





<b>Об'єкт дослідження:</b>	процеси стратегічного управління в бізнес-організації.
<b>Предмет дослідження:</b>	формування стратегії розвитку бізнес-організації.
<b>Мета кваліфікаційної магістерської роботи:</b>	узагальнення теоретико-методичних засад та обґрунтування стратегії розвитку бізнес-організації на основі діагностики її поточного стану.

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

**У розділі 1**

1. Розглянути еволюцію поглядів, сучасні підходи, концепції та види стратегії розвитку бізнес-організації
2. Розкрити основні етапи та інструменти розробки стратегії розвитку бізнес-організації
3. Охарактеризувати особливості вибору стратегії розвитку бізнес-організації в сучасних умовах

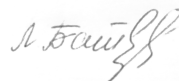
**У розділі 2**

1. Навести організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Обухівський молокозавод»
2. Проаналізувати зовнішнє середовище функціонування бізнес-організації
3. Ідентифікувати елементи стратегічного планування діяльності компанії

**У розділі 3**

1. Розробити та оцінити альтернативні стратегічні напрями розвитку підприємства
2. Обґрунтувати стратегію розвитку бізнес-організації
3. Визначити економіко-управлінські заходи реалізації запропонованих змін

**Завдання підготував  
науковий керівник**



(підпис)

**Батенко Л. П.**

**«10» жовтня 2022 р.** (ініціали, прізвище)

**Завдання одержав  
здобувач**



(підпис)

**Степанець А. А.**

**«10» жовтня 2022 р.** (ініціали, прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 93 сторінок, 26 таблиці, 8 рисунків, 4 схем, список використаних джерел з 51 найменування, 2 додатків.

### **«Формування стратегії розвитку бізнес-організації»**

*Об'єктом дослідження* виступають процеси стратегічного управління в бізнес-організації.

*Предмет дослідження* – формування стратегії розвитку бізнес-організації.

*Мета кваліфікаційної магістерської роботи:* узагальнення теоретико-методичних засад та обґрунтування стратегії розвитку бізнес-організації на основі діагностики її поточного стану.

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути сучасні підходи, концепції та види стратегії розвитку бізнес-організації;
- розкрити етапи та інструменти розробки та обґрунтування стратегії розвитку бізнес-організації;
- надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Обухівський молокозавод»;
- проаналізувати зовнішнє середовище функціонування бізнес-організації;
- розкрити елементи стратегічного планування діяльності компанії;
- розробити та оцінити альтернативні стратегічні напрями розвитку підприємства;
- обґрунтувати стратегію розвитку бізнес-організації;
- визначити економіко-управлінські заходи реалізації запропонованих змін.

*Практичне значення отриманих результатів.* На основі аналізу діяльності підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод», його зовнішнього середовища

функціонування визначені основні проблеми підприємства та обґрунтовані альтернативні шляхи їх вирішення.

Розроблені рекомендації щодо стратегічних напрямів розвитку ПрАТ «Обухівський молокозавод» можуть бути використані на практиці як даним підприємством, так і іншими компаніями галузі.

Рік виконання роботи : 2022 - 2023.

Рік захисту роботи: 2023.

*Ключові слова: стратегія, стратегія розвитку, ринок молочної продукції.*

**В І Д Г У К**  
**на кваліфікаційну магістерську роботу**  
**здобувачки факультету економіки та управління, спеціальності 073**  
**«Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-**  
**організацій»**  
**Степанець Анастасії Анатоліївни**

на тему **«Формування стратегії розвитку бізнес-організації»**

**1. Актуальність теми.** Драматичні події, які переживає зараз Україна та її економіка, адаптація бізнес-організацій до турбулентного зовнішнього середовища спричиняють суттєві зміни в умовах функціонування та відповідну потребу у формуванні стратегічних напрямів розвитку бізнесових утворень, що і зумовлює беззаперечну актуальність представленого дослідження.

**2. Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи.** Структура роботи має логічну побудову, її зміст відповідає назві, меті та поставленим завданням.

До беззаперечних здобутків роботи слід віднести наступні: ґрунтовну теоретичну платформу щодо розробки стратегії розвитку компанії, комплексну і всебічну діагностику досліджуваного підприємства з наголосом на ідентифікацію стратегічних важелів його функціонування, яка базувалась на використанні адекватного інструментарію стратегічного аналізу, такого як PEST, SWOT, квадрат конкурентоспроможності, матриця Ансофа, діаграма Ісікави тощо.

В роботі містяться пропозиції щодо усунення ідентифікованих проблемних зон шляхом адаптації продуктового портфелю підприємства до сучасних умов та вимог споживачів, оцінено їх економічні наслідки з використанням інструментарію проектного аналізу та оцінювання ефективності стратегічних інвестиційних рішень, розроблено організаційні аспекти запровадження авторських рекомендацій.

**3. Наявність самостійних розробок автора.** Робота виконана авторкою самостійно, про що свідчить прийнятний результат її перевірки на академічну добросовісність, основні отримані результати – це власні надбання здобувачки.

**4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.** Отримані в ході дослідження теоретичні висновки та обґрунтовані практичні рекомендації мають цінність, оскільки дозволяють у прикладній площині забезпечити відповідну бізнес-організацію конкретними інструментами та рішеннями щодо її подальшого стратегічного розвитку. Ці напрацювання мають узагальнюючий характер та можуть бути використані в діяльності підприємства відповідної галузі.

**5. Наявність недоліків.** В процесі написання кваліфікаційної магістерської роботи здобувачкою конструктивно опрацьовувались зауваження та рекомендації наукового керівника, що сприяло усуненню певних недоліків. Вважаємо, що

потребують більшої аргументації прогнози обсягів продажу нової продукції, аналіз ризиків запровадження авторських пропозицій.

**6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕКА.** В цілому представлена робота є завершеним актуальним міждисциплінарним дослідженням, інтегрує методичні та прикладні питання в сфері стратегічного управління, менеджменту, проєктного менеджменту, фінансово-економічного аналізу. Отримані в його ході результати свідчать про наявність у Степанець А.А. відповідних знань та практичних навичок у царині свого фахового спрямування, компетентностей щодо систематизації та критичного аналізу теоретичних підходів та концепцій, вибору та застосування адекватного інструментарію діагностики та обґрунтування управлінських рішень щодо вибору стратегії розвитку бізнес-організації. Вважаю, що представлена КМР відповідає встановленим вимогам і може бути рекомендована до захисту з попередньою оцінкою 62 бали.

Науковий керівник  
професор кафедри менеджменту,  
професор, к.е.н

«\_23\_»\_січня\_2023\_р.



Батенко Л.П.

**Рецензія**  
**на кваліфікаційну магістерську роботу**  
**здобувача вищої освіти**

Степанець Анастасії Анатоліївни

**Тема: Формування стратегії розвитку бізнес-організації**

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення

Визначення засобів досягнення стратегічних цілей підприємницької діяльності є досить складною та актуальною проблемою сьогодення, оскільки великий вплив здійснила пандемія Covid-19 та повномасштабне вторгнення агресора Росії на територію України, тому бізнес-організації повинні докласти значних зусиль, щоб залишатися на плаву, поєднувати внутрішні резерви та продовжувати їх розвиток. Одним із рішучих факторів забезпечення виживання бізнес-організацій є формування стратегії розвитку, яка вкаже на необхідний вектор розвитку, що надасть підприємству нові можливості та покращить фінансовий стан.

**Якість проведеного дослідження**

Дослідження має досить високу якість, може стати рушієм росту підприємства, але потрібно буде приділити цьому значну увагу та викоринити страх змін.

**Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи**

В умовах ринкової економіки існує необхідність і можливість постійного розвитку бізнес-організацій. Стратегічний підхід до організації бізнесу спонукає керівників та інших спеціалістів думати наперед, що робить бізнес-організації більш готовими до змін, у тому числі до форс-мажорних обставин та надасть підприємству нові можливості та збільшення прибутку.

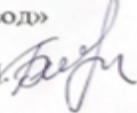
Зауваження до магістерської роботи

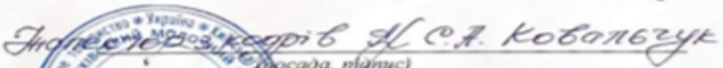
Зауважень до кваліфікаційної магістерської роботи немає.

Практична значимість висновків і рекомендацій


На підприємстві до цього не виробляли молоко тривалого зберігання, поступаючи цим конкурентам, тому дана магістерська робота має практичне значення та може вплинути на зміни та розвиток **ПрАТ «ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»**.

Місце роботи та посада рецензента: ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Науковий ступінь, учене звання (за наявності) Бершадська Н.М.   
(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:   
(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент



## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>	<b>6</b>
1.1 Стратегія розвитку бізнес-організації: сутність та класифікація.....	6
1.2 Основні етапи та інструменти обґрунтування стратегії розвитку бізнес-організації.....	16
1.3 Особливості формування стратегії у сучасних умовах VUCA-світу та війни.....	27
<b>РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ПРАТ «ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД» ТА СЕРЕДОВИЩА ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ.....</b>	<b>33</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод».....	33
2.2. Аналіз зовнішнього середовища функціонування ПрАТ «Обухівський молокозавод».....	48
2.3. Ідентифікація елементів стратегічного планування діяльності компанії.....	61
<b>РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПрАТ «ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....</b>	<b>69</b>
3.1. Розробка альтернативних стратегічних напрямів розвитку підприємства.....	69
3.2. Обґрунтування стратегії розвитку бізнес-організації.....	73
3.3. Економіко-управлінські заходи реалізації запропонованих змін.....	76
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>83</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>86</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>92</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми.* В умовах ринкової економіки існує необхідність і можливість постійного розвитку бізнес-організацій. Стратегічний підхід до організації бізнесу спонукає керівників та інших спеціалістів думати наперед, що робить бізнес-організації більш готовими до змін, у тому числі до форс-мажорних обставин.

Визначення засобів досягнення стратегічних цілей підприємницької діяльності є досить складною та актуальною проблемою сьогодення, оскільки великий вплив здійснила пандемія Covid-19 та повномасштабне вторгнення агресора Росії на територію України, тому бізнес-організації повинні докласти значних зусиль, щоб залишатися на плаву, поєднувати внутрішні резерви та продовжувати їх розвиток.

Одним із рішучих факторів забезпечення виживання бізнес-організацій є формування стратегії розвитку, які вказують на необхідний вектор розвитку, який повинен об'єднувати персонал для досягнення спільних цілей бізнес-організації, а також задля швидкого реагування на зміни в бізнес-середовищі.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Дослідженням проблематики формування стратегії розвитку бізнес-організації займалися наступні науковці: П. Друкер, М. Портер, Й. Шумпетер, Ф. Котлер, Лігоненко Л.О., Шершньова З.Є., Федулова Л. І., Паливода О. М., Романенко Є. О., Бубенко П. Т., та інші. Незважаючи на наявність великої кількості наукових праць з даної проблеми, ця тема до кінця не досліджена, оскільки більшість вчених не враховує особливості впливу Covid-19 та війни в Україні під час розробки та обґрунтування стратегії бізнес-організації, оскільки не можливо було передбачити дані події.

*Мета кваліфікаційної магістерської роботи* полягає в узагальненні теоретико-методичних засад та обґрунтуванні стратегії розвитку бізнес-організації на основі діагностики її поточного стану.

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути сучасні підходи, концепції та види стратегії розвитку бізнес-організації;
- розкрити етапи та інструменти розробки та обґрунтування стратегії розвитку бізнес-організації;
- надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Обухівський молокозавод»;
- проаналізувати зовнішнє середовище функціонування бізнес-організації;
- розкрити елементи стратегічного планування діяльності компанії;
- розробити та оцінити альтернативні стратегічні напрями розвитку підприємства;
- обґрунтувати стратегію розвитку бізнес-організації;
- визначити економіко-управлінські заходи реалізації запропонованих змін.

*Об'єктом дослідження* виступають процеси стратегічного управління в бізнес-організації.

*Предметом дослідження* – формування стратегії розвитку бізнес-організації.

*Методи дослідження* у роботі використано логічний аналіз і синтез, наукове узагальнення, спостереження, контент-аналіз наукової літератури, метод експертних оцінок, системно-функціональний підхід, розрахований на практичне застосування результатів дослідження, табличний і графічний – для наочного представлення теоретичних і практичних результатів дослідження.

Теоретична, методологічна та практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання цих результатів на практиці як даним підприємством, так і іншими компаніями галузі. На основі аналізу діяльності підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод», його зовнішнього середовища функціонування визначені основні проблеми підприємства та обґрунтовані альтернативні шляхи їх вирішення.

*Інформаційною базою* для кваліфікаційної магістерської роботи склали нормативно-правові документи, періодична та економічна література з проблематики стратегічного розвитку бізнес-організацій, аналітичні дані та програми розвитку підприємництва, фінансова та внутрішня звітність ПрАТ «Обухівський молокозавод», матеріали науково-практичних конференцій та інтернет-ресурси.

*Апробація дослідження.* Результати дослідження представлені автором на VI Міжнародна науково-практичній конференції, з нагоди 30-річчя кафедри менеджменту «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту» (СІСМ-2022) (Київ, 21 жовтня 2022) [Сучасні засоби стратегування в корпоративному секторі] [38]

*Структура кваліфікаційної магістерської роботи містить* 93 сторінок, 26 таблиць, 8 рисунків, 4 схем, список використаних джерел з 51 найменування, 2 додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1 Стратегія розвитку бізнес-організації: сутність та класифікація

В сучасних умовах функціонування підприємств розробка стратегії є однією з важливих функцій управління бізнес-організацією. Як свідчить досвід експертів, сьогодні для більшості українських підприємств вагомим кризоутворюючим фактором є недостатній рівень стратегічного планування, на що головним чином впливає повномасштабна війна на території України. Велику кількість компаній призупинення стратегічного управління призвело до обмеженого існування в умовах війни та відсутності планів на подальшу діяльність. Тому необхідно забезпечувати ефективну діяльність суб'єктів господарювання, особливо в таких складних умовах, оскільки в майбутньому це може вплинути на ступінь оволодіння методологією стратегічного планування в умовах кризи та управління стратегією розвитку підприємства в складних умовах [32]

Нині значні зміни в розвитку підприємництва в Україні, пов'язані найбільше з появою нових технологій, глобалізацією, євроінтеграцією України та спроби проникнути до міжнародного фінансово-економічного простору, збільшенням найближчих конкурентів підприємств як на ринку товарів та продукції, так і на ринку відповідних ресурсів. Так, із одного боку вищезазначені аспекти впливають на підприємства України, завдаючи загрози, проте, з іншого боку, сприяють пристосуванню підприємств до змін зовнішнього середовища, вміння передбачати загрози та запроваджувати профілактичні дії як тактичні, так оперативні й стратегічні дії на майбутнє. Стратегія розвитку бізнес-організації розробляється в процесі впровадження механізму стратегічного управління.

Відповідно із постійними змінами зовнішнього середовища, зазнає зміни й сама система управління підприємством, що спричинило її розвиток, ускладнення та зміни наповненості стратегії підприємства [36].

За різних часів різні науковці та дослідники по різному розуміли категоріальне поняття «стратегія розвитку» підприємства. Так, спочатку дане поняття пояснювали, як діяльність підприємства у незмінному зовнішньому середовищі. При цьому, саму стратегію ототожнювали вже із певним результатом діяльності підприємства, якого можна було досягти лише дотримуючись чітко розроблених дій за певною інструкцією. Така концепція стратегії передбачала розробку системи цілей бізнес-організації, які зазначають найбільші результати господарсько-економічної та фінансової діяльності бізнес-організації, які мали бути досягнуті протягом тривалого часу. А наступним етапом є розробка плану конкретних заходів, послідовне виконання, яких мало забезпечити виконання намічених цілей.[48]

Стратегія – це довгостроковий напрям розвитку організації, головною ціллю якого є знаходження та зайняття найкращих позицій на цільовому ринку найближчих конкурентів, а також задоволення потреб потенційних споживачів шляхом досягнення визначеної мети, завдяки виконанню всіх поставлених завдань, якого забезпечення впровадження інновацій та змін у бізнес-організації через розподіл ресурсів, адаптацію до зовнішнього середовища, внутрішню координацію та прогнозування майбутніх змін у діяльності.[43]

Слід зазначити, що саме стратегія є прикладом доцільної послідовної діяльності підприємства, що проходить червоною ниткою крізь всі сфери діяльності підприємства та визначається як найважливіший елемент самовизначення. Такий опис стратегії підприємства є синонімічним із організаційною культурою на підприємстві, проте саме стратегія має більш переваг, аніж недоліків. Така концепція стратегії більшою мірою пов'язана із всіма діями підприємства, які розглядаються через призму конкуренції. Попри значну теоретичні та практичні вітчизняних та закордонних дослідників щодо стратегії підприємств різних галузей

народного господарства країни, єдиного загального значення категоріального поняття «стратегія» досить не існує. В економічній літературі стратегія бізнес-організації - це набір чітко визначених цілей і заходів, щодо довгострокового розвитку та отримання конкурентної переваги. Слово «стратегія» походить з грецької мови і означає «мистецтво генерала». Проведемо критичний огляд поняття «стратегія бізнес-організації» (табл.1.1)

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «стратегія бізнес-організації» різними авторами

Автор	Визначення	Критичний аналіз
Володькіна М.В. [8]	Трактує стратегію бізнес-організації як цілеспрямовані рішення, які визначають і розкривають цілі бізнес-організації; ведуть до розробки основних планів та політики організації, спрямованих на досягнення поставлених цілей; визначають рамки господарської діяльності організації, за допомогою якої компанія намагається задовольнити інтереси власників, співробітників, клієнтів та суспільства в цілому.	Автор позиціонує стратегію бізнес-організації, щодо галузевого середовища, оскільки хоче задовольнити усі інтереси.
Левчук Т.М.,[23]	Розглядають стратегію як спосіб поведінки або план, який об'єднує основні цілі, норми та дії організації в єдине ціле, допомагає спрямовувати та розподіляти ресурси унікальним і неповторюваним способом на основі відносних внутрішніх сильних і слабких сторін організації, а також очікуваних зміни зовнішнього середовища пов'язаними з діями конкурентів.	Дане визначення стратегії носить поведінковий характер, оскільки, автори враховує внутрішній стан організації та бере до уваги діяльність конкурентів.
Щеглова О.Ю. [44]	Довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форм її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також положення бізнес-організації в зовнішньому середовищі, що веде організацію до її цілей .	Автор розглядає стратегію на довгострокову перспективу, та як і інші автори бере до уваги вплив зовнішнього середовища.
Юрій Е. О., Луцик І. Б. 45]	Узагальнений план дій бізнес-організації при відсутності повної інформації про найближчий розвиток та стан підприємства, що виконується за допомогою створення місії підприємства, стратегічних цілей, короткочасних задач, а також правил прийняття певних рішень задля ефективного використання всіх наявних ресурсів підприємства, визначення всіх можливих загроз та можливостей, слабких та сильних сторін із метою підвищення прибутковості в найближчому майбутньому	Автори визначають стратегію бізнес-організації спираючись на SWOT-аналіз, що дає змогу максимально правильно сформулювати стратегію розвитку.
Василига С. М.[6]	Перспективний план реалізації напрямків розвитку бізнес-організації, досягнення визначених цілей, у тому числі розробка комплексу заходів щодо їх досягнення на основі координації внутрішніх можливостей бізнес-організації з умовами зовнішнього середовища.	Цей автор вважає, о стратегія - це не тільки план, а набір рішень і дій, які повинні здійснюватися до умов впливу середовища.
Даудова Г., Ковальчук В., Курносов О.[12]	Діяльність бізнес-організації спрямована на визначення цілей, завдань, місії організації, їх практична реалізація, коригування відносини між керівниками та підлеглими з урахуванням постійних внутрішніх та зовнішніх змін зовнішнього середовища.	Автори своє бачення стратегії в більшій мірі направили на поведінковий характер.

*Джерело: розроблено автором за даними [14]*

Дослідивши думки науковців можна відзначити, що стратегія бізнес-організації – це бізнес-план компанії, який повинен включати як довгострокові, так і короткострокові цілі компанії, за допомогою, яких визначаються основні конкурентні переваги, та включати певний перелік завдань, виконання яких необхідне для досягнення поставлених цілей бізнес-організації. Під категорією «стратегія розвитку» слід розуміти узагальнений комплекс розроблених дій та заходів, спрямованих на досягнення встановлених довгострокових цілей господарської організації шляхом необхідних змін у її функціональних підсистемах з урахуванням наявних економічних ресурсів та вплив ключових факторів зовнішнього середовища.

їСеред специфічних рис, характерних для стратегії розвитку бізнес-організації, слід виділити наступні: дії, спрямовані на досягнення довгострокових цілей бізнес-організації; для успішної реалізації такої стратегії потрібна наявність у компанії відповідного виробничого, фінансового, інноваційного, інтелектуального, науково-технічного та кадрового потенціалу; стратегія такого типу може бути ефективно реалізована лише за сприятливих ринкових умов [34]. На основі проведеного дослідження можемо об'єднати наведені думки науковців та запропонувати класифікацію стратегії розвитку бізнес-організації за періодом її існування (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Класифікація стратегій розвитку бізнес-організації

Стадія життєвого циклу	Вид стратегії	Характеристика
Зародження бізнесу	Маркетингова	Створення плану на довгострокову перспективу покращення позицій на конкурентному ринку функціонування
	Фінансова	Одна із головних стратегій, яка має на меті стабілізацію фінансової політики певного підприємства шляхом досягнення відповідних цілей та виконання конкретних розроблених завдань. Після впровадження такого виду стратегії доцільним є дослідження фінансового стану підприємства, задля аналізу її ефективності.
	Операційна	Створення плану використанн всіх можливих ресурсів підприємства задля забезпечення гарних позицій на конкурентному ринку.
	Корпоративна	Стратегі, яка є базовою для підприємства, оскільки узагальнює всі напрямки діяльності підприємства у єдину ефективну систему діяльності.

## Продовження таблиці 1.2

Стадія життєвого циклу	Вид стратегії	Характеристика
Розвитку	Концентрації	Стратегія, яка передбачає цільове використання ресурсів підприємства за одним напрямком задля його розвитку та удосконалення та покращення і досягнення поставленої цілі.
	Інтеграції	Стратегія, що передбачає поєднання не одного, а декількох напрямків діяльності підприємства для досягнення певної мети та покращення результатів діяльності загалом.
	Диверсифікації	розроблення та просування кількох не пов'язаних між собою видів продукції чи послуг на різні цільові ринки, розширення спектру діяльності бізнес-організації та залучення більшої кількості потенційних споживачів.
Зрілості	Модифікації	Стратегія, яка має на меті аналіз та розширення цільової групи споживачів, при цьому без втрат якості певного товару чи послуги та збереження її цінності.
	Підтримки виробничого потенціалу	Представляє собою план, розроблений на довготривалу перспективу в одразу декількох сферах діяльності підприємства та одночасно покращення конкурентоспроможності на ринку.
Спад	Ліквідації	систематизований план, що передбачає діяльність, спрямовану на припинення діяльності бізнесу або переорієнтування наявних ресурсів до іншої діяльності.
	Відновлення	Систематизована діяльність підприємства по виявленню «слабких ланок» підприємства та або усунення, або вдосконалення їх.
	Відділення	Стратегія, яка передбачає аналогічні дії, що при ліквідації, проте застосовується не для всього підприємства, а для конкретної лінії виробництва, найчастіше неефективної та нерентабельної.

*Джерело: розроблено автором за даними [2]*

Фундаментальні стратегії – вид стратегій, які розробляються задля майбутнього інвестування в підприємство. Така стратегія обов'язково потребуватиме коригування в період, коли будуть доступні дані про цільових споживачів і партнерів, реальні фінансові результати, прибутки тощо [24]

Стратегії розвитку бізнес-організації - розробляються у колективі, враховують всі показники вже діючого підприємства, зіставляються з запланованими, та включають чіткі прогнози майбутніх результатів діяльності бізнес-організації. Вищезаначені стратегії є складними в реалізації, оскільки саме на базі них розробляються наступні дії розвитку діяльності в різних сферах

діяльності підприємства та покращується ефективність загальних результатів діяльності [21]

Стратегії етапу зрілості - група стратегій в життєвому циклі бізнес-організації, спрямованих на збереження результатів діяльності та підтримку заданого рівня. Зазвичай стратегії етапу зрілості використовуються підприємствами задля підтримання вде наявного ефективного рівня функціонування та додержання відповідних результатів діяльності.

Стратегії спаду використовують в діяльності бізнес-організації на стадії початку іншої діяльності, виведення частини коштів з обороту, чи на стадії повного закриття діяльності бізнес-організації.

Стратегія розвитку бізнес-організації є фундаментальною складовою створення та керування певним підприємством, від її правильного і своєчасного вибору залежить ефективність функціонування, прибутковості, рентабельності та рівня конкурентоспроможності.

На даний момент існує декілька стратегічних форм поведінки, які класифікуються за різними параметрами, зосереджуючись на найважливішій характеристиці для бізнес-організації. Існує також часова ознака класифікація стратегій підприємства, які здебільшого пов'язані із основними стратегіями функціонування підприємства на різних його етапах.

За рівнем управління бізнес-організації - корпоративна (портфельна), бізнесова (бізнес-стратегія), функціональна (деталізує та підтримує корпоративну та бізнесову), операційна (забезпечує досягнення стратегічної мети) стратегії. Усі вони утворюють «піраміду» взаємопов'язаних стратегій.

За сферами діяльності бізнес-організації - товарна стратегія (визначає перспективний асортимент товару, обсяги його виробництва та реалізації, розробку нових товарів, технологій) і ринкова (визначає поведінку на ринку, організацію збуту тощо). За положенням у галузі або сегменті ринку - стратегії лідера, послідовника, претендента на лідерство та новачка[14].

Отже, розглянувши види стратегій за різними ознаками кожна з вказаних видів стратегій є стратегією розвитку, оскільки будь-яка стратегія у певний період життєвого циклу бізнес-організації, має свої особливості, за допомогою яких досягаються проміжні цілі та вказують на напрямок розвитку бізнес-організації в цілому. Основні стратегії розвитку підприємств наведені на рис 1.1.



Рис. 1.1 – Основні стратегії розвитку підприємств

*Джерело: розроблено автором за даними [3]*

Метою будьякої стратегії розвитку підприємства є випередження конкурентів, впровадження інноваційних рішень у виробничу та управлінську діяльність, такі стратегії більш ризиковані та потребують значних капіталовкладень.

Стратегії розвитку бізнес-організації переважно орієнтовані на довгостроковий період і вимагають вкладення інвестиційних коштів, що характеризується відповідним рівнем ризику.

До основних факторів негативного впливу належать [5]:

- неадекватність зовнішніх умов розвитку на ринку;
- зниження результатів ефективності бізнес-організації;

- втрата контролю за ризиками;
- можливість втрат через зниження якості активів;
- надлишкові інвестиції.

Отже, стратегія розвитку встановлює перспективи розвитку компанії та визначає її позиціонування на ринку. Водночас, така стратегія має бути гнучкою, щоб вносити відповідні корективи, які підвищуватимуть або підтримуватимуть ефективні результати діяльності підприємства. Крім того, стратегія є основою для прийняття важливих бізнес-рішень, наприклад [20]:

- вибір груп споживачів або окремих споживачів для задоволення їхніх потреб;
- вибір більш ефективних технологій виробничої діяльності на основі ресурсів і витрат;
- визначення оптимальних обсягів виробництва та розміщення підприємств;
- шляхи підвищення конкурентоспроможності;
- використання нових ринкових альтернатив тощо.

Концепція стратегії бізнес-організації з'явилася та закріпилася внаслідок об'єктивного процесу істотної зміни зовнішнього середовища діяльності комерційних структур, що призвело до необхідності моделювання майбутнього розвитку бізнесу на основі прогнозованих соціально-економічних змін [22]

Поряд із вибором стратегії розвитку важливим сьогодні є здатність бізнес-організації адаптуватися до технологічних, економічних та інших змін. При цьому бізнес-організації можуть вибрати один із чотирьох варіантів поведінки:

- пасивне очікування;
- активне очікування, тобто готовність кваліфіковано (ефективно) зустрічати зміни;
- підготовка та стимулювання бажаних змін;
- запобігання змінам та стимулювання їх за допомогою інновацій.

Таким чином, у світі, що змінюється, бізнес-організації не можуть повноцінно

функціонувати без технологічного, економічного і соціального прогнозування, оскільки надважливим є своєчасне реагування на зміни та збереження на їхньому тлі власного курсу [33]

Також хотілося б зазначити, що всі види стратегії розвитку бізнес-організації можна згрупувати у дві групи: активні стратегії та пасивні стратегії.

До характеристик діяльності, що диктуються активними стратегіями, належать:

- швидкі дії підприємства щодо зміни ситуації на ринку, намагання випередити конкурентів;
- гнучкість всіх процесів, що відбуваються в бізнес-організації;
- можливість інтенсивного використання всіх видів трудових ресурсів, енергії, сировини і матеріалів, обладнання;
- постійний пошук і впровадження інновацій у виробничу, маркетингову та управлінську діяльність [41].

Пасивні стратегії розвитку бізнес-організації передбачають стеження за конкурентами, перегляд діяльності, якщо така потреба виникає внесення змін, таким чином, пасивна стратегія є менш ризикованою і навіть може бути менш витратною[33]

Всі відомі на сьогоднішній день стратегії підприємств науковці групують за певними критеріями, але при цьому, слід зазначити, що всі стратегії є індивідуальними та неповторними для кожного підприємства, оскільки її формування зумовлюють певні чинники зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Попри те, що немає двох абсолютно однакових стратегій, в управлінні підприємством часто визначаються загальні стратегії.

Управління стратегією розвитку підприємства є не самоціллю, а чинником досягнення довгострокових стратегічних цілей, спрямованих на конкурентоспроможність конкретного підприємства.

Особливості створення та введення в дію, а також управління та контроль кожної стратегії залежить від великої сукупності чинників впливу.

Зокрема, найбільш впливовими є наступні: галузь функціонування, розмір підприємства, тип функціонування (роботи, послуги, товари), спеціалізації, потенціалу та наявних ресурсів (фінансових, матеріальних, технічних, трудових тощо), науково-технічного розвитку, управлінською та організаційної структури та інформаційної забезпеченості підприємства тощо.

В умовах нестабільності влади та недосконалості українських державних інституцій розвиток стратегічного менеджменту на підприємствах відбувається в досить специфічних умовах, які обмежують можливість перенесення західних моделей менеджменту в цю сферу [27]

Закордонними дослідниками визначена значна кількість теорій, які обґрунтовують конкурентні стратегії підприємств, описують чинники, що прямо та опосередковано впливають на розвиток підприємства та формування його конкурентної позиції на ринку, а також визначають всі необхідні елементи дії, які забезпечують досягнення значних конкурентних переваг на ринку.

Основна увага зазвичай приділяється місцю та ролі стратегічного менеджменту в загальному управлінні організаціями, а також сутності та положенню стратегічного управління організацією [27]

Аналіз принципів і методів розробки та реалізації стратегії в системі управління бізнес-організації дозволяє встановити, що стратегічне управління – це процес прийняття (планування) і реалізації стратегічних рішень (оперативне управління), основою якого є формування стратегія розвитку, розроблена на основі порівняння власного ресурсного потенціалу бізнес-організації з потенційними можливостями та загрозами зовнішнього бізнес-середовища, в якому працює бізнес-організація.

Модель стратегічного управління, окрім стратегічного планування, включає реалізацію розробленої стратегії, її оцінку та контроль.

Система стратегічного управління визначається як технологія управління бізнес-організацією, що визначає її довгостроковий розвиток в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища та забезпечує своєчасне реагування бізнес-

організації на зміни зовнішнього середовища та цінової кон'юнктури, що призводить до необхідності стратегічного маневрування, як наслідок, перегляду цілей та коригування загального напрямку розвитку компанії.

Використання підходу, що базується на визначенні функціональних областей застосування стратегічного підходу в діяльності компанії, дозволяє розглядати систему стратегічного управління як сукупність таких підсистем: стратегічне управління маркетингом, стратегічне управління персоналом, стратегічне управління фінансами, стратегічне управління виробництвом та інших. Такий підхід до складу системи стратегічного управління бізнес-організації відбиває «проникнення» стратегічного мислення у кожен функціональну область бізнес-організації [11].

Отже, стратегію розвитку бізнес-організації можна охарактеризувати як довгостроковий гнучкий план дій з відповідним рівнем ризику, заснований на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища компанії, що залежить від людського фактору і вимагає інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищити конкурентоспроможність продукції та компанії.

## **1.2 Основні етапи та інструменти обґрунтування стратегії розвитку бізнес-організації**

У сучасних умовах ведення бізнесу виникає необхідність виваженого перспективного підходу до розвитку підприємницької діяльності, зміцнення конкурентних позицій та орієнтації бізнес-організації на задоволення потреб споживачів, отримання запланованого рівня прибутку, досягнення поставленої мети бізнес-організації. Крім того, від ступеня володіння методологією та методами стратегічного управління залежить практичне вирішення завдань,

пов'язаних із необхідністю забезпечення існування бізнес-організації не лише сьогодні, а й у майбутньому.

Щоб розробити ефективну стратегію розвитку бізнес-організації, спочатку необхідно детально спланувати весь процес розробки стратегії, визначивши, якою буде послідовність етапів цього процесу, якими принципами керуватися при розробці та які фактори повинні бути досліджені.

Основні переваги розробки стратегії розвитку бізнес-організації полягають у тому, що вона дозволяє визначити поведінку підприємства на ринку з урахуванням умов зовнішнього середовища та ймовірного характеру їх змін, оцінити конкурентоспроможність і конкурентні переваги бізнес-організації, сформулювати глобальну мету своєї діяльності та визначити ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей, а також забезпечити їх найбільш ефективне використання[9].

Розробка стратегії розвитку бізнес-організації є складним і багатограним процесом, що складається з певної послідовності заздалегідь визначених етапів, загальної методології розробки стратегії розвитку бізнес-організації, що базується на проблемах бізнесу та багатоваріантності стратегічних напрямів його розвитку.

З методологічної точки зору розробка та вибір стратегії бізнес-організації є складним завданням, яке вирішується поетапно. Відповідно до методології стратегічного планування можна назвати такі етапи:

1. Оцінка поточної стратегії - повинна давати уявлення про те, в якому стані знаходиться компанія, які стратегії вона реалізує та наскільки вони ефективні.

2. Аналіз портфеля товарів та послуг - дає наочне уявлення про те, як взаємопов'язані окремі частини бізнесу, доповнює та деталізує інформацію, отриману під час оцінки поточної стратегії.

3. Вибір стратегії – складається з трьох складових: ключових чинників успіху, що характеризують стратегію та результати аналізу продуктового портфеля, а також розробка та аналіз альтернативних стратегій.

4. Оцінка обраної стратегії - здійснюється шляхом аналізу обраної стратегії, із врахуванням вирішальних факторів при постановці кінцевих цілей, що дозволяє визначити, чи призведе обрана стратегія до досягнення загальних цілей компанії.

5. Розробка стратегічного плану – складання стратегічного плану бізнес-організації на основі обраної стратегії (яка є більш широкою категорією), оскільки за допомогою плану можна перевіряти правильність дій через досягнення проміжних цілей. До вибору його розділів і показників кожна бізнес-організація підходить зі своїх позицій, враховуючи свої ресурси.

6. Розробка системи бізнес-планів - за допомогою бізнес-планів необхідно обґрунтувати кожен проект, який входить в стратегічний план, для реалізації та деталізації якого можливі залучення інвестиційних ресурсів, для досягнення загальної стратегії бізнес-організації [26].

Така модель базується на детальному аналізі своєї виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності. При цьому, слід враховувати чинник зовнішнього середовища (мікросередовища та макросередовища), які прямовпливають на діяльність підприємства та найчастіше несуть деяку загрозу. На основі їх аналізу можна ефективно визначитись із стратегією для підприємства із загальної їх сукупності.

Зазвичай до уваги беруть одразу декілька стратегій для конкретного підприємства, зокрема ті, що базуються на основних ланках діяльності підприємства, а також на окремих не головних ланках в сукупності із методами управління певних змін на підприємстві.

В процесі планування стратегії для певного підприємства обов'язковою умовою є використання на практиці стратегічних карт, дерева цілей, розроблення відповідних програм та оперативне й тактичне планування задля досягнення створення єдиної системи управління.

З точки зору конкурентних переваг бізнес-організації процес формування та розробки стратегії складається з таких етапів (рис.1.2).



Рис.1.2 - Основні етапи процесу формування та реалізації стратегії розвитку бізнес-організації

*Джерело: розроблено автором за даними [17]*

При формуванні стратегії розвитку бізнес-організації доцільно насамперед визначити структурно-функціональну побудову системи стратегічного управління, що згодом забезпечить можливість розробки моделі стратегічного управління. Структурно-функціональна побудова системи стратегічного управління передбачає розгляд її з позицій сукупності складових підсистем [10].

Розробка стратегії бізнес-організації має здійснюватися на основі таких принципів: орієнтація на довгострокові глобальні цілі бізнес-організації як суб'єкта господарювання та економічні інтереси його власників; багатоваріантність

можливих напрямків розвитку, що зумовлено динамічністю зовнішнього середовища бізнес-організації; постійний розвиток стратегії, постійна адаптація до виникаючих змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища бізнес-організації[42].

Практика успішних бізнес-організацій доводить, що розробка стратегій, як правило, завершується формуванням більш-менш обґрунтованих планів зі складною внутрішньою структурою. Наявність стратегії розвитку будь-якої бізнес-організації свідчить про серйозність її намірів, про те, що вона орієнтована на довгострокову перспективу, на співпрацю з партнерами та клієнтами.

Процес вибору стратегії відбувається за допомогою аналізу всіх аспектів господарської діяльності бізнес-організації, ринку на перспективу (аналіз попиту та пропозиції), можливостей організації, бюджетної та податкової політики, впливу економічних тенденцій в економіці бізнес-організації. Успіх будь-якої бізнес-організації залежить від уміння ретельно аналізувати ринок і від того, яку позицію зайняла фірма, впливає чи стратегічно продумана і чи правильно визначена позиція бізнес-організації: її місце, час, товар та його ціну.

Іншими словами, економічна стратегія передбачає ефективне досягнення мети економічними методами та засобами, при цьому розробка тієї чи іншої стратегії залежить від організаційного рівня розробки стратегії. Зробити стратегічний вибір означає об'єднати бізнес-рішення та конкурентні дії в єдине ціле. Єдність дій та підходів відобразатиме поточну стратегію бізнес-організації. Обговорення нових дій та підходів відкриває можливі шляхи зміни існуючої стратегії.

Продумане стратегічне бачення готує бізнес-організації до майбутнього, дозволяє правильно обрати довгострокові напрями розвитку та визначає наміри вищого керівництва займати конкретні бізнес-позиції. Безсумнівно, розробка стратегії одна із важливих функцій управління бізнес-організації [5]. Ефективність управління бізнес-організації сьогодні залежить від того, наскільки добре менеджери розробляють та реалізують стратегію. Деякі менеджери розробляють

сильні стратегії, але не всі можуть втілити їх у життя. Інші створюють посередні стратегії, але блискуче їх реалізують.

Щоб бізнес-організації досягнули максимального успіху, менеджери повинні поєднувати розробку хорошої стратегії з її успішною реалізацією.

Якщо стратегія дає фірмі перевагу перед конкурентами, її краще тримати у секреті [15]. Для розробки та впровадження ефективної стратегії управління бізнес-організації необхідно враховувати зовнішні чинники (наприклад, наявність стратегічно важливої інформації про зовнішнє середовище, знання кон'юнктури ринку, конкурентних переваг інших компаній, ефективність маркетингової діяльності та ін.) та внутрішні фактори (наявність відповідних знань, навичок та умінь у персоналу бізнес-організації, професіоналізм топ-менеджерів компанії, прогнозування змін та ін.), тому слід провести SWOT-аналіз.

При виборі найбільш відповідного типу стратегії бізнес-організації слід враховувати такі фактори: вплив чинників зовнішнього середовища на бізнес-організації; сильні та слабкі сторони бізнес-організації; стадії життєвого циклу бізнес-організації; сфери діяльності; нормативно-правове законодавство; базова концепція досягнення конкурентних переваг та становища в галузі [39].

Таблиця 1.3 – SWOT-аналіз стратегії розвитку бізнес-організації

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішні можливості бізнес-організації (навички персоналу, потенціал) чи ресурси, які можуть призвести до формування конкурентної переваги.	Діяльності, яку бізнес-організація виконує недостатньо добре, або неправильно використовує ресурси та підсистеми потенціалу.
Можливості (O)	Загрози (T)
Сукупність факторів, що переважно позитивно впливають на діяльність бізнес-організації, альтернативи, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей (результатів).	Сукупність факторів, які переважно негативно впливають на діяльність бізнес-організації, будь-які процеси чи явища, що перешкоджають руху бізнес-організації чи організації стратегії в напрямку досягнення своєї місії та цілей.

*Джерело: розроблено автором за даними [1]*

SWOT-аналіз призначений для визначення позицій, які займають бізнес-організації у зовнішньому середовищі, та для формування адекватних альтернативних стратегій розвитку.

Його методика включає два основних етапи:

- визначення потенційних можливостей і загроз у зовнішньому середовищі, а також внутрішніх сильних і слабких сторін організації;
- встановлення співвідношення сильних і слабких сторін з можливостями і загрозами для визначення основних проблем розвитку та раціональних шляхів їх вирішення.

У рамках першого етапу SWOT-аналізу відносно незалежно і, можливо, одночасно проводиться детальне дослідження, з одного боку, макро- і мікросередовища, а з іншого боку, внутрішнього середовища організації.

Бізнес-організація має реальні можливості для успішного розвитку стратегії в умовах, коли враховуються сильні сторони та можливості, виробляються шляхи подолання загроз та слабких сторін, через що реалізується ефективна система стратегічного управління підприємством.

Також потрібно визначити фактори впливу стратегію розвитку бізнес-організації за допомогою PEST-аналізу, який здійснює аналіз макросередовища бізнес-організації, що значною мірою дозволяє розробити стратегію розвитку, яка була б адекватною умовам макросередовища.

PEST-аналіз певною мірою виступає як складова SWOT-аналізу, пов'язана із встановленням факторів зовнішнього середовища опосередкованого впливу, які впливають на формування можливостей і загроз для бізнес-організації.

При проведенні PEST-аналізу необхідно проаналізувати можливий вплив на діяльність бізнес-організації чотирьох основних факторів макроекономічного середовища: політичного; економічного; соціального; технологічного (табл.1.4).

Таблиця 1.4 – PEST-аналіз стратегії розвитку бізнес-організації

Політичні	Економічні
Під час формування стратегії розвитку для аналізу визначаються політичні фактори, що впливають на ділову активність, інвестиційний клімат, стабільність та перспективи розвитку бізнес-організації.	Економічні чинники вивчаються як визначення інвестиційних перспектив і розвитку бізнес-організації, купівельної спроможності тощо. Також вивчається вплив економічних ресурсів бізнес-організацій у масштабах держави.
Соціальні	Технологічні
Соціальний фактор під час стратегії розвитку бізнес-організації визначає динаміку споживчих переваг, розподіл і структуру соціальних груп населення, вікову та статеву структуру.	При формуванні стратегії розвитку обов'язково потрібно розглянути тенденції технологічного розвитку, які часто є причинами ринкових змін і втрат, а також появи нових продуктів у бізнес-організацій.

*Джерело: розроблено автором за даними [46]*

Суть PEST-аналізу при формуванні стратегії розвитку бізнес-організації полягає у виявленні та оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної та майбутньої діяльності бізнес-організації.

Не можна стверджувати, що ті чи інші явища мають лише позитивні чи негативні наслідки на стратегію розвитку бізнес-організації, кожен із факторів зовнішнього чи внутрішнього середовища повинен мати комплексну оцінку механізмів та результатів впливу. Крім того, слід мати на увазі, що аналіз зовнішнього середовища бізнес-організації здійснюється певними особами (працівниками), які можуть по-різному оцінювати явища та події, розробляти різні заходи щодо поведінки бізнес-організації у певних умовах.

Основне правило полягає в тому, що необхідно аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище в їх взаємозв'язку та залежності. Сукупність впливу негативних та позитивних факторів на діяльність бізнес-організації (загроз та можливостей) є стратегічним балансом.

Крім того, найбільші загрози виникають, коли негативний розвиток ситуації у зовнішньому середовищі накладається на слабкі сторони бізнес-організації, а можливості - це ситуації у зовнішньому середовищі, які мають позитивний процес чи явище, у яких бізнес-організація, що може продемонструвати свої сильні сторони.

Своєчасне виявлення загроз необхідне для запобігання кризи бізнес-організації, а знання потенційних можливостей дозволяє заздалегідь підготуватися до їх ефективного використання.

Неможливо не зазначити, що основою стратегічного менеджменту для будьякої організації є формування стратегічних напрямків розвитку бізнесу. Головна мета такого аналізу – надати чітке розуміння вигідної стратегії для розвитку компанії. Для цього аналізу використовують матрицю Ансофа (табл. 1.5) яка поділяється на вертикальну вісь «Ринок» та горизонтальну вісь «Продукт».

Горизонтальна вісь поділяється на «Новий продукт» та «Старий продукт», а вертикальна вісь відповідно на «Новий ринок» та «Старий ринок» та створює на перетині між цими осями чотири напрямки за допомогою яких можна визначити найбільш привабливу стратегію для підприємства.

Таблиця. 1.5 Матриця Ансофа

<b>Продукт</b> <b>Ринок</b>	<b>Новий продукт</b>	<b>Старий продукт</b>
<b>Новий ринок</b>	Проникнення на ринок	Освоєння нових ринків збуту
<b>Старий ринок</b>	Розробка продукту	Диверсифікація

*Джерело: розроблено автором за даними [25]*

Матричні стратегії такі:

- Проникнення на ринок: поєднання поточних ринків та товарів. Стратегія спрямована на збільшення частки ринку та забезпечує вищий рівень безпеки бізнес-організації, оскільки компанія вже добре знає свою продукцію, ринок та споживачів. Однак для зростання необхідні великі зусилля так як ринок знаходиться поблизу точки насичення.

- Освоєння нових ринків збуту: поєднання поточної продукції з новими ринками. Стратегія включає розвиток нових каналів збуду через яких новий сегмент споживачів, невивчені внутрішні або міжнародні ринки.

- Розробка продукту: поєднання нових продуктів на поточному ринку. Основна мета стратегії це створення та розробка нових іноваційних та конкурентоспроможних продуктів, які є сучасними на ринку і користуватимуться попитом.

- Диверсифікація: поєднання нових продуктів на новому ринку з метою відкриття нових ринків через продаж нових товарів. Однак ця стратегія є ризиковою, так як без здійснення ґрунтовної підготовки, аналізу ринків та споживчих інтересів вона може бути збитковою для компанії. Разом з тим, при якісній підготовці, реалізація цієї стратегії може бути вигідною.

Отже, стратегія розвитку бізнес-організації є дорогою у майбутнє, яка визначає напрямок подальшого розвитку бізнес-організації та комплекс заходів, які сприяють досягненню відповідного розвитку. Щоб успішно реалізувати поставлені плани використовують діаграму Ішікави яка є графічним способом дослідження найбільш істотних причино-наслідкових взаємозв'язків факторів з наслідками досліджуваних проблем. (рис 1.4)

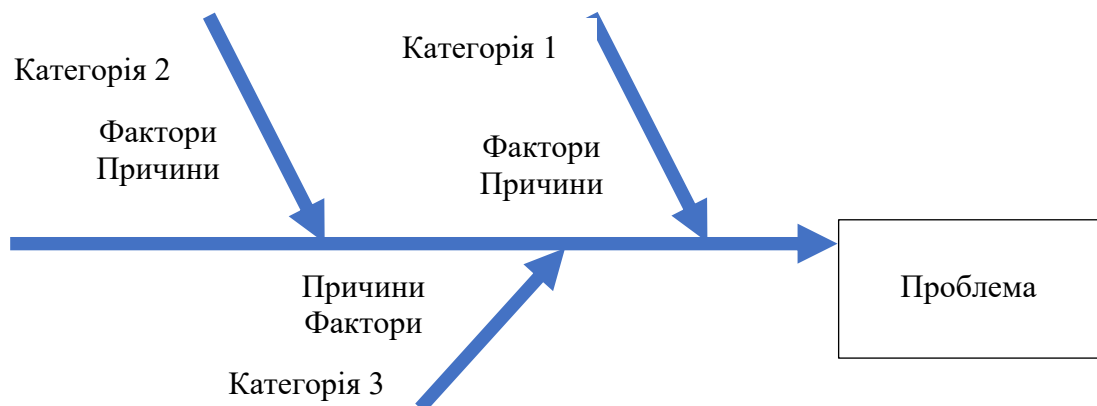


Рис 1.4 Діагарма Ішікави у зворотньому вигляді

*Джерело: розроблено автором за даними [13]*

Діаграма дає можливість виявити взаємозв'язки між різними факторами і більш точно зрозуміти, які основні фактори значно впливають на розвиток бізнес-організацій.

Загалом цю схему використовують більше при розробці нової продукції. Вид діаграми нагадує кістяк риби, де проблема позначається основною стрілкою, а фактори які впливають на проблему - другорядними стрілками з обох сторін цієї діаграми.

Також важливим інструментом для розуміння проекту та його оцінки використовують діаграму Ганта яка складається з визначення термінів виконання задач. Головна перевага цієї діаграми – її універсальність.

Вона підходить як і для розробки закупівлі всіх необхідних матеріалів для виготовлення до вищзначеного часу нового продукту, так і для розробки концептуального проекту (табл. 1.6)

Таблиця 1.6 Діаграма Ганта

Місяць	січень	лютий	березень	Квітень	травень	червень	липень	серпень
Назва робіт								
Покупка сировини		↓						
Розробка продукту			↓					
Реклама				↓				
Збут								

*Джерело: розроблено автором за даними [16]*

На рисунку 1.5 умовно представлений приклад вигляду діаграми Ганта, яка має зручний та доволі зрозумілий метод планування проектів.

Підсумовуючі все вище зазначене можемо підкреслити, що необхідною умовою ефективного довгострокового функціонування та успішного стратегічного розвитку є вивчення факторів зовнішнього середовища функціонування бізнес-організації, що передбачає проведення комплексного аналізу, який можна здійснити за допомогою цих інструментів стратегічного аналізу, які в свою чергу дають досить чітку та об'єктивну картину ринкової позиції бізнес-організації.

### 1.3 Особливості формування стратегії у сучасних умовах VUCA-світу та війни

Виклики прискореного процесу глобалізації та транснаціоналізації, а також непередбачуваного розвитку подій у світовій економіці та війні в Україні, обтяженої тривалою глобальною кризою та політичним гібридним катагенезом, вимагають від бізнес-середовища значних зусиль для внесення істотних економічних, організаційних, технологічних, інноваційних змін для досягнення конкурентних переваг бізнес-організацій.

Дослідження показують, що більшість звикли будувати певну класифікацію подій в бізнес-організаціях, для якої є характерне скорочення та спрощення інформації, світ-VUCA вимагає створення нових моделей сприйняття та збору інформації, а також розробки численних стратегій розвитку та планів на майбутнє.

Світ-VUCA - це світ, у якому важко реалізувати завдання для прогнозування. VUCA – це акронім англійських слів «volatility» (мінливість), «uncertainty» (невизначеність), «complexity» (складність) і «ambiguity» (неоднозначність) [47].

Бізнес-організації в контексті світу-VUCA характеризується такими рисами:

- волатильність (мінливість, нестійкість, нестійкість, мінливість) – ситуація змінюється швидко та непередбачувано, хаотично, виходячи зі змін неможливо передбачити майбутню ситуацію чи спланувати дії, а саме різке збільшення чотирьох вимірів змін: типу, швидкості, охоплення та масштабу.

- невизначеність – в бізнес-організації відбуваються серйозні руйнівні зміни, минуле в цьому місці не є провісником майбутнього, тому що визначення майбутнього надзвичайно складне.

- складність — це «місце», де багато важкозрозумілих фактів, причин і факторів утворюють проблеми. Складність «без чіткого зв'язку між причиною та наслідком впливає на всі бізнес-організації».

- неоднозначність – це «місце», де важко відповісти на запитання «хто, що, коли та чому» [47].

Система стратегічного розвитку бізнес-організацій вирішує проблеми в режимі реального часу, що потребують негайного реагування, враховуючи кон'юнктуру ринку та зовнішнього середовища, а також використовуючи інтуїтивно зрозумілий, креативний, творчий підхід в умовах високого ризику невизначеності та розвитку подій і наслідків за допомогою засобів сценарного планування, наприклад, як в теперішній час в Україні, багатьом бізнес-організаціям довелося приймати рішення щодо подальшого знаходження на ринку у зв'язку з війною.

Деякі бізнес-організації в Україні були прихильниками сценарного стратегічного планування та відзначали його принципові переваги, такі як облік кількох варіантів майбутнього стану зовнішнього середовища, оскільки є можливість розробляти план для форс-мажорних обставин та можливих відповідних стратегій розвитку. Системність планування, як значний інструментарій для аналізу та розробки стратегічних альтернатив, дозволила бізнес-організаціям втриматися «на плаву», що в свою чергу підтримує економіку України через сплату податків та зборів, а також забезпечує населення робочими місцями.

Концептуальним напрямком стратегічного розвитку бізнес-організацій є цілеспрямоване формування нових ніш на основі інноваційних технологічних бізнес-моделей із використанням сучасних інструментів дослідження зовнішнього середовища з поєднанням впливу самих бізнес-організацій на вектори розвитку та побудову нових сценаріїв.

В умовах VUCA-середовища звичайні стратегії малоефективні, а нові повинні передбачати адаптивність, здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Тому фахівці та керівники бізнес-організацій, установ, організацій (у тому числі як державного сектору, так і бізнес-середовища) змушені

враховувати у своїй діяльності, що набутий раніше досвід не завжди може бути корисним при вирішенні завдань у майбутньому [49].

Формування стратегії розвитку бізнес-організації з урахуванням вимог сучасного бізнес-простору VUCA потребує оновлення моделі компетенцій персоналу, поряд із традиційними компетенціями, тобто: всім звичні логічне, системне та структуроване мислення, комунікативні навички, навички командної роботи, лідерство слід видозмінювати на необхідні компетенції VUCA[35].

VUCA для бізнес-організацій в поєднанні короткострокового стратегічного планування (на один рік із постійним гнучким коригуванням прогнозу) та довгострокового планування (на 10–15 років), необхідний для формування стратегії компанії з урахуванням кризових явищ та фаз зростання, що дозволяє враховувати їхню циклічність.

При формуванні стратегії бізнес-організацій необхідно чітко уявлення про мету бізнесу та конкретний план дій у кризових ситуаціях. Водночас важливим є те, що в умовах VUCA-світу не можна замикатися у своїй сфері діяльності: чим вище спеціалізація, тим більш вузький кут зору. У світі-VUCA існує здатність до співпраці, здатність формувати бізнес-спільноту та експертні спільноти навколо себе, що варто використовувати українським організаціям, а також здатність створювати творчі альянси, які допоможуть розширити горизонт прийняття рішень у кризових ситуаціях [50].

У сучасних умовах компетенція, як креативність, не здається нововведенням для бізнес-організацій, але якщо раніше під креативністю малася на увазі здатність менеджерів пропонувати оригінальні та нестандартні рішення традиційних завдань, то у світі-VUCA – це здатність пропонувати альтернативні рішення одного завдання, а також вміння працювати з абсолютно новими завданнями, що є найбільш популярними в теперішній час. Особливо важлива здатність для стратегії розвитку бізнес-організацій: персонал повинен вміти застосовувати знання та навички однієї галузі знань в іншій. Критично важливими стають також розвиток образного мислення та вміння по-новому представляти

результати виконання завдань. Критичне мислення спонукає керівників компаній постійно стежити за самостарінням попередньо розробленої стратегії та дозволяє своєчасно вносити необхідні корективи.

Світ-VUCA - це час для гнучких, перевірених, сміливих співробітників, завжди готових до змін і толерантних до невизначеності. Відповідно, при формуванні стратегії розвитку бізнес-організації не варто зосереджуватися на зменшенні страху працівників перед невизначеністю, акцент слід змістити на формування різноформатної команди, толерантної до змін та мотивованої на результативну роботу для формування ефективної стратегії розвитку.

У контексті світу-VUCA нові зміни в бізнес-організаціях України, а також подальший розвиток технологій відкриють нові можливості для бізнес-організацій щодо створення нових компетенцій, що, на нашу думку, дасть позитивний ефект. Як згадувалося раніше, основною вимогою до моделі компетенцій у світі-VUCA є високий рівень адаптивності, а в сучасних реаліях дана характеристика є невід'ємною складовою успішної діяльності.

Слід зазначити, що значною мірою світовий розвиток як в плані соціальних так і економічних аспектів прямо залежить від стабільності в світі та геополітичних процесів. Зокрема, доведено, що нині найголовнішими правилами мають виступати додержання територіальної цілісності кожної із країн світу; співіснування та співпраця в мирному середовищі; в жодному разі не допущення воєнних дій, а лише вирішення всіх питань мирним шляхом переговорів, та найголовніше додержання гуманістичного принципу – життя кожної людини є найважливішим. Також до даного переліку можна зазначити рівність всіх людей Perez чинним законодавством, сталий розвиток та підтримання навколишнього середовища.

Нині повномасштабні дії в Україні приковують увагу всіх держав світу. Проте, це не єдиний воєнний конфлікт, який може відбутися найближчим часом, оскільки, на думку аналітиків та політологів, зростає значне напруження між Китаєм та США у питанні Тайваню та світового воєнного лідерства.

На сьогодні, багато країн об'єдналися між собою задля унеможливлення подальших бойових дій на території Східної Європи. Тому, можна вважати, що саме події в Україні заопчаткували світові та глобальні трансформації людства та діючих політичних, соціальних та економічних систем в багатьох країнах світу.

Таким чином, вимога адаптивності стратегії розвитку бізнес-організацій зумовлює необхідність формування та розвитку ключових VUCA-компетенцій, що дозволить своєчасно розпізнати симптоми кризи, запобігти її поширенню та мінімізувати наслідки, що є для бізнес-середовища нашої країни актуальним, як ніколи.

А спрямованість стратегії розвитку на забезпечення сталого становища бізнес-організацій, повинна здійснюватися на врахуванні ймовірності прояву, амплітуди зміни та агресивності прояву турбулентних процесів, що у свою чергу дозволить розробити ефективні методи протидії негативному впливу зовнішніх факторів сучасного VUCA-світу та зміцнення конкурентних позицій бізнес-організацій.

В Україні під час війни бізнес-організації є достатньо вразливими, по перше через ризики. Від початку повномасштабного вторгнення на територію України бізнес, як і вся країна, почали жити за нової реальності серед якої: міграція, без розуміння чи повернуться люди найближчим часом, відсутність безпеки, ризики пошкодження або втрати фізичного майна, зовнішні економічні обмеження та інші.

У зв'язку з війною бізнес має низку ризиків серед яких:

- ризик “втрати” керівника або мобілізація керівництва;
- кадрові ризики;
- податкові ризики.

Однак вже близько року бізнес-організації вправно використовують ризик менеджмент вирішуючі наприклад ризики пов'язані з мобілізацією керівника, які пов'язані з проблемами які може мати компанія якщо не буде мати “у доступі” підписанта, вирішувати шляхом додавання інших підписантів.

Кадровий ризик менеджмент полягає у вирішенні питань пов'язаних з працівниками. Такими питаннями є неможливість виходу на роботу чи зміна місця житла, в таких випадках підприємства або відправляють у відпустку або припиняють трудовий договір. Однак кожному підприємству необхідно лишити критичну кількість команди для роботи підприємства, для цього запровадили так звану систему бронювань співробітників від мобілізації, яка полягає в підготовці документів для подання до відповідальної військової обласної адміністрації [4]

Податкові ризики полягають в податково-митних змінах які з початку війни стали значними. На початку війни держава звела до історичного мінімуму ставки податків, а на сьогодні ми бачимо тенденцію повільного повернення податкової до стану довоєнного часу. Тому бізнес-організації, вже зараз впроваджують системи моніторингу та стідування за бухгалтерською діяльністю підприємства. Також роблять додаткові скани та копії наявних документів які в разі втрати можуть бути поновлені.

Також бізнес-організації дотримуються думки «надійний контрагент в минулому, може не виконати умови договору в теперішніх умовах» тому додатково переукладають договори, додавши умови регулювання проблем повоєнного стану, обережніше ставляться до поставок з відстрочкою платежу, роблять повторну перевірку діючих клієнтів та інші напрямки забезпечення безпеки компанії.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ПРАТ «ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД» ТА СЕРЕДОВИЩА ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Приватне акціонерне товариство «Обухівський молочний завод» розташована за адресом: 08703, Київська обл., Обухів, вул. Каштанова, буд.1.

ПрАТ «Обухівський молокозавод» - одне з молочних підприємств у Київській області. Протягом усього часу і до пандемії включно підприємство розвивалось, розроблювали технології, вдосконалювали та збільшували асортимент продуктів. В даний час ПрАТ «Обухівський молокозавод» - це сучасне молокоперобне підприємство [31].

ПрАТ «Обухівський молокозавод» пропонує споживачам понад 50 позицій високоякісних молочних продуктів під брендом «Лукавиця», а саме: пастеризованого молока, пряженого молока, сирки для дітей, йогурту безтактовні та біокефіри, питні йогурту, селянський сиру та сиру з низьким вмістом жиру, десерти, селянське масло, морозиво та інші позиції.

ПрАТ «Обухівський молокозавод» переробляє близько 300 тонн молока на добу при потенційній потужності 500 тонн.

Організаційна структура управління ПрАТ «Обухівський молокозавод» має взаємозв'язок вертикально залежних структурних підрозділів, у якій генеральний директор може управляти виробничо-господарською діяльністю підприємства як особисто, так і через своїх безпосередніх заступників. (рис 2.1)

Структура управління підприємством є лінійно-функціональною, згідно якої управління підприємством здійснюють загальні збори підприємства, які є

вищим органом; Директор підприємства; Наглядова Рада; Ревізійна комісія, що є контролюючим органом підприємства.

Директору підприємства підпорядковується заступник директора з виробництва та заступник директора з адміністративних питань.



Рисунок 2.1 – Схема організаційної структури управління ПрАТ «Обухівський молокозавод»

*Джерело: розроблено автором за даними [37]*

Кожна бізнес-організація складається з процесів в середині бізнес-організації, які перетворюють вхідний продукт (сировину) на вихідний продукт (готова продукція), ці процеси являють собою бізнес-процеси.

ПрАТ «Обухівський молокозавод» - це виробнича бізнес-організація, яка виробляє молочну продукцію. Бізнес-процеси на підприємстві поділяють на три групи: процеси управління, основні та обслуговуючі.

Основні процеси управління виконує голова правління та бенефіціар (в одній особі). Управління виробництвом здійснюють головний інженер та головний технолог, яким вже підпорядковані начальник виробничої лабораторії, начальник цеху, головний механік та всі інші штатні працівники виробництва (рис.2.2)

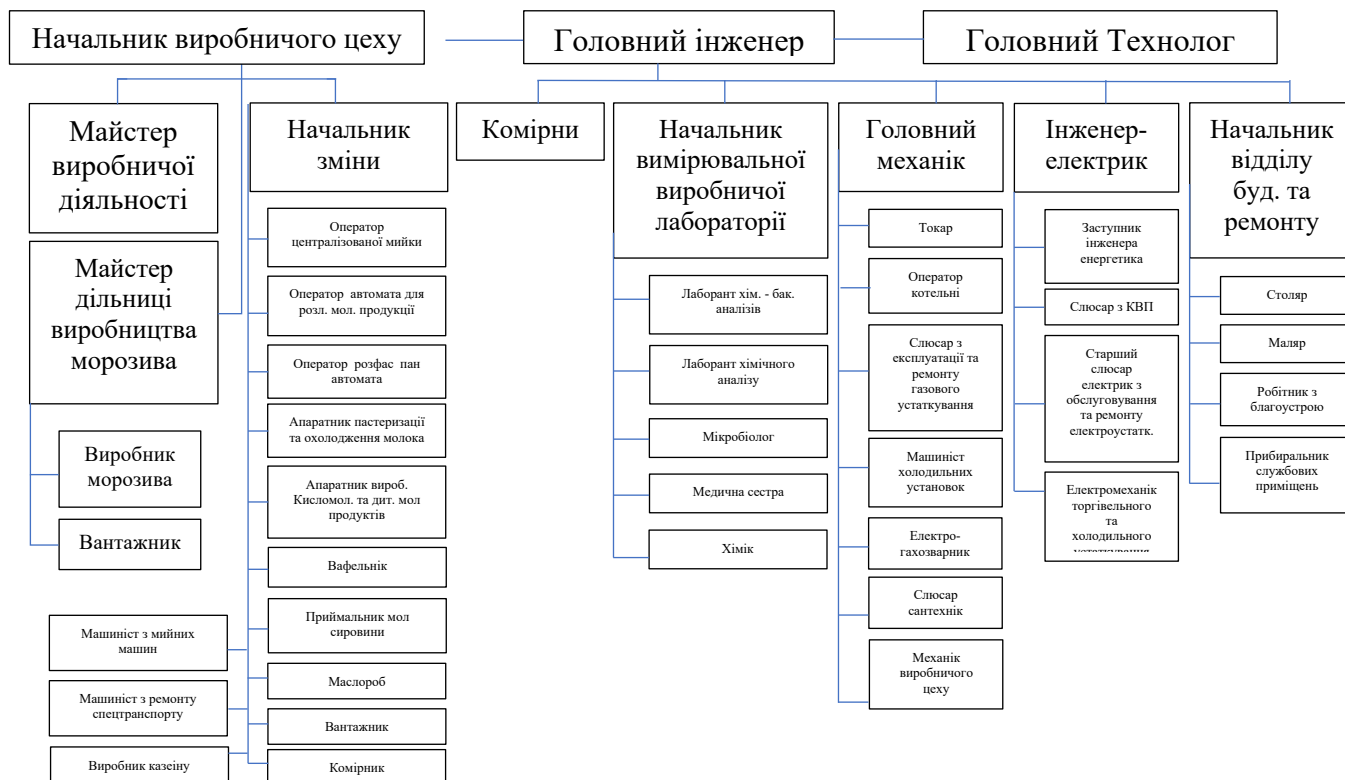


Рисунок 2.2 – Схема організаційної структури управління виробничою діяльністю ПрАТ «Обухівський молокозавод»

*Джерело: розроблено автором за даними [37]*

Директор та начальник цеху займаються процесом постачання, а саме: аналіз і визначення потреби, розрахунок обсягів закупівель сировини, визначення методу закупівель, узгодження ціни та укладання договорів, встановлення контролю над кількістю, якістю та термінами поставок, а так само організація розміщення товарів на складі. Виробництвом займаються начальник виробничого цеху, оператори виробництва, апаратники та машиністи та інші.

Співробітники ПрАТ «Обухівський молокозавод» постійно працюють над покращенням якості продукції, збільшенням харчових цінностей та смакових властивостей, а також розширення їх асортименту.

Компанія ПрАТ «Обухівський молокозавод» постійно активно бере участь у виставках, змаганнях, фестивалях, де незалежні експерти оцінюють якість молочної продукції. Висока якість ПрАТ «Обухівський молокозавод» має нагороди, а саме: золота медаль національної конкуренції «100 найкращих продуктів України» за відмінну якість «Селянське» масла, золота медаль та кубки на фестивалі морозива, Гран-прі за «Ряжанка» 2,5 % жиру, та золота медаль за масло солодковершкове селянське «Обухівське» 72,5 % жиру та номінацію конкурсі дегустацій молочної продукції, який проводила національна асоціація молочників України «Укрмолпром», а також отримала сертифікат «Знак якості» для маркування молочної продукції, та багато інших нагород.

На сьогоднішній день продукцію ПрАТ «Обухівський молокозавод» під торговою маркою «Лукавиця» - можна придбати в місті Києві, Київській та Черкаській областях. Широкий асортимент продукції та індивідуальний підхід до кожного клієнта являються основними характеристиками заводу як партнера по бізнесу [31].

В ПрАТ «Обухівський молокозавод» вважає обов'язковою складовою є лабораторний контроль, що важливо для виробництва високоякісних молочних продуктів. Лабораторія ПрАТ «Обухівський молокозавод» займаються дослідженням, вимірюванням та контролем виробництва за фізичними та мікробіологічними параметрами молочної продукції, а саме:

- закупочні сирі матеріали (молоко з ферм);
- готову продукцію (відповідність до стандартів якості);
- під час технологічного процесу виробництва продукції;
- допоміжні матеріали;
- пакувальні матеріали;
- контроль над санітарним станом виробництва.

Лабораторія ПрАТ «Обухівський молокозавод» оснащена всім необхідним лабораторним обладнанням та пристроями для проведення фізико-хімічних та мікробіологічних досліджень, що відповідають регуляторними документами, також забезпечені хімічними реактивами та посудом, все необхідне обладнання пройшло сертифікацію.

Кожна партія молочних продуктів ПрАТ «Обухівський молокозавод» контролюється сировиною, під час технологічного процесу та під час всього періоду експлуатації, щоб забезпечити гарантовану якість продукції та відповідність до її регуляторній документації.

На основі результатів аналізу виконуються коригувальні дії (якщо такі потрібні), спрямовані на усунення причин виявлених недоліків та покращення виробничих технологій.

Відповідно в ПрАТ «Обухівський молокозавод» до безпеки та вмісту, всі молочні продукти контролюються сертифікованими лабораторіями та відповідають допустимим рівням, згідно з регуляторною документацією. ПрАТ «Обухівський молокозавод» має всі необхідні висновки відповідних державних служб призначених для всіх видів молочної продуктів, згідно з списком асортименту, що є дійсними згідно регуляторних документів.

Сертифікати відповідності в ПрАТ «Обухівський молокозавод» розроблені для серійного виробництва молочної продукції, а саме: масло солодковершкове із жирністю 72,5%, 73%, 82,5% від загальної кількості жирів [31].

Широкий асортимент продукції ПрАТ «Обухівський молокозавод» та індивідуальний підхід до кожного клієнта – це основні характеристики заводу як ділового партнера.

Сировинною базою для підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод» є фермерські господарства. Рівень спеціалізації підприємства визначається часткою продукції в загальному обсязі виробництва (рис.2.3).

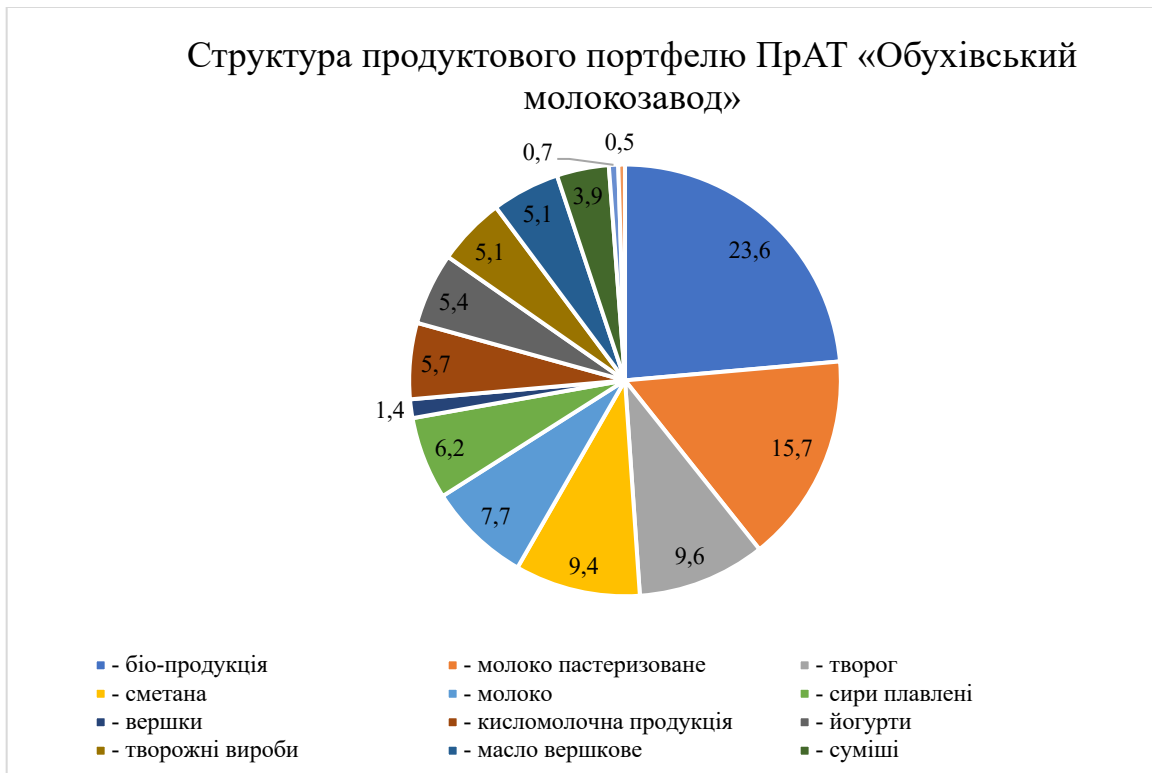


Рис.2.3. – Структура продуктового портфелю ПрАТ «Обухівський  
МОЛОКОЗАВОД»

*Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності ПрАТ «Обухівський молокозавод».*

На молокозаводі ПрАТ «Обухівський молокозавод» відсутня чітка спеціалізація, наявний широкий асортимент, але виявлено два головних напрями роботи, частка, яких у загальному обсязі виробництва останнім часом помітно зросла – це пастеризоване молоко, яке становить 15,7% та біопродукти – 23,6%.

ПрАТ «Обухівський молокозавод» веде бухгалтерський облік господарських операцій та результати його діяльності в натуральних одиницях в узагальненому грошовому вираженні шляхом суцільного документального супроводу та взаємопов'язаного їх відображення.

Облік господарських операцій здійснюється методом подвійного запису відповідно до Плану бухгалтерських рахунків у відповідних журналах, згідно з наказами та аналітичною інформацією, що здійснюється на комп'ютерних носіях з використанням бухгалтерської програми 1-С:Бухгалтерія.

Проведемо фінансово-господарський аналіз ПрАТ «Обухівський молокозавод» (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Показники діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод» за 2019-2021рр.

Найменування показника	Роки			Відхилення			
				Абсол., тис. грн+/-		Відн.,%	
	2019	2020	2021	2020 /2019	2021 /2020	2020 /2019	2021 /2020
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	260 585	252 759	248 908	-7 826	- 3 851	- 3,00	- 1,52
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	209 472	210 403	209 254	931	- 1 149	0,00	- 0,01
Адміністративні витрати, тис. грн	9 226	11 175	14 530	1 949	3 355	21,10	30,00
Витрати на збут, тис. грн	21 214	22 296	23 777	1 082	1 481	0,05	0,07
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн	18 262	12 368	68	-5 894	-12 300	- 32,30	- 99,00
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	14 813	10 132	55	-4 681	-10 077	- 31,6	- 99,42

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Обухівський молокозавод» (додаток А, Б).*

Відповідно до табл.2.1 чистий дохід (виручка) від реалізації продукції протягом 2019-2021рр. мав тенденцію до зниження та у 2021р. становив 248 908 тис.грн., а собівартість реалізованої продукції лишалась майже незмінною. Адміністративні витрати зросли у 2020р. порівняно до 2019р. та у 2021 зросли ще більше, це пов'язано із підвищенням заробітної плати.

Прибуток від операційної діяльності у 2020р. становив 12 368 тис. грн, а 2021р. ПрАТ «Обухівський молокозавод» покрив всі свої витрати, але при цьому майже не отримав жодного прибутку.

Було зафіксовано стрімке зниження чистого прибутку з 2019р. – 14813тис.грн до 2021р., коли чистий прибуток склав всього 55 тис.грн, тому доцільно провести оцінку ліквідності підприємства (табл.2.2.).

Дана тенденція є негативною для діяльності підприємства, та пояснюється тим, що зменшилися обсяги продажів у зв'язку з кризовими явищами, зросли адміністративні витрати..

Таблиця 2.2 – Показники ліквідності ПрАТ «Обухівський молокозавод» за 2019-2021рр.

Назва показника	Джерело інформації	2019	2020	2021	Теоретично достатнє значення
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможність)	Ф.№1, (р.1165 + р.1160) : р.1695	0,06	0,31	0,09	Більше 0,2
2. Проміжний коефіцієнт покриття балансу	Ф.№1,(р.1125 +...+ р.1165)] : :р.1695	0,38	0,40	0,24	Більше 0,7-0,8
3. Коефіцієнт покриття балансу	Ф.№1, р.1195 : р.1695	1,13	1,37	1,17	Більше 2-2,5
4. Частка оборотних коштів у активах	Ф.№1, р.1195 : р.1300	0,78	0,79	0,84	Збільшення
5. Частка власних оборотних коштів у запасах	Ф.№1, (р.1195 – р.1695) : (р.1100 + р.1110)	0,21	0,44	0,16	Більше 0,5

*Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності ПрАТ «Обухівський молокозавод» (додаток А, Б)*

Відповідно до табл.2.2. коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2020р. становив 0,31 – це відповідає теоретично достатньому значенні, але у 2019р. – 0,06 та у 2021р. – 0,09, відповідно, показує, яка частина короткострокових боргових зобов'язань не може бути покрита грошима та їх еквівалентами у вигляді ліквідних цінних паперів та депозитів, тобто ПрАТ «Обухівський молокозавод» має не ліквідні активи. Проміжний коефіцієнт покриття балансу у 2019р. – 0,38, у 2020р.-

0,40, у 2021р. – 0,24, тобто, показники не відповідають —теоретично достатньому значення, а це в свою чергу характеризує нездатність підприємства швидко вивільняти кошти з господарського обороту та гасити боргові зобов'язання.

Частка оборотних коштів у активах протягом 2019-2021рр. має тенденцію до збільшення, що відповідає теоретична достатньому значення, та характеризує частину власних оборотних коштів, яка знаходиться у грошовій формі, відповідно у підприємства дана частка почала зростати, а частка власних оборотних коштів у запасах - не відповідає теоретично достатньому значенню, що характеризує недостатність власних коштів для формування запасів підприємства, тому потрібно проаналізувати майновий стан (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Майновий стан ПрАТ «Обухівський молокозавод» за 2019-2021рр.

Назва показника	Джерело інформації	2019	2020	2021	Теоретично достатнє значення
1.Вартість всього майна	Ф.№1, р.1300 або р.1900	479 754	502 364	629 877	Вартість майна повинна зростати порівняно з попередніми періодами
2. Вартість власних коштів підприємства	Ф.№1, р.1495	84 677	122 258	78 730	Вартість власного капіталу повинна зростати порівняно з попередніми періодами
3. Вартість власних оборотних коштів	Ф.№1, р.1195 – р.1695	43 136	108 546	78 206	Вартість власних оборотних коштів повинна зростати порівняно з попередніми роками
4. Коефіцієнт зносу	Ф.№1, р.1012 : р.1011	0,64	0,67	0,69	Зменшуватись і бути меншим 0,5
5. Коефіцієнт придатності	Ф.№1, 1 - р.1012 : р.1011	0,36	0,33	0,31	Збільшуватись і бути більшим 0,5

*Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності ПрАТ «Обухівський молокозавод»*

Згідно з табл.2.3 вартість всього майна ПрАТ «Обухівський молокозавод» зростає, що означає правильність і доцільність інвестування фінансових коштів в активи. Вартість власних коштів та власних оборотних коштів підприємства протягом 2019-2021рр. має тенденцію до зменшення, що свідчить про залежність

від кредитів та зовнішніх інвестицій, тому слід проаналізувати фінансову стійкість підприємства (табл.2.4).

Коефіцієнт зносу у 2019р. – 0,64, у 2020р. – 0,67, у 2021р.- 0,69, показує, яка частина вартості основних засобів переноситься на готову продукцію. Рівень зносу вважається високим, якщо цей коефіцієнт  $> 0,5$ .

Чим менше значення показника, тим кращий технічний стан основних засобів, тому у ПрАТ «Обухівський молокозавод» дуже сильно зношується обладнання [31].

Коефіцієнт придатності відповідно у 2019р. - 0,64, у 2020р. - 0,67, у 2021р.- 0,69, вказує, яка частина основних засобів придатна для експлуатації, тобто, не списана на витрати діяльність ПрАТ «Обухівський молокозавод», чим більше значення показника, тим краще технічний стан основних засобів, в ПрАТ «Обухівський молокозавод» низька придатність основних засобів.

Аналіз фінансового стану підприємства свідчить про те, що підприємство може покращити фінансову безпеку на мікроекономічному середовищі його діяльності.

Для проведення аналізу використані засоби статистичного аналізу та розрахунку показників фінансової стійкості, що надають інформацію про роботу підприємства.

Таким чином, основними характеристиками забезпечення його фінансової стійкості є коефіцієнт автономії, коефіцієнт маневреності власних коштів та інші. Більш детально зображено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники ділової активності ПрАТ «Обухівський молокозавод» за 2019-2021рр.

Назва показника	Джерело інформації	2019	2020	2021	Теоретично достатнє значення
1. Коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів	Ф.№1, (р.1595 + р.1695+ р.1700) : р.1495	4,67	3,11	7,00	Менше 1
2. Коефіцієнт автономії	Ф.№1, р.1495 : р.1300 (1900)	0,18	0,24	0,12	Більше 0,5
3. Коефіцієнт маневреності власних коштів	Ф.№1, (р.1195 – р.1695) : р.1495	0,51	0,89	0,99	Якомога більший
4. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	Ф.№1, (р.1595 + р.1695 + р.1700) : р.1900	0,82	0,76	0,88	Менше 0,5
5. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	Ф.№1, р.1595 : (р.1595 + р.1495)	0,44	0,42	0,57	Зменшення коефіцієнта
6. Коефіцієнт фінансового левереджу	Ф.№1, р.1595 : р.1495	0,77	0,73	1,31	Менше 0,5
7. Показник заборгованості кредиторам	Ф.№1, р.1610+р.1615+р.1620+р.1625+р.1630 : р. 1300	0,13	0,17	0,15	Якомога менший

*Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності ПрАТ «Обухівський молокозавод» (додаток А, Б)*

Відповідно до табл.2.4 коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів ПрАТ «Обухівський молокозавод» відповідно у 2019р. – 4,67, у 2020р. – 3,11, у 2021р. - 7, даний коефіцієнт показує, що у ПрАТ «Обухівський молокозавод» в обігу знаходиться більше позикових коштів, ніж власних і це співвідношення із кожним роком стає все вагоміше.

Коефіцієнт автономії ПрАТ «Обухівський молокозавод» протягом 2019-2021рр. не відповідає теоретично достатньому значенню, що характеризує ступінь залежності підприємства від зовнішніх запозичень.

Із кожним роком значення коефіцієнта зменшується, отже підприємство стає менш фінансово стійким, стабільним та менш незалежним від зовнішніх кредиторів. Існує ймовірність, що на досліджуваному підприємстві кредитори повільніше вкладатимуть кошти, адже воно немає можливості погасити борги ра рахунок власних коштів.

Коефіцієнт маневреності власних коштів ПрАТ «Обухівський молокозавод» у 2019р – 0,51, у 2020р. – 0,89, у 2021р. – 0,99 показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності. Із кожним поточним роком показник зростає, отже більше забезпечується гнучкість у використанні власних коштів.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу та коефіцієнт фінансового левереджу ПрАТ «Обухівський молокозавод» більше 0,5, що не відповідає теоретично достатньому значенню, характеризує не здатність підприємства виконувати свої зовнішні зобов'язання за рахунок використання власних коштів та його залежність від позикових джерел.

Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів становив у 2019р. – 0,44, у 2020р. – 0,42, у 2021р. – 0,57, це означає відношенню вартості довгострокових кредитів і позик до суми джерел формування власних коштів підприємства і довгострокових позик, тобто, ПрАТ «Обухівський молокозавод» має велику залежність від кредиторів.

Коефіцієнт левериджу із кожним роком протягом аналізованого періоду зростає та не відповідає нормативному значенню, отже зображає щорічне збільшення боргового капіталу в загальній структурі капіталу, що впливає на більший ризик структури капіталу.

Показник заборгованості кредиторам, що відображає кількість оборотів за кредиторською заборгованістю протягом року ПрАТ «Обухівський молокозавод»

у 2021р. – 0,15 та має тенденцію до зменшення, тобто, зменшує підприємство ПрАТ «Обухівський молокозавод» свою кредиторську заборгованість.

Проаналізуємо показники ділової активності підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод» (табл.2.5).

Таблиця 2.5 – Показники ділової активності ПрАТ «Обухівський молокозавод» за 2019-2021рр.

Назва показника	Джерело інформації	2019	2020	2021	Теоретично достатнє значення
1. Загальна оборотність капіталу	р.2000 (ф.№2) : р.1300 (ф.№1)	2,83	2,73	2,23	Збільшення
2. Оборотність готової продукції	р.2000 (ф.№2) : р.1103 (ф.№1)	-	-	-	Збільшення
3. Оборотність запасів	р.2000 (ф.№2) : р.1100 (ф.№1)	11,25	9,63	5,33	Збільшення
4. Оборотність дебіторської заборгованості	р.2000 (ф.№2) : р.1125 + р.1130 + + ... + р.1155 (ф.№1)	10,20	11,00	11,08	Збільшення
5. Середній строк обороту дебіторської заборгованості, днів	р.1125 + р.1130 + ... + р.1155 (ф.№1) : р 2000 (ф.№2) x 360	9,86	43,42	56,28	Зменшення
6. Оборотність кредиторської заборгованості	р.2000 (ф.№2) : р.1615 (ф.№1)	24,59	17,26	15,44	Збільшення
7. Середній строк обороту кредиторської заборгованості, днів	р.1615 (ф.№1) : р.2000 (ф.№2) x 360	3,60	20,86	23,32	Зменшення
8. Фондовіддача необоротних активів	р.2000 (ф.№2) : (р.1011 – р.1012) (ф.№1)	13,23	13,82	14,25	Збільшення
9. Оборотність власного капіталу	р.2000 (ф.№2) : р.1495 (ф.№1)	16,01	11,21	17,84	Збільшення

*Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності ПрАТ «Обухівський молокозавод».*

Загальна оборотність капіталу та оборотність готової продукції ПрАТ «Обухівський молокозавод» протягом 2019-2021рр. має тенденцію до зменшення, демонструє неефективність управління власним капіталом підприємства.

Оборотність запасів ПрАТ «Обухівський молокозавод» у 2019р. – 11,25, у 2020р. – 9,63, у 2021р. – 5,33, свідчить про не ефективне виробництво, що існує потреба в оборотних коштах для його організації.

Оборотність дебіторської заборгованості у 2019р. – 10,2, у 2020р. – 11, у 2021р. – 11,08, свідчить показник ділової активності, що вказує на ефективність управління боргом клієнтів та інших боржників.

Середній строк обороту дебіторської заборгованості у 2020р. показує, що відбулося зменшення показника до 0,09 та у 2021р. показник лишився на рівні попереднього, а також вказує на середню кількість днів, необхідні стягнення боргу.

Оборотність кредиторської заборгованості ПрАТ «Обухівський молокозавод» у 2021р. збільшився відповідно до попередніх, тобто в скільки разів протягом досліджуваного періоду підприємство оплачує свої рахунки, а саме, яка швидкість оборотність кредиторської заборгованості (обіг кредиторської заборгованості), призведе до збільшення коштів, які знадобиться підприємству для фінансування поточної діяльності.

Фондовіддача необоротних активів ПрАТ «Обухівський молокозавод» має тенденцію до збільшення, тобто, демонструє ефективність використання основних засобів підприємства. Значення показника вказує, скільки вироблено продукції та скільки надано послуг на кожну гривню фінансових коштів, вкладених у основні фонди.

Оборотність власного капіталу становить у 2019р. – 16,01, у 2020р. – 11,21, у 2021р. – 17,84, що демонструє ефективність управління капіталом компанії. Як і кожен абсолютний показник, величина прибутку не завжди характеризує ефективність діяльності підприємства.

Слід також зазначити, що серед операційних витрат у 2019 році витрати на оплату праці становили 19,18 %, у 2020 та 2021 рока – 5,50 % та 5,23 % відповідно до загальної структури операційних витрат. Проте, негативною динамікою є те, що даний показник протягом аналізованого періоду має тенденцію до зменшення. Дана тенденція свідчить про значне скорочення працівників на підприємстві, що в

більші мірі пов'язано із зменшенням виробництва у період карантину спричиненого пандемією коронавірусу SARS-CoV-2.

Отже, щоб оцінити ефективність діяльності підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод», отриманий прибуток необхідно співвідносити з понесеними витратами — поточними (собівартість продукції) і авансовими (активи або їх частини). Відношення прибутку до вищевказаних витрат являє собою рентабельність підприємства (табл.2.6).

Таблиця 2.6 – Показники рентабельності ПрАТ «Обухівський молокозавод» за 2019-2021рр.

Назва показника	Джерело інформації	2019	2020	2021	Теоретично достатнє значення
1. Рентабельність продаж	Ф.№2, р.2190 : р.2000 x 100%	8,0%	4,7%	0,0%	Більше 20%
2. Рентабельність операційної діяльності	Ф.№2, р.2190 : (р.2050 + р.2130 + р.2150 + р.2180) x 100%	7,0%	5,0%	0,0%	Більше 20%
3. Рентабельність від усіх видів діяльності до оподаткування	Ф.№2, р.2290 : (р.2050 + р.2130 + + р.2150 + р.2180) x 100%	5,0%	3,0%	0%	Більше 20%
4. Рентабельність капіталу	(р.2290, ф.№2) : р.1300,ф.№1 x 100%	9,0%	7,0%	0%	Більше 20%

*Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності ПрАТ «Обухівський молокозавод»*

Відповідно до табл.2.6. рентабельність продаж у 2020р. становив 4,7% та у 2021р. продажі також були не рентабельними, тому операційного прибутку не отримує підприємство на кожен гривню реалізованої продукції.

Рентабельність операційної діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод» у 2019р. становить 7% , свідчить про неефективність операційних витрат, пов'язаних

з формуванням собівартості продукції, від загальноуправлінської та маркетингової діяльності та інших операційних витрат.

Рентабельність від усіх видів діяльності до оподаткування та рентабельність капіталу показує не ефективність операційних витрат, пов'язаних із формуванням собівартості продукції, загальногосподарською та збутовою діяльністю та інших операційних витрат, тобто, ПрАТ «Обухівський молокозавод» не ефективно використовує власний капітал та фінансові ресурси [31].

Отже, фінансового-господарська діяльність ПрАТ «Обухівський молокозавод» протягом 2019-2021рр. здійснювалася не стабільно, про що вказують показники ділової активності та ліквідності та низькі показники рентабельності за останні роки.

На основі проведення фінансового аналізу можна сказати, що аналіз ліквідності підприємства свідчить про те, що баланс підприємства не є ліквідним; підприємство не платоспроможне, тобто підприємству не вистачає ресурсів для погашення поточних зобов'язань.

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства показав, що підприємство не зовсім стійке, працює не стабільно, особливо в часи введення карантину, собівартість продукції значно перевищує чистий дохід та підприємство загалом за останній аналізований рік веде діяльність з мінімальним прибутком. Аналіз рентабельності підприємства показав, що за останні роки рентабельність підприємства за всіма показниками постійно знижувалась.

## **2.2. Аналіз зовнішнього середовища функціонування ПрАТ «Обухівський молокозавод»**

Ринок молока та молочних продуктів є важливим складовим елементом агропродовольчого ринку. Від стану його розвитку залежить забезпечення населення України молокопродуктами. На стан функціонування ринку молочної

продукції впливає велика кількість чинників, серед яких: стан виробництва, інфраструктурне забезпечення, платоспроможний попит споживача, функціонування ринкових механізмів.

Ринок молока та молокопродуктів має нестійку ринкову кон'юнктуру, тому стоїть нагальна потреба у здійсненні постійного його моніторингу.

Сьогодні виробництво молока і молочних продуктів в Україні є досить перспективним напрямком розвитку в аграрному секторі економіки. В структурі харчової індустрії України молочна галузь, до складу якої входять маслоробна, сироробна, молочноконсервна підгалузі, а також виробництво продукції з незбираного молока, займає лідируючі позиції. Так, щорічні обсяги виробництва молочної продукції зобразимо на рис. 2.4.

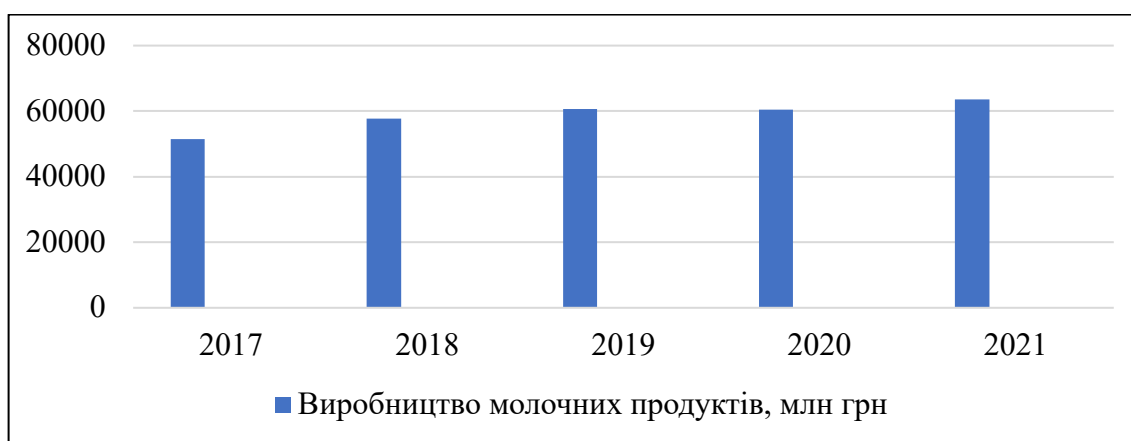


Рис.2.4. – Обсяг виробництва молочних продуктів в Україні за 2017-2021 роки, млн грн

*Джерело: розроблено автором за даними [28]*

Отже, обсяги виробництва молочних продуктів в розрізі країни мають тенденцію до зростання у 2017-2019 роках, та 2020-2021 роках, лише помітна тенденція до зменшення у 2019-2020 роках. Загалом, протягом останніх п'яти років (2017-2021 роки) темпи приросту виробництва молочної продукції становлять 23,27 % (12000,8 млн грн).

Загалом в структурі промислової галузі виробництво молочної продукції у 2021 році становило 1,77 %, а виробництво маргарину і подібних харчових жирів – 0,25 %.

Усі підприємства та організації у світі, де відбуваються певні зміни, часто впливають чинники, які є сильнішими, ніж самі бізнес-організації. Бізнес-організацію, яка залежить від факторів зовнішнього середовища, повина завчасно продумувати вплив, який завжди потрібно знати заздалегідь та підготуватися, щоб уникнути негативного впливу [19].

Розробляючи бізнес-стратегію, завжди потрібно враховувати всі фактори, щоб не випустити жодної можливості чи загрози та ефективно пройти шлях до успіху, порівнюючи внутрішній потенціал із можливостями, які надає зовнішнє середовище підприємства, це можна визначити за допомогою SWOT-аналіз та PEST-аналіз, які пропонують перерахувати всі значущі зовнішні чинники, класифікуючи їх за чотирма категоріями: політичним, економічним, соціальним та технологічним.

Також важливим зовнішнім чинником є конкуренція, тобто, економічний процес взаємодії і боротьби товаровиробників за сприятливі умови виробництва і реалізації товарів, за одержання найбільшого доходу [40].

Сьогодні ринок України і, зокрема, Київської області насичений різноманітною продукцією молокопереробних підприємств. У Київській області сьогодні працюють такі найбільші молокопереробні підприємства, як ПАТ «Вімм-Білл-Данн Україна», ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» тощо.

Визначальною стратегією ПрАТ «Обухівський молокозавод» та основною конкурентною відмінністю є виробництво виключно натуральної молочної продукції.

Оскільки продукти мають невеликий термін придатності, це головний аргумент для вибору маркетів, тому компанія реалізує продукцію, обмежуючись лише Київською та Черкаською областю та м. Києвом.

ПрАТ «Обухівський молокозавод» – потужний виробник молочної продукції на національному ринку. Компанія виробляє чотири стратегічно важливі товарні групи, а саме: біолінійка, суцільномолочна продукція, десертна група, морозиво.

Основний напрямок діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод» – виробництво широкого асортименту класичної молочної продукції (молоко, кефіри, сметана, йогурти, масло та кисломолочний сир) коротких термінів зберігання з максимальним збереженням природних цінних якостей молока. Підприємство виробляє натуральні молочні продукти без стабілізаторів, барвників, консервантів та ГМО.

Підприємство пропонує споживачам понад 70 найменувань якісної молочної продукції під торговою маркою «Лукавиця». Натуральний йогурт без наповнювачів та цукру – одна з новинок лінійки десертів, яка порадувала покупців своєю якістю.

Для того, щоб визначитися з подальшими напрямами забезпечення розвитку підприємства, необхідно здійснити аналіз його потенціалу, який залежить в основі розвитку, для цього необхідним є проведення PEST-аналізу (табл.2.7).

Таблиця 2.7 – PEST-аналіз діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод»\*

Фактори	Значення для стратегії підприємства	Оцінка (/)
Політичні	1. Повномасштабна війна на території України. 2. Прийняття закону про продаж землі	-7 3
Економічні	1. Високі відсоткові ставки за кредитами. 2. Високі ціни на матеріали та сировину. 3. Висока вартість транспортних витрат через війну. 4. Коливання обмінного курсу. 5. Високі темпи інфляції та зниження купівельної спроможності населення. 6. Падіння темпів виробництва через пандемію Covid-19 та війну.	-3 -2 -4 -2 -5 -9
Соціальні	1. Міграція населення, що спричиняє виїзд кваліфікованого персоналу. 2. Схильність покупців до натуральної продукції	-3 5
Технологічні	1. Прискорення темпів науково-технічного прогресу. 2. Скорочення життєвого циклу технологій. 3. Використання нових технологій.	6 -5 3

*Джерело: розроблено автором за даними [31]*

*\*За шкалою від -10 до 10*

Так, нині найсуттєвіший вплив на ефективність діяльності підприємства завдають політичні та економічні чинники зовнішнього впливу. Оскільки, політична ситуація, що нині склалася в країні негативно впливає на будь-який бізнес ставлячи під загрозу фізичне функціонування зокрема і досліджуваного заводу.

Економічне становище в Україні характеризується наступними показниками: інфляція на споживчому ринку в серпні 2022 року порівняно із січнем 2022 року становила 1,1 %, а в порівнянні із попереднім роком – 9,5 %; наразі складається в загальному негативна макроекономічна ситуація в економіці України, у більшості шляхом втрат за пандемії Covid-19 та воєнних дій [29]

Зокрема, попри й так низький рівень ВВП в Україні, прослідковується значна тенденція зниження даного показника до критичного рівня, так у II кварталі 2022 року рівень реального ВВП в країні знизився на 19,1 % у порівнянні із попереднім кварталом та на 37,2 % у порівнянні із другим кварталом 2021 року.

Соціальне середовище в Україні характеризується наступними показниками[30]:

- через високу інфляцію та фактично відсутню індексацію оплати праці та соціальних виплат (частка яких разом склала 58,5% номінальних доходів населення) падіння реального наявного доходу домогосподарств у травні 2022 році прискорилося майже вдвічі та становила чверть від аналогічного показника довоєнного періоду;

- хоча наразі статистичні дані щодо пандемії коронавірусу в Україні не оприлюднюються через неможливість здійснення тестів та їх аналізів в тих регіонах, де йдуть бої, проте станом на 24 лютого 2022 року за добу становило 25 789 нових випадків;

- станом на травень 2022 року кількість внутрішньопереміщених осіб (далі – ВПО) в розрізі всієї країни становило близько 7,1 млн осіб, із яких 55 % - ВПО зі східних областей України, 13 % - із південних;

– спостерігається стрімкий рівень міграції населення за кордон, зокрема протягом 24 лютого - 3 червня 2022 року з України виїхали понад 5,2 млн осіб, переважна більшість яких є громадянами України. Дана тенденція негативно впливає на діяльність підприємства як зі сторони покупців, так і зі сторони працівників.

Отже, аналізуючи всі можливі фактори макросередовища впливу на досліджуване підприємство справляють як негативний, так і позитивний вплив на результативність його діяльності, що потребує детальнішого якісного дослідження та врахуванні при розробленні стратегічних рішень щодо розвитку стратегії підприємства.

На ПрАТ «Обухівський молокозавод» суттєвий вплив мають усі фактори зовнішнього середовища, але на жаль, підприємство не може змінити фактори впливу. Підприємство має уважно стежити за змінами факторів непрямого впливу, за умов якщо вони змінюються, коригувати свою діяльність з урахуванням нових умов праці.

Основними конкурентами ПрАТ «Обухівський молокозавод» є ГК «Молочний Альянс» через низьку ціну на продукцію, однак через тривалий термін поставки продукції очікувати надто серйозної конкуренції не доводиться.

Другим конкурентом компанії є група компаній «ТЕРРА ФУД» обсяг попиту, який готові задовольнити конкуренти, становить 22 230 кг, тому має місце частка незадоволеного попиту.

Оцінка конкурентів підприємства надасть змогу дослідити ступінь охоплення ринку та показати якісні підходи щодо його діяльності та сучасних особливостей розвитку підприємства.

Оскільки, не доцільним є аналіз підприємства в розрізі країни, проаналізуємо найближчих конкурентів досліджуваного підприємства на локальному ринку, яким є Київська область.

Таблиця 2.8 – Оцінка конкурентів ПрАТ «Обухівський молокозавод»

№	Показник	ГК «Молочний альянс»	ГК «Терра Фуд»	ПрАТ «Обухівський молокозавод»
1	Обсяг продажів, кг	14087	22230	19950
2	Займана частка ринку локального, %	24%	37%	32%
3	Рівень ціни, грн. за упаковку	36	31	29
4	Фінансове становище (рентабельність господарської діяльності), %.	19%	21%	17%
5	Рівень технології	середній	Середній	Середній
6	Якість продукції	висока	Висока	Висока
7	Канали просування реклами	Місцеві газети, інтернет і телереклама	Газети, журнали, інтернет і телереклама	Місцеві газети, інтернет та телереклама
8	Привабливість зовнішнього вигляду	стандартна упаковка	стандартна упаковка	стандартна упаковка
9	Час діяльності підприємств на ринку	12 років	23 років	27 років

*Джерело: розроблено автором за даними [31]*

Оскільки, не доцільним є аналіз підприємства в розрізі країни, проаналізуємо найближчих конкурентів досліджуваного підприємства на локальному ринку, яким є Київська область.

Відповідно до табл.2.7 , основним конкурентом ПрАТ «Обухівський молокозавод» є «ТЕРРА ФУД», оскільки вона займає трохи більшу частку ринку, має теж досить невисоку ціну товару та має великий обсяг продажів на ринку.

Значними конкурентними перевагами ПрАТ «Обухівський молокозавод» є досвід праці на ринку, адже підприємство діє вже 27 років, відповідно впізнаваність на ринку та хороша репутація.

В таблиці 2.9. подано оцінку конкурентів досліджуваного підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод».

Таблиця 2.9 – Оцінка показників конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Обухівський молокозавод» у порівнянні з конкурентами

Показники	ПрАТ «Обухівський молокозавод»	Конкуренти	
		ГК «Терра Фуд»	ГК «Молочний альянс»
<b>Поживні властивості</b>			
Повноцінність вмісту ферментів та мінеральних речовин	1	2	3
Повноцінність біохімічного складу та оптимальних фізико-хімічних властивостей	1	2	3
Відсутність сторонніх домішок	1	3	2
Усього	3	7	8
<b>Споживчі властивості</b>			
Нормальні органолептичні властивості: відсутність вад смаку, запаху, кольору та консистенції	2	2	3
Дизайн та вартість розмірності упаковки	3	2	1
Безпечність та екологічність упаковки	2	1	3
Відповідність міжнародним стандартам	1	2	3
Усього	8	7	10
<b>Маркетингові</b>			
Широкий асортимент	3	1	2
Оптимальна ціна	1	3	2
Розвинені канали розподілу та збуту	3	1	2
Ефективна рекламна політика	3	1	2
Усього	10	6	8
<b>Економічні</b>			
Темпи зростання виручки від реалізації	1	2	3
Рентабельність продукції	2	3	1
Рентабельність продажів	2	3	1
Усього	5	8	5

Джерело: розроблено автором за даними [18]

Для аналізу конкурентоспроможності продукції в ПрАТ «Обухівський молокозавод» знайдемо довжину векторів, які утворюють квадрат конкурентоспроможності на підприємствах з наведеної таблиці (табл. 2.9)

Для ПрАТ «Обухівський молокозавод»	Для ГК «Терра Фуд»	Для ГК «Молочний альянс»
$V_1=100-(3-3)*100/3(3-1)=100;$	$V_1=100-(7-3)*100/3(3-1)=34;$	$V_1=100-(8-3)*100/3(3-1)=17;$
$V_2=100-(8-4)*100/4(3-1)=50;$	$V_2=100-(7-4)*100/4(3-1)=63;$	$V_2=100-(10-4)*100/4(3-1)=25;$
$V_3=100-(10-4)*100/4(3-1)=25;$	$V_3=100-(6-4)*100/4(3-1)=75;$	$V_3=100-(8-4)*100/4(3-1)=50;$
$V_4=100-(5-3)*100/3(3-1)=67.$	$V_4=100-(8-3)*100/3(3-1)=17.$	$V_4=100-(5-3)*100/3(3-1)=67.$

Також для більш ретельнішого аналізу конкурентоспроможності ПрАТ «Обухівський молокозавод» зобразимо рисунок усіх показників в сукупності (рис. 2.5)

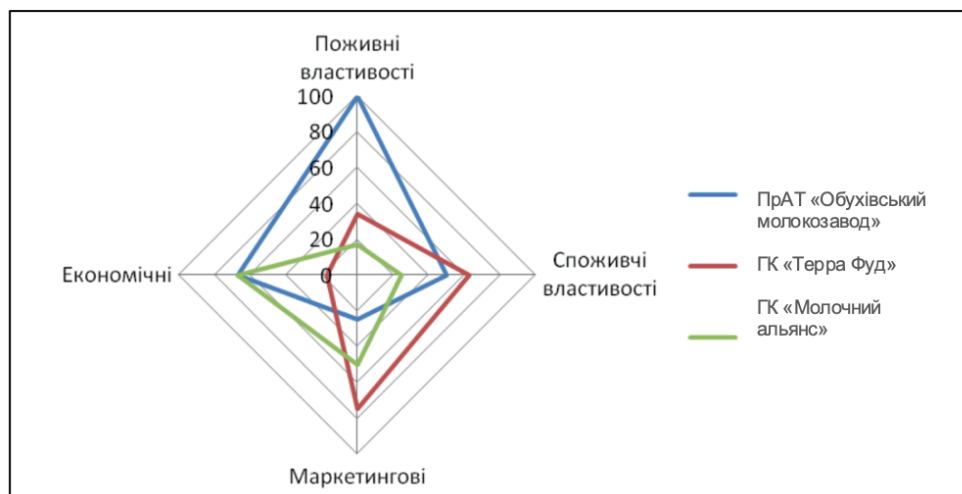


Рисунок 2.5 – Квадрати конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Обухівський молокозавод», ГК «Терра Фуд», ГК «Молочний альянс».

*Джерело: власна розробка*

Розрахунок показав що ПаАТ «Обухівський молокозавод» має найбільшу площу у порівнянні з аналізованими конкурентами, що свідчать про високий рівень конкурентоспроможності хоча її сторони не є збалансованими та пропорційними.

Таким чином, можливості для розвитку підприємства полягають в удосконаленні маркетингових показників продукції а саме: розширення асортименту, урізноманітнення дизайну упаковки, розширення каналів збуту та інше.

В умовах мінливих ринкових відносин та сучасної конкуренції слід тримати руку на пульсі свого бізнесу, у цьому допомагають різні аналітичні інструменти, включаючи SWOT-аналіз.

Він дає можливість дізнатися про внутрішні сильні та слабкі сторони компанії, а також про її зовнішні можливості та загрози. Для дослідження зовнішнього середовища функціонування ПрАТ «Обухівський молокозавод» проаналізуємо матрицю SWOT-аналізу (табл.2.10).

Таблиця 2.10 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висококваліфікований персонал.</li> <li>2. Гарна репутація.</li> <li>3. Відомий учасник ринку.</li> <li>4. Власна лабораторія.</li> <li>5. Система знижок та постійних акцій.</li> <li>6. Відстрочка «платежу» для реалізаторів молочної продукції.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Морально та фізично застаріле обладнання.</li> <li>2. Погана та непродумана маркетингова стратегія.</li> <li>3. Нестабільний фінансовий стан у звітному році.</li> <li>4. Корткі терміни зберігання продукції.</li> <li>5. Страх змін, зацикленість на однотипній продукції.</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвинені зв'язки та контакти зі споживачами та постачальниками</li> <li>2. Отримання замовлень від відомих компаній.</li> <li>3. Виробництво продукції на експорт.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неплатоспроможність клієнтів.</li> <li>2. Посилення державного регулювання діяльності.</li> <li>3. Низькі темпи зростання ринку.</li> <li>4. Вихід на ринок більш потужних конкурентів.</li> <li>5. Вплив пандемії на купівельну здатність покупців і створення продукту.</li> <li>6. Скорочення кількості споживачів, пов'язана з війною</li> <li>7. Важкодоступність до сировинної бази через підвищення інфляції та тотальну економічну кризу.</li> </ol>

*Джерело: розроблено автором за даними [31]*

За результатами SWOT-аналізу можна стверджувати, що ПрАТ «Обухівський молокозавод» має певний перелік слабких сторін та загроз.

Підприємство має зношене обладнання, що впливає на зниження випуску та обсягів діяльності, крім того, компанія має непродуману маркетингову стратегію.

Незважаючи на те, що керівництво дбає про розвиток, аналізу ринкового середовища з боку відділу продажів приділяється мало уваги, що зумовлено функціональними навантаженнями на цей відділ.

Результати проведеного аналізу та проблеми, які має вирішити підприємство ПрАТ «Обухівський молокозавод» занесемо до таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Фактори зовнішнього середовища	Можливості	Загрози	
	Фактори внутрішнього середовища	Розвинені зв'язки та контакти зі споживачами та постачальниками	Неплатоспроможність клієнтів
Отримання замовлень від відомих компаній		Посилення державного регулювання діяльності	
Виробництво продукції на експорт		Вихід на ринок більш потужних конкурентів	Вплив пандемії на здатність покупців і створення продукту
			Нестабільна ситуація в країні пов'язана з війною
Сильні сторони	Сильні сторони – Можливості	Сильні сторони – Загрози	
Висококваліфікований персонал	1. Подальше підвищення якості, виходячи із вимог споживачів 2. Потенціал до прискорення темпів виробництва 3. Збільшення обсягів прискорення реалізації 4. Сприятливе поле для вдосконалення виробництва	1. Забезпечення завантаження і безперервності виробництва 2. Формування іміджу задля вигідної позиції навіть у разі появи нових конкурентів 3. Удосконалення цінової політики, шляхом зменшення собівартості та збільшення конкурентоспроможності підприємства	
Гарна репутація			
Відомий учасник ринку.			
Власна лабораторія.			
Система знижок та постійних акцій			
Відстрочка «платежу» для реалізаторів молочної продукції.			
Слабкі сторони	Слабкі сторони – Можливості	Слабкі сторони – Загрози	
Морально та фізично застаріле обладнання	1. Покращення фінансового стану власними коштами 2. Збільшення клієнтської бази 3. Оновлення чи модернізація основних засобів 4. Ведення гнучкої цінової політики в час спаду попиту	1. Збільшення тривалості зберігання продукції 2. Зменшення дебіторської заборгованості та контроль за її виплатою 3. Оптимізація витрат шляхом зменшення змінних витрат (модернізація виробничого процесу) 4. Вивчення споживчого попиту з точки зору дійсних потреб населення 5. Значне падіння поголів'я корів (низька купівельна спроможність)	
Погана та непродумана маркетингова стратегія.			
Нестабільний фінансовий стан у звітному році.			
Короткі терміни зберігання продукції.			
Зацикленість на однотипній продукції (страх змін).			

*Джерело: розроблено автором за даними [31]*

За таблицею 2.11 можемо зазначити, що основними сильними сторонами – можливостями підприємства є: подальше підвищення якості продукції, виходячи із вимог споживачів; потенціал до прискорення темпів виробництва; збільшення обсягів прискорення реалізації товарів; сприятливе поле для вдосконалення

виробництва. Також серед сильних сторін ми визначили і загрози які полягають в забезпечення завантаження і безперервності виробництва, формуванні іміджу задля вигідної позиції навіть у разі появи нових конкурентів, удосконаленні цінової політики, шляхом зменшення собівартості та збільшення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця SWOT-аналізу демонструє, що серед слабких сторін які є можливостями для підприємства існують варіанти покращення фінансового стану власними коштами; збільшення клієнтської бази; оновлення чи модернізація основних засобів; ведення гнучкої цінової політики в час спаду попиту.

Однак основними найбільшими слабкими сторонами які є загрозами для ефективної діяльності підприємства є необхідність збільшення тривалості зберігання продукції, зменшення дебіторської заборгованості та контроль за її виплатою, оптимізація витрат шляхом зменшення змінних витрат (модернізація виробничого процесу), вивчення споживчого попиту з точки зору дійсних потреб населення, значне падіння поголів'я корів (низька купівельна спроможність). За умов військового положення в країні ризики підприємства авжеж збільшуються, а слабкі сторони стають дедалі більшими.

Слабкі сторони підприємства пов'язані з макро та мікро середовищами, та створюють додаткові бар'єри підвищуючи страх змін серед керівництва підприємства, що засновано на поганому фінансовому стані, а саме зменшення отримання прибутку, збільшення витрат на виробництво та інше.

Таким чином, провівши аналіз, можемо зробити висновок, що ПрАТ «Обухівський молокозавод» володіє доволі сильними сторонами, для того, щоб і в подальшому часу утримувати власну конкурентну позицію на ринку.

Проте підприємству необхідно звернути увагу на власні слабкі сторони та загрози зі сторони макро і мікросередовища, які можуть завдати ще більшого негативного впливу на діяльність підприємства.

Отже, провівши аналіз найближчих конкурентів, можна зазначити, що підприємства ПАТ «Обухівський молокозавод» нині має не стабільний фінансовий

стан. Проте, оскільки відрив від найбільшого конкурента є досить значним, підприємство має збільшувати свою конкурентну спроможність на локальному та національному ринку.

Для визначення основної проблеми діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод» використаємо діаграму Ісікава для дослідження причин виникнення основної проблеми. (рис 2.6)

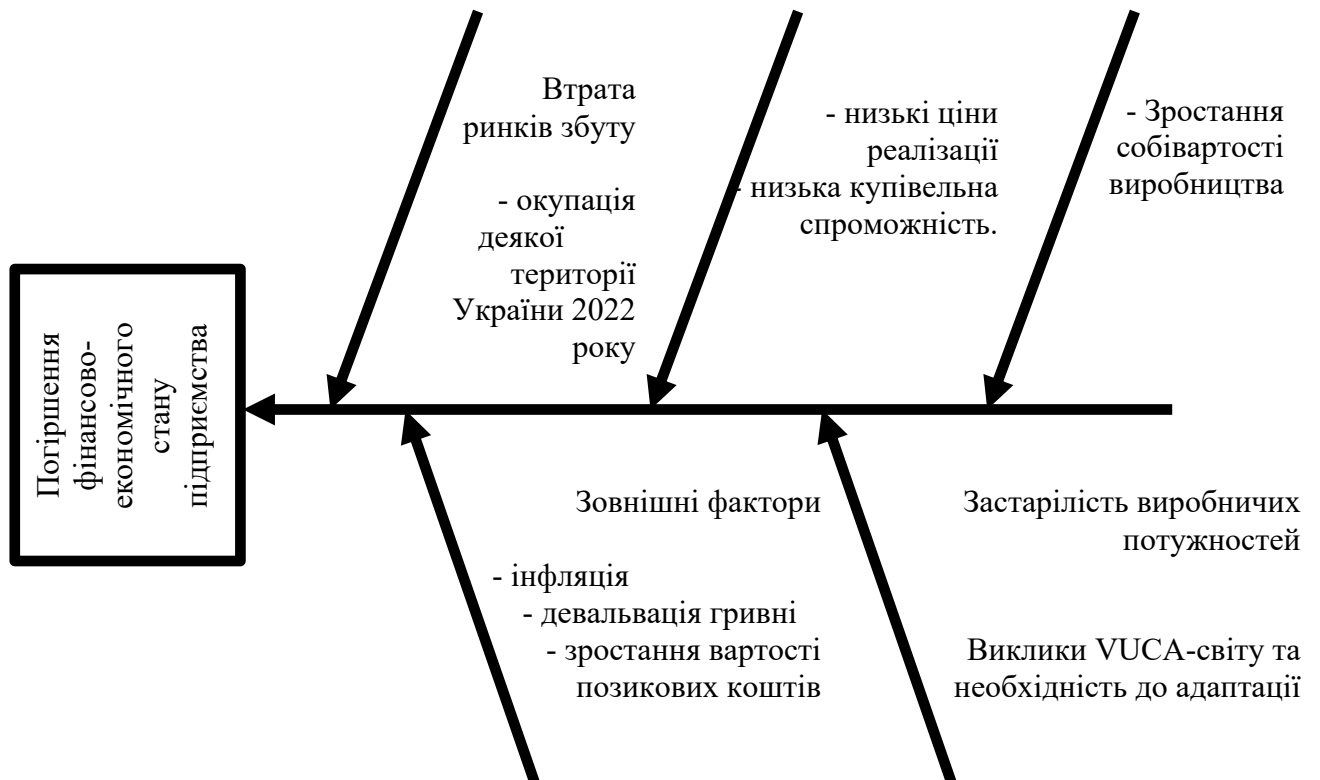


Рис 2.6 Діаграма Ішікави, основні причини виникнення проблем молокопереробного підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод»

*Джерело: власна розробка*

Вплив основних причин кризи молокопереробного виробництва, зображеного на рисунку 2.6, є найбільшим для діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод». За 2022й рік ринок виробництва значно постраждав через повномасштабне вторгнення. Підприємство ПрАТ «Обухівський молокозавод» нині має не стабільний стан та має деякі напрямки задля розвитку підприємства зображені на рис 2.7.

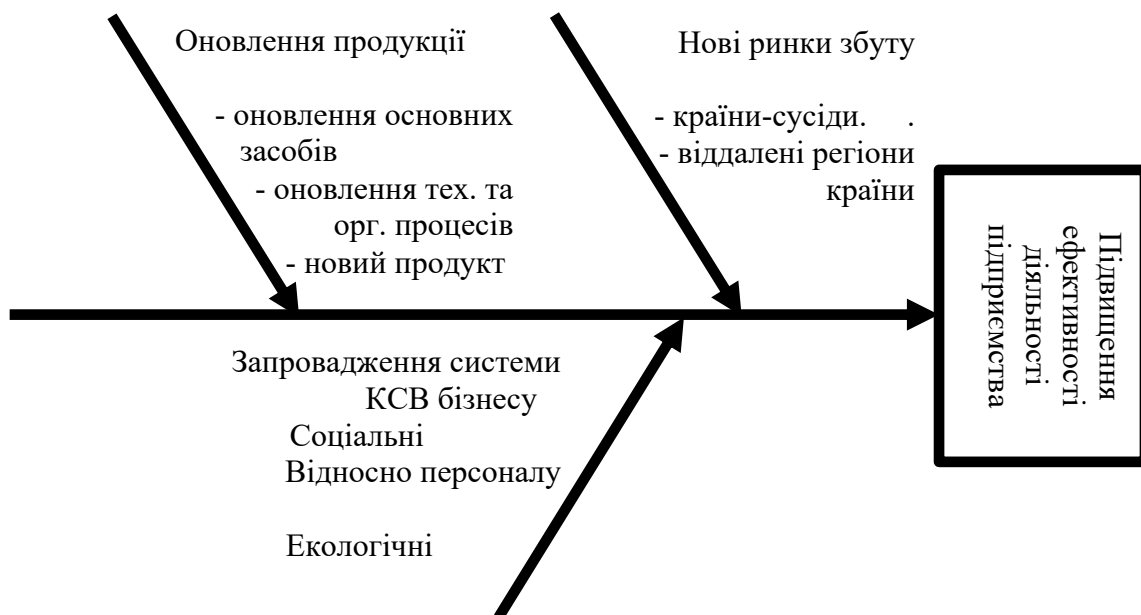


Рис 2.7 Діаграма Ішікави, основні напрямки розвитку молокопереробного підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод»

*Джерело: власна розробка*

Тому, доцільним та актуальним для підприємства в найкоротші терміни є розробка та впровадження нової стратегії розвитку, яка міститиме в собі як тактичні, операційні так і стратегічні цілі та завдання, виконання яких допоможе підприємству покращити ефективність та ведення економіко-господарської діяльності та бути конкурентоспроможним підприємством як на локальному так і на національному цільових ринках.

### **2.3. Ідентифікація елементів стратегічного планування діяльності компанії**

Формування стратегічного набору ПАТ «Обухівський молокозавод» передбачало дослідження можливих шляхів підвищення конкурентоспроможності

в сучасних умовах. Це пояснюється тим, що завжди існує кілька варіантів вирішення проблем розвитку бізнесу, які втілюються в так званих альтернативних стратегіях або стратегічних альтернативах.

ПАТ «Обухівський маслозавод» бере на озброєння таку практику розробки стратегічних рішень, як використання інноваційного, комплексного, комплексного підходу, що в свою чергу відповідає основним вимогам керівництва. Однак практика показала, що застосування цих методів і реалізація стратегій планування ускладнюються недостатнім потенціалом підприємства, застарілим обладнанням і неякісною маркетинговою політикою. Зараз компанія дотримується стратегії збереження існуючих активів і накопичення фінансових можливостей для реалізації майбутніх стратегій. Компанія прагне розширюватися, але переконана, що під час воєнного стану в країні це буде вкрай важко.

Слід зазначити, що сучасна концепція стратегічного управління конкурентоспроможністю розглядає стратегію не лише як процес досягнення стратегічних цілей, а й як процес пошуку альтернативних шляхів досягнення цих цілей. Для вирішення завдань розвитку рівня конкурентоспроможності ПАТ «Обухівський молокозавод» необхідно розробити різні варіанти щодо вибору сфер діяльності, розвитку підприємств та їх функціонування, методів та організаційних форм господарювання підприємств, взаємодії підприємств з іншими суб'єктами господарювання. При такому підході основним принципом вибору стратегії виступає взаємозамінність, а процес формулювання конкретної стратегії зводиться до вибору однієї чи кількох стратегічних альтернатив із набору стратегічних альтернатив.

Отже, на основі зовнішніх і внутрішніх аналітичних даних формулюються різні можливі варіанти розвитку підприємства, тобто при реалізації виявлених можливостей визначаються можливі шляхи досягнення цілей. Ці варіанти охоплюють різні уявлення про бізнес і формують стратегічні варіанти його майбутньої діяльності для підвищення рівня конкурентоспроможності. Отже, для ПАТ «Обухівський молокозавод» стратегічні варіанти – це набір різних

стратегічних варіантів, які дозволяють бізнесу досягти поставлених цілей у межах обраного напрямку та в рамках обмежень використання ресурсів. В таблиці 2.12 представлені основні чинники вибору стратегічних альтернатив для ПрАТ «Обухівський молокозавод».

Таблиця 2.12 – Чинники вибору стратегічних альтернатив для ПрАТ «Обухівський молокозавод»

Цілі організації	Економічні, соціальні, наукові, виробничі, адміністративні, маркетингові. Згідно встановлених цілей ПрАТ «Обухівський молокозавод» намагається дотримуватись стратегії зростання.
Пріоритети, інтереси вищого керівництва	Орієнтація на кінцеву мету діяльності колективу, точне і своєчасне виконання наміченого. Діяльність ґрунтується на принципі «інтереси справи понад усе»
Стратегічний потенціал підприємства	Має кваліфікований персонал, налагоджену структуру управління. Проблемою є: застаріле обладнання, яке потребує модернізації; скорочення персоналу; відсутність спеціалістів із розвитку.
Конкурентні переваги	Конкуренція в галузі є високою у зв'язку з достатньою кількістю підприємств, що виконують аналогічні роботи. Як перевагу підприємство може використати модернізацію обладнання, яка в свою чергу зможе зменшити витрати на виробництво і підвищить якість продукції, тим самим роблячи продукт привабливішим за ціновим сегментом та якістю, а також дозволить адаптувати продуктовий портфель до умов сучасності.
Фінансові ресурси	Підприємство має певні фінансові ресурси, але у 2022му році були труднощі, які вплинули на отримання прибутку.
Фактор часу	Підприємство спрямовує свою діяльність як на поточну так і на довгострокову перспективу.

*Джерело: власна розробка*

Виходячи з представлених факторів, бізнес може сформувати певний стратегічний вибір, який вплине на подальший розвиток бізнесу.

Основою для формування стратегічних альтернатив є цілі бізнесу. Продовжимо розглядати цілі ПАТ «Обухівський молокозавод», які формують необхідну стратегію подальшого розвитку. При декомпозиції цілей має бути узгодженість між довгостроковими, середньостроковими та короткостроковими цілями, між різними видами діяльності (виробництва та маркетингу, виробництва та фінансів тощо). Для того щоб ієрархія цілей в організації набула логічної

цілісності і стала реальним робочим інструментом досягнення цілей, її необхідно передати конкретним виконавцям.

Дерево цілей — це візуальне графічне представлення приналежності цілей і взаємозв'язків, що показує розподіл загальних цілей або місій із підцілями, завданнями та окремими діями. Дерево цілей виробничого підприємства — це концептуальна модель, яка відображає цілі, плани та завдання підприємства. Ця модель використовується для спілкування між різними відділами в одній організації та з іншими організаціями. Керівництво визначає основні цілі бізнесу — внутрішні чи зовнішні — і доводить ці цілі до співробітників усіх рівнів. Співробітники також несуть відповідальність за встановлення власних цілей. Цілі можуть бути будь-якими: від збільшення продажів до підвищення зарплати до вчасного повернення додому щодня. У кожного працівника можуть бути власні особисті цілі залежно від його унікальних обставин, наприклад народження дитини, погашення боргу або заощадження на покупку житла.

Тому загальна мета ПрАТ «Обухівський молокозавод» на найближчу перспективу – збільшити рівень прибутку до 10 мільйонів гривень. Для досягнення цих цілей було визначено низку підцілей. На цій основі сформулюйте стратегію розвитку підприємства.

Залежно від сильних і слабких сторін діяльності підприємства, конкурентних переваг, функціонування ринку, обсягів виробництва можна визначити, які стратегічні альтернативи можна обрати для ПАТ «Обухівський молокозавод».

Перш ніж це розглядати, необхідно узагальнити, що конкурентна позиція ПАТ «Обухівський молокозавод» не є слабкою, незважаючи на високу конкуренцію в галузі, достатня кількість підприємств реалізує подібну продукцію.

Компанія добре відома, але лише в обмеженій частині сегменту, зарекомендувала себе з позитивного боку і має постійних клієнтів.

Для того, щоб здійснити вибір стратегії розвитку для ПрАТ «Обухівський молокозавод», використаємо матрицю Ансофа табл 2.13

Таблиця 2.13 – Можливі стратегії розвитку підприємства «Обухівський молокозавод» за матрицею Ансофа

Товар Ринок	Старий товар	Новий товар
Старий ринок	Більш глибоке понирення в наявний ринок та розширення існуючої продукції на ринку Вірогідність успіху – 50% Витрати – незначні	Розвиток продукту на наявних раніше ринках, розширення кордонів ринку Вірогідність успіху 90% Витрати – вище середніх
Новий ринок	Розвиток ринку за допомогою існуючих товарів, розширення каналів збуту Вірогідність успіху – 40 % Витрати – високі	Розвиток нового продукту та переорієнтація на нові канали збуту. Вероїдність успіху – 90% Витрати – дуже високі

*Джерело: власна розробка*

Перш за все, слід зазначити, що матриця продукт-ринок – це аналітичний інструмент стратегічного управління, спрямований на визначення оптимальної стратегії розвитку виробничого підприємства на ринку.

Використовуючи цю матрицю, ми можемо побачити результати аналізу в таблиці 2.13, де порівнюються старі та нові товари на нових та старих ринках. Аналіз старих продуктів на старих ринках показує, що ця стратегія розвитку не найкраща для компанії, оскільки вона більше стосується проникнення на існуючі ринки, які компанія вже використовує. Оскільки ми вивчали старий ринок, компанія може стати монополістом на цьому ринку, але без запуску нового продукту буде дуже важко, тому що не створюється додаткова конкуренція. Відповідно до цієї стратегії витрати незначні, оскільки продукт і ринок однакові. На основі нашого аналізу було визначено, що ця стратегія має низькі шанси на успіх, що базується на наведених вище даних.

Друга стратегія розвитку ПАТ «Обухівський молокозавод» – виведення старої продукції на нові ринки. Стратегія характеризується розширенням каналів збуту існуючої продукції та освоєнням додаткових ринків.

Однак цю стратегію важко реалізувати, оскільки вона мало конкурентоспроможна на нових ринках. Зрештою, є багато компаній, які виробляють подібну продукцію для компаній на нових ринках. Нові для нас ринки можуть бути старими для інших компаній, і ПАТ «Обухівський молокозавод»

конкуруватиме з потужними компаніями-конкурентами. В результаті зростуть витрати на рекламу компаній і маркетингову політику, що безпосередньо вплине на розвиток і популярність бренду.

Зі сказаного вище можна зробити висновок, що реалізація цієї стратегії має мало шансів на успіх, вартість значно зросте в порівнянні з попередньою стратегією, і це не найкраще для компанії. Важко буде досягти успіху без створення конкурентної пропозиції на новому ринку.

Третьою стратегією розвитку підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод» є освоєння нової продукції на старих ринках. Для реалізації цієї стратегії витрати логічно зміняться та збільшаться порівняно з першою стратегією, але ймовірність успіху висока, оскільки створюється додаткова конкурентоспроможність на існуючих ринках, які використовує компанія, до яких компанія прагне прагне найвищу конкурентну позицію в ринку.

Для бізнесу створити новий продукт не складно, тому що він має необхідні можливості. Тому основними витратами є впровадження та розробка нових конкурентних товарів і маркетингове просування на існуючих ринках. Відповідно, можна сказати, що ймовірність успіху висока.

Четверта стратегія полягає в розробці та створенні нових продуктів і продажу їх на нових ринках. Стратегія характеризується створенням нових конкурентоспроможних продуктів та освоєнням їх на нових ринках з метою розширення каналів збуту продукції ПАТ «Обухівський молокозавод». Ця стратегія має високу успішність, однак через непомірну вартість реалізації даної стратегії вона не є найкращою для компанії, оскільки в умовах воєнного стану варто розглядати менш витратну та більш вірогідно успішну стратегію.

Тим паче за умов невизначеності VUCA-світу, про який йшлося у розділі 1, не варто розглядати стратегії які направлені на занадто довгострокові перспективи, адже на новому ринку цей процес займатиме багато часу, зусиль та витрат. Тому найкращою стратегією в теперішніх умовах є реалізація нового продукту на

старому ринку, що забезпечить отримання більшого прибутку та швидшої реалізації цієї стратегії.

ПрАТ «Обухівський молокозавод» повинно шукати додаткові можливості для виробництва нових видів продукту в межах існуючого і вже налагодженого виробництва. Таким чином, доцільно зауважити, що ПрАТ «Обухівський молокозавод» повинен звернути увагу на стратегії зростання на старому ринку з новим продуктом, та забезпечити якісну маркетингову стратегію впровадження цієї продукції на ринок, створюючи при цьому конкурентну перевагу та підвищуючи впізнаваність бренду.

Підприємство дійсно має потенціал для здійснення цієї діяльності, але, існує ряд недоліків, а саме:

- Управління розвитком здійснюється не на основі системного підходу – тобто не на постійній основі, без чіткої відповідальності за терміни і результати, що призводить до уповільнення виконання завдань, збільшення часу на прийняття раціональних управлінських рішень.
- Підприємство має непродуману маркетингову стратегію. Незважаючи на те, що керівництво дбає про розвиток, мало уваги приділяється аналізу ринкового середовища з боку відділу збуту, що спричинено функціональним навантаженням на даний відділ.
- Підприємницький потенціал потребує негайних перетворень у напрямку поліпшення збалансованості його елементів.

Як бачимо, підприємство має ряд недоліків, тому для його розвитку необхідно усунути дані недоліки, які заважають підприємству розвиватися, а усунення цих недоліків можливе за умов:

- Залучення спеціалістів з розвитку підприємства на постійну основу;
- Оновлення обладнання;
- Запровадження маркетингової стратегії;
- Адаптація продуктового портфелю;

Отже, запровадивши в діяльність дані заходи, підприємство зможе покращити свою діяльність та забезпечити ефективний розвиток обраної раніше стратегії розвитку.

Проведений аналіз показав, що підприємству доцільно звернути увагу на розробку нового продукту, що є стратегіями розвитку підприємства на існуючому ринку. Тобто пропонуємо молокозаводу стратегію розвитку продукту.

Окрім цього, підприємство повинно звернути увагу на удосконалення організаційної структури управління стратегічним розвитком підприємства та на маркетингові стратегії, оскільки мало уваги приділяється дослідженням ринку та рекламній діяльності.

## РОЗДІЛ 3

### ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПрАТ «ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

#### **3.1. Розробка альтернативних стратегічних напрямів розвитку підприємства**

Розробка стратегічних напрямків розвитку підприємства повинна спрямовуватися, в першу чергу, на вирішення наявних проблем. Саме тому визначимося із тими проблемами, які на сьогодні є у ПрАТ «Обухівський молокозавод». Ключовою проблемою підприємства є погіршення його фінансово-економічного стану, спричиненого як об'єктивними обставинами (воєнний стан в Україні), так і результатами неефективного господарювання.

Визначення основних проблем ПрАТ «Обухівський молокозавод», є основою для майбутнього створення альтернативних стратегічних напрямків розвитку підприємства. Формування переліку конкретних заходів, які мають бути реалізовані у кожному з визначених напрямів задля досягнення кінцевої мети, результатом матиме підвищення результативності діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод». Вказаний перелік представимо у табл. 3.1.

Вважаємо за необхідне для ПрАТ «Обухівський молокозавод» збільшувати обсяг грошових коштів підприємства, тобто фінансових ресурсів для забезпечення подальшого розвитку, тож з цією метою надамо можливі вектори удосконалення діяльності для молокозаводу та запропонуємо альтернативні напрями для його стратегічного розвитку .



Рис. 3.1. – Система підвищення результативності діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод»

*Джерело: розроблено автором за даними [51]*

Для стратегічного розвитку ПрАТ "Обухівський молокозавод" пропонуються такі альтернативи, як: оновлення обладнання, реалізація маркетингової стратегії, адаптація продуктового портфеля. Аналіз альтернатив наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Оцінювання альтернатив розвитку ПрАТ "Обухівський молокозавод"

№	Показники Фактори	Оновлення обладнання	Оновлення маркетингової стратегії	Адаптація продуктового портфелю
1	Фінансові витрати для реалізації	2	10	4
2	Наявність спеціалістів	2	5	8
3	Ступінь ризикованості	5	5	6
4	Відповідність інтересам ЦА	1	10	10
5	Охват ЦА	6	5	10
6	Ставлення стейхолдерів	5	4	7
7	Довгострокові перспективи	10	5	10
	Всього	41	44	55

*Джерело: власна розробка*

\*Шкала оцінювання 1-10, де 1 це найменший, 10 найвищий вплив показника на фактор.

Спираючись на результати аналізу альтернатив з таблиці 3.2 можна ствердити що наднеобхідною альтернативою для розвитку ПрАТ "Обухівський молокозавод" є саме адаптація та вдосконалення продуктового портфелю підприємства, яка допоможе зробити продукцію компанії більш привабливою для споживачів, створить якісний та сучасний бренд який буде відповідати політиці компанії, допоможе в розширенні каналів збуту на території України. Ця альтернатива є найкращою для підприємства в даних умовах.

В межах обраної альтернативи доцільно виокремити певні стратегічні шляхи розвитку діяльності, які і будуть основою стратегії підприємства.

По-перше необхідно сформувати конкурентоспроможний продукт, організувати процес його розробки, виготовлення та пакування. Цей продукт має бути унікальним за своїми не тільки властивостями, а і смаком та подачею.

По-друге створити його маркетингову стратегію в якій буде включена реклама, привабливий дизайн обгортки, основна мета - це спрямувати зусилля цього відділу на створення купівельної привабливості для споживачів. Для цього

можна використовувати метод продажу товару в контексті емоцій почуттів або стану який отримуватиме людина куштуючи цей продукт. Таким чином маркетингова політика буде дієва та вже сформований ринок буде залюбки обирати дану торгову марку для споживання. Для більш детального опису обраної стратегії етапізуємо детально кожен крок.

Крок 1. Оцінка конкурентів, де метою є аналіз нової продукції, цінової політики, дизайну, складу виробу та інше. Цей етап необхідний задля того, щоб створити щось унікальне та конкурентоспроможне.

Крок 2. Аналіз ринку та оцінка купівельної спроможності. Це можна зробити завдяки окремій людині, позиція в компанії якої є оплачуваною, яка на вже існуючих каналах збуту зробить опитування, чи щось інше, що надасть розуміння потреб цільової аудиторії в цій ніші. Цей етап важливий для реалізації продукції, так як чим ближче товар до споживачів тим більше каналів збуту купуватимуть його та іншу продукцію в цього підприємства.

Крок 3. Розробка самого продукту. Сюди входить розробка складу, процесу приготування та інші дії спрямовані на виробництво даного конкурентоспроможного товару.

Крок 4. Підготовка виробничих потужностей. Цей етап необхідний, так як забезпечує швидке та оптове виробництво нового продукту. Бо коли підприємство створює продукт потужності спрямовані на маленьку кількість у партії.

Крок 5. Підготовка маркетингової стратегії. Розробка дизайну пакування, налагодження рекламної компанії (це можуть бути настінні банери, вітринні обгортки, сезонні вітання з агітацією купити продукт та інші методи залучення уваги споживача до цього продукту чи марки в цілому, реклама в соціальних мережах, бігбордах та інше), оптовий буклет для ринку збуту та інше. Цей крок є надзвичайно важливим бо від нього залежить успішність виконання даної стратегії.

Крок 6. Реалізація виробництва. Отримання замовлень та реалізація нового продукту.

Крок 7. Постачання нової продукції на ринок збуту.

Таким чином проведений аналіз показав, що підприємству доцільно звернути увагу на розробку нового продукту. Спираючись на матрицю Ансофа з попереднього розділу, а саме рис. 2.13, підприємство зможе розширити діяльність, посилити конкурентну позицію на ринку, а також збільшити обсяги реалізації (відповідно, і прибутку) за рахунок виробництва нових продуктів, що є актуальними та споживаними на сьогодні.

### **3.2. Обґрунтування стратегії розвитку бізнес-організації**

Для оцінки ефективності формування асортименту продукції підприємства як на пряму підвищення результативності діяльності ПрАТ «Обухівський молокозавод» використаємо проведений аналіз середовища функціонування підприємства, використовуючи SWOT-аналіз, проведений раніше в таблиці – 2.11.

Відповідно до SWOT-аналізу на підприємстві існує страх змін та небажання освоювати нові для організації товарні види, тому пропонуємо позбутися цього та здійснити впровадження молочної лінії тривалого зберігання «Лукавиця Ультрапастеризоване».

Харчові та поживні характеристики продукту будуть максимально наближеними до звичайних, проте це дозволить збільшити обсяги реалізації у сучасних умовах воєнного стану та розширити ринок збуту. Це сподобається споживачам, оскільки за умов нестабільності електропостачання така продукція матиме суттєву перевагу.

При реалізації нового проєкту в ПрАТ «Обухівський молочний завод» не буде окремого відділу маркетингу, однак працюватиме залучений маркетолог.

Проведемо порівняння підприємства ПрАТ «Обухівський молочний завод» з його основними конкурентами у секторі цінова політика (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 Порівняльна характеристика цін на ультрапастеризоване молоко ПрАТ «Обухівський молокозавод» порівняно з його підприємствами-конкурентами у 2022 р. (грн)

Вид продукту	Вартість, грн.			Відносна перевага (слабкість) ПрАТ «Обухівський молочний завод»	
	ПрАТ «Обухівський молочний завод» (Лукавиця)	«Молочний Альянс» (Яготинське)	«Терра Фуд» (Ферма)	По відношенню до «Молочний Альянс»	По відношенню до «Терра фуд»
Молоко питне ультрапастеризоване, 2,6% жиру, 900г	28,00	29,00	34,90	Перевага	Перевага
Молоко питне ультра пастеризоване, 3,2% жиру, 900г	45,00	49,70	46,00	Перевага	Перевага

*Джерело: власна розробка*

Зокрема, ПрАТ «Обухівський молочний завод» має більше переваг перед своїми конкурентами за ціновою політикою у секторі продажу ультрапастеризованого молока.

Це насамперед пов'язано із вигідною позицією підприємства стосовно закупівлі сировини, що дозволяє тримати собівартість на сталому рівні. Було визначено раніше, що найкращою альтернативою для ПрАТ «Обухівський молочний завод» є адаптація продуктового портфеля.

Проект має охопити цільову аудиторію збільшивши точки збуту на території України, бо основний фокус направлений саме на створення комерційної пропозиції вдосконалення продуктового портфелю, що безумовно вплине на збут, виробництво, та фінансово-економічне становище підприємства.

Проведемо орієнтовну оцінку доходів та витрат за проектом. Перш за все оцінюємо витрати, які необхідні для реалізації даного проекту (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Витрати за проектом «Виробництво молочної лінії тривалого зберігання «Лукавиця Ультрапастеризоване», грн

№ з/п	Статті витрат	Вид витрат	Продукт		1-й рік	2-й рік	3-й рік
			2,6% жиру	3,2% жиру			
1	Закупівля сировини	змінні витрати	223400	200000	423400	542938	689850
2	Закупівля спеціального пакування	змінні витрати	40000	24000	64 000	80000	100000
3	Витрати на оплату праці	змінні витрати	188000	168000	356 000	370 000	385 000
4	ЄСВ+ПДФО+Військовий збір	змінні витрати	147740		147740	153550	159775
5	Витрати на електроенергію	змінні витрати	9700	9300	19 000	23 000	27 500
6	Витрати на організацію збуту	постійні витрати	52000	33000	185 000	198 000	212 000
7	Витрати на рекламу	постійні витрати	49000	51000	200 000	230 000	250 000
8	Амортизація обладнання	постійні витрати	17 750		17 750	17750	17750
9	Витрати на експлуатацію обладнання	постійні витрати	28000		28 000	30 000	30 000
	<b>Усього поточних витрат</b>		<b>1 412 890</b>		<b>1 412 890</b>	<b>1 615 238</b>	<b>1 841 875</b>
	Пастеризаційно-охолоджувальна установка високих температур (до 150°C)	Інвестиційні витрати	106500		X	X	X
	Витрати на монтаж нового обладнання	Інвестиційні витрати	28000		X	X	X

*Джерело: власна розробка*

Отже, за попередньою оцінкою сума інвестиційних витрат складатиме 134 500 грн.

У табл. 3.5 проведемо розрахунок загальних витрат виробництва продукції тривалого зберігання ПрАТ «Обухівський молочний завод» на три планові роки.

Для виробництва ультрапастеризованого молока ПрАТ «Обухівський молочний завод» поточні витрати у 1-й рік складуть 1 412 890 грн, у другий рік – 1 615 238 грн, у третій – 1 841 875 грн.

Кожного наступного року витрати будуть частково покриватися за рахунок отримання прибутку.

У Додатку А наведений прогнозний обсяг продажу продукції через ПрАТ «Обухівський молочний завод» на 3 роки впровадження проєкту.

Аналізуючи дані таблиці, варто сказати, що обсяг продаж продукції, порівнюючи значення трьох прогнозних періодів зріс на 19504,55 тис. грн. або на 46,41% – це позитивна тенденція, яка сприяє збільшенню прибутку підприємства.

Для реалізації проєкту виробництва молочної лінії тривалого зберігання ПрАТ «Обухівський молочний завод» слід залучити кредитні ресурси в розмірі 200 тис. грн (округлена сума інвестицій для реалізації проєкту у 0-й рік) для покриття витрат на пастеризаційно-охолоджувальну установку.

Проаналізувавши кредитну політику сьогодення, пропонуємо скористатися програмою «ПриватБанк» від 01.02.2020 року та залучити кредитні кошти для розвитку підприємств під 20% річних (з щоквартальним переглядом).

Схема кредитних платежів для ПрАТ «Обухівський молочний завод» представлена у Додатку Б. Так, сума процентів за користування кредитом складає близько 45,00 тис. грн.

Прогнозний період проєкту «Виробництва молочної лінії тривалого зберігання «Лукавиця Ультрапастеризоване» ПрАТ «Обухівський молочний завод» охоплює 3 роки.

### **3.3. Економіко-управлінські заходи реалізації запропонованих змін**

На основі вище запропонованого заходу щодо вдосконалення результативності діяльності підприємства доцільно провести розрахунок основних показників визначення економічної доцільності впровадження запропонованих пропозицій.

Доцільно навести формули для розрахунку основних показників визначення ефективності запропонованого заходу.

Чиста приведена вартість:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+k)^t} \quad (3.1)$$

де NPV – чиста приведена вартість; CF<sub>t</sub> – дохід, отриманий в результаті реалізації програми розвитку підприємства у періоді t; I<sub>t</sub> – величина витрат у періоді t; t – кількість періодів; k – норма відсотка, або ставка дисконтування.

Для розрахунку дисконтованих грошових потоків та дисконтованих інвестицій необхідним є обґрунтування дисконтної ставки.

Так як підприємство використовує позиковий капітал вартістю 20,0%, то доки підприємство не розраховалося за позикові ресурси в якості дисконтного множника можемо використовувати саме це значення.

Індекс рентабельності інвестицій [22, с. 121]:

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} \div \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+k)^t} \quad (3.2)$$

Термін окупності проектів [22, с. 121]:

$$DPP = \frac{IC}{\frac{\sum PV}{(1+i)^n}} \quad (3.3)$$

Прогнозування грошових потоків ПрАТ «Обухівський молочний завод» у результаті реалізації проекту виробництва молочної лінії тривалого зберігання «Лукавиця Ультрапастеризоване» за реалістичним сценарієм табл 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок показників економічної ефективності проекту «Виробництво молока тривалого зберігання «Лукавиця Ультрапастеризоване» за реалістичним сценарієм, грн

РЕАЛІСТИЧНИЙ СЦЕНАРІЙ				
Рік	Поточний рік	1	2	3
Інвестиції	-134500			
Обсяг продаж продукта 2,6% жирності, уп.		31025	36500	43800
Обсяг продаж продукта 3,2% жирності, уп.		21900	27375	32850
Ціна продукта 2,6% жирності		28	30	32
Ціна продукта 3,2% жирності		45	47	50
Дохід		1854200	2381625	3044100
Сукупні поточні витрати		1 412 890	1 615 238	1 841 875
Амортизація		17750	17750	17750
Прибуток		441 310	766 387	1 202 225
Податок		79435,8	137949,66	216400,5
Чистий прибуток		361 874	628 437	985 825
Грошовий потік	-134500	379 624	646 187	1 003 575
Дисконтований множник	1	0,8	0,73	0,65
Дисконтований грошовий потік	-134500	303 699,36	471 716,76	652 323,42
Кумулятивний грошовий потік	-134500	169 199,36	640 916,12	1 293 239,54
NPV	1293240			
PI	10,61516			
DPP	0,3542978			

*Джерело: власна розробка*

Індекс рентабельності проекту за даними таблиці 3.4 становить 12,152, отже проект є рентабельним.

Термін окупності проекту виробництва молочної лінії тривалого зберігання «Лукавиця Ультрапастеризоване» за реалістичним сценарієм розвитку проекту становить 0,35 року, що є хорошим показником для виробничого підприємства.

$$NPV = -134500 + 303699,36 + 471\,716,76 + 652\,323,42 = 1\,293\,240 \text{ грн.}$$

Це означає що підприємство за реалістичним сценарієм розвитку зможе отримати приблизно 1 300 000 грн за три роки реалізації проекту. Це є хорошим показником для ПрАТ «Обухівський молокозавод».

Проведемо прогнозування грошових потоків ПрАТ «Обухівський молочний завод» у результаті реалізації проекту виробництва молочної лінії тривалого

зберігання «Лукавиця Ультрапастеризоване» за оптимістичним та песимістичним сценаріями.

За оптимістичним сценарієм розвитку проєкту (передбачаємо збільшення обсягів продажу на 10% від реалістичного рівня) (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Розрахунок показників економічної ефективності проєкту «Виробництво молока тривалого зберігання «Лукавиця Ультрапастеризоване» за оптимістичним сценарієм, грн

ОПТИМІСТИЧНИЙ СЦЕНАРІЙ				
Рік	Поточний рік	1	2	3
Інвестиції	-134500			
Обсяг продаж продукта 2,6% жирності, уп.		34127,5	40150	48180
Обсяг продаж продукта 3,2% жирності, уп.		24090	30112,5	36135
Ціна продукта 2,6% жирності		28	30	32
Ціна продукта 3,2% жирності		45	47	50
Дохід		2039620	2619787,5	3348510
Сукупні поточні витрати		1 412 890	1 615 238	1 841 875
Амортизація		17750	17750	17750
Прибуток		626 730	1 004 550	1 506 635
Податок		112811,4	180818,91	271194,3
Чистий прибуток		513 919	823 731	1 235 441
Грошовий потік	-134500	531 669	841 481	1 253 191
Дисконтований множник	1	0,8	0,73	0,65
Дисконтований грошовий потік	-134500	425334,88	614280,83	814573,96
Кумулятивний грошовий потік	-134500	290834,88	905115,71	1719689,7
NPV	1719689,7			
PI	13,785797			
DPP	0,2529771			

*Джерело: власна розробка*

Індекс рентабельності проєкту за даними таблиці 3.5 становить 13,78, отже проєкт є рентабельним. Термін окупності проєкту виробництва молочної лінії тривалого зберігання «Лукавиця Ультрапастеризоване» за оптимістичним сценарієм розвитку проєкту становить 0,25 року, що є хорошим показником для виробничого підприємства.

$$NPV = -134500 + 425334,88 + 614280,83 + 814573,96 = 1719689,7 \text{ грн.}$$

Це означає, що підприємство за оптимістичним сценарієм розвитку зможе отримати на 426450,21 грн більше ніж за реалістичним сценарієм. Проведемо прогнозування грошових потоків ПрАТ «Обухівський молочний завод» у результаті реалізації проєкту виробництва молочної лінії тривалого зберігання «Лукавиця Ультрапастеризоване» за песимістичним сценарієм розвитку проєкту (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 Розрахунок показників економічної ефективності проєкту «Виробництво молока тривалого зберігання «Лукавиця Ультрапастеризоване» за песимістичним сценарієм, грн

ПЕСИМІСТИЧНИЙ СЦЕНАРІЙ				
Рік	Поточний рік	1	2	3
Інвестиції	-134500			
Обсяг продаж продукта 2,6% жирності, уп.		27922,5	32850	39420
Обсяг продаж продукта 3,2% жирності, уп.		19710	24637,5	29565
Ціна продукта 2,6% жирності		28	30	32
Ціна продукта 3,2% жирності		45	47	50
Дохід		1668780	2143462,5	2739690
Сукупні поточні витрати		1 412 890	1 615 238	1 841 875
Амортизація		17750	17750	17750
Прибуток		255 890	528 225	897 815
Податок		46060,2	95080,41	161606,7
Чистий прибуток		209 830	433 144	736 208
Грошовий потік	-134500	227 580	450 894	753 958
Дисконтований множник	1	0,8	0,73	0,65
Дисконтований грошовий потік	-134500	182063,84	329152,69	490072,9
Кумулятивний грошовий потік	-134500	47563,84	376716,53	866789,42
NPV	866789,42			
PI	7,444531			
DPP	0,5910015			

*Джерело: власна розробка*

Індекс рентабельності проєкту за даними таблиці 3.6 становить 7,44, отже проєкт є низько рентабельним.

$$NPV = -134500 + 182063,84 + 329152,69 + 490072,9 = 866789,42 \text{ грн.}$$

Це означає, що підприємство за песимістичним сценарієм розвитку підприємство отримує 866789,42 грн за рік.

Розрахунок внутрішньої норми дохідності проєкту свідчить про високу привабливість проєкту виробництва та продажу продукції тривалого зберігання для ПрАТ «Обухівський молочний завод», оскільки має досить високе значення. Для підприємства реалізація проєкту «Виробництво молока тривалого зберігання «Лукавиця Ультрапастеризоване» є вигідним за рахунок збільшення обсягів продажу, яка відповідає потребам споживачів.

Основними перевагами поточного стану організації є:

1. Організація може визначити той сегмент ринку, на який орієнтована продукція.
2. Продукція якісна, виготовлена з екологічно чистої сировини.
3. Організація може ефективно довести свою продукцію до споживачів, на яких вона орієнтована.
4. Продукція може конкурувати з продукцією інших виробників за якістю, надійністю, ціною, експлуатаційними та іншими товарним характеристикам.

Підприємство має всі шанси бути прибутковим і приносити постійний дохід. Такі якості продукції, як низька ціна, висока якість, використання екологічно чистої сировини.

Отже, розрахунок внутрішньої норми дохідності проєкту свідчить про високу привабливість проєкту виробництва та продажу продукції тривалого зберігання для ПрАТ «Обухівський молочний завод», оскільки має досить високе значення.

Відповідно до вищенаведеної інформації, спостерігаємо позитивним ефект від практичної реалізації проєкту «Виробництво молока тривалого зберігання «Лукавиця Ультрапастеризоване».

Визначимо часові параметри реалізації проєкту «Виробництва молочної лінії тривалого зберігання «Лукавиця Ультрