать довгострокові цілі стратегічного управління; критерії стратегічного управління, які є кількісними аналогами довгострокових цілей; фактори стратегічного управління - елементи об'єкта стратегічного управління та їх взаємозв'язки, на які здійснюється вплив в інтересах досягнення поставлених цілей; ці стратегічні фактори управління; та стратегічні ресурси управління - матеріальні та фінансові ресурси, соціальний та організаційний потенціал, які використовуються для реалізації обраних методів управління та досягнення поставлених цілей. Таким чином, для заданого об'єкта стратегічного управління із зазначених вище елементів формується механізм стратегічного управління.

Розглянемо найбільш поширені підходи до організації процесу стратегічного планування в системах зовнішньоекономічної діяльності.

Більшість зарубіжних компаній використовують стратегічне планування як інструмент досягнення високих економічних показників (доходів, прибутку, рентабельності тощо) у своїй діяльності. Економічний аналіз потенціалу еволюційного розвитку компанії дозволяє розрахувати нижню межу так званого "стратегічного розриву", тобто показників ефективності, які можуть бути досягнуті на основі тенденцій, що склалися в минулому періоді. Однак, як правило, пасивна реєстрація та слідування за трендами не підходять для компаній, які прагнуть забезпечити довгострокову прибутковість.

Підприємства потребують додаткового самофінансування для розвитку (самоінвестування для розширення), а також залучення зовнішніх інвестицій, тому вони повинні мати репутацію прибуткових. Верхня межа "стратегічного розриву" може бути визначена на основі встановлених параметрів, таких як прибутковість, рентабельність тощо, розрахованих за принципом "з необхідності". Стратегічний розрив" - це "зона прийняття стратегічних рішень", які має прийняти керівництво компанії для того, щоб повернути існуючу тенденцію в потрібному напрямку для досягнення необхідних параметрів розвитку компанії (верхня межа "стратегічного розриву") [18, с.42-44]. Такий підхід робить акцент на приведення у відповідність «того, що можливо» з «тим, чого треба досягти» (рис. 1.3).





Рис. 1.3. Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини»

Сфера прийняття стратегічних рішень охоплює широкий спектр пропозицій, включаючи освоєння нових ринків, нових продуктів і додаткових послуг, а також сприяння розвитку сильних сторін компанії і пом'якшення (усунення) її слабких сторін. Для цього використовується цілий інструментарій моделей і методів обґрунтування прийняття стратегічних рішень для заповнення "стратегічного розриву".

В умовах нестабільного зовнішнього середовища необхідно працювати в різних напрямках. Тому існує певна критика моделей, що розглядаються. На розробку варіантів заповнення "стратегічної прогалини" витрачається багато часу та коштів, більшість з яких залишаються незатребуваними. Підприємства використовують цей підхід, коли немає потенціалу для подальшого розвитку в тих сферах діяльності, які вони вже освоїли. Однак для українських підприємств такий підхід є прийнятним, оскільки кожному підприємству необхідно більшою чи меншою мірою подолати тенденцію до скорочення штатів. Зосередження на пошуку радикальних стратегічних рішень для заповнення "стратегічної прогалини" може дати відповідь на питання: чи є взагалі можливість вижити для компанії?"

Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг. Ця модель (рис. 1.4) тісно пов'язана з використанням результатів SWOT-аналізу. Основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів (зовнішніх і внутрішніх), які беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, які забезпечують довгостроковий розвиток підприємства.

Використання цього підходу обмежене через складність у визначенні та балансуванні інтересів великої кількості акціонерів, особливо тоді, коли відсутні сконцентровані пакети акцій. Ринкові переваги трактуються різними групами акціонерів по-різному, що зумовлює труднощі в складанні стратегічних і тактичних планів, контроль за їхнім виконанням, інтерпретацію отриманих результатів.



Рис. 1.4. Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг

Модель стратегічного планування фокусується на створенні та підтримці конкурентоспроможності підприємств. Питання

конкурентоспроможності є центральним у ринковій економіці, оскільки лише ті підприємства, які дбають про власну конкурентоспроможність, зможуть довго протриматися в економіці. Чим вищий рівень конкуренції на ринку або в галузі, тим більше уваги підприємства повинні приділяти цьому питанню.

Прийняття рішень щодо конкурентоспроможності є складним і багатогранним процесом, який зачіпає багато різних аспектів господарської діяльності і вимагає вирішення питань, специфічних для кожної компанії. Наприклад, деякі рішення можуть стосуватися лише факторів виробничо-технологічної сфери (внутрішнього середовища) і можуть бути вирішені незалежно від впливу факторів зовнішнього середовища. Наприклад, модернізація технічних процесів не потребує значних змін в організації чи управлінні підприємством. Інші, які стосуються як внутрішніх, так і зовнішніх відносин підприємства (наприклад, реструктуризація), вимагають значних змін у змісті та напрямках діяльності, складі та кількості підрозділів, їх взаємозв'язках та функціях.

Орієнтація на довгострокову конкурентоспроможність означає ширший спектр стратегічних заходів порівняно з моделлю "стратегічного розриву". У таких моделях може бути достатньо провести дослідження і розробити стратегії, не виходячи за межі системи "продукт-ринок". Тут першочерговим завданням є визначення критичних факторів успіху та розробка відповідних заходів для їх реалізації. У цьому випадку йдеться також про підвищення рівня інноваційності всього підприємства.

Модель, орієнтована на конкурентоспроможність, відіграє важливу роль у розвитку міжнародних відносин, коли конкуренція виходить за межі однієї країни.

Моделі стратегічного планування зосереджені на створенні позитивного іміджу. Це пов'язано з тим, що компанії з надійною репутацією мають лояльних клієнтів, довгострокових партнерів, широкий доступ до інвестицій та фінансування тощо. Крім того, певні сектори економіки будь-якої країни мають певне соціальне значення, і деякі неприбуткові компанії та організації

можуть вижити лише завдяки своєму "доброму імені" (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу

Моделі, орієнтовані на створення позитивного іміджу, можуть застосовуватися багатьма компаніями, оскільки вони відображають ширшу концепцію корпоративної соціальної відповідальності перед суспільством і соціально-орієнтовану філософію сенсу існування компанії.

Механізми створення позитивного іміджу є комплексними і включають розробку та реалізацію заходів з виробництва продукції та надання послуг відповідно до вимог споживачів і суспільства, а також широке використання механізмів зв'язків з громадськістю.

За такого підходу підприємства мають бути відкритими та прозорими системами, орієнтованими на служіння людям.

Розмір підприємства визначається масштабами попиту, специфікою галузі та використовуваними технологіями. Великі підприємства з розвиненою структурою управління і достатніми фінансовими та інтелектуальними ресурсами зможуть повною мірою скористатися перевагами планування, пройшовши через необхідні етапи, підетапи, процедури і завдання для створення системи планів, проектів і програм. Необхідність всебічного обґрунтування плану зумовлена високою вартістю помилкового кроку, який може призвести до збитків або банкрутства. Великі компанії витрачають значний час і кошти на передплановий аналіз, а також на

процес планування, розробку та затвердження численних документів.

Планування є важливою частиною управління зовнішньоекономічною діяльністю та її основною функцією. Підприємства, які не вміють планувати або не вважають за потрібне таке планування, навряд чи досягнуть значних успіхів у своєму розвитку. Звичайно, планування не є панацеєю, але ретельний підхід до цього важливого етапу закладає основи успіху компанії як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Суть планування можна визначити як здатність передбачати цілі компанії, результати її діяльності та ресурси, необхідні для досягнення цих цілей.

У сфері зовнішньоекономічної діяльності планування також передбачає здатність визначати цілі зовнішньоекономічної діяльності як невід'ємну частину загальної системи внутрішнього планування. Основні цілі зовнішньоекономічної діяльності не повинні суперечити загальним цілям підприємства, а мають бути спрямовані на їх успішну реалізацію під впливом зовнішніх факторів економічного зростання.

Для того, щоб підприємства могли прийняти рішення про можливість виходу на міжнародні ринки (та інтеграції в них), необхідно вивчити та оцінити конкурентне середовище, що вже розвивається, а також оцінити ризики та потенційні загрози великих підприємств, які вже освоїли цей ринок.

Отже, у своєму стратегічному плануванні українські компанії використовують єдину філософію активного пристосування до середовища та адаптації середовища до потреб компанії, приймаючи ряд загальних кроків, які повторюються в різних схемах планування. Вони включають аналіз та оцінку середовища, визначення рівня конкурентоспроможності, формулювання місії, цілей та стратегій, підготовку документів стратегічного та поточного планування та організацію їх виконання на основі відповідних механізмів обліку, контролю та аналізу.

## РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗЕД НА  
ДП «МОЛОЧНИЙ ЗАВОД» ТОВ «МОЛОЧНА ФАБРИКА РЕЙНФОРД»**2.1. Організаційно-економічна характеристика ДП «Молочний завод» ТОВ «Молочна фабрика «Рейнфорд» як суб'єкта господарювання**

З 1997 року почався новий етап в історії торгово-промислової групи «Rainford» — компанія почала активний розвиток власного виробництва, зокрема і молочної продукції. Молочна фабрика «Рейнфорд» виробляє понад 100 найменувань молочної продукції.

Крім класичних молочних та кисломолочних продуктів під торговою маркою «Щодня»: молока, кефіру, сметани, ряжанки, глазурованих сирків, сиру та масла, молочна лінія «Рейнфорд» включає йогурти, творожки, сиркові десерти, плавлені сири.

Молочна фабрика «Рейнфорд» - одне з небагатьох підприємств, де виготовляють «живу» продукцію з натурального відбірного молока з використанням заквасок на основі мікроорганізмів. Бактеріологічний, хімічний та смаковий контроль проводять технологи, щоб якомога повноцінніше задовольнити потреби українських споживачів постійно розвивається асортиментна лінія, щорічно збільшується обсяги виробництва, входження в нові регіони.

Згідно з документами ДП «Молочний завод» ТОВ «Молочна фабрика «Рейнфорд», місією підприємства є: всебічне забезпечення споживачів якісною і конкурентоспроможною молочною продукцією та задоволення на основі отриманого прибутку, соціально-економічних та матеріальних інтересів акціонерів та членів трудового колективу Товариства.

Головна мета підприємства визначає економічну корисність, як самим власникам підприємства, так і самим працівникам, які безпосередньо працюють на заводі.

До предмету діяльності ДП «Молочний завод» ТОВ «Молочна фабрика «Рейнфорд» належать:

- виробництво, заготівля, збереження і переробка молока;
- оптова, роздрібна та фірмова торгівля молочною продукцією, іншими товарами народного споживання продовольчої і промислових груп, сировиною та продукцією виробничо-технічного призначення, сільгосппродукцією;
- інвестиційна діяльність для вирішення завдань, які стоять перед підприємством;
- торгово-закупівельна та комерційно-посередницька діяльність;
- ведення зовнішньоекономічної діяльності в порядку, встановленому законодавством України.

Організаційна структура є типовою для підприємств виробників молочної продукції, де є типові напрямки управління як виробниче, фінансово-економічне, технічне управління, управління збутом, якістю, МТП та присутні такі відділи як охорони праці, кадрів, безпеки та закупівлі сировини.

Переважання великої кількості формальних комунікацій у системі управління зумовлює високий рівень невизначеності і свідчить про її недосконалість.

Компанію очолює директор, якому підпорядковується віце-президент (відповідальний за виробництво, якість, комерцію тощо), утворюючи перший рівень управління. Їх кількість визначається розміром компанії. За кожним заступником директора закріплена певна управлінська функція.

Заступник директора з фінансів відповідає за управління процесом планування економічної, фінансової та кредитної діяльності, організацію, оплату та матеріальне стимулювання праці, розробку та реалізацію економічної стратегії, впровадження передового економічного мислення.

Технічним забезпеченням виробничих та операційних процесів, науково-дослідницькою діяльністю та допоміжним виробництвом (за винятком допоміжних підрозділів, підпорядкованих іншим заступникам

директора) керує головний інженер.

Функція заступника директора з виробництва полягає в управлінні основним виробництвом, тобто безпосереднім процесом перетворення предметів праці в готову продукцію.

Керівник відділу кадрів відповідає за прийом на роботу, звільнення, підвищення кваліфікації та перепідготовку працівників.

Бухгалтерський директор відповідає за ведення бухгалтерського обліку, статистики, податкової звітності, економічний аналіз діяльності компанії, податкове планування та внутрішній аудит.

Для забезпечення якісного виконання своїх обов'язків заступники мають у своєму розпорядженні наступні служби

Функціональні заступники мають у своєму розпорядженні функціональні служби. Вони підпорядковуються головному спеціалісту підприємства, наприклад, головний інженер - головному механіку, головному енергетику тощо, заступник директора з фінансів - головному економісту тощо.

Другим рівнем управління на підприємстві є виробнича дільниця, тобто виробничий підрозділ, який поділяється на основні та допоміжні цехи.

Асортимент молочної продукції ДП «Молочний завод» ТОВ «Молочна фабрика «Рейнфорд» представлений у 5 групах товарів, що містять 29 видів молочної продукції.

Отже, сьогодні ДП «Молочний завод» ТОВ «Молочна фабрика «Рейнфорд» є досить розвиненим підприємством, управлінська структура якого забезпечує злагодженість виконання завдань та функцій, які забезпечують безперервність виробничого процесу, тим самим надаючи підприємству прибуток та задовольняючи попит споживачів.

## **2.2. Аналіз системи стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві**



Одна з головних цілей стратегічного управління на ДП «Молочний завод» ТОВ «Молочна фабрика «Рейнфорд» — забезпечення раціонального розподілу ресурсів між напрямками діяльності і їх ефективного використання для якнайкращого досягнення поставлених стратегічних цілей.

Забезпечення ресурсами стратегічної діяльності підприємства має ґрунтуватися на розробці ресурсної стратегії, яка сприяє вирішенню таких питань, як:

- визначення майбутніх потреб підприємства в усіх необхідних видах ресурсів;
- розрахунок допустимих ресурсних лімітів та формування прогресивних норм споживання різних видів ресурсів;
- виявлення "стратегічних ресурсних зон", можливостей їх використання шляхом збалансування обсягів і складу використання, термінів постачання та динаміки використання;
- розробка раціональних заходів з транспортування, зберігання та утилізації;
- використання логістичних підходів до систем реалізації ресурсної стратегії.

Процес формування стратегії ДП "Молочний завод" ТОВ "Рейнфордський молочний завод" починається з аналізу бізнес-середовища (комплексного дослідження факторів, які можуть впливати на економічний стан і розвиток підприємства) і здійснюється за трьома напрямками: аналіз макросередовища, аналіз галузевого ринку та аналіз внутрішнього середовища організації.

Макросередовище та галузевий ринок є елементами зовнішнього середовища, вивчення яких допомагає виявити можливості та загрози для розвитку підприємства. Аналіз внутрішнього середовища допомагає виявити сильні та слабкі сторони організації. Кінцевою метою аналізу бізнес-середовища є формулювання альтернативних стратегічних рішень, їх оцінка та остаточний вибір стратегії.

Минулий і теперішній успіх ДП "Молочний завод "Рейнфорд" на ринку молочної продукції можна пояснити постійним попитом населення на молочні та кисломолочні продукти. Крім того, компанія використовує високотехнологічне обладнання для виробництва нових продуктів щороку.

Пік продажів молочної продукції припадає на літній період. Невдачі компанії можна пояснити не лише наслідками світової економічної кризи, але й непослідовною поведінкою персоналу, що створює потенційні ризики втрати клієнтів (несвоєчасні поставки, регулярна нестача продукції на складі через затримки у виробництві тощо).

*Макрооточення ДП «Молочний завод» ТОВ «Молочна фабрика «Рейнфорд».*

При аналізі макросередовища компанії досліджуються фактори, які безпосередньо не пов'язані з короткостроковою діяльністю компанії, але можуть впливати на її довгостроковий розвиток. У макросередовищі можна розглядати низку факторів, основними з яких є економічні, правові, політичні, соціальні, технологічні та міжнародні. Проаналізуємо ці фактори:

1) Стан економіки (економічний фактор)

Курси іноземних валют. Деякі іноземні компанії (постачальники продукції на цей ринок) працюють в євро, інші - в доларах. Постійне зростання курсу цих валют по відношенню до гривні призводить до збільшення собівартості молочної продукції в гривневому еквіваленті та підвищення цін на продукцію. Отже, зміцнення євро та послаблення долара негативно вплине на діяльність компанії, сприяючи незначному зниженню попиту та змушуючи її шукати найбільш прийнятну ціну, за якої вона зможе зберегти прибутки на тому ж рівні.

Податкові ставки. При цьому не спостерігається зниження податкового навантаження. Тому цей економічний фактор негативно впливає на менеджмент компанії, зменшуючи потенціал для подальшого розвитку організації та урізноманітнення асортименту її продукції.

Інфляція. Зростання темпів інфляції призводить до підвищення цін на

пропоновані товари та послуги, що, в свою чергу, знижує попит на них. Тому інфляція може становити серйозну загрозу для досягнення цілей компанії.

Падіння зарплат і зростання безробіття також сприяють зниженню попиту на сировинні товари. Крім того, зміна тарифів на сировину, транспорт та енергію, а також стрімке зростання орендної плати підштовхують ціни на всі товари.

#### 2) Політичний фактор.

В цілому, політична ситуація в країні не стабільна. Внутрішній ринок і діяльність підприємства перебуває під постійним впливом політичних подій і рішень, керівництво підприємства повинне стежити за рішеннями, що приймаються, і законами не лише уряду, але і місцевих органів влади.

#### 3). Соціальний фактор

Насьогодні молочну продукцію можна зустріти на столі будь-якої людини. Попит на неї дуже високий. Тому, ДП «Молочний завод» ТОВ «Молочна фабрика «Рейнфорд» має очевидні гарні результати: наявність постійних покупців, які відмічають високу якість продукції, добре налагоджена логістика поставок тощо. Це свідчить про хороше ставлення громадськості до підприємства. Але високий рівень безробіття і високі темпи приросту інфляції привели до значного зниження купівельного попиту.

#### 4). Технологічний фактор

Цей чинник має досить велике значення для розвитку підприємства. Аналіз технологічного зовнішнього середовища показує постійне вдосконалення асортименту продукції та розробку абсолютно нових видів молочних продуктів, що означає поліпшення якості, і це дозволяє більш повно задовольнити попит покупців. ДП «Молочний завод» ТОВ «Молочна фабрика «Рейнфорд» не просто старається, воно зобов'язане йти в ногу з науково-технічним процесом бо від цього залежить її майбутнє.

#### 5). Природний фактор.

Таке природне явище як зміна клімату має вагомий вплив на продукцію підприємства, так як улітку строки реалізації зменшуються, а узимку

збільшуються.

б). Правовий фактор

Директор підприємства постійно відстежує зміни в законодавстві. І ДП «Молочний завод» ТОВ «Молочна фабрика «Рейнфорд» діє відповідно до норм, встановлених законодавством. В цілому, правова ситуація не чинить сильного впливу на роботу підприємства.

*Аналіз ситуації на галузевому ринку фірми.*

Одним з ринків, що стабільно функціонує в Україні, можна вважати ринок молочної продукції. Закономірним є те, що вітчизняні підприємства, що діють на цьому ринку, змушені шукати шляхи розвитку та можливі конкурентні переваги для того, щоб не лише вижити в умовах гострої конкуренції, а й мати можливість для подальшого розширення діяльності, завоювання частки ринку.

За наслідками аналізу конкурентоспроможності ДП «Молочний завод» ТОВ «Молочна фабрика «Рейнфорд» можна зробити висновок, що головним конкурентом є Радехівський МЗ та ТК «Сніжинка». Продукція ДП «Молочний завод» ТОВ «Молочна фабрика «Рейнфорд» відповідає усім посвідченням про якість, в яких зазначені номер і дата видачі документа, назва підприємства-виробника, назва продукції, обсяг реалізованої продукції в л., дата виготовлення та фізикохімічні показники, які необхідні в складі даної продукції. На свою продукцію підприємство має сертифікати відповідності, експертні висновки.

Таблиця 2.1

Конкурентоспроможність ДП «Молочний завод» ТОВ «Молочна фабрика «Рейнфорд»

Чинники конкурентоспроможності	ДП «МЗ» ТОВ «Молочна фабрика «Рейнфорд»	Конкуренти		
		ПАТ Львівський МЗ	Радехівський МЗ	ТК «Сніжинка»
1. Товар				
1.1. Кількість	100	100	100	100
1.2. Упаковка	100	65	75	70
2. Ціна				
2.1. Продажна	100	95	95	95
3. Канали збуту				

3.1. Форма збуту	100	100	100	100
3.2. Ступінь охоплення ринку	38,45	3,3	17,76	18,26
3.3. Система транспортування	100	100	100	100

#### *Дослідження споживачів ринку молочної продукції.*

Дослідження показують, що молочним ринком цікавляться переважно сім'ї та люди похилого віку. Це люди з середньою або вищою освітою, які стежать за своїм здоров'ям.

Окрім вищезазначених категорій споживачів, молочними продуктами цікавляться також студенти. Найчастіше купують молоко, кефір та йогурти, на які припадає близько 55% усіх покупок.

Що стосується обізнаності споживачів, то ситуація виглядає наступним чином. Більшість компаній, які використовують рекламу для збільшення продажів своєї продукції, не зосереджуються на власне інформуванні споживачів про новинки молочної продукції, а лише просувають себе як гравців на цьому ринку.

#### *Внутрішній аналіз*

Кожна організація знаходиться і діє у своєму середовищі. Кожна без винятку дія кожної організації можлива лише тоді, коли це дозволяє її середовище. Внутрішнє середовище організації є джерелом її життєздатності. Внутрішнє середовище містить можливості, які дозволяють організації функціонувати, а отже, виживати і процвітати в певний період часу. Однак внутрішнє середовище може стати причиною проблем і навіть загибелі організації, якщо воно не забезпечує необхідного функціонування організації.

Для вивчення внутрішнього середовища необхідно взяти до уваги п'ять внутрішніх факторів: маркетинг, виробництво, фінанси, людські ресурси та організаційну культуру.

#### 1) Маркетинг.

Напрямок діяльності ДП «Молочний завод» ТОВ «Молочна фабрика «Рейнфорд» - оптова та роздрібна торгівля молочною та кисло-молочною продукцією. Компанія займає значну частку ринку і приділяє велику увагу

якості та асортименту продукції для забезпечення прибутковості.

Асортимент компанії дійсно різноманітний, налічує понад 50 найменувань і розширюється з кожним роком.

Зважаючи на особливий характер своєї продукції, компанія приділяє велику увагу пошуку потенційних продавців для своєї продукції. З цієї причини компанія бере на себе повну відповідальність за підбір і навчання торгового персоналу і постійно проводить кваліфікацію та професійний розвиток своїх співробітників.

Ефективний та якісний сервіс допомагає продавати більше продукції, а також створювати та підтримувати лояльність клієнтів та краще ставлення до цієї конкретної компанії.

Для збільшення обсягів продажів ДП «Молочний завод» ТОВ «Молочна фабрика «Рейнфорд» дає оголошення по радіо, по телебаченню, в газети. Ці дії відразу ж дають очікуваний результат.

#### 2) Виробництво.

Важливим для розвитку ДП «Молочний завод» ТОВ «Молочна фабрика «Рейнфорд» є безперервний аналіз управління виробничим процесом та впровадження високотехнологічного устаткування.

Рівень цін у порівнянні з конкурентами мало в чому відрізняється. Він перебувати майже на рівні. На жаль, підприємство не може знизити ціни нижче.

#### 3) Фінансові ресурси.

Аналіз комерційної діяльності ДП «Молочний завод» ТОВ «Молочна фабрика «Рейнфорд» показує безперервний ріст більшості показників (це показує, наскільки серйозно підприємство налаштоване утримувати свою частку ринку).

Але фінансовий аналіз виявив і слабкі сторони: досить великі транспортні витрати, обслуговування кредитних ресурсів. Недолік фінансових коштів також не дозволяє розширити площі й бажаний асортименти.

Що стосується складських запасів, то проблема ця легко вирішується за допомогою фірм-посередників, які постачають підприємство усіма необхідними товарами в необхідних кількостях таким чином, що проблем з простоями у виробництві не трапляється.

#### 4) Людські ресурси.

Існуючі кадри повністю відповідають вимогам. Вище керівництво трепетно ставиться до своїх працівників: використовує систему преміювання, складає графік роботи, проводить тренінги, семінари, навчання й атестацію (це дозволяє підвищувати кваліфікацію). Підприємство використовує також практику неформальних відносин у колективі: походи в кіно, ліс та кафе. Словом, створюється сприятливий клімат для роботи, що, безсумнівно, підвищує продуктивність праці співробітників.

#### 5) Культура організації.

На підприємстві склався творчий тип організації. Цьому сприяють демократизм і гуманізм в управлінні. На сьогоднішній день підприємство асоціюється в споживачів із престижною професійною компанією, що пропонує якісну продукцію.

Що стосується контролю стратегії та її реалізації, то діяльність керівництва з реалізації стратегії складається з наступних послідовних етапів.

##### 1. поглиблене вивчення середовища, цілей та розробленої стратегії:

- розуміння визначених цілей, характеру розробленої стратегії, її відповідності цілям та стану середовища. У разі змін у навколишньому середовищі можна вносити корективи;

- більш детальне та широке інформування працівників компанії про цілі та стратегії з метою залучення їх до реалізації стратегій

##### 2. перегляд бюджетів з метою прийняття остаточних рішень щодо ефективного використання обмежених ресурсів компанії:

- оцінка ресурсів;

- перерозподіл ресурсів відповідно до стратегії, що впроваджується.

Оскільки ресурси компанії завжди обмежені, вони повинні бути

розподілені таким чином, щоб забезпечити кожен підрозділ людськими ресурсами та поточним бюджетом, необхідними для виконання його стратегічної ролі.

### 3. визначення організаційної структури

- створити сильну команду людей з необхідними навичками та кваліфікацією для успішної реалізації стратегії;
- забезпечити відповідність досвіду, ключових сильних сторін, технічних ноу-хау та конкурентоспроможності існуючим потребам;
- переглянути організаційну структуру на предмет її відповідності прийнятій стратегії;
- внесення змін до організаційної структури, де це необхідно;

4. впровадити необхідні зміни на підприємстві. На цьому етапі необхідно відповісти на наступні питання:

- Що і як потрібно змінити?
- Як працівники компанії сприймуть зміни?
- Які сили чинитимуть опір і яким чином?
- Який стиль змін обрати?

Слід також враховувати, що реалізація цього етапу може зайняти роки, не всі співробітники позитивно відреагують на зміни і, нарешті, завжди існує ризик того, що зусилля будуть марними.

5. за необхідності, модифікуйте план реалізації стратегії у відповідь на зміну обставин. Стратегія - це не догма. Однак це не означає, що стратегію слід змінювати щоразу, коли виникає нова ситуація. Це допустимо лише в тому випадку, якщо зміни в навколишньому середовищі відкривають нові можливості для збільшення прибутку та інших вигод.

На заключному етапі стратегічного планування ДП «Молочний завод» ТОВ «Молочна фабрика «Рейнфорд» втілює сформульовану стратегію у повсякденну діяльність шляхом розробки системи: тактичних планів, одноразових планів, повторних планів.

Це стратегічний контроль, тактичний контроль і оперативний контроль.



Стратегічний контроль здійснюється вищим керівництвом компанії. Його мета - визначити, якою мірою реалізація стратегії забезпечує досягнення довгострокових цілей.

Для виконання цього важливого завдання в компаніях створюється система стратегічного контролю. Вона складається з чотирьох основних елементів:

1. Встановлення індикаторів для оцінки реалізації стратегії. Група таких показників включає показники ефективності діяльності; показники, що характеризують стан зовнішнього середовища; показники, що характеризують процеси всередині підприємства.

При визначенні показників стратегічного управління керівництво має обрати пріоритетні показники, встановити терміни їх досягнення та врахувати інтереси ключових груп впливу.

2. Організувати моніторинг (вимірювання та відстеження) визначених параметрів. Моніторинг може базуватися на:

- ринкові індикатори функціонування компанії (ціни на продукцію);
- рівні виконання конкретних завдань структурами та підрозділами;
- бюрократичних підходів (формулювання процедур, правил поведінки та перевірка їх виконання)

3. Порівняння фактичного стану параметрів управління з бажаним запланованим станом

4. Оцінка результатів управління та прийняття рішень щодо стратегічних коригувань.

В умовах ринкової економіки процес ресурсного забезпечення підприємства відбувається у формі процесу закупівель. Для постачальника - це завершальна стадія процесу відтворення, для споживача - стадія, на якій фінансовий ресурс, грошовий капітал, перетворюється в один з елементів виробничого процесу.

Діяльність компанії спрямована на дослідження ринкової кон'юнктури з метою мінімізації втрат і забезпечення виробничого процесу. На основі

сформованого "портфеля" керівництво компанії визначає кількість, якість, структуру, ціну, терміни постачання та постачальників тих чи інших ресурсів, виходячи з можливостей ринку, потреб клієнтів та вимог виробничих процесів, які є в наявності у компанії для виробництва необхідної продукції та плануються до впровадження.

Досягнення поставлених цілей потребує оцінки можливостей підприємства та його слабких сторін. Можливості внутрішнього потенціалу підприємства дозволяють ефективно використати складові зовнішнього оточення підприємства, а наявність слабких сторін може призвести до негативних наслідків для підприємства. Для дослідження сильних та слабких сторін ДП «Молочний завод» ТОВ «Молочна фабрика «Рейнфорд» використаємо матрицю SWOT-аналіз, яка розглядає в діяльності підприємства такі чинники: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Дана матриця представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2  
SWOT-аналіз діяльності ДП «Молочний завод» ТОВ «Молочна фабрика «Рейнфорд»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ефективна організація постачання сировини та матеріалів</li> <li>2. Наявність системи стратегічних та операційних планів</li> <li>3. Налаштована система розподілу</li> <li>4. Високий попит на продукцію підприємства</li> <li>5. Ефективне управління якістю</li> <li>6. Планування персоналу</li> <li>7. Мотивація персоналу</li> <li>8. Транспортне забезпечення</li> <li>9. Управління виробництвом</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність чітко визначеної місії підприємства</li> <li>2. Відсутність системи цілей підприємства</li> <li>3. Малоєфективне управління маркетинговою діяльністю</li> <li>4. Непостійність наявності запасів готової продукції на підприємстві</li> <li>5. Неєфективне планування виробничої діяльності на основі поточного та прогнозованого попиту</li> <li>6. Відсутність управління інноваційним розвитком</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вихід та розширення діяльності на міжнародних ринках</li> <li>2. Збільшення частки ринку</li> <li>3. Вдосконалення продукції</li> <li>4. Розширення товарної номенклатури та асортименту продукції</li> <li>5. Впровадження новачійних розробок</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність продукції на складах у період найвищого попиту</li> <li>2. Руйнування зв'язків з основними постачальниками сировини та матеріалів в період найвищого попиту</li> <li>3. Повна зупинка підприємства внаслідок відсутності обігових коштів на закупівлю сировини або через відключення підприємства від газо- та електропостачання внаслідок несплати заборгованостей за відповідні ресурси</li> </ol>

4. Обмеженість трудових ресурсів у достатній кількості та необхідної кваліфікації у період найвищого попиту

Відповідно до проаналізованої інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства та його групування у SWOT-матриці, сформуємо стратегію розвитку ДП «Молочний завод ТОВ «Молочна фабрика «Рейнфорд».

Зміст стратегії: «Впроваджуючи сучасне обладнання, підвищувати якість продукції та збільшувати її асортимент, забезпечуючи розширення ринку збуту продукції на 30%, прибутковість господарської діяльності, добробут трудового колективу та власників підприємства».

Тому стратегія розвитку компанії не повинна суперечити її місії та ключовим цілям. Їх об'єднує спільна позиція - забезпечення споживачів якісною продукцією та задоволення потреб відповідно до їхніх уподобань. Головна мета і стратегія розвитку також приносять вигоди від ведення бізнесу працівникам і власникам підприємства у вигляді прибутковості, добробуту і соціальних виплат.

### РОЗДІЛ 3

#### ОБГРУНТУВАННЯ ОСНОВНИХ ШЛЯХІВ ПОКРАЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДП “МОЛОЧНИЙ ЗАВОД” ТОВ “МОЛОЧНА ФАБРИКА “РЕЙНФОРД”

В ході дослідження діяльності та стратегічного управління підприємством ДП “Молочний завод” ТОВ “Молочна фабрика “Рейнфорд” було виявлено, що для успішної діяльності підприємства в умовах ринкових відносин, постає питання у якісному та ефективному плануванні діяльності. Підприємство розробляє стратегію своєї поведінки на ринку, вивчає конкурентів, виявляє свій потенціал, визначає вплив внутрішнього та зовнішнього середовища. На діяльність підприємства ДП “Молочний завод” ТОВ “Молочна фабрика “Рейнфорд” впливають фактори зовнішнього середовища. Вплив зовнішнього середовища на підприємство змінний. Тому воно вимушене прилаштовуватись до середовища, щоб вижити і зберегти ефективність. Компанія постійно перебуває під прямим або непрямим впливом зовнішніх факторів. До прямих факторів відносяться постачальники, робоча сила, закони та урядові постанови, клієнти та конкуренти, а до непрямих - економічні умови, науково-технічний прогрес та політичні зміни.

Підприємство ДП “Молочний завод” ТОВ “Молочна фабрика “Рейнфорд” має справу з декількома постачальниками, тому потрапляє в

залежність від їх дій. Наприклад, енерго-, водо- та тепlopостачання здійснюється за монопольно високими цінами державою, яка є монопольною компанією. Як наслідок, фактичні витрати на обслуговування зростають, а прибутки підприємств зменшуються. Для зростання та процвітання підприємств їм також потрібні постачальники капіталу. В Україні є кілька потенційних інвесторів, серед яких банки, акціонери та інвестиційні компанії. Найзручнішою інвестицією для підприємств є банківські кредити, які використовуються для розширення торговельних потужностей організації.

Як і інші підприємства, під час кризи неплатежів підприємство відчуває нестачу грошових коштів та дебіторської заборгованості. Джерелами надходження грошових коштів є:

- Продаж товарів, за які здійснюється негайна оплата.
- Стягнення дебіторської заборгованості.
- Реалізація запасів грошових коштів.
- Продаж матеріальних і нематеріальних активів.
- Отримання банківських кредитів.
- Залучення інвестицій, приватного капіталу та інших капітальних

внесків.

Перші чотири способи є більш прийнятними, оскільки не призводять до збільшення валюти балансу. У цих випадках грошові кошти генеруються за рахунок реструктуризації активів. Останні два способи, в крайньому випадку, можуть бути використані для підтримки поточної платоспроможності. Для того, щоб поповнити власний капітал, спочатку необхідно оцінити вартість залучення власного капіталу з різних джерел. Перш ніж звертатися до зовнішніх джерел формування власного капіталу, слід реалізувати всі можливості формування власного капіталу за рахунок внутрішніх джерел. Основними внутрішніми джерелами фінансування є прибуток та спеціальні фонди.

Процес управління вартістю залучення капіталу із зовнішніх джерел характеризується високим ступенем складності і вимагає відповідної

кваліфікації. Не слід нехтувати і позиковим капіталом. Потреба в позиках як джерелі поповнення фінансових ресурсів підприємства визначається характером обороту його основних і оборотних активів. Як джерело фінансування позиковий капітал має свої особливості:

- Відносно просте формування основних показників вартісної оцінки;
- Виплати за боргами відносяться на витрати, зменшуючи таким чином базу оподаткування підприємства;
- Вартість позикового капіталу тісно пов'язана з кредитоспроможністю підприємства за оцінкою кредитора. Чим вища кредитоспроможність підприємства за оцінкою кредитора, тим нижча вартість позикового капіталу;
- Привабливість позикового капіталу пов'язана зі зворотними грошовими потоками, пов'язаними з погашенням боргу та основних зобов'язань.
- Вартість внутрішніх нарахувань враховується за нульовою ставкою при визначенні вартості капіталу, оскільки це фактично безкоштовне фінансування для підприємства. Що стосується позикового капіталу, то, враховуючи поточну структуру витрат та низьку рентабельність активів відносно ставок запозичень, компанії мають небагато можливостей для його фінансування. Перш за все, компанії необхідно вирішити свої маркетингові проблеми та покращити свою кредитоспроможність.

Сталість виконання стратегії передбачає свідоме зобов'язання вищого керівництва інвестувати ресурси та енергію організації в досягнення лідируючих позицій на ринку. Компанії, де вище керівництво не мотивує співробітників до досягнення високих цілей, ніколи не досягнуть вершини, тому що у співробітників немає стимулу докладати додаткові зусилля і розвивати свій потенціал.

Одним з основних недоліків у процесі реалізації готової продукції, що впливає на формування незадоволеного попиту, є вузький асортимент готової продукції. Тому рекомендується вжити заходів щодо підвищення якості продукції та розширення асортименту з метою зменшення незадоволеного

попиту. Для стимулювання збуту своєї продукції рекомендується пропонувати знижки постійним клієнтам.

Для налагодження збутової політики ДП “Молочний завод” ТОВ “Молочна фабрика “Рейнфорд” необхідно орієнтуватися на маркетингову діяльність.

ДП “Молочний завод” ТОВ “Молочна фабрика “Рейнфорд” вибрала методику встановлення ціни на основі рівня поточних цін. Призначаючи ціну з урахуванням рівня поточних цін, підприємство в основному відштовхується від цін конкурентів.

В період проникнення на нові ринки ДП “Молочний завод” ТОВ “Молочна фабрика “Рейнфорд” продаватиме продукцію за заниженою ціною в цілях стимулювання попиту. Цим досягається мета - випуск продукції у великих кількостях, знижує його собівартість і збутові витрати на одиницю продукції.

Основним способом зниження витрат є економія всіх видів ресурсів, що споживаються у виробництві, тобто праці та матеріалів. Витрати на оплату праці становлять значну частку виробничих витрат. Тому важливо знижувати трудомісткість виробленої продукції, підвищувати продуктивність праці та скорочувати кількість працівників.

Існують різні способи зниження трудомісткості продукції та підвищення продуктивності праці. Найважливішими з них є механізація та автоматизація виробництва, розробка та застосування прогресивних і високопродуктивних технологій, заміна та модернізація застарілого обладнання.

На підприємстві є багато застарілого обладнання, яке можна продати без зупинки виробництва. Кошти від його продажу можуть бути інвестовані в нове, ресурсозберігаюче обладнання, що підвищить ефективність використання капіталу підприємства.

Важливо підвищити вимоги до сировини та матеріалів від постачальників та застосовувати вхідний контроль якості.

Зменшення зносу основних фондів можна досягти за рахунок кращого використання цих фондів, максимального їх завантаження та амортизації застарілого обладнання, яке не використовується.

Джерелами доходів і надходжень засобів підприємства ДП “Молочний завод” ТОВ “Молочна фабрика “Рейнфорд” є:

- прибуток від виробничо-господарської діяльності;
- амортизаційні відрахування;
- стійкі пасиви;
- засоби від продажу цінних паперів, фінансових операцій з тимчасово вільними коштами;
- пайові членські внески працівників трудового колективу, юридичних і фізичних осіб;
- довготермінові банківські кредити;
- благодійні внески.

Значну увагу слід приділяти продажу продукції за готівку. Це вимагає відповідної маркетингової політики (розвиток нових споживачів, які мають кращу платоспроможність, відкриття нових ринків та розширення мережі збуту). Слід розробити гнучку систему знижок та фінансування для оптових покупців, а також вивчити ефективність організації та проведення сезонних розпродажів з цінними знижками. Всі ці заходи призведуть до збільшення виручки і прибутку, що, в свою чергу, призведе до підвищення рентабельності капіталу. При правильній політиці управління дебіторською заборгованістю можна отримати від неї необхідну суму грошей і частину дебіторської заборгованості використати для покриття кредиторської заборгованості. Однак це вимагає вибору оптимальних умов і форм розрахунків зі споживачами.

В даному випадку бажано здійснювати оплату в момент відвантаження продукції замовнику або пропонувати споживачеві знижку за умови передоплати.

Найважливішим аспектом для підприємства є фінансово-економічний



аналіз, який включає в себе аналіз рентабельності його продукції. Рентабельність є показником економічної ефективності виробництва промислового підприємства і відображає кінцевий результат його господарської діяльності. Важливе значення має також собівартість продукції, робіт і послуг. Вона допомагає виявити тенденції зміни цього показника, визначити вплив факторів на його зростання, встановити резерви та оцінити зусилля підприємства щодо використання можливостей зниження собівартості продукції.

Якщо рентабельність підприємства не дуже висока, слід докласти зусиль для підвищення рентабельності хоча б до середнього рівня. Рентабельність всієї реалізованої продукції дає уявлення про ефективність поточних витрат підприємства та прибутковість реалізованої продукції.

Без аналізу фінансового стану неможлива діяльність жодного суб'єкта господарювання, включаючи компанії, які з якихось причин не прагнуть до максимізації прибутку. Фінансова звітність є обов'язковою, і навіть невеликі приватні компанії зобов'язані аналізувати свої фінансові показники та готувати звіти для податкової служби на основі цього аналізу.

Стійкість підприємства залежить як від обґрунтованості його стратегії розвитку та маркетингової політики, ефективного використання всіх ресурсів, що є в його розпорядженні, так і від зовнішніх умов, таких як податкова, кредитна, цінова політика держави та кон'юнктура ринку.

Саме тому інформаційною базою для аналізу фінансового стану мають бути звітні дані підприємства, в яких змінюються зовнішні умови діяльності підприємства, що необхідно враховувати при аналітичних оцінках та прийнятті управлінських рішень.

Трудові ресурси відіграють важливу роль у підвищенні прибутковості. При підборі персоналу необхідно вдосконалити роботу відділу кадрів. Можна запровадити різні види тестів, щоб надавати роботу більш досвідченим і перспективним працівникам.

Фінансовий стан є найважливішою характеристикою економічної

діяльності підприємства. Він відображає конкурентоспроможність компанії та потенціал для ділового співробітництва. Без аналізу фінансового стану сьогодні неможлива діяльність жодного суб'єкта господарювання, в тому числі підприємств, які з тих чи інших причин не прагнуть до максимізації прибутку.

Підприємство ДП “Молочний завод” ТОВ “Молочна фабрика “Рейнфорд” має недостатню фінансову стійкість. Про це свідчить ряд показників. На підприємстві існує дві великі проблеми – проблема збуту та оптимізації дебіторської заборгованості. Для ефективної діяльності у майбутньому періоді ДП “Молочний завод” ТОВ “Молочна фабрика “Рейнфорд” повинен звернути основну увагу на збільшення обсягів реалізації продукції, інтенсивність інвестиційної діяльності та фінансової діяльності.

Проблеми зі збутом можна вирішити, продаючи продукцію для негайної доставки або знижуючи відпускну ціну. Для боржників слід обирати найбільш прийнятні умови оплати та форми розрахунків зі споживачами.

Більшість проблем в організаціях пов'язані з людськими ресурсами. До них відносяться типи працівників, управлінська компетентність і підготовка, системи винагороди, спадкоємність управлінських посад, навчання і професійний розвиток працівників, втрата провідних фахівців і причини цього, а також якість продукції. Імідж компанії створюється за допомогою її працівників, клієнтів та громадської думки. Культура та імідж компанії можуть бути посилені або послаблені її репутацією. Узгодження внутрішніх сильних і слабких сторін із зовнішніми загрозами та можливостями дозволяє керівництву зробити правильний стратегічний вибір.

Споживачі продукції, як правило, віддають перевагу якісним, корисним для здоров'я продуктам харчування з унікальними смаковими характеристиками, товарам, що найбільш повно задовольняють їхні потреби, компаніям, що пропонують оптимальне співвідношення якості продукції, споживчих характеристик, ціни, характеру і специфіці їхніх запитів.

Стале управління підприємством залежить як від адекватності його

стратегії розвитку та маркетингової політики, ефективного використання всіх ресурсів, що знаходяться в його розпорядженні, так і від зовнішніх умов, включаючи національну податкову, кредитну, цінову політику та кон'юнктуру ринку.

Саме тому інформаційною базою для аналізу фінансового стану мають бути звітні дані підприємства, які змінюються під впливом зовнішніх умов діяльності підприємства і мають бути враховані в аналітичних оцінках та прийнятті управлінських рішень.

Прагнення до лідерства не обов'язково означає глобальне планування на всіх основних ринках. Для підприємства має сенс, принаймні на початковому етапі, стати лідером в обраній ніші, наприклад, у певному каналі або дистрибуції на певному сегменті ринку. З іншого боку, концепція стійкості стратегії визнає той факт, що компанії з невеликою часткою ринку є надзвичайно вразливими.

Під час рецесії споживачі, посередники та роздрібні торговці з більшою ймовірністю матимуть справу з більшими конкурентами. Продажі невеликих фірм з часом скоротяться, і вони не зможуть підтримувати необхідний рівень обслуговування або інвестувати в нові продукти та ринки.

Наполегливість у реалізації стратегії - це загальне бачення, ідея, яка житиме не один рік, а більше десятиліття і продовжуватиметься у віддаленому майбутньому. Основні бізнес-потужності та інфраструктура, необхідні для того, щоб бути найкращою компанією, не можуть бути придбані або побудовані за одну ніч, і після того, як вони будуть створені, їх потрібно постійно адаптувати та вдосконалювати у відповідь на зміни. Складність полягає в тому, що мало хто може зберігати ентузіазм і вірність цілям, які будуть досягнуті через 10 або 20 років. Тому топ-менеджери повинні розробляти програми, які включають низку короткострокових кроків, що сприяють досягненню кінцевої мети. Визначаючи цілі та завдання для короткострокових програм, можна постійно адаптувати стратегію компанії. Сталість у виконанні стратегії означає широкий погляд на бачення компанії, а

не детальну карту із зазначеними маршрутами. Сучасне ринкове середовище занадто непередбачуване, щоб точно передбачити кон'юнктуру ринку та появу нових продуктів і технологій у довгостроковій перспективі. Однак, плануючи проходження нових етапів, вище керівництво може "підлаштувати" стратегію компанії під нові можливості та нові технології.

Без необхідних навичок і компетенцій наполягання компанії на реалізації своєї стратегії є марною тратою ресурсів. Розробка продуктів, які за багатьма параметрами перевершують міжнародних конкурентів, вимагає глибоких знань і здатності до навчання. Для цього потрібні знання у двох сферах. Перша сфера пов'язана з інтересами та цінностями споживачів, а друга - з технічними навичками, необхідними для створення та надання такої цінності. Основні бізнес-компетенції організації, або ключові компетенції, - це унікальні навички та здібності її працівників, які дають їй змогу досягти стійкої конкурентної переваги.

Ключові компетенції у сфері діяльності компанії створюють основу для інновацій та доступу до широкого спектру нових продуктів і ринків. Багато компаній помилково вважають, що їхня ключова бізнес-компетенція полягає у здатності виробляти кінцеву продукцію або організовувати свої бізнес-підрозділи. Однак на сьогоднішніх швидкозмінних ринках і продукти, і бізнес-одиночки мають по суті тимчасовий характер. Справжньою основою компанії є її портфель потенційних можливостей і компетенцій.

Завдання вищого керівництва компанії полягає у визначенні ринкових можливостей. Ринкова можливість визначається насамперед бізнес-можливостями підприємства та розумінням розвитку ринку і полягає у визначенні того, які здібності дозволять йому зайняти лідируючу позицію на ринку. Після визначення можливостей компанії подальший розвиток потенціалу вимагає повної відданості та інвестицій від усіх членів організації. Як і продукти, потенціал не є застиглим, його необхідно постійно вдосконалювати та адаптувати до мінливих обставин.

Для ефективної розробки стратегії рекомендується наступний план дій:

1. Приділяти першочергову увагу розробці та впровадженню стратегічних заходів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Сильна і стійка конкурентна позиція приносить результати з року в рік, але вона може швидко зникнути, якщо зосередитися на досягненні квартальних або річних фінансових цілей. Найкращий спосіб підтримувати довгострокову прибутковість - це стратегії, які зміцнюють довгострокову конкурентну позицію компанії.

2. Добре розроблена та реалізована конкурентна стратегія створює репутацію та визнану позицію в галузі. Часто мінливі стратегії, спрямовані на використання короткострокових ринкових можливостей, приносять лише незначні вигоди.

3. Уникайте стратегій, які балансують між низькими витратами та високою диференціацією, широкими ринковими нішами та вузькими ринковими нішами. Компромісні стратегії рідко призводять до стійкої ринкової переваги або домінуючої позиції на ринку.

4. Інвестування в стійку конкурентну перевагу. Це єдиний і найнадійніший спосіб досягти прибутковості вище середнього рівня.

5. Уникайте стратегій, які досягають успіху лише за найсприятливіших умов.

6. Будьте обережні, щоб не знижувати ціни без досягнення переваги у витратах. Тільки виробники з низькими витратами можуть виграти при довгостроковому зниженні цін.

7. При використанні стратегій диференціації слід прагнути до найбільш суттєвих відмінностей у якості, сервісі та продуктивності.

## ВИСНОВКИ

На основі даного дослідження можна зробити наступні висновки:

Метою даного підприємства є поєднання зусиль трудового колективу та керівництва підприємства на перехід до якісно нового механізму господарювання, при цьому враховуючи потреби споживачів, реагуючи на зміни в зовнішньому середовищі використовуючи концепцію стратегічного управління.

Місія ДП “Молочний завод” ТОВ “Молочна фабрика “Рейнфорд”, з огляду на існуючі проблеми та перспективи їх вирішення та реалізації системи довгострокових цілей, така: «задоволення харчових, смакових потреб споживачів молочної продукції, пропонуючи якісний та відносно недорогий асортимент сирків, молока, сметани та вершкового масла.

Структура управління компанією є лінійно-функціональною і контролюється за основними функціональними напрямками: закупівлі, виробництво, продажі, управління персоналом та фінанси.

Клієнтами компанії є громадяни України, незалежно від статі та віку. Продукція компанії входить до споживчого кошика кожного домогосподарства, але обсяги споживання, якість та закупівельна ціна різняться. Основною причиною купівлі сиру є споживання як здорового продукту харчування з унікальним смаком.

Корпоративна стратегія є основою стратегічного управління і допомагає зважити низку питань, пов'язаних з переорієнтацією виробництва на випуск нових видів продукції та асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитком маркетингу, удосконаленням корпоративних структур управління, своєчасним і якісним розвитком і перепідготовкою кадрів.

Місія - це головна загальна мета організації, яка чітко визначає сенс її існування. Вона є вираженням призначення компанії по відношенню до потреб суспільства, споживачів, самої компанії та людей. Місія деталізує ситуацію в компанії та забезпечує напрямки і орієнтири для визначення цілей, стратегій, тактик і політик компанії, спрямованих на досягнення запланованих результатів. Місія організації підтримується її цілями, тобто запланованими результатами. Корпоративні цілі мають бути вимірюваними, конкретними, досяжними та прийнятними для всіх учасників виробництва та дистрибуції.

Функція управління виникає на основі поділу та спеціалізації праці і визначає види діяльності, які характеризують будь-який процес управління і відображають напрями та етапи виробництва та його вплив на людські відносини в процесі управління. Метою функціональної стратегії є створення високоефективного функціонального потенціалу підприємства, який забезпечує керованість стратегічних змін. У ринково орієнтованих організаціях розробляються такі функціональні стратегії: маркетингу, виробництва, фінансів, розвитку людських ресурсів, управління логістикою тощо.

Основним інструментом вивчення внутрішнього потенціалу підприємства є фінансовий аналіз. Його мета - виступати логічним засобом оцінки та порівняння даних з метою генерування нової інформації. При проведенні фінансового аналізу використовуються різні джерела інформації, основними з яких є стандартний формат квартальної та річної фінансової звітності.

Найкращим свідченням ефективності обраного методу стратегічного аналізу є нещодавній стратегічний та фінансовий стан підприємства. Чим кращий фактичний стан підприємства в цілому, тим менша потреба в радикальних змінах стратегії. Чим більш нестійким є поточний стан підприємства, тим більш критичним має бути аналіз його стратегії. Нестійкий стан є ознакою слабкої стратегії, або її поганої реалізації, або і того, і іншого.





## Схожість

Джерела з Інтернету

990

1	<a href="http://refeteka.ru/r-133557.html">http://refeteka.ru/r-133557.html</a>	169 джерел	6.95%
2	<a href="http://5rik.ru/better/article-133557.php">http://5rik.ru/better/article-133557.php</a>	26 джерел	6.87%
3	<a href="https://sinref.ru/000_uchebniki/00800economica/000_lekcii_menejment_05/240.htm">https://sinref.ru/000_uchebniki/00800economica/000_lekcii_menejment_05/240.htm</a>	51 джерело	4.68%
4	<a href="http://dspace.lgnau.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/775/073_19_Temryakov_original_09042020_151838%2017">http://dspace.lgnau.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/775/073_19_Temryakov_original_09042020_151838%2017</a>	7 джерел	3.53%
5	<a href="https://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/2365/1/%d0%92%d0%b5%d1%81%d1%8c%20%d0%bf%d0%be%d1%8">https://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/2365/1/%d0%92%d0%b5%d1%81%d1%8c%20%d0%bf%d0%be%d1%8</a>	30 джерел	2.04%
6	<a href="http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/34483/1/%d0%93%d0%be%d1%80%d0%b0%d0%bb%d1%8c%20">http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/34483/1/%d0%93%d0%be%d1%80%d0%b0%d0%bb%d1%8c%20</a>	47 джерел	1.92%
7	<a href="http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/35427/1/%d0%9b%d0%b5%d0%ba%d1%86%d1%96%d1%97%20">http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/35427/1/%d0%9b%d0%b5%d0%ba%d1%86%d1%96%d1%97%20</a>	3 джерела	1.87%
8	<a href="http://elib.nakkkim.edu.ua/bitstream/handle/123456789/50/%d0%94%d0%be%d1%86.%d0%92%d0%be%d1%80%d0">http://elib.nakkkim.edu.ua/bitstream/handle/123456789/50/%d0%94%d0%be%d1%86.%d0%92%d0%be%d1%80%d0</a>	4 джерела	1.86%
9	<a href="http://referatu.net.ua/referats/390/35106/?page=1">http://referatu.net.ua/referats/390/35106/?page=1</a>	8 джерел	1.71%
10	<a href="http://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/15383">http://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/15383</a>	22 джерела	1.71%
11	<a href="https://plagiatik.at.ua/publ/referati/menedzhment/referat_na_temu_osoblivosti_mekhanizmu_strategichnogo_planuvannja/42...">https://plagiatik.at.ua/publ/referati/menedzhment/referat_na_temu_osoblivosti_mekhanizmu_strategichnogo_planuvannja/42...</a>		1.7%
12	<a href="https://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65635a3ac78b5d43b89421306d37_0.html">https://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65635a3ac78b5d43b89421306d37_0.html</a>		1.7%
13	<a href="https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21483/1/%d0%9f%d0%be%d1%81%d1%96%d0%b1%d0%bd%d0%b8%d0%ba">https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21483/1/%d0%9f%d0%be%d1%81%d1%96%d0%b1%d0%bd%d0%b8%d0%ba</a>	15 джерел	1.67%
14	<a href="http://www.geum.ru/next/art-1095.leaf-3.php">http://www.geum.ru/next/art-1095.leaf-3.php</a>	32 джерела	1.65%
15	<a href="http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/40865/1/%D0%9B%D0%B0%D0%B7%D1%83%D1%82%D0%B0%20%D0%9D..pdf">http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/40865/1/%D0%9B%D0%B0%D0%B7%D1%83%D1%82%D0%B0%20%D0%9D..pdf</a>		1.43%
16	<a href="http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11855/1/%d0%94%d0%b8%d0%bf%d0%bb%d0%be%d0%bc_%">http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11855/1/%d0%94%d0%b8%d0%bf%d0%bb%d0%be%d0%bc_%</a>	34 джерела	1.35%
17	<a href="http://diplomba.ru/work/26488">http://diplomba.ru/work/26488</a>	7 джерел	1.11%
18	<a href="https://studopedia.net/11_35436_rozdil--shlyahi-udoskonalennya-strategiyi-rozvitku-gotelного-kompleksu-bratislava.html">https://studopedia.net/11_35436_rozdil--shlyahi-udoskonalennya-strategiyi-rozvitku-gotelного-kompleksu-bratislava.html</a>		1.07%
19	<a href="https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80119/1/Trojan_bak_rob.pdf">https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80119/1/Trojan_bak_rob.pdf</a>	4 джерела	1.03%
20	<a href="https://ua-referat.com/uploaded/strategichne-upravlinnya-tov-molokozavod-sambirsekiij/index1.html">https://ua-referat.com/uploaded/strategichne-upravlinnya-tov-molokozavod-sambirsekiij/index1.html</a>	2 джерела	0.95%

21	<a href="https://alive-internet.pp.ua/ukr/referat-2136bbvba?download=">https://alive-internet.pp.ua/ukr/referat-2136bbvba?download=</a>	6 джерел	0.92%
22	<a href="http://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/5989/1/%d0%a1%d1%82%d1%80%d0%b0%d1%82%d0%b5%d0%b3">http://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/5989/1/%d0%a1%d1%82%d1%80%d0%b0%d1%82%d0%b5%d0%b3</a>	4 джерела	0.83%
23	<a href="http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/11369/1/%d0%a0%d0%b5%d0%bf%d0%be%d0%b7%d0%b8%d1%82%d0...">http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/11369/1/%d0%a0%d0%b5%d0%bf%d0%be%d0%b7%d0%b8%d1%82%d0...</a>		0.78%
24	<a href="https://manager.bobrodobro.ru/68150">https://manager.bobrodobro.ru/68150</a>		0.72%
25	<a href="https://www.lvduvs.edu.ua/en/karta-dokumentiv/category/374-kvalifikatsiini-roboty-2022-2023-nr.html?download=3933%3Ak...">https://www.lvduvs.edu.ua/en/karta-dokumentiv/category/374-kvalifikatsiini-roboty-2022-2023-nr.html?download=3933%3Ak...</a>		0.6%
26	<a href="http://referatu.com.ua/referats/390/35106/?page=2">http://referatu.com.ua/referats/390/35106/?page=2</a>		0.58%
27	<a href="http://otherreferats.allbest.ru/economy/00021588_0.html">http://otherreferats.allbest.ru/economy/00021588_0.html</a>	3 джерела	0.55%
28	<a href="https://studfile.net/preview/5600037/page:4">https://studfile.net/preview/5600037/page:4</a>		0.54%
29	<a href="https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/45070/mod_resource/content/1/kl_sup_2015%20(1).pdf">https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/45070/mod_resource/content/1/kl_sup_2015%20(1).pdf</a>	29 джерел	0.46%
30	<a href="http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/7300/1/63.pdf">http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/7300/1/63.pdf</a>	3 джерела	0.41%
31	<a href="http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/4278/1/%D0%94_%D0%A1%D0%A3_%D0%A1%D0%B5%D0%BB%D1%8">http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/4278/1/%D0%94_%D0%A1%D0%A3_%D0%A1%D0%B5%D0%BB%D1%8</a>	28 джерел	0.41%
32	<a href="http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&amp;iid=646">http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&amp;iid=646</a>	12 джерел	0.38%
33	<a href="https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3011/1/%d0%9a%d0%b2%d0%b0%d0%bb%d1%96%d1%84%d1%96%d...">https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3011/1/%d0%9a%d0%b2%d0%b0%d0%bb%d1%96%d1%84%d1%96%d...</a>		0.37%
34	<a href="http://poglyad.com/students/item-27789">http://poglyad.com/students/item-27789</a>	4 джерела	0.36%
35	<a href="http://eprints.kname.edu.ua/28350/1/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%A1%D0%9C%202012%...">http://eprints.kname.edu.ua/28350/1/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%A1%D0%9C%202012%...</a>		0.33%
36	<a href="https://ua-referat.com/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D1%8">https://ua-referat.com/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D1%8</a>	12 джерел	0.32%
37	<a href="http://uadoc.zavantag.com/text/7018/index-1.html?page=2">http://uadoc.zavantag.com/text/7018/index-1.html?page=2</a>	5 джерел	0.32%
38	<a href="http://eprints.kname.edu.ua/56907/1/2018%20%D1%80%D0%B5%D0%BF%20188%D0%9B%20%D0%9A%D0%9B%20%...">http://eprints.kname.edu.ua/56907/1/2018%20%D1%80%D0%B5%D0%BF%20188%D0%9B%20%D0%9A%D0%9B%20%...</a>	13 джерел	0.32%
39	<a href="http://www.interfax.kiev.ua/bonds/ve.cgi?5,Galichina.doc">http://www.interfax.kiev.ua/bonds/ve.cgi?5,Galichina.doc</a>		0.3%
40	<a href="http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/1908/1/Vivchar%20N.V.,%20BSzm-51.pdf">http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/1908/1/Vivchar%20N.V.,%20BSzm-51.pdf</a>	3 джерела	0.3%
41	<a href="http://dglip.nubip.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6194/1/%d0%91%d0%b0%d0%bb%d0%b0%d0%bd%d0%be%d0">http://dglip.nubip.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6194/1/%d0%91%d0%b0%d0%bb%d0%b0%d0%bd%d0%be%d0</a>	3 джерела	0.26%
42	<a href="https://ua-referat.com/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BA%D...">https://ua-referat.com/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BA%D...</a>		0.26%

43	<a href="https://myreferatik.in.ua/work/8132021/strategicne-planuvanna-i-upravlinna-na">https://myreferatik.in.ua/work/8132021/strategicne-planuvanna-i-upravlinna-na</a>	24 джерела	0.26%
44	<a href="http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/3120">http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/3120</a>	2 джерела	0.26%
45	<a href="https://westudents.com.ua/glavy/41048-123-model-strategchnogo-upravlnnya.html">https://westudents.com.ua/glavy/41048-123-model-strategchnogo-upravlnnya.html</a>	11 джерел	0.26%
46	<a href="http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5708/1/6018_IR.pdf">http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5708/1/6018_IR.pdf</a>	42 джерела	0.25%
47	<a href="http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/51392">http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/51392</a>	3 джерела	0.25%
48	<a href="http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/9761/1/MR_Chernyshova.pdf">http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/9761/1/MR_Chernyshova.pdf</a>	10 джерел	0.24%
49	<a href="https://journal.udau.edu.ua/assets/files/99/99.2/3.pdf">https://journal.udau.edu.ua/assets/files/99/99.2/3.pdf</a>		0.23%
50	<a href="http://www.kk.nau.edu.ua/article/1395">http://www.kk.nau.edu.ua/article/1395</a>	3 джерела	0.22%
51	<a href="https://studfile.net/preview/4532164/page:53">https://studfile.net/preview/4532164/page:53</a>		0.22%
52	<a href="http://5fan.ru/wievjob.php?id=47465">http://5fan.ru/wievjob.php?id=47465</a>		0.21%
53	<a href="https://shron1.chtyvo.org.ua/Avtorskyi_kolektyv/Audyt_upravlinskoi_diialnosti_administratyvnoho_menedzhmentu_biznes-adm..">https://shron1.chtyvo.org.ua/Avtorskyi_kolektyv/Audyt_upravlinskoi_diialnosti_administratyvnoho_menedzhmentu_biznes-adm..</a>		0.21%
54	<a href="http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/5986">http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/5986</a>		0.21%
55	<a href="http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2016/VKNU-ES-2016-N2-Volume1_234.pdf">http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2016/VKNU-ES-2016-N2-Volume1_234.pdf</a>	35 джерел	0.2%
56	<a href="http://dipplus.com.ua/metodichn-vkazvki/news_post/rozdil-1-strategichne-upravlinnya-pidpriemstvom">http://dipplus.com.ua/metodichn-vkazvki/news_post/rozdil-1-strategichne-upravlinnya-pidpriemstvom</a>		0.2%
57	<a href="http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/7862">http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/7862</a>	28 джерел	0.2%
58	<a href="http://academy.gov.ua/pages/dop/138/files/306e30aa-4058-4cb4-a60c-a91c9042289f.pdf">http://academy.gov.ua/pages/dop/138/files/306e30aa-4058-4cb4-a60c-a91c9042289f.pdf</a>		0.19%
59	<a href="http://lib.academy.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_13/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&amp;I21DBN=IBIS&amp;IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&amp;In">http://lib.academy.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_13/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&amp;I21DBN=IBIS&amp;IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&amp;In</a>	5 джерел	0.19%
60	<a href="http://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/9198/%d0%a1%d0%a2%d0%a0%d0%90%d0%a2%d0%95%d0%93%d0">http://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/9198/%d0%a1%d0%a2%d0%a0%d0%90%d0%a2%d0%95%d0%93%d0</a>	17 джерел	0.17%
61	<a href="https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/30694/1/%d0%9c%d0%b0%d0%b3%d1%96%d1%81%d1%82%d0%b5%d1%80%d1%8...">https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/30694/1/%d0%9c%d0%b0%d0%b3%d1%96%d1%81%d1%82%d0%b5%d1%80%d1%8...</a>		0.17%
62	<a href="http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/297/1/SmirnovaKV_Strategichne_upravlinnya_KL_2016.pdf">http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/297/1/SmirnovaKV_Strategichne_upravlinnya_KL_2016.pdf</a>	2 джерела	0.16%
63	<a href="https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46109/1/Gavrilenko_magistr.pdf">https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46109/1/Gavrilenko_magistr.pdf</a>		0.15%
64	<a href="https://student-files.ru/kurosovaya/teoretichn-zasadi-sotsolog-masovo-komunkats">https://student-files.ru/kurosovaya/teoretichn-zasadi-sotsolog-masovo-komunkats</a>	27 джерел	0.14%

65	<a href="https://studfile.net/preview/4532248/page:4">https://studfile.net/preview/4532248/page:4</a>	6 джерел	0.14%
66	<a href="http://dglib.nubip.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/215/1/Oblikovo_analituchne_zabezp_Kaminska.pdf">http://dglib.nubip.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/215/1/Oblikovo_analituchne_zabezp_Kaminska.pdf</a>	2 джерела	0.13%
67	<a href="https://ua-referat.com/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F_%D0%BF%D1%96%D0...">https://ua-referat.com/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F_%D0%BF%D1%96%D0...</a>		0.13%
68	<a href="http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/12267/1/MR_Shtanko.pdf">http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/12267/1/MR_Shtanko.pdf</a>		0.13%
69	<a href="https://donnaba.edu.ua/journal/images/4-2019-18/88-93.pdf">https://donnaba.edu.ua/journal/images/4-2019-18/88-93.pdf</a>	3 джерела	0.13%
70	<a href="http://dspace.knau.kharkov.ua/jspui/bitstream/123456789/560/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%">http://dspace.knau.kharkov.ua/jspui/bitstream/123456789/560/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%</a>	32 джерела	0.13%
71	<a href="http://eir.nuos.edu.ua/xmlui/handle/123456789/4510">http://eir.nuos.edu.ua/xmlui/handle/123456789/4510</a>	7 джерел	0.13%
72	<a href="http://bukvar.su/menedzhment/page,4,115340-Postroenie-strategii-razvitiya-predpriyatiya-na-primere-seti-firmennyh-magazin...">http://bukvar.su/menedzhment/page,4,115340-Postroenie-strategii-razvitiya-predpriyatiya-na-primere-seti-firmennyh-magazin...</a>		0.13%
73	<a href="https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=825445">https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=825445</a>	2 джерела	0.13%
74	<a href="http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/10434/1/CM%202020.pdf">http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/10434/1/CM%202020.pdf</a>	6 джерел	0.12%
75	<a href="http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/10706/1/Sivkovskaya_DO_KR_204_2020.pdf">http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/10706/1/Sivkovskaya_DO_KR_204_2020.pdf</a>	2 джерела	0.11%
76	<a href="https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/38483/1/Shilipuk_magistr.pdf">https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/38483/1/Shilipuk_magistr.pdf</a>		0.11%
77	<a href="https://docplayer.net/80257414-Strategichne-planuvannya-ekonomichnogo-rozvitku-pidpriemstva-strategic-planning-">https://docplayer.net/80257414-Strategichne-planuvannya-ekonomichnogo-rozvitku-pidpriemstva-strategic-planning-</a>	8 джерел	0.11%
78	<a href="https://ua-referat.com/?red=3431">https://ua-referat.com/?red=3431</a>	9 джерел	0.11%
79	<a href="https://www.myuniversity.ru/%d0%9c%d0%b5%d0%bd%d0%b5%d0%b4%d0%b6%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d1%82/%">https://www.myuniversity.ru/%d0%9c%d0%b5%d0%bd%d0%b5%d0%b4%d0%b6%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d1%82/%</a>	3 джерела	0.11%
80	<a href="http://pravoznavec.com.ua/period/chapter/124/2891/102369">http://pravoznavec.com.ua/period/chapter/124/2891/102369</a>		0.11%
81	<a href="http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/11/ujae_2023_r03_a36.pdf">http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/11/ujae_2023_r03_a36.pdf</a>	2 джерела	0.11%
82	<a href="https://vseosvita.ua/library/innovacijni-pedagogicni-tehnologii-interaktivni-metodi-navcanna-ta-ih-vikoristanna-v-poc">https://vseosvita.ua/library/innovacijni-pedagogicni-tehnologii-interaktivni-metodi-navcanna-ta-ih-vikoristanna-v-poc</a>	17 джерел	0.11%
83	<a href="https://irlykhuml.univer.km.ua/server/api/core/bitstreams/23b97751-c094-4582-b85e-7ead921df5dd/content">https://irlykhuml.univer.km.ua/server/api/core/bitstreams/23b97751-c094-4582-b85e-7ead921df5dd/content</a>	3 джерела	0.1%
84	<a href="http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/8218/1/MR_Pavlova.pdf">http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/8218/1/MR_Pavlova.pdf</a>		0.1%
85	<a href="https://www.freepapers.ru/73/funkcionalna-strategya/35296.223278.list1.html">https://www.freepapers.ru/73/funkcionalna-strategya/35296.223278.list1.html</a>		0.1%
86	<a href="http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/6613/1/%d0%9c%d0%b0%d1%82%d0%b5%d1%80%d1%9">http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/6613/1/%d0%9c%d0%b0%d1%82%d0%b5%d1%80%d1%9</a>	4 джерела	0.1%

87	<a href="https://devma.com.ua/uk/journals/download/t-6-11-2008">https://devma.com.ua/uk/journals/download/t-6-11-2008</a>	0.1%
88	<a href="http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8134/1/%d0%94%d0%b8%d0%bf%d0%bb%d0%be%d0%bc_%d0%92">http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8134/1/%d0%94%d0%b8%d0%bf%d0%bb%d0%be%d0%bc_%d0%92</a> 3 джерела	0.1%
89	<a href="https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u317/zbirnik_konferenciyi_05_05_20.pdf">https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u317/zbirnik_konferenciyi_05_05_20.pdf</a>	0.1%
90	<a href="http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2775/1/%d0%92%d0%b0%d0%bb%d1%8b%d0%b3%d1%83%d1%80%d">http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2775/1/%d0%92%d0%b0%d0%bb%d1%8b%d0%b3%d1%83%d1%80%d</a> 2 джерела	0.1%
91	<a href="https://library.krok.edu.ua/media/library/category/zhurnali/vcheni-zapiski-universitetu-krok/vcheni-zapiski-universitetu-krok-n...">https://library.krok.edu.ua/media/library/category/zhurnali/vcheni-zapiski-universitetu-krok/vcheni-zapiski-universitetu-krok-n...</a>	0.09%
92	<a href="https://ir.library.knu.ua/server/api/core/bitstreams/fb377e3d-de18-4193-92ca-489fbb788524/content">https://ir.library.knu.ua/server/api/core/bitstreams/fb377e3d-de18-4193-92ca-489fbb788524/content</a>	0.09%
93	<a href="https://ir.library.knu.ua/server/api/core/bitstreams/cb8d62db-71e3-49aa-a3cc-a2da0dc6a0d8/content">https://ir.library.knu.ua/server/api/core/bitstreams/cb8d62db-71e3-49aa-a3cc-a2da0dc6a0d8/content</a>	0.09%
94	<a href="http://vuzlib.com.ua/articles/book/8633-Upravl%D1%96nnja_rozvitkom_mashino/1.html">http://vuzlib.com.ua/articles/book/8633-Upravl%D1%96nnja_rozvitkom_mashino/1.html</a> 2 джерела	0.09%
95	<a href="https://fin.bobrodobro.ru/10671">https://fin.bobrodobro.ru/10671</a>	0.09%
96	<a href="https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/issue/download/3/4">https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/issue/download/3/4</a>	0.09%
97	<a href="https://fin.biem.sumdu.edu.ua/images/My_files/FinManagement/Finmen2012/gJava_2.pdf">https://fin.biem.sumdu.edu.ua/images/My_files/FinManagement/Finmen2012/gJava_2.pdf</a> 3 джерела	0.09%
98	<a href="https://ela.kpi.ua/handle/123456789/29183">https://ela.kpi.ua/handle/123456789/29183</a> 3 джерела	0.09%
99	<a href="https://nmetau.edu.ua/file/conf-nmetau_accounting_2020.pdf">https://nmetau.edu.ua/file/conf-nmetau_accounting_2020.pdf</a>	0.08%
100	<a href="https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/3993/1/%d0%9f%d1%80%d0%be%d1%84%d0%b5%d1%81%d1%96%d0%b...">https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/3993/1/%d0%9f%d1%80%d0%be%d1%84%d0%b5%d1%81%d1%96%d0%b...</a>	0.08%
101	<a href="https://irek.ase.md/xmlui/bitstream/handle/123456789/2726/ISSC%202023_09-10%20martie_p456-462.pdf?isAllowed=y&amp;sequ...">https://irek.ase.md/xmlui/bitstream/handle/123456789/2726/ISSC%202023_09-10%20martie_p456-462.pdf?isAllowed=y&amp;sequ...</a>	0.08%
102	<a href="http://n-visnik.oneu.edu.ua/files/archive/nv_12_(232)_2015.pdf">http://n-visnik.oneu.edu.ua/files/archive/nv_12_(232)_2015.pdf</a>	0.08%
103	<a href="https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81702">https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81702</a>	0.08%
104	<a href="https://docplayer.net/amp/47396548-Metodologichni-aspekti-pobudovi-modeley-innovaciynogo-strategichnogo-planuvannya-d...">https://docplayer.net/amp/47396548-Metodologichni-aspekti-pobudovi-modeley-innovaciynogo-strategichnogo-planuvannya-d...</a>	0.08%
105	<a href="http://business-navigator.ks.ua/journals/2013/31_2013/31_2013.pdf">http://business-navigator.ks.ua/journals/2013/31_2013/31_2013.pdf</a> 6 джерел	0.08%
106	<a href="https://nadoest.com/menediment-i-marketing-pidpriyemnictva-ta-biznesu-stor-4">https://nadoest.com/menediment-i-marketing-pidpriyemnictva-ta-biznesu-stor-4</a> 2 джерела	0.08%
107	<a href="http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/5213/1/MR_Peretokina.pdf">http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/5213/1/MR_Peretokina.pdf</a>	0.08%
108	<a href="http://novaosvita.com/wp-content/uploads/2018/04/ScEdSoc-Kyiv-Mar2018.pdf">http://novaosvita.com/wp-content/uploads/2018/04/ScEdSoc-Kyiv-Mar2018.pdf</a>	0.08%

109	<a href="https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/34217/1/Innovation%2c%20hospitality%2c%20tourism%20scienc">https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/34217/1/Innovation%2c%20hospitality%2c%20tourism%20scienc</a>	3 джерела	0.08%
110	<a href="http://lib.pnu.edu.ua/files/zbirnyky/zbirnyk-psych-2011-16-1.pdf">http://lib.pnu.edu.ua/files/zbirnyky/zbirnyk-psych-2011-16-1.pdf</a>	4 джерела	0.08%
111	<a href="https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/47068/1/%d0%a4%d0%95%d0%91%d0%90_2020_051_%d0%a0%d1%83%d0">https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/47068/1/%d0%a4%d0%95%d0%91%d0%90_2020_051_%d0%a0%d1%83%d0</a>	7 джерел	0.08%
112	<a href="http://institute.com.ua/moreinfo.php?diplomID=17518">http://institute.com.ua/moreinfo.php?diplomID=17518</a>	9 джерел	0.08%
113	<a href="https://shron1.chtyvo.org.ua/Israel_Finkelstein/Rozkopana_Bibliia_Novyi_pohliad_arkheolohii.doc">https://shron1.chtyvo.org.ua/Israel_Finkelstein/Rozkopana_Bibliia_Novyi_pohliad_arkheolohii.doc</a>		0.08%

## Цитати

Цитати

2

1 "стратегічного розриву"

2 «Впроваджуючи сучасне обладнання, підвищувати якість продукції та збільшувати її асортимент, забезпечуючи розширення ринку збуту продукції на 30%, прибутковість господарської діяльності, добробут трудового колективу та власників підприємства»