

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Галузь знань

Спеціальність

Менеджмент бізнес-організацій

07 Управління та адміністрування

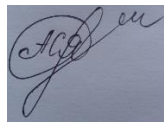
073 Менеджмент

Форма навчання: дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Обґрунтування стратегії розвитку бізнес-організації»

здобувачки Ятченко Анастасії Сергіївни



Науковий керівник: к.е.н., доцент, Кубарева І. В.



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.



Київ 2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	«Менеджмент бізнес-організацій»
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

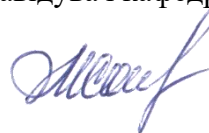
ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

 О.В. Шатілова
«25» березня 2021 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

 М.П. Сагайдак
«25» березня 2021р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Здобувачу вищої освіти Ятченко Анастасії Сергіївні

дистанційної форми навчання
на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Обґрунтування стратегії розвитку бізнес-організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від 18.03.21 р. № 401-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ФОП «А & І»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
<i>(назва розділу)</i>	
Розділ 2	ДІАГНОСТИКА СЕРЕДОВИЩА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ «А & І»
<i>(назва розділу)</i>	

Об'єкт дослідження:	процеси стратегічного управління діяльністю бізнес-організації
Предмет дослідження:	теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації обґрунтування і розробки стратегії розвитку бізнес-організації
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	розробити і обґрунтувати стратегію розвитку бізнес-організації на основі теоретичних і методичних підходів та на підставі діагностики діяльності підприємства та його середовища

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

визначити сутність стратегії бізнес-організації, види та особливості реалізації

проаналізувати інструменти обґрунтування стратегії бізнес-організації (методи, показники)

розглянути підходи до розробки і впровадження стратегії бізнес-організації (етапи, зміст, послідовність, інструменти)

У розділі 2

надати характеристику діяльності бізнес-організації «А & І» та провести аналіз ринкового середовища

проаналізувати доцільність реалізації стратегії бізнес-організації «А & І» із урахуванням чинників внутрішнього та зовнішнього середовища

обґрунтувати економічну доцільність та організаційні заходи з впровадження для обраної стратегії бізнес-організації «А & І»

**Завдання підготував
науковий керівник**



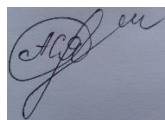
(підпис)

к.е.н., доцент Кубарева І.В.

(ініціали, прізвище)

«18» лютого 2021 р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

Ятченко А.С.

(ініціали, прізвище)

«18» лютого 2021 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 47 сторінки, 18 таблиць, 3 рисунка, список літератури з 52 найменувань, 1 додаток.

«Обґрунтування стратегії розвитку бізнес-організації»

Об'єкт дослідження - процеси стратегічного управління діяльністю бізнес-організації.

Предмет дослідження - теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації обґрунтування і розробки стратегії розвитку бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – розробити і обґрунтувати стратегію розвитку бізнес-організації на основі теоретичних і методичних підходів та на підставі діагностики діяльності підприємства та його середовища.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- визначити сутність стратегії бізнес-організації, види та особливості реалізації;
- проаналізувати інструменти обґрунтування стратегії бізнес-організації (методи, показники);
- розглянути підходи до розробки і впровадження стратегії бізнес-організації (етапи, зміст, послідовність, інструменти);
- надати характеристику діяльності бізнес-організації «А & І» та провести аналіз ринкового середовища;
- проаналізувати доцільність реалізації стратегії бізнес-організації «А & І» із урахуванням чинників внутрішнього та зовнішнього середовища;
- обґрунтувати економічну доцільність та організаційні заходи з впровадження для обраної стратегії бізнес-організації «А & І».

Практичне значення одержаних результатів. За результатами дослідження, було визначено стратегію діяльності бізнес-організації «А & І», що допоможе скласти конкуренту позицію на ринку. Обрана стратегія диференціації, відображає

те, що організація планує пропонувати покращений продукт, який швидко зможе заповнити долю ринку. Обґрунтування економічної доцільності показали, що при правильному менеджменті проект успішний, та може бути реалізований. Дослідження, що були проведені для бізнес-організації «А & І» є актуальними та прийняті до апробації, а також знайшли підтвердження у зовнішній рецензії на кваліфікаційну бакалаврську роботу.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2021.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2021.

Ключові слова: аналіз, ефективність, стратегія, управління, організація.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»
Ятченко Анастасії Сергіївни
на тему «Обґрунтування стратегії розвитку бізнес-організації»

Логіко-структурний рівень роботи: побудова є логічною, взаємоузгоджені формулювання об'єкту, предмету, мети, завдань, висновків, актуальність обґрунтована

Рівень пошукової глибини: використано репрезентативний масив класичних, полемічних зарубіжних та вітчизняних бібліографічних джерел загальною кількістю більше 30-ти найменувань, що опубліковані у фахових та аналітичних виданнях, навчальна література складає не більше 10% опису, використано і підтверджено ксерокопіями у додатках репрезентативний масив документації з бізнес-організації – об'єкта дослідження, що відповідає проблематиці дослідження, проведено власні емпіричні дослідження.

Теоретико-методичний рівень роботи: основні поняття та методичні підходи здебільшого визначені, але не завжди наявні критичні зіставлення та узагальнення різних підходів, авторська позиція не завжди проголошена.

Діагностично-конструктивний рівень роботи: проведено діагностика проблеми, обґрунтовано обрано доцільний фактологічний матеріал, який відповідає обраним методам, надані авторські коментарі щодо підтвердження результатів дослідження, розроблено план заходів та розраховано бюджет, пропозиція обґрунтована частково (доцільним є попередній аналіз фін показників для розуміння фін можливостей, ресурсів підприємства, а також джерел фінансування проєкту, потребує уточнення відповідальних за проєкт – орг засад реалізації).

Рівень наукової етики: текст оформлено із дотриманням вимог, наявні незначні стилістичні похибки.

Організаційний рівень проведення дослідження: дотримання регламенту виконання КБР часткове - виправлення недоліків, виконання дослідження, представлення для відгуку науковому керівнику завершеної роботи, що не потребує доопрацювання.

Кількість балів за якість КБР: 57 балів

Висновок про здобуті здобувачем компетентності та можливість присвоєння йому кваліфікації бакалавра менеджменту: Загалом, робота є завершеним, самостійно виконаним дослідженням, має практичну цінність для організацій, містить авторські висновки, узагальнення та розробки. Результати роботи дозволяють зробити висновок про володіння автором роботи компетентностями, передбаченими освітньо-професійною програмою «Менеджмент бізнес-організацій». Представлена робота відповідає встановленим вимогам і може бути рекомендована до захисту, а здобувачка Ятченко А. С. заслуговує на присвоєння кваліфікації бакалавра менеджменту.

Науковий керівник

(к.е.н., доц.)


(підпис)

к.е.н., доц. Кубарева І.В.
(прізвище, ініціали)

«31» травня 2021 р.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Ятченко Анастасія Сергіївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема **Обґрунтування стратегії розвитку бізнес-організації**

Актуальність теми: Актуальність теми не викликає питань, адже ринок цукрових сиропів України досить розвинений, але він не пропонує споживачам сиропів з натуральним складом, без додавання ароматизаторів, барвників та інших хімічних добавок.

Позитивні риси роботи: Структура роботи повністю відповідає завданню дослідження. Авторкою добре проведений аналіз з обраної теми, за допомогою різних методів, вибрана стратегія для діяльності бізнес-організації та обґрунтована економічна доцільність проекту. Робота відповідно оформлена, грамотно написана, легко читається та сприймається. Авторка знає проблему, вміє формулювати наукові та практичні завдання, знаходити адекватні засоби їх рішення.

Зауваження до роботи: Недостатньо глибокий аналіз структури виробництва, поверхневий аналіз домінуючих конкурентів на ринку.

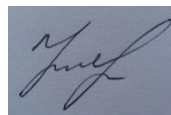
Практичне значення одержаних результатів: За результатами дослідження, було визначено стратегію діяльності бізнес-організації «А & І», що допоможе скласти конкуренту позицію на ринку. Обрана стратегія диференціації, відображає те, що організація планує пропонувати покращений продукт, який швидко зможе заповнити долю ринку. Обґрунтування економічної доцільності показали що при правильному менеджменті проект успішний та може бути реалізований.

Місце роботи та посада рецензента

Науковий ступінь, учене звання (за наявності) _____
(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:

Директор



Коряков І.В.

(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, завдання та види стратегій розвитку бізнес-організації

1.2. Методичні підходи до обґрунтування стратегії розвитку бізнес-організації

1.3. Підходи до розробки та впровадження стратегії розвитку бізнес-організації

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СЕРЕДОВИЩА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ «А & І»

2.1. Загальна характеристика діяльності та ринкового середовища бізнес-організації «А & І»

2.2. Аналіз середовища (внутрішнього та зовнішнього) бізнес-організації «А & І» та обґрунтування напрямів стратегічного розвитку

2.3. Обґрунтування економічної доцільності та організаційного впровадження стратегії бізнес-організації «А & І»

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Сучасний ринок цукрових сиропів активно розвивається та розширює свій асортимент смаків. Сироп є основою для багатьох алкогольних та безалкогольних коктейлів, тому основними споживачами цього продукту є бари, ресторани та кав'ярні. Зараз кількість виробників поступово збільшується, а їх якість нажалібає кращого. На сьогоднішній день ринок наповнений продуктами з неякісним складом, а люди все частіше замислюються про здорове харчування та відмовляються від хімічних компонентів.

Аналіз показав, що ринок цукрових сиропів України не пропонує сиропів з натуральним складом, без додавання ароматизаторів, барвників та інших хімічних добавок, тому є дуже актуальним розвивати дане напрямлення та задовольняти потреби людей, які думають про своє здоров'я і здоров'я своїх близьких.

Метою дипломної роботи є розробити і обґрунтувати стратегію розвитку бізнес-організації на основі теоретичних і методичних підходів та на підставі діагностики діяльності підприємства та його середовища.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких завдань:

- дослідити сутність та види стратегії розвитку бізнес-організації;
- проаналізувати інструменти обґрунтування стратегії бізнес-організації;
- розглянути підходи до розробки і впровадження стратегії бізнес-організації;
- проаналізувати діяльність і ринкове середовище бізнес-організації «А & І»;
- провести аналіз бізнес-організації «А & І» за допомогою матриці Портера, матриці Ансоффа, виконати SWOT-аналіз;
- обґрунтувати проект бізнес-організації «А & І», показати економічний ефект та організаційні заходи впровадження.

Об'єктом дослідження даної роботи є процеси стратегічного управління діяльністю бізнес-організації.

Предмет дослідження — теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації обґрунтування і розробки стратегії розвитку бізнес-організації.

Методи дослідження. Були застосовані:

- метод п'яти сил Портера – для аналізу зовнішніх факторів середовища, що впливають на бізнес-організацію;
- матриця Портера та матриця Ансоффа – для вибору стратегії для бізнес-організації;
- SWOT-аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз бізнес-організації.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що висновки та рекомендації роботи можуть вплинути на розвиток натуральних продуктів на ринку України, які не матимуть у своєму складі ароматизаторів, барвників та інших хімічних добавок.

Інформаційною базою дослідження є навчальна література (підручники і навчальні посібники), наукова література (монографії, довідники, енциклопедії, наукові періодичні видання, наукові збірники, а також інтернет-ресурси, дані управлінської звітності

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків; містить 47 сторінки тексту, 3 рисунки, 18 таблиць. Список джерел включає 52 найменувань, 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність, завдання та види стратегій розвитку бізнес-організації

Поняття «стратегії» давно увійшло в лексикон управлінських наук. Згодом з'явилися такі терміни, як «стратегічне планування», «стратегічне управління», «стратегічний менеджмент».

Багато хто із вчених, вітчизняних та зарубіжних, в різні часи давали різноманітні визначення поняттю «стратегія». Вперше концепція стратегії була розроблена в шестидесяті роки вченими на ім'я Ігор Ансофф [1] та Альфред Чандлер [2]. Саме вони сформулювали основні положення стратегічного планування. Але під впливом економічного розвитку суспільства зміст поняття стратегія продовжував змінюватися. Стратегією почали називати не тільки реалізацію правильного управління ресурсами, але й вірне формування напрямів діяльності на ринку. Дедалі частіше стратегію розглядали як план дій для перемоги над конкурентами, завдяки вживанню сукупності різноманітних дій.

Сьогодні існує колосальна кількість визначень поняття «стратегія», його тлумачать залежно від об'єкта і предмета своїх спостережень, від конкретної ситуації. Це вказує на важливість цього поняття.

Для того, щоб краще зрозуміти сутність поняття «стратегія», потрібно ознайомитися з його розширеними трактуваннями, висловленими різними авторами (*таблиця 1.1*).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «стратегія»

Автор	Визначення
І. Ансофф [1]	Стратегія – набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується в своїй діяльності. Метод встановлення довгострокових цілей підприємства, програми його дій та пріоритетних напрямків розміщення ресурсів.
Г. Мінцберг [3]	Стратегія – послідовна, узгоджена та інтегрована структура управлінських рішень.
Б. Карлофф [4, 54]	Стратегія – узагальнена модель дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів підприємства.
М. Портер [5, 37]	Стратегія – спосіб реакції на зовнішні можливості й загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони.
В. О. Вінокуров [6, 46]	Стратегія – система управлінських рішень, що визначають перспективні напрямки розвитку підприємства, сфери, форми і способи його діяльності в умовах навколишнього середовища і порядок розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей.
М. Тулінков [7, 105]	Стратегія – установлена на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання і високу конкурентоспроможність організації, які зміцнюють позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в умовах конкуренції.
М. Д. Крук [8, 34]	Стратегія – правила прийняття рішень, які формуються в момент початку їх реалізації.
М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [9, 53]	Стратегія – детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.
П. Дойль [11, 103]	Стратегія – комплекс прийнятих рішень.
З. Є. Шершенньова [10, 74]	Стратегія – довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який воно визначає для себе з альтернативних варіантів, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики.

Пояснення стратегії, яке надав нам І. Ансофф є простим та поширеним серед вітчизняних спеціалістів у сфері стратегічного управління, проте воно є досить загальним. З початкового визначення стратегії не зрозуміло, чим стратегія відрізняється від політики вищого керівництва підприємства. Однак, характеристика стратегії І. Ансоффа дає право зробити висновок, що стратегію формувати потрібно тоді, коли трапилися або плануються зміни в діяльності підприємства.

Визначення Г. Мінцберга є максимально узагальненим поясненням стратегії. Дане трактування підкреслює, що зовсім не кожен план буде стратегією, якщо він не братиме до уваги характеристики вищого керівництва. Але, «теоретичний характер» даного визначення стратегії не дозволяє застосовувати його при формуванні базових моделей стратегічного планування, тобто розробити певний практичний інструментарій – алгоритм стратегії розвитку підприємства.

Тлумачення стратегії Б. Карлоффа є однобічним та обмеженим. Воно розкриває сутність стратегії тільки відносно управління ресурсною складовою діяльності компанії та не враховує інші.

М. Портер у визначенні стратегії робить акцент на її всеохоплюючому характері, оскільки прогнозується вирішення проблем розвитку підприємства та забезпечення збалансованості його діяльності у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Трактування стратегії, надане В. О. Вінокуровим, об'єднало у собі ключові аспекти попередніх визначень. Він робить наголос на те, що стратегія – це саме управлінські рішення відносно діяльності підприємства. Компанія мусить враховувати вплив змін у зовнішньому оточенні підприємства, а стратегія зобов'язана допомагати в досягненні цілей організації.

У визначенні М. Тулінкова пояснюється, що стратегія – це довгостроковий план дій. Крім того, на відміну від інших трактувань, з'являється згадка про те, що стратегія мусить забезпечувати виживання підприємства в умовах конкуренції. Таким чином, за цим тлумаченням стратегія підприємства має більш багатofункціональну спрямованість.

Щодо визначення стратегії М. Д. Крука, то воно є досить стислим та не зовсім відображає всіх аспектів даного поняття.

М. Х. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоури у своєму поясненні поняття «стратегія» роблять акцент на тому, що стратегія зобов'язана забезпечити досягнення цілей та місії організації. Проте у визначенні відсутні часові характеристики та вказівки про суб'єктів, які розробляють згаданий план.

П. Дойль охарактеризував стратегію, як «комплекс прийнятих рішень» [11, 103]. Дане визначення не є помилковим, але воно не дає можливості повністю зрозуміти суть даного поняття.

З. Є. Шершенньова у своєму трактуванні поняття «стратегія» зауважує, що стратегія повинна сприяти досягненню цілей та вказує, що це довгострокове міроприємство. Відмінною ознакою визначення є спроможність вибору плану дій з кількох альтернатив.

Аналіз поняття «стратегія» засвідчує, що різні точки зору на це твердження, як вітчизняних, так і закордонних вчених, дають різні змістовні трактування. А це демонструє складність та багатогранність поняття «стратегія».

Питанням систематизації стратегій займалися багато вчених, поміж яких Г. Мінцберг, М. Портер, К. Обман, К. Фрімен, Б. Твісс, О. Водачкова, Б. Санто, В. Савчук та інші. Доречно зауважити, що практично всі автори виокремлюють так звані базові, або ж еталонні, стратегії, але в окремих джерелах вони визначені за класифікацією відповідно до життєвого циклу організації: стратегія зростання – інтенсивного зростання, стратегія стабілізації – слабкого зростання, стратегія уходу. Додатково А. Томпсон виділяє такі класифікаційні риси стратегії: за напрямом перетворення, за складністю, за характером впливу та інші. Але це робить класифікацію стратегій підприємств дещо перевантаженою для визначених цілей тієї чи іншої праці або дослідження. У таблиці 1.2 відображено узагальнену класифікацію стратегій підприємства на базі робіт науковців [37]; [38]; [39]; [40]; [41].

Таблиця 1.2 – Основні види стратегій підприємства

Класифікаційна ознака	Вид стратегії
За ієрархією в системі управління	Корпоративна
	Операційна
	Ділова
	Функціональна
За функціональним критерієм	Маркетингова
	Виробнича
	Фінансова
	Організаційна
	Соціальна
За стадіями життєвого циклу	Зростання
	Утримання
	Скорочення
За конкурентною позицією на ринку	Лідера
	Претендента
	Послідовника
	Новачка
За способом досягнення конкурентних переваг	Мінімальних витрат
	Диференціації
	Зосередження
За рівнем глобалізації бізнесу	Вузької спеціалізації
	Диверсифікації
За напрямками розвитку	Інтенсивного росту
	Інтеграційного росту
	Диверсифікованого росту

Розглянувши всі визначення стратегії можемо зробити такі висновки:

- по відношенню до цілей стратегія бере інструментальну участь, тобто її потрібно розглядати, як спосіб досягнення цілей;
- в стратегії знаходять своє відображення загальний погляд на прагнення підприємства та конкретні цільові установки;
- стратегія охоплює достатньо повний і несуперечливий комплекс

окремих, але пов'язаних між собою рішень на подальшу перспективу.

Таким способом, *стратегія* – це спрямованість діяльності підприємства, розроблена на довгостроковій період, дотримання якої забезпечить досягнення поставлених цілей.

Щоб сформулювати визначення стратегії розвитку потрібно розуміти, що мається на увазі під самим розвитком. Виокремлюють три основні підходи, що допомагають зрозуміти термін «розвиток» через: вивчення і виділення властивостей систем, що розвиваються; формування трактувань даного терміну; порівняння поняття розвитку з родинними щодо наукового пізнання поведінки систем категоріями (рис. 1.1).

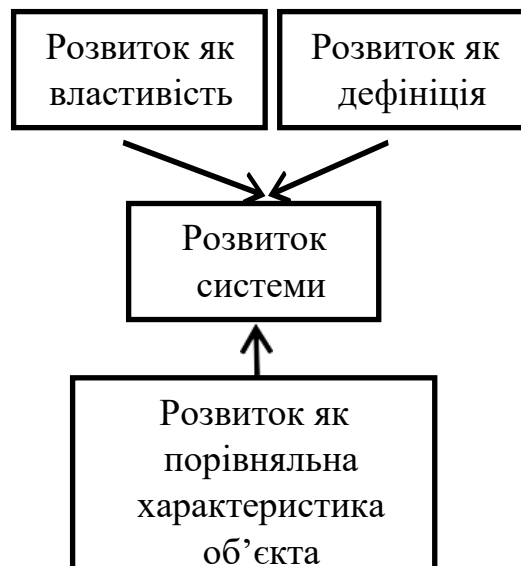


Рис. 1.1 – Підходи до розуміння категорії «розвиток системи» [12, 108]

Перший підхід базується на тлумаченні розвитку, що пропонує нам філософський словник. Іншими словами, з'ясовуючи суть даного поняття через сукупність властивостей, можна відмітити, що розвиток – це незворотний, направлений, обґрунтований процес змін відкритої системи у просторі і часі [13, 126].

Другий підхід пояснення терміну «розвиток» допускає, що існує три групи поглядів на поняття «розвиток» [12, 96]. Перша група вчених розвиток поєднує лише з успіхом, прогресом, досягненнями. Друга група процес розвитку розглядає як якісні зміни у структурі та складі системи. Третя ж група – як процес

пристосування до навколишнього середовища, яке інтенсивно змінюється.

Сутність третього підходу до формулювання терміну «розвиток» лежить у його розумінні через порівняння з категоріями, які є близькими за змістом. Переважно розвиток прирівнюють до таких понять, як зростання, еволюція та прогрес [12, 98].

Отже, проаналізувавши зміст понять «стратегія» та «розвиток», можемо підсумувати, що дані твердження міцно пов'язані між собою. Розвиток є результатом втілювання стратегії підприємством у життя, а стратегія зі свого боку виступає інструментом забезпечення розвитку підприємства. Але важливо відрізнити поняття стратегії підприємства від стратегії розвитку підприємства. Наприклад, компанія, яка хоче вижити в умовах кризи, застосовує стратегію скорочення, тобто, скорочує обсяги випуску продукції, економить на всіх матеріальних витратах, скорочує персонал, інше. Це теж стратегія, але її ціллю є виживання або ліквідація компанії. Отже, ця стратегія ніяк не може бути стратегією розвитку підприємства.

Стратегія розвитку підприємства володіє характеристиками, завдяки яким відрізняється від стратегії підприємства (рис. 1.2).

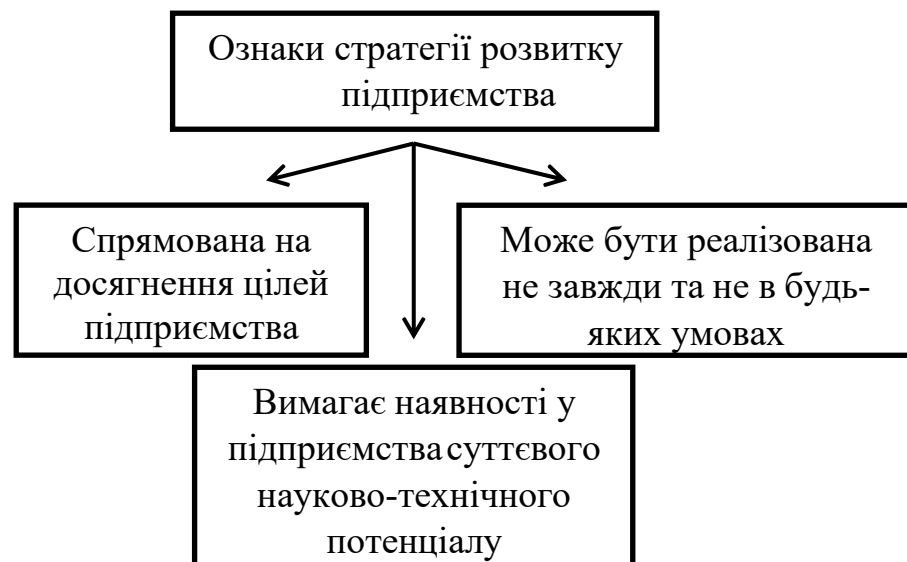


Рис. 1.2 – Ознаки стратегії розвитку [14, 61]

Під поняттям «стратегія розвитку сучасного підприємства» варто розуміти узагальнену модель дій, яка відображена у вигляді комплексу розроблених заходів,

направлена на реалізацію довгострокових цілей через зміни та перетворення у роботі підприємства, з урахуванням ринкових можливостей та наявних ресурсів [15, 87].

1.2 Методичні підходи до обґрунтування стратегії розвитку бізнес-організації

Розібравши роботи вчених, які вивчали питання стратегії розвитку компанії, можна зробити висновок, що конкретних підходів до класифікації стратегій розвитку не існує.

Такі вчені, як В. А. Рудьов, С. О. Гуткевич [16], О. М. Головінов [17], а також В. Д. Дорофєєв [18], умовно класифікують стратегії на дві групи: стратегії функціонування (лідерство в зниженні витрат, фокусування та диференціація); стратегії розвитку (росту, обмеженого росту, комбінування та скорочення) [16, 192; 21, 245].

До стратегій розвитку зараховують стратегію росту, що поділяється на три категорії: стратегія прискореного (інакше концентрованого) росту; стратегія диверсифікованого росту; стратегія інтегрованого росту.

Стратегії, які ми можемо бачити у зарубіжних та вітчизняних джерелах інформації, називають базисними або ж еталонними стратегіями розвитку організації.

Стратегія обмеженого росту становить собою стратегічну альтернативу, яка розкривається цілями, встановленими на рівні минулих досягнень з урахуванням інфляції [16, 193]. Російський вчений Н. Н. Тренєв у своїх роботах висуває наступні види стратегій розвитку: основну, яка включає в себе стратегію зростання, підтримання, догляду та комбінувану; конкурентну, що містить в собі стратегію зниження цін, диференціації та концентрації; функціональну стратегію організації [19, 55].

М. Портер до конкурентних стратегій відносить: стратегію лідерства у скороченні витрат виробництва, тобто низькі витрати у зіставленні з конкурентами; стратегію диференціації, інакше присвоєння товару непобідних характеристик, важливих для покупця, які відрізняють даний продукт від товарів-конкурентів; стратегію фокусування, себто це спеціалізація на потребах певного сегменту або ж конкретної групи покупців [5, 75].

Рекомендував чотири групи конкурентних стратегій А. Ю. Юданов:

- віолентна, тобто силова – стратегія домінування на ринку, характерна для великих організацій, орієнтована на високу продуктивність, скорочення витрат виробництва, зниження ціни реалізації;
- патієнтна, тобто нішова – стратегія типова для середніх підприємств, передбачає виготовлення оригінальної продукції з унікальними властивостями для вузького сегменту ринку;
- комутантна, тобто пристосовна – стратегія приманлива для малих компаній, зводиться до адаптації в умовах попиту локального ринку та до заповнення ніш, які не зайняли віоленти та патієнти;
- експлерентна, тобто піонерська – стратегія конкурентної боротьби, має на увазі вихід підприємства на ринок із новим продуктом і захоплення частини ринку [20, 53-57].

Ф. Котлер класифікував конкурентні стратегії з огляду на частки ринку, що удержує організація: стратегія лідера (компанія посідає домінуючі позиції на ринку, визнані її конкурентами); стратегія атакування лідера (метою компанії є заволодіння місцем лідера); стратегія переслідування лідера (компанія пристосовується до головних конкурентів, упроваджує новітні технології для скорочення витрат та інше); стратегія фахівця (компанія концентрується на конкретному сегменті) [21, 276].

Конкурентні стратегії доповнюють функціональними стратегіями, котрих існує велика чисельність. В науковій літературі провідними є: товарно-ринкова стратегія, ресурсно-ринкова стратегія, фінансово-інвестиційна стратегія, інтеграційна стратегія та технологічна стратегія [14, 62].

Як уже наголошувалося раніше, важливо відрізнити стратегію розвитку та стратегію підприємства. Утім, деякі автори виокремлюють стратегію розвитку серед інших функціональних стратегій як окрему [22, 158]. Однак, коли виділити окремо стратегію розвитку, тоді інвестиційна стратегія, для прикладу, не являється стратегією розвитку. Проте, якщо інвестиційна стратегія цілеспрямована на розширення організації, далі вона вже стає елементом стратегії розвитку. Автор вважає, що відокремлення стратегії розвитку, як окремого виду є помилковим, оскільки стратегія розвитку являється, більшою мірою, властивістю стратегії підприємства, яку вона може мати при наявності деяких факторів.

Розглянувши представлені підходи до класифікації стратегій підприємства, можна зауважити, що конкретна класифікація стратегій розвитку відсутня. Ця тема вимагає нових досліджень, щоб визначити місце стратегії розвитку в загальній класифікації стратегій. Стратегія розвитку – це стратегія організації, що застосовується для успіху цілей його розвитку.

Чималу увагу необхідно приділити аналізу зовнішнього середовища, зокрема користуючись такими матричними підходами як SWOT-аналіз, PEST-аналіз тощо. Даний аналіз дозволяє компанії оцінити власну конкурентну позицію за показниками частки ринку, якістю продукції, ціновою політикою, глибиною та шириною асортименту, рівнем контролю над каналами розподілу продукції та постачанням сировини, крім того формує потенційний рівень конкуренції, на який орієнтуватиметься підприємство [29, 98]. Аналіз внутрішнього середовища організації слугуватиме виявленню резервів для збільшення потужностей, розширення видів діяльності, надання нових сервісних послуг тощо.

Формування аналітичної бази для ухвалення рішення про вибір стратегії розвитку передбачає кількісне оцінювання стратегії розвитку організації на базі розрахунку відповідних фінансово-економічних показників. Вирішальний вибір однієї зі стратегій розвитку підприємства можна довершувати на підставі розрахунку інтегрального показника, який дає змогу враховувати велику кількість факторів, як і кількісних, так і якісних.

У цілому інтегральний показник відображатиме розвиток підприємства та

може мати у своєму складі такі групи показників:

- 1) показники продукції;
- 2) показники рентабельності;
- 3) показники соціальної стійкості;
- 4) показники фінансової стійкості;
- 5) показники виробничої стійкості;
- 6) техніко-технологічні показники;
- 7) показники забезпечення інформацією.

Кожна група із зазначених показників включає в себе по декілька складників. Перелік цих складників, спосіб їхнього розрахунку та нормативні значення більш розгорнуто подано у *таблиці 1.3*.

Таблиця 1.3 – Перелік показників, які характеризують рівень розвитку компанії

Назва показника	Сутність	Спосіб розрахунку	Нормативне значення
1. Показники продукції			
1.1. Якість продукції	Сукупність властивостей продукції, які зумовлюють її придатність задовольняти певні потреби відповідно до її призначення.	Визначається експертним методом. Складається перелік показників якості продукції, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах.	Збільшення
1.2. Частка експорту	Вивіз із митної території країни за кордон товарів і послуг без зобов'язання їхнього зворотного повернення.	Відношення обсягу продукції, яка експортується, до виручки від реалізації товарів, робіт, послуг.	Збільшення
1.3. Коефіцієнт оновлення продукції	Являє собою частину вартості започаткованої у виробництві продукції в сукупних надходженнях від реалізації всієї виготовленої підприємством продукції на кінець звітного періоду.	Відношення кількості нової продукції, виготовленої у звітному році, до загальної кількості продукції за цей рік.	Збільшення
2. Показники фінансової стійкості			
2.1. Коефіцієнт поточної ліквідності	Характеризує ступінь покриття короткострокових пасивів оборотними активами і застосовується для оцінки здатності підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання. Коефіцієнти ліквідності характеризують платоспроможність підприємства не тільки на цей момент, але й у разі надзвичайних обставин.	Відношення суми оборотних активів до обсягу поточних зобов'язань.	Більше 1

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
2.2. Коефіцієнт фінансової незалежності (коефіцієнт автономії)	Характеризує частку власного капіталу у загальній вартості авансованого капіталу підприємства. Чим більша частка власного капіталу, тим більша можливість подолати несприятливі ситуації щодо фінансового забезпечення господарської діяльності.	Відношення власного капіталу до обсягу активів.	Більше 0,5
2.3. Коефіцієнт фінансового ризику (плече фінансового важеля)	Характеризує кількість залученого капіталу в розрахунку на 1 грн. власного капіталу. Зростання цього коефіцієнта свідчить про підвищення залежності від залучених джерел, втрату фінансової автономії.	Визначається як відношення залученого капіталу до суми власного.	Менше 1
3. Показники виробничої стійкості			
3.1. Частка оборотних активів у майні підприємства	Грошові кошти та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу.	Відношення суми оборотних активів до валюти балансу.	Більше 0,6; зростання
3.2. Частка запасів в оборотних активах	Значну частку оборотних активів на підприємствах становлять запаси. Запаси – це активи, які зберігаються для продажу за умов звичайної господарської діяльності, або знаходяться в процесі виробництва для такого продажу, або призначені для споживання у виробничому процесі чи при наданні послуг.	Відношення суми запасів до обсягу оборотних активів.	До 0,5, зменшення
3.3. Матеріаломісткість	Показує, скільки матеріальних витрат необхідно зробити або фактично припадає на виробництво одиниці продукції.	Відношення суми матеріальних витрат до загального обсягу операційних витрат.	Зменшення
3.4. Фондовіддача	Показник, що відображає випуск продукції на 1 грн. основних фондів підприємства.	Відношення суми виручки до середньорічної вартості основних фондів.	Збільшення
4. Техніко-технологічні показники			
4.1. Коефіцієнт оновлення основних засобів	Характеризує частку нових, введених в експлуатацію у звітному періоді основних фондів у складі усіх основних фондів, наявних на кінець звітного періоду.	Відношення збільшення за звітний період первісної вартості основних засобів до первісної вартості основних засобів.	Збільшення
4.2. Коефіцієнт придатності основних засобів	Відображає частку основних засобів, придатну для експлуатації в процесі господарської діяльності.	Відношення залишкової вартості основних засобів до їхньої первісної вартості.	Збільшення
4.3. Коефіцієнт змінності	Характеризує продуктивність обладнання. Показує, як використовується парк наявного на підприємстві обладнання протягом доби.	Відношення загальної кількості відпрацьованих машино-змін всіма одиницями обладнання до кількості працюючих одиниць обладнання в максимально завантажену зміну.	Збільшення

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
5. Показники рентабельності			
5.1. Рентабельність продукції	Показує, скільки прибутку від реалізації продукції отримало підприємство в розрахунку на одну гривню здійснених витрат. Характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності.	Відношення операційного прибутку до виручки від реалізації товарів, робіт, послуг.	Збільшення
5.2. Рентабельність власного капіталу	Характеризує ефективність вкладення коштів у це підприємство.	Відношення чистого прибутку до середньої величини власного капіталу.	Збільшення
5.3. Рентабельність активів	Характеризує ефективність використання активів підприємства.	Відношення чистого прибутку до середньої величини активів.	Збільшення
6. Показники соціальної стійкості			
6.1. Плинність кадрів	Це рух кадрів в організації, що зумовлений незадоволеністю працівників якими-небудь елементами виробничої ситуації або незадоволеністю власника (адміністрації) виробничою поведінкою працівника.	Відношення чисельності звільнених працівників із причин, не пов'язаних із виробництвом, до середньоспискової чисельності.	Зменшення
6.2. Продуктивність праці	Характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю часу, або витрати часу на виробництво одиниці продукції.	Відношення виручки від реалізації товарів, робіт, послуг до середньоспискової чисельності працівників.	Збільшення
6.3. Коефіцієнт підвищення кваліфікації	Кваліфікація – це наявність підготовки, професійних знань, навичок та досвіду, які дають можливість особі належним чином проводити певні дії; рівень підготовленості, майстерності, ступінь готовності до виконання праці за визначеною спеціальністю чи посадою, що визначається розрядом, класом чи іншими атестаційними категоріями.	Відношення чисельності працівників, які підвищують свою кваліфікацію, до середньоспискової чисельності.	Збільшення
6.4. Достатність заробітної плати	Винагорода, обчислена зазвичай у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір зарплати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.	Відношення середньої заробітної плати підприємства до середньої заробітної плати у галузі.	Збільшення

Кінець таблиці 1.3

1	2	3	4
7. Показники забезпечення інформацією			
7.1. Показник якості організації обміну інформацією на підприємстві	Відображає комплектування каналів інформації, впорядкованість інформаційних запитів, присутність схеми документообігу, формування кола споживачів відповідної інформації.	Визначається експертним методом. Складається перелік показників забезпечення інформацією, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах.	Збільшення
7.2. Показник якості формування єдиного простору інформації	Характеризує забезпечення ресурсами, відповідність інтересів споживачів і постачальників інформації, доступність інформації керівників всіх рівнів управління, рівень комп'ютеризації тощо.	Визначається експертним методом. Складається перелік показників забезпечення інформацією, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах.	Збільшення
7.3. Показник якості організації уніфікованого банку інформації підприємства	Показує якість зберігання і надання інформації, спрямованість на цілі та завдання підприємства, рівень безпеки, присутність картотеки для нагромадження та упорядкування інформації.	Визначається експертним методом. Складається перелік показників забезпечення інформацією, кожному з яких присвоюється відповідна оцінка у балах.	Збільшення

Джерело: сформовано автором на основі [23]; [24]; [25]; [26]; [27]; [28]; [29]; [30]; [31]; [32]; [33]; [34]; [35]; [36]

Розглянемо найбільш відомі підходи до обґрунтування стратегії – матрицю SWOT, матрицю І. Ансоффа, матрицю М. Портера.

SWOT-аналіз – це один із домінуючих аналітичних методів, який дозволяє в комплексі дати оцінку сильним та слабким сторонам компанії, а ще визначити можливості та загрози, що діють на неї.

Модель SWOT-аналізу побудована на виявленні недоліків та переваг, можливостей і небезпек. Завдяки цьому методу можна виявляти вразливі і сильні сторони конкурента для рішення власних завдань. Такий аналіз дає право здійснювати стратегічний аналіз і планування. Стратегію можна будувати на використанні сильних сторін, на подоланні слабких сторін, щоб захиститися від можливих загроз. Подібна аналітика дозволяє отримати більш повну картину конкурентного оточення в галузі.

Термін «SWOT-аналіз» походить від скорочення англійських слів Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats в перекладі – «сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози».

Метою SWOT-аналізу є формулювання основних напрямків розвитку підприємства через систематизацію наявної інформації про сильні та слабкі сторони компанії, а також про потенційні можливості та загрози.

Суть SWOT матриці у тому, що вона дає можливість утворити якнайкращу маркетингову стратегію компанії згідно з умовами ринкового оточення завдяки багатоманітним сполученням сильних і слабких сторін, загроз та можливостей.

Відповідно до матриці SWOT можливі чотири основні стратегії:

- стратегія, що застосовує сильні сторони організації для реалізації маркетингових можливостей (найбажаніша та найперспективніша стратегія);
- стратегія, що застосовує сильні сторони організації для знешкодження маркетингових загроз;
- стратегія, цілеспрямована на мінімізацію слабких сторін організації на основі використання маркетингових можливостей;
- стратегія, цілеспрямована на мінімізацію слабкостей організації та потенційних маркетингових загроз [47, 38].

Матриця Ансоффа. Вона проста у використанні і дає можливість чіткого вибору варіантів стратегій зростання. Проте є недоліки: одностороння орієнтація на зростання та обмеження на двох характеристиках (продукт і ринок). Матриця Ансоффа являється найбільш популярним і ефективним інструментом при прийнятті стратегічних рішень розвитку.

1. **Стратегія проникнення на ринок.** Розширення збуту існуючого товару існуючим споживачам на ринку. Це передбачає приріст доходів та прибутку за рахунок заходів просування продукції, репозиціонування бренду тощо. Товар не змінюється, пошук принципово нових покупців (сегменти, ринкові ніші) не проводиться.
2. **Стратегія розвитку ринку.** Існуючий продукт пропонується новим споживачам, виводиться на нові ринки, про те сам товар залишається без

змін, змінюється цільова група, цільовий сегмент.

3. **Стратегія розвитку продукту.** Пропозиція нового продукту вже існуючим споживачам. Розвивається інноваційний продукт для заміщення існуючих пропозицій на ринку. Потрібно запропонувати кращий вибір існуючим покупцям.
4. **Стратегія диверсифікації.** Взагалі новий продукт пропонується зовсім новим споживачам [48, 227].

Під час аналізу конкурентів важливе значення має розроблена М. Портером **модель п'яти сил конкуренції**. За нею кожен господарюючий суб'єкт може визначати та аналізувати своїх теперішніх та потенційних постачальників, оцінювати конкурентів та власні сили, постійно відстежувати появу нових конкурентів та товарів-замінників, змінювати бар'єри входу в галузь.

Аналіз стану конкуренції за Портером проводять шляхом ідентифікації 5 основних конкурентних сил:

- поява продуктів-замінників – як просто замінити продукт або послугу за нижчою ціною і з великими функціональними можливостями;
- конкуренція серед існуючих гравців – чи є сильна конкуренція між гравцями, чи є гравець-лідер, чи є домінуюча група, чи всі рівні за силою і розміром;
- поява нових гравців – як легко нові гравці можуть увійти на ринок, які бар'єри входу в галузь, наскільки швидко вони можуть скласти конкуренцію;
- ринкова влада споживачів – яка позиція покупців, чи можуть вони вимагати зниження ціни, чи можуть вони об'єднатися і здійснювати спільні закупівлі;
- ринкова влада постачальників – скільки існує потенційних постачальників, чи здатні вони диктувати ціни, підвищувати їх [48, 61].

Базуючись на своїй моделі, М. Портер запропонував три стратегії, що можуть забезпечити стратегічному господарському підрозділу конкурентний успіх на ринку:

- стратегія цінового лідерства (лідерство у сфері затрат);
- стратегія диференціації;
- стратегія концентрації (ринкової ніші).

Стратегія цінового лідерства. Тримає курс на всебічне зменшення витрат виробництва й обігу для того, щоб досягти найменшого рівня витрат по галузі.

Стратегія диференціації. Тримає курс на досягнення організацією певних конкурентних переваг у задоволенні певних аспектів потреб покупців.

Стратегія концентрації. Тримає курс на спеціалізацію діяльності організації на одному, або декількох сегментах ринку та завоювання на них цінового лідерства або диференціації [47, 85-87].

1.3 Підходи до розробки та впровадження стратегії розвитку бізнес-організації

Підприємство на кожному етапі розвитку має певні параметри, які розкривають умови його функціонування: поточний стан та перспективи. На сьогодні потреба формування стратегії є важливою складовою благополучного функціонування будь-якого організації, незалежно від розміру, виду діяльності, організаційно-правової форми. Сьогодні ринкова економіка генерує все нові умови для підприємства. Вони зумовлюються не лише існуванням конкуренції та великими вимогами до якості товарів та послуг, але й необхідністю швидкої адаптації до змін ринкової ситуації, яка не завжди йде на користь та процвітання підприємству. Успішне підприємство – це цілісний організм, а стратегія являється сполучною ланкою цієї установи.

Аналіз багатьох публікацій демонструє, що науково-методичні підходи відносно формування стратегій та структуризації процесу їх розробки вимагають модернізації і подальшого розвитку в науковому та в організаційно-практичному аспекті. Про це засвідчує відсутність обґрунтування цілісної послідовності етапів процесу формування стратегії, принципів його здійснення та методичних рекомендацій, які б комплексно враховували різні характеристики організації.

Загалом у формуванні стратегії розвитку підприємства можна виокремити

два провідні етапи:

- базовий етап розроблення;
- апробаційний етап.

Обидва етапи за своєю значущістю не можуть бути еквівалентними. Здебільшого концентрувати увагу доречно саме на базовому етапі формування стратегії розвитку підприємства, оскільки докладно обґрунтована стратегія розвитку може значно полегшувати процедуру її реалізації на підприємстві, а крім того не вимагатиме частої корекції. Разом з тим розроблена стратегія розвитку організації мусить бути доволі гнучкою, щоб організація мала спроможність своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ. Етапи формування стратегії розвитку та їхній зміст подано на рис. 1.3 [50, 336].

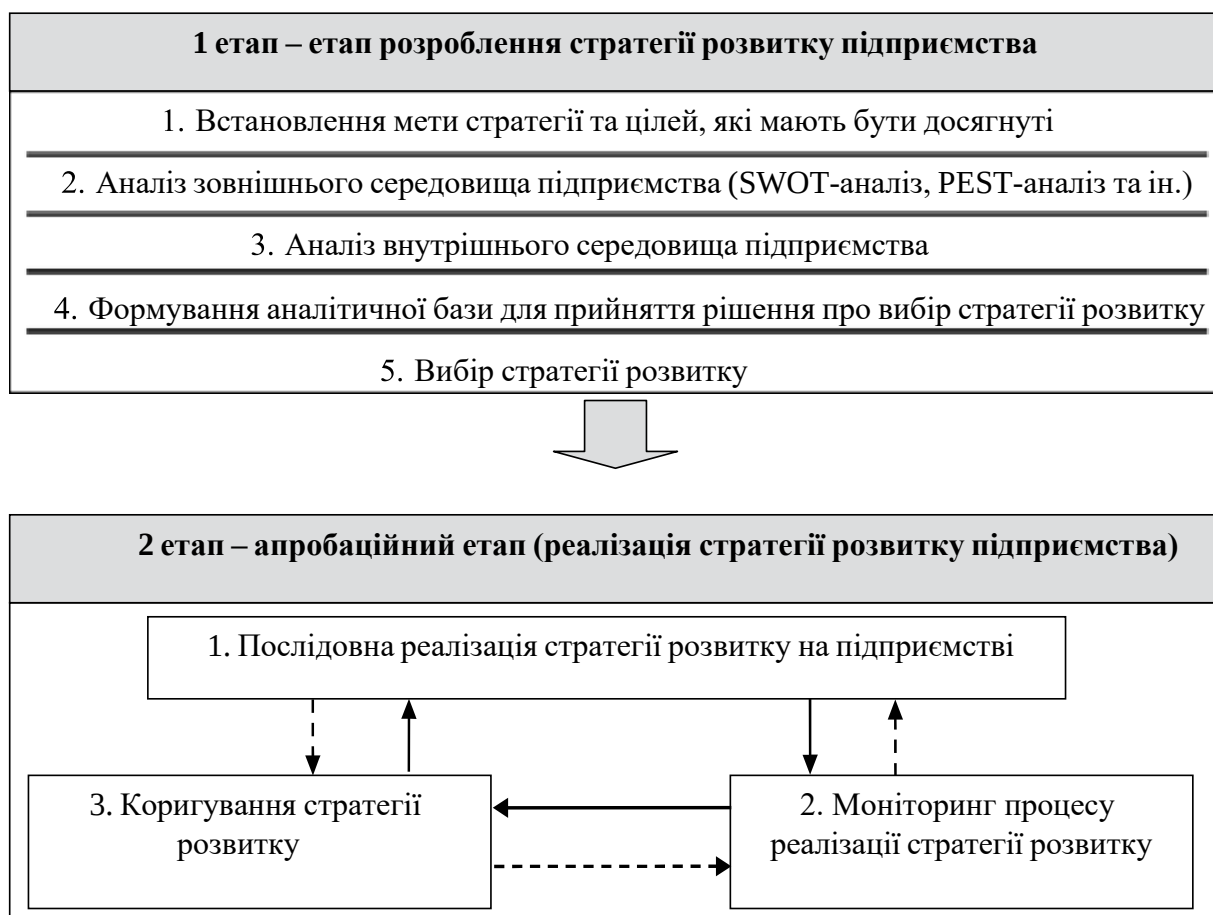


Рис. 1.3 – Етапи формування стратегії розвитку на підприємстві та їхній зміст, стрілками відображено зв'язок між окремими елементами реалізації стратегії (суцільні стрілки – прямий зв'язок, пунктирні стрілки – зворотний зв'язок)

Етап розроблення стратегії розвитку варто починати зі встановлення мети, яка б підтримувала основну стратегічну позицію у діяльності організації. Залежно від масштабності стратегії головну мету можна поділити на декілька окремих цілей, які потрібно досягати поступово у належні терміни.

Фундаментом для обчислення розрахункових значень показників розвитку організації являється фінансова звітність та статистичні дані. Еталонні значення цих показників відповідають нормативним показникам за галуззю або плановим показникам, які встановлюються безпосередньо на підприємстві та можуть істотно відрізнятися від середньогалузевих. Вагомість відповідного показника у межах окремого складника розвитку компанії визначається експертним методом із присвоєнням вищих значень вагомості для більш важливих показників. Інтегральне значення показників окремих складників розвитку підприємства дає змогу виявити слабкі групи показників, на які необхідно першочергово звернути увагу [50, 336].

Вважається позитивною тенденція до збільшення значення інтегрального показника розвитку підприємства. За результатами розрахунку цього показника можна сформулювати відповідну шкалу для обґрунтування стратегії розвитку організації, яку представлено у *таблиці 1.4*.

Апробаційний етап передбачає безпосередньо реалізацію стратегії розвитку організації. Цей етап вимагає постійного моніторингу процесів реалізації стратегії з метою своєчасного виявлення негативних чинників, які можуть бути бар'єром для досягнення відповідних цілей і, як результат, зменшуватимуть прибутки компанії. Саме через це моніторинг стратегії мусить здійснюватися паралельно із коригуванням стратегії та оперативним внесенням змін у процес реалізації базової стратегії розвитку. На цьому етапі варто поступово зіставляти між собою отримані результати із поставленими цілями та метою стратегії, а далі пристосовувати стратегію до тих умов, які складаються на ринку.

Таблиця 1.4 – Шкала обґрунтування стратегії розвитку підприємства

Межі значень інтегрального показника розвитку підприємства	Стратегія розвитку підприємства
0 – 0,4	Захисна стратегія
0,41 – 0,73	Пасивно-наступальна стратегія

Продовження таблиці 1.4

0,74 – 0,86	Стратегія ринкової ніші
0,87 – 1	Активно-наступальна стратегія

Джерело: сформовано автором на основі [24]; [26]; [27]; [29]; [30]; [31]; [32]; [33]; [34]; [35]

Не варто формування стратегії розвитку підприємства вважати завершеним процесом. Наслідком сформованої та належно обґрунтованої стратегії розвитку являється формулювання фронтальних напрямів діяльності організації, які повинні забезпечувати її розвиток у перспективі та зміцнювати ринкові позиції. Розроблена стратегія розвитку має використовуватися для відбору таких стратегічних програм, які найбільшою мірою відповідають цілям діяльності підприємства.

Підприємством обрана конкретна стратегія розвитку обов'язково мусить бути гнучкою та коригуватися у тих ситуаціях, коли мета, визначена підприємством, не є досягнутою. Сьогоденні умови господарювання характеризуються негативним впливом кризових явищ, високим рівнем інфляції, фінансового ризику, дефіцитом власних інвестиційних ресурсів, високими відсотковими ставками за банківськими кредитами, низьким рівнем ліквідності та платоспроможності. На початкових етапах розроблення стратегії розвитку компанії неможливо спрогнозувати усі можливості, котрі можуть з'явитися у процесі конкретизації цілей, способів та засобів їх досягнення. Саме тому за появи більш точної та повної інформації може виникнути потреба перегляду та корекції прийнятої стратегії [33, 171].

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СЕРЕДОВИЩА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ «A&I»

2.1 Загальна характеристика діяльності та ринкового середовища бізнес-організації «A&I»

Сироп – це розчин, який виготовлено на основі цукру і рідини різної концентрації. Для приготування смакових або лікарських сиропів використовують різні добавки або ароматизатори. Незважаючи на примітивність складу сиропів, їх дуже широко використовують. Вони займають своє місце у барах, кав'ярнях, ресторанах, кондитерських виробництвах, або ж у домашніх умовах.

Розробка і виробництво сиропів «A & I» («Ей енд Ай») розпочалося ще у 2018 році, коли планували відкривати власну кав'ярню. Вже тоді ставили за ціль працювати лише з якісними та натуральними продуктами. Проблемою було знайти якісний сироп на ринку України. Зазвичай такі виробники як Emmy, Sweet madam, Maribell пропонували цукровий сироп з додаванням хімічних ароматизаторів, а виробники Monin, Teisseire, що вказували про натуральність доданих ароматизаторів, коштували досить дорого. Попри пошуки якісного виробника, компанія не змогла знайти продукт належної якості, тому їхнім завданням стало створення технології виробництва натуральних сиропів які б:

- зберегли в собі свіжість інгредієнтів без додавання барвників, ароматизаторів та інших хімічних добавок і консервантів;
- мали понижену кислотність, для поєднання з молочними продуктами;
- мали акцент смаку, а не губилися на фоні іншого продукту;
- мали доступну собівартість;
- мали довгий термін зберігання;

- мали різноманітне цільове призначення.

За три роки тестувань бізнес-організація постійно удосконалювала свою формулу та поліпшувала смак і якість кожного сиропу. Місією компанії є збереження стабільної якості продукту та демонстрація, що можливо і важливо працювати з натуральною сировиною без додавання ароматизаторів та барвників.

На відміну від конкурентів, тільки сиропи «А & І» мають природній смак та консистенцію натурального пюре того продукту, з якого він готується. Іншими словами, компанія не приховує смак фразою «натуральний ароматизатор», а наочним прикладом показує, що можливо виготовляти якісний, а головне повністю натуральний сироп.

Новою ціллю стало вийти на ринок України та зайняти свою нішу, постійно розвиватися та удосконалюватися.

Сиропи «А & І» мають конкурентну ціну, відносно провідних компаній, які ставлять якість на перше місце, та привабливий дизайн (див. *додаток А*).

Сильні сторони – натуральний склад, конкурентна ціна, приваблива консистенція, екологічна упаковка.

Слабкі сторони – в порівнянні невеликий термін зберігання, низька температура зберігання, низька репутація бренду.

Для початку існування на ринку бізнес-організації «А & І» потрібно зробити чимало кроків. Зокрема:

- отримання сертифікатів відповідності продукту;
- розробка технічних умов;
- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища;
- організація виробництва;
- встановлення стратегії розвитку організації.

Сертифікат якості – це документ, що свідчить про відповідність товару вимогам, тобто стандартам, безпеки природного навколишнього середовища, безпеки для життя та здоров'я людей, показникам якості, технічним характеристикам, які передбачені нормами та умовами договору [42].

Для підтвердження якості харчових продуктів застосовують Систему

управління безпечністю харчових продуктів ISO 22000, що встановлює єдині вимоги до системи НАССР. В Україні вимоги щодо розробки та впровадження систем управління безпечністю харчової продукції за принципами НАССР задекларовані ДСТУ 4161-2003 «Система управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги» та ДСТУ ISO 22000:2007 «Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-яких організацій харчового ланцюга». Наявність сертифіката відповідності системи управління визначає ефективність системи управління якістю компанії і стимулює підприємців покращувати продукцію, яка випускається, що позитивно позначається як на самому підприємстві, так і на світових та локальних ринках товарів і послуг [43].

Технічні умови, або ТУ – це документ, який встановлює вимоги, котрі повинні задовольняти конкретний продукт, матеріал тощо, або їх група. Крім того, в ТУ повинні бути надані процедури, з допомогою яких можна дізнатися, чи дотримані дані вимоги. Технічні умови, які внесені в базу даних можуть бути використані при оцінці відповідності продукції вимогам законодавства України, національних стандартів, інших технічних регламентів і нормативно-правових актів [44].

Розробка ТУ потрібна:

- якщо вони необхідні для забезпечення виконання вимог законодавства чи їх розроблення передбачено законодавством;
- за відсутності національних та міждержавних стандартів на розроблювану продукцію або для конкретизації їхніх вимог;
- за необхідності доповнення чи посилення вимог чинних національних та міждержавних стандартів на цю продукцію.

Технічні умови розробляються за рішенням виробника продукції або на вимогу замовника продукції.

Для організації виробництва сиропів необхідне приміщення з дотриманням усіх норм та правил. Конструкція та планування приміщень мають забезпечувати дотримання гігієнічних вимог під час операцій із харчовими продуктами та відповідати наступним вимогам [45]:

- ❖ стіни та підлога мають бути виготовленими з матеріалів, які є:
 - непроникаючими;
 - непоглинаючими;
 - нетоксичними;
 - придатними до миття;
- ❖ стеля/внутрішня поверхня даху та верхні кріплення мають бути побудовані таким чином, щоб:
 - запобігати накопиченню бруду;
 - запобігати утворенню небажаної плісняви;
 - запобігати відпаданню часток конструкції;
 - зменшувати конденсат;
 - бути гладкою і належною для здійснення операцій;
- ❖ вікна та інші отвори побудовані таким чином, щоб:
 - це запобігало накопиченню бруду;
 - вони відкривалися назовні;
 - були обладнані сіткою від комах (у разі потреби), що легко знімається для чищення;
 - були закриті, у разі коли їх відкриття може призвести до забруднення;
- ❖ поверхня дверей має бути:
 - гладкою;
 - виготовленою з непоглинаючих вологу матеріалів;
 - допускати легке чищення та дезінфекцію;
- ❖ поверхні, що контактують з харчовими продуктами, у тому числі поверхні обладнання, мають:
 - бути зроблені з гладких, нержавіючих, нетоксичних, придатних до миття матеріалів;
 - утримуватися у непошкодженому стані;
 - легко чиститися та дезінфікуватися;
- ❖ потужності мають бути обладнаними допоміжними приміщеннями:
 - для чищення та дезінфекції робочих інструментів та обладнання;

- для зберігання робочих інструментів;
- які легко чистяться;
- які мають гарячу та холодну воду.

Обладнання та інвентар, з якими контактують харчові продукти, мають [46]:

- бути виготовленими з матеріалів, що зменшують ризик забруднення;
- бути каліброваними відповідно до законодавства;
- утримуватися в належному стані та умовах, що зменшують ризик забруднення;
- бути розміщеними так, щоб дозволяти чищення обладнання та навколишньої території;
- дозволяти проводити їх чищення та дезінфекцію так, щоб забезпечити захист від появи ризику забруднення.

Ринок сиропів України досить розвинений, він налічує більше 20-ти різних крупних виробників. В основному це виробники інших країн, вони охоплюють різні сегменти ринку в залежності від ціни та якості.

Скористаємося методикою п'яти сил Портера для бізнес-організації «А & І».

Застосування для аналізу конкуренції в галузі моделі п'яти конкурентних сил М. Портера дозволяє визначити структуру сил, оцінити кожен силу і приступити до формування конкурентної стратегії.

Оцінка загрози з боку товарів-замінників у *таблиці 2.1*.

Таблиця 2.1 – Загроза зі сторони товарів-замінників [51]

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Товари-замінники	Існують та займають високу долю ринку	Існують, але тільки увійшли на ринок, їх частина мала	Не існують
			1
Загальний бал	1		
1 бал	Низький рівень загрози зі сторони продуктів-замінників		
2 бали	Середній рівень загрози зі сторони продуктів-замінників		
3 бали	Високий рівень загрози зі сторони продуктів-замінників		

Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції за такими параметрами: кількість гравців, темп зростання ринку, рівень диференціації продукту на ринку,

обмеження в підвищенні цін у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Рівень внутрішньогалузевої конкуренції [51]

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Кількість гравців	Високий рівень насиченості ринку	Середній рівень насиченості ринку (3-10)	Невелика кількість гравців (1-3)
	3		
Темп росту ринку	Зниження об'єму ринку	Сповільнений, але зростаючий	Високий
		2	
Рівень диференціації товару на ринку	Організації продають стандартизований товар	Товар стандартизований, але відрізняється додатковими перевагами	Продукти підприємств значно відрізняються між собою
		2	
Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція, відсутні можливості підвищення цін	Є можливість до підвищення цін у рамках покриття росту витрат	Завжди є можливість до підвищення цін для покриття росту затрат та підвищення прибутку
			1
Загальний бал	8		
4 бали	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 балів	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Оцінка загрози входу на ринок нових гравців за допомогою оцінки висоти вхідних бар'єрів у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Загроза входу на ринок нових гравців [51]

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Економія на масштабі при виробництві продукції	Відсутня	Існує тільки у декількох гравців	Велика
			1
Сильні виробники з високим рівнем знань та лояльності	Крупні гравці відсутні	2-3 крупних гравців тримають 50% ринку	2-3 крупних гравців тримають 80% ринку
			1
Диференціація продукту	Низький рівень різноманітності товару	Існують мікро-ніші	Усі можливі ніші зайняті гравцями
	3		

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
Рівень інвестицій та затрат для входу в галузь	Низький (окупність 1-3 місяці)	Середній (окупність 6-12 місяців)	Високий (окупність більше ніж за рік)
		2	
Доступ до каналів розподілення	Доступ до каналів розподілення повністю відкритий	Доступ до каналів розподілення потребує інвестицій	Доступ до каналів розподілення обмежений
		2	
Політика держави	Не має актів, що обмежують роботу зі сторони держави	Держава втручається у діяльність галузі, але на низькому рівні	Держава повністю регламентує галузь та встановлює обмеження
	3		
Готовність існуючих гравців до зниження ціни	Гравці не підуть на зниження ціни	Крупні гравці не підуть на зниження ціни	За будь-якої спроби вводу більш дешевої пропозиції існуючі гравці знижують ціни
		2	
Темп росту галузі	Високий та зростаючий	Сповільнений	Йде на спад
		2	
Загальний бал	16		
8 балів	Низький рівень загрози входу на ринок нових гравців		
9-16 балів	Середній рівень загрози входу на ринок нових гравців		
17-24 балів	Високий рівень загрози входу на ринок нових гравців		

Проаналізувавши наступні показники, оцінка ринкової влади покупців на ринок у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Рівень загрози втрати споживачів [51]

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Частка покупців з великим об'ємом продажу	Більше 80% продажів припадають на кількох клієнтів	Незначна частина клієнтів займає близько 50% продажів	Об'єм продажів рівно розподілений між усіма клієнтами
			1
Схильність на перехід до товарів-субститутів	Товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	Товар компанії стандартизований по ключовим якостям, але відмінний по додатковим властивостям	Товар компанії абсолютно унікальний, аналогів немає
		2	

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
Чуттєвість до ціни	Покупець завжди буде переходити на товар з більш низькою ціною	Покупець буде переходити тільки при значній різниці в ціні	Покупець абсолютно не чутливий до ціни
		2	
Споживачі незадоволені якістю існуючого товару на ринку	Незадоволеність ключовими характеристиками товару	Незадоволеність другорядними характеристиками товару	Повна задоволеність якістю
			1
Загальний бал	6		
4 бали	Низький рівень загрози втрати споживачів		
5-8 балів	Середній рівень загрози втрати споживачів		
9-12 балів	Високий рівень загрози втрати споживачів		

Оцінка постачальників з точки зору надійності, стабільності та здатності до підвищення цін представлена у *таблиці 2.5*.

Таблиця 2.5 – Рівень загрози з боку постачальників [51]

Параметр оцінки	Оцінка параметру	
	2	1
Кількість постачальників	Незначна кількість постачальників або монополія	Широкий вибір постачальників
		1
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмеженість в об'ємах	Необмеженість в об'ємах
		1
Витрати переходу	Високі втрати при переході на інших постачальників	Низькі втрати при переході на інших постачальників
		1
Пріоритетність спрямування для постачальника	Низька пріоритетність галузі для постачальника	Висока пріоритетність галузі для постачальника
		1
Загальний бал	4	
4 бали	Низький рівень загрози з боку постачальників	
5-6 балів	Середній рівень загрози з боку постачальників	
7-8 балів	Високий рівень загрози з боку постачальників	

Узагальнивши всі результати, можемо відзначити основні загрози для бізнес-організації «А & І» та знайти їх рішення (*таблиця 2.6*).

Таблиця 2.6 – Основні загрози бізнес-організації «А & І» і їх рішення

Параметр	Значення	Опис	Напрямок роботи
Загроза зі сторони товарів-замінників	Низька	Організація володіє унікальною пропозицією на ринку	Підтримувати та удосконалювати якість товару, концентрувати зусилля на пізнаваності бренду
Загроза внутрішньогалузевої конкуренції	Середня	Ринок організації має середню конкуренцію, являється досить перспективний для розвитку	Проводити постійний моніторинг пропозицій конкурентів, знижувати вплив цінової конкуренції на продаж, підвищувати рівень знань про свій товар
Загроза з боку нових гравців	Середня	Середній ризик входу нових гравців, нові компанії іноді з'являються через досить низький бар'єр входу	Проводити моніторинг появи нових компаній на ринку, проводити різні заходи для утримування споживача та постійний пошук нових покупців
Ринкова влада покупців на ринку	Середня	Портфель клієнтів володіє середніми ризиками, існують менш якісні, але дешевші пропозиції на ринку	Диверсифікувати портфель клієнтів, розробити заходи для постійних клієнтів та економ програми для споживачів чутливих до ціни
Загроза нестабільності постачальників	Низька	Стабільність зі сторони постачальників	Проведення переговорів щодо зниження цін

Джерело: розроблено автором

2.2 Аналіз середовища бізнес-організації (внутрішнього та зовнішнього) «A&I» та обґрунтування напрямів стратегічного розвитку

Матриця І. Ансоффа передбачає використання чотирьох альтернативних стратегій для зберігання та збільшення збуту:

- проникнення на ринок – підприємство проникає на традиційний ринок і пропонує на ньому той самий продукт (послугу), що і конкуренти;
- розвиток ринку – підприємство прагне розширити ринок збуту, але не за рахунок проникнення на вже існуючі ринки, а за рахунок створення нових ринків або ринкових сегментів;
- розробка товару – здійснюється шляхом створення принципово нових, але частіше – модифікації вже існуючих товарів і реалізації їх на старих ринках;
- диверсифікація – підприємство прагне вийти на нові для нього ринки і для цього вводить в свій асортимент нові товари [49].

Це дозволить визначити можливі напрями діяльності на ринку сиропів (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Матриця Ансоффа для бізнес-організації «А & І»

Ринки \ Товари	Вже існуючі товари	Нові товари
Наявні ринки	«Проникнення на ринок» - стимулювання покупців шляхом системи знижок; - унікальність за рахунок використання натуральної сировини; - проведення безкоштовних дегустацій для швидкого визнання.	«Розвиток продукту» - застосування власних технологій виробництва; - розширення асортименту сиропів.
Розвиток ринку	«Розвиток ринку» - збут сиропу у різних сферах діяльності (кафе, ресторани, кав'ярні, кондитерські, соціальні мережі та ін.); - використання нових каналів збуту; - створення власних каналів збуту.	«Диверсифікації» - введення нових продуктів для виходу на нові ринки

Джерело: розроблено автором

Основна ідея стратегічної моделі М. Портера полягає в досягненні необхідного рівня рентабельності, що безпосередньо залежить від конкурентних переваг підприємства на ринку. Відповідно до матриці, побудованої М. Портером, для того, щоб випередити конкурентів, підприємству потрібно обрати одну з трьох наведених базових стратегій (таблиця 2.9):

- I. **стратегію лідерства за витратами**, що передбачає концентрацію зусиль на скороченні витрат, завдяки доступу до дешевої сировини, зменшенню витрат на дослідження, сервіс, рекламу тощо;
- II. **стратегію диференціації**, що передбачає виробництво підприємством товарів, які відрізняються з позиції покупця від товарів конкурентів;
- III. **стратегію концентрованого маркетингу**, що передбачає концентрацію зусиль на одному чи кількох сегментах і досягнення в цих сегментах лідерства.

Побудуємо матрицю конкуренції Портера (таблиця 2.8)

Таблиця 2.8 – Матриця М. Портера для бізнес-організації «А & І»

Стратегічна ціль	Конкурентні переваги	
	Ціна	Диференціація
Уся галузь	«Цінове лідерство» - низька собівартість за рахунок сезонних закупок; - виключення менш популярних смаків з високою собівартістю.	«Лідерство в диференціації» - створення нестандартних комбінацій смаків; - ділення продукту на декілька об'ємів.
Один сегмент ринку	«Концентрація на ціні» - створення різних цінових пропозицій; - постійні знижки на сиропи з низькою собівартістю; - сезонні знижки на деякі смаки сиропів.	«Концентрація на диференціації» - створення додаткових пропозицій з залишків сировини (цукерки, пастила); - створення продуктів для людей з діабетом або алергією.

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.9 – Порівняльна характеристика стратегій Портера [52, 83]

Стратегія	Шляхи реалізації	Переваги	Недоліки
Цінове лідерство	Економія на масштабах Спрощення дизайну Підвищення ефективності процесу виробництва	Створюються високі вхідні бар'єри на ринок збуту фірми	Можливість звуження ринку збуту Можливість цінової війни Складність підтримання низьких витрат протягом тривалого часу
Диференціація	Надання товару таких якостей, які відрізнятимуть його від конкурентних товарів та будуть важливими для споживача	Створюється певний високий імідж товару і фірми	Можливість функціональної конкуренції Великі витрати Більш висока ціна на диференційований товар може бути неприйнятною для споживача
Концентрація	Зосередження на одному сегменті Створення іміджу високого професіоналізму	Більше розуміння потреб сегмента Імідж Можливість концентрації зусиль	Можливість скорочення цільового сегмента Можливість видової конкуренції

На основі зібраних даних можемо зробити висновок, що бізнес-організації «А & І» потрібно сконцентрувати свої сили на **стратегію диференціації**, що передбачає виробництво підприємством товарів, які відрізняються з позиції покупця від товарів конкурентів.

Проведемо ще також SWOT-аналіз для бізнес-організації «А & І» (таблиця 2.10).

Зробивши SWOT-аналіз для бізнес-організації «А & І», були виявлені сильні і слабкі сторони, визначені можливості і загрози. В результаті організація знаходиться на початковому етапі входження у ринок, що є її слабкістю, розміри виробництва надто малі та бракує фінансових можливостей, але вона володіє значною кількістю переваг, які допоможуть їй реалізувати можливості і разом з цим подолати її слабкості. Основні переваги – це унікальність продукту та висока якість, що не можуть запропонувати як старі, так і нові конкуренти. Ще однією перевагою є творчий, підприємницький менеджмент, який допоможе впоратися з зовнішніми загрозами та задовольнити потреби майбутніх споживачів.

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз для бізнес-організації «А & І»

Зовнішнє середовище

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси)	Загрози
		1. Вхідження в нові ринки 2. Розширення виробництва для задоволення потреб споживачів 3. Можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп 4. Доступність інвестицій та кредитів 5. Можливість диктувати ціну на унікальні види продуктів	1. Велика ймовірність виникнення нових конкурентів 2. Зміни в потребах і смаках споживачів 3. Інновації збоку іноземних країн
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. Наявні конкурентні переваги (унікальність) 2. Концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку. 3. Творчий, підприємницький менеджмент 4. Увага до зниження витрат 5. Висока якість продукту	Унікальність продукту допомагає входити у нові ринки та розширювати виробництво для задоволення потреб споживачів. Творчий, підприємницький менеджмент допомагає рухатися в бік більш привабливих стратегічних груп. Концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку та увага до зниження витрат допомагає організації стрімко розвиватися та прискорювати пошук нових споживачів.	Наявні конкурентні переваги та висока якість продукту допомагають боротися з новими конкурентами. Творчий, підприємницький менеджмент генерує нові ідеї для задоволення смаків споживачів.
	Слабкі сторони 1. Брак фінансових ресурсів 2. Розміри виробництва надто малі, щоб впливати на ринкову ситуацію 3. «Новачок» у бізнесі, чия репутація ще не доведена 4. Слабкість у сферах, що мають великий ринковий потенціал	Вхідження на нові ринки допомагає збільшити репутацію бізнес-організації. Поступове розширення виробництва та можливості рухатися в бік більш привабливих стратегічних груп допоможе збільшити розміри виробництва та впоратися з браком фінансових ресурсів.	Через брак фінансових ресурсів та слабкість у сферах, що мають великий ринковий потенціал, ймовірність виникнення конкурентів збільшується. Необхідний поступовий розвиток та збільшення розмірів виробництва.

Джерело: розроблено автором

2.3 Обґрунтування економічної доцільності та організаційного впровадження стратегії бізнес-організації «А & І»

Розраховуємо бюджет витрат для бізнес-організації «А & І», результати відображено у *таблиці 2.11*.

Таблиця 2.11 – Бюджет витрат бізнес-організації «А & І»

Обладнання				
Назва обладнання	К-ть, шт.	Модель	Ціна, грн.	Сума, грн.
Кутер для подрібнення	2	Sirman C9 VV	20 000	40 000
Морозильна скриня	2	JUKA M600Z	20 000	40 000
Ручний прес для соку	1	«Вілен» 20 л	1 000	1 000
Стіл виробничий	5	СП-1 Кий-В	1 200	6 000
Плита індукційна	1	Tehma (1500x600x850) 3,5 кВт	20 000	20 000
Каструля професійна	6	Edenberg EB-3774 - 25л	1 500	9 000
Стерилізатор скляної тари	1	Власна розробка	15 000	15 000
Стелаж виробничий	5		1 800	9 000
Всього				140 000
Витрати на реклама, документи, оренда приміщення				
Розробка патенту (ТМ)			15 000	15 000
Сертифікат відповідності			20 000	20 000
Розробка технічних умов			15 000	15 000
Оренда приміщення				15 000
Всього				65 000

Джерело: розроблено автором

Визначимо ресурси фінансування бізнес-організації «А & І», дані занесені до *таблиці 2.12*.

Таблиця 2.12 – Ресурси фінансування бізнес-організації «А & І»

Стартові інвестиції в проект	205 000 грн.	476 000 грн.
Додаткові інвестиції на початок функціонування виробництва	271 000 грн.	
Власний капітал	300 000 грн.	
Кошти від інвестора	176 000 грн.	

Джерело: розроблено автором

Далі складемо календарний план виконання основних робіт для бізнес-організації «А & І», дані у *таблиці 2.13*.

Таблиця 2.13 – Календарний план робіт бізнес-організації «А & І»

Етапи	Опис заходів	План реалізації
Підготовчий	1. Розробка патенту, сертифікатів відповідності та технічних умов	1й-3й місяць реалізації проекту
	2. Закупка професійного обладнання та пошук необхідного приміщення	2й-3й місяць реалізації проекту
	3. Пошук персоналу, інвестиції в рекламу (соціальні мережі, торгові майданчики, власний сайт)	3й місяць реалізації проекту
Практичний	1. Заключення договорів з партнерами (міні-маркети, еко-лавки, ресторанний бізнес)	4й-9й місяць реалізації проекту
Розвиток	1. Удосконалення технологічних процесів	9й-12й місяць реалізації проекту
	2. Розширення асортименту	
	3. Розробка нових позицій товару	

Джерело: розроблено автором

При виконанні усіх вище вказаних умов, середня продуктивність виготовлення сиропів 15 кг/год, при 8-годинному робочому дні виробництво може виготовити 120 кг сиропу. Опираючись на дані виробництва, середня собівартість сиропу 65 грн/кг. Тому середні місячні витрати на виробництво сиропів «А & І» становитимуть 156 000 грн. Усі прогнозовані витрати та дохід бізнес-організації «А & І» продемонстровано у *таблиці 2.14*.

Таблиця 2.14 – Економічна ефективність бізнес-організації «А & І»

	Сума, грн		%
Валовий дохід	520 000		100
Витрати: - оренда; - витрати на пакування; - реклама; - комунальні платежі; - податки; - амортизація обладнання.	10 000	156 000	30
	80 000		
	15 000		
	15 000		
	26 000		
	10 000		
	Заробітна плата: - працівники (виробництво); - працівники (продаж)	48 000	78 000
30 000			
Витрати на сировину		156 000	
Чистий дохід	130 000		25

Джерело: розроблено автором

Отже, середньомісячний чистий дохід бізнес-організації «А & І» становитиме 130 тис. грн. У результаті окупність проекту, з урахуванням підготовчого етапу, складає 7 календарних місяців.

Даний проект є рентабельним та дуже перспективним, продукт унікальний завдяки своєму натуральному складу та привабливій консистенції у вигляді рідкого джему, тому він охопить різні сфери ринку та зможе скласти конкуренції не тільки сиропам, а й джемам, варенням та солодким соусам.

ВИСНОВКИ

В дипломній роботі було досліджено обґрунтування стратегії розвитку бізнес-організації. Проаналізовані різні погляди вчених на визначення стратегії та розвитку. У результаті, стратегія – це спрямованість діяльності підприємства, розроблена на довгостроковий період, дотримання якої забезпечить досягнення поставлених цілей. Розвиток – це незворотній, направлений, обґрунтований процес змін відкритої системи у просторі і часі. Розвиток є результатом втілення стратегії підприємством у життя, а стратегія зі свого боку виступає інструментом забезпечення розвитку підприємства.

Бізнес-організація «А & І» займається виробництвом цукрових сиропів на основі натуральних інгредієнтів, без додавання ароматизаторів, барвників та інших хімічних добавок. Має унікальну технологію виробництва, що зберігає свіжість натуральних інгредієнтів та понижену кислотність, для поєднання з молочними продуктами. Організація знаходиться на початковому етапі виходу на ринок, тому проведені методики для визначення стратегії, а саме методика п'яти сил М. Портера, матриця І. Ансоффа, матриця М. Портера та SWOT-аналіз. За методикою п'яти сил М. Портера були визначені загрози для бізнес-організації та шляхи їх подолання, в результаті загроза з боку товарів замінників – низька; загроза внутрішньогалузевої конкуренції – середня; загроза з боку нових гравців – середня; загроза втрати поточних клієнтів – середня; загроза нестабільності постачальників – низька. За матрицею І. Ансоффа та матрицею М. Портера, бізнес організація «А & І» визначила стратегії. Збоку І. Ансоффа – це стратегія розробки товару (розвиток продукту), що здійснюється шляхом створення принципово нових, а частіше модифікації вже існуючих товарів і реалізації їх на старих ринках. Збоку М. Портера – це стратегія диференціації, що передбачає виробництво підприємством товарів, які відрізняються з позиції покупця від товарів конкурентів. Стратегії дуже схожі між собою, так як обидві направлені на розробку нових покращених товарів та просування їх на ринок. Провівши SWOT-аналіз для бізнес-організації «А & І»,

були виявлені сильні і слабкі сторони, визначені можливості і загрози. Початковий етап діяльності організації є її слабкість, але її унікальність та нестандартний підхід, до виробництва натуральних продуктів, допоможе впоратися з усіма загрозами та слабкостями. Висока якість продукту, особлива технологія виробництва, що зберігає свіжість продуктів, творчий підхід до створення нових смаків та бажання розвиватися – це сильні сторони бізнес-організації «А & І».

Основними джерелами фінансування нового виробництва сиропів будуть на 65% власні кошти та на 35% залучення інвестора.

Підготовка проекту до запуску триватиме 3 місяці, що включає в себе розробку нормативних документів, отримання патенту, пошук приміщення, закупку обладнання, пошук персоналу та інвестиції в рекламу. З 4-го місяця планується старт виробництва та заключення договорів з партнерами, що будуть реалізовувати сиропи «А & І» через власні канали збуту.

Проаналізувавши бюджет витрат бізнес-організації «А & І» та можливості виробництва, за складеною структурою, було визначено економічну ефективність проекту. У результаті необхідний стартовий капітал складає 476 тис. грн., середньомісячний дохід бізнес-організації «А & І» становитиме 130 тис. грн. Отже, окупність проекту, з урахуванням підготовчого етапу, складає 7 календарних місяців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление: пер. с англ. / И. Ансофф. М.: Экономика, 1989. 520 с.
2. *Chandler A. D.* Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. Cambridge, 1962.
3. *Минцберг Г., Куинн Дж.* Стратегический процесс / пер. с англ. Под ред.. Ю. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. 688 с.
4. *Карлофф Б.* Деловая стратегия: пер. с англ. М.: Экономика, 1991. 239 с.
5. *Портер М.* Стратегія конкуренції / Пер. з англ.. К.: Основи, 1998.
6. *Винокуров В. А.* Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. 458 с.
7. *Туленков Н.* Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации // Проблемы теории и практики управления. 1997. № 4. С.104-107.
8. *Крук М.* разработка корпоративных стратегий компании / М. Крук // ЭКО. 2001. №6. С.112-117.
9. *Мескон М. Х. и др.* Основы менеджмента: Пер. с англ. / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.. М.: Дело, 1993, 312 с.
10. *Шершньова З. Є.* Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
11. *Дойль П.* Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. СПб.: Питер, 1999. 560 с.
12. *Раєвська О. В.* Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / Раєвська О. В.. Х.: ВД "ІНЖЕК", 2006. 496 с.
13. *Мельник Л. Г.* Фундаментальные основы развития / Мельник Л. Г.. Сумы: ИТД "Университетская книга", 2003. 288 с.
14. *Левицький Ю. А.* Визначення місця стратегії розвитку в класифікації стратегій. / Ю. Д. Костін, Ю. А. Левицький // Вісник економічної науки України. 2008. №2. С.60-63.

15. *Гордієнко П. Л., Дідковська Л. Г., Яшкіна Н. В.* Стратегічний аналіз. 3-тє вид., перероб. і доп., К.: Алерта, 2011. 520 с.
16. *Рульєв В. А., Гуткевич С. О.* Менеджмент: навч. посіб. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. К.: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
17. *Головінов М. І.* Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки / М. І. Головінов, О. І. Литвинов // Науковий вісник: Зб. науково-технічних праць. Львів: Національний лісотехнічний університет України. 2011. Вип. 21.19. С.224-228.
18. *Дорофеев В. Д.* Менеджмент: учеб. пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопап. М.: ИНФРА-М, 2008. 440 с.
19. *Тренев Н. Н.* Стратегическое управление: учеб. пособие / Н. Н. Тренев. М.: Приор, 2002. С.288.
20. *Юданов А.* Типы конкурентной стратегии: «биологический» подход к классификации компаний / А. Юданов // Мировая экономика и международные отношения. 1996. № 10. С.65.
21. *Кіндрацька Г. І.* Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. К.: [2-ге вид., переробл. і доповн.]. К.: Знання, 2010. 406 с.
22. *Василенко В. А., Ткаченко Т. І.* Стратегічне управління: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
23. *Артеменко Л. П.* Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід / Л. П. Артеменко, О. В. Гук, Ж. М. Жигалкевич // Інвестиції: практика і досвід. 2009. № 19. С.12-14.
24. *Григор'єва Л.* Базові стратегії як основа розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Л. Григор'єва // Соціально-економічні проблеми і держава. 2013. Вип. 1. С.116-124. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2013_1_14.
25. *Деєва К. А.* Ресурси стратегії розвитку підприємства: управління фінансами – банківський аспект / К. А. Деєва, О. С. Лейко // Відповідальна економіка. 2012. Вип. 4. С.118-122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/viec_2012_4_41.
26. *Захаркіна Л. С.* Формування стратегії інноваційного розвитку

- машинобудівного підприємства (матричний підхід) / Л. С. Захаркіна // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2011. № 1. С.66-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2011_1_9.
27. *Климчук С. А.* Діагностика внутрішнього середовища як етап формування стратегії розвитку підприємства / С. А. Климчук // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2015. Вип. 33. С.48-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/shpebfrv_2015_33_7.
28. *Кобелєв В. М.* Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / В. М. Кобелєв, Ю. В. Захарченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С.297-303. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_41.
29. *Сотник І. М.* Формування стратегії стійкого економічного розвитку молокопереробного підприємства / І. М. Сотник, Ю. О. Мазін, О. В. Супрун // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2016. Т. 21, Вип. 7(2). С.98-104. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_7\(2\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_7(2)_23).
30. *Клименко С. М.* Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків / С. М. Клименко // Бізнес-Інформ. 2013. № 8. С.343-347.
31. *Меркулов М. М.* Побудова стратегії розвитку підприємства на основі сформованої системи збалансованих показників / М. М. Меркулов // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2015. Т. 2, вип. 1. С.47-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2015_2_1_7.
32. *Писар Н. Б.* Застосування методів прогнозування при формуванні стратегії розвитку підприємства / Н. Б. Писар // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2012. Вип. 8 (2). С.175-183. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2012_8\(2\)_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2012_8(2)_31).
33. *Ступчук С. М.* Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства / С. М. Ступчук // Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. № 3. Т. 3. С.168-172.

34. *Суслов О. П.* Моделювання стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / О. П. Суслов, Б. О. Тішков // Моделювання та інформаційні системи в економіці. 2012. Вип. 87. С.265-275. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise_2012_87_23.
35. *Холод С. Б.* Удосконалення структури підприємства і системи управління щодо реалізації стратегії розвитку [Електронний ресурс] / С. Б. Холод, С. В. Грушевський, О. Ю. Куянова // Вісник економічної науки України. 2014. № 2. С.163-165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2014_2_33.
36. *Шавшин О. С.* Стратегія інноваційного розвитку підприємства / О. С. Шавшин // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер.: Економічні науки. 2017. № 3 (25). Т. 2. С.167-171.
37. Стратегическое планирование / Под ред. А. Н. Петрова. – СПб.: Знание; ГУЭФ, 2003. 200 с.
38. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д. О. Горєлов, С. Ф. Большенко. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с.
39. *Люкишинов А. Н.* Стратегический менеджмент / А. Н. Люкишинов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 375 с.
40. *Ляско В. И.* Стратегическое планирование развития предприятия / В. И. Ляско. М.: Экзамен, 2005. 288 с.
41. Kenichi Ohmae. The Mind of the Strategist / Kenichi Ohmae. – New York: McGraw-Hill, 1982.
42. *Бахновський М.* Сертифікати якості та відповідності. [Електронний ресурс]. // Додано: 25.02.2020. URL: <https://sfero.org.ua/nassr/sertyfikaty-yakosti-ta-vidpovidnosti/>.
43. НВП ПОІНТ. Інформація. Сертифікат якості та відповідності. [Електронний ресурс]. URL: <http://nvppoint.com/uk/sertifikat-yakosti-ta-vidpovidnosti/>.
44. НВП ПОІНТ. Технічні умови – розробка, узгодження, реєстрація. ЯК НАПИСАТИ ТЕХНІЧНІ УМОВИ. [Електронний ресурс]. URL: <http://nvppoint.com/uk/tehnichni-umovi-rozrobka/>.
45. *Верховна Рада України.* Закон України «Про основні принципи та вимоги до

- безпечності та якості харчових продуктів» // Документ 771/97-ВР, чинний, поточна редакція – Редакція від 21.03.2021, підстава - 1206-ІХ. // Стаття 42. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#n890>.
46. *Верховна Рада України*. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» // Документ 771/97-ВР, чинний, поточна редакція – Редакція від 21.03.2021, підстава - 1206-ІХ. // Стаття 45. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#n918>.
47. *Куденко Н. В.* Стратегічний маркетинг: навч. посібник. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ 2006. 152 с.
48. Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник / За ред. Лотиш О.Я.. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 248 с.
49. *Шпак К. Л.* Стратегічне планування: зміст та основні напрями. Одеський державний економічний університет. [Електронний ресурс]. URL: http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2009/Economics/44930.doc.htm.
50. *Гудзь О. І., Мусійовська О. Б.* Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства / Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського // Випуск 22. 2018. С.334-340.
51. *Чмыхало Ю.* 5 сил Портера — пример анализа с пошаговой инструкцией и таблицей / Маркетинг. 24 мая 2019. [Електронний ресурс]. URL: <https://vc.ru/marketing/69023-5-sil-portera-primer-analiza-s-poshagovoy-instrukciey-i-tablicey>.
52. *Бєлова Т. Г.* Стратегічний маркетинг : Конспект лекцій для студентів спеціальностей 7.03050701, 8.03050701 «Маркетинг», 8.03051001 «Товарознавство і комерційна діяльність» усіх форм навчання. К.: НУХТ, 2012. 127 с.

ДОДАТКИ

Додаток А



Ім'я користувача: Менеджменту
Шевчук Євген

Дата перевірки:

19.05.2021 22:10:01 EEST

Дата звіту:

19.05.2021 22:15:38 EEST

ID перевірки:

1007934827

Тип перевірки:

Doc vs Internet + Library

ID користувача:

100005718

Назва документа: Ятченко Анастасія Сергіївна_КБР_Обґрунтування стратегії розвитку бізнес-організації

Кількість сторінок: 40 Кількість слів: 8560 Кількість символів: 67034 Розмір файлу: 180.11 KB ID файлу: 1008025931

36.2%

Схожість

Найбільша схожість: 11.4% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 3489810)

24.4% Джерела з Інтернету

207

Сторінка 42

31.6% Джерела з Бібліотеки

680

Сторінка 45

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%

Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

5

**ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана»**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Витяг з протоколу №4 від 24.05.2021 р.

**Засідання комісії з етики та академічної доброчесності
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(у форматі відеоконференції)**

ГОЛОВА КОМІСІЇ: к.е.н., доц. Барабась Д.О.

ПРИСУТНІ ЧЛЕНИ КОМІСІЇ: к.е.н., проф. Банщиков П.Г., к.е.н., ст.викл.
Ліщинська В.В.

СЛУХАЛИ: Про виявлення ознак недоброчесної поведінки здобувачки, першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», дистанційної форми навчання Ятченко Анастасії Сергіївни та надання рекомендацій кафедрі менеджменту про допущення її кваліфікаційної бакалаврської роботи до захисту.

УХВАЛИЛИ: Рекомендувати кафедрі менеджменту допустити до захисту кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувачки першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», дистанційної форми навчання Ятченко Анастасії Сергіївни.

**Голова комісії,
к.е.н., доцент
кафедри менеджменту**



Барабась Д.О.

**Секретар комісії,
к.е.н., старший викладач
кафедри менеджменту**



Ліщинська В.В.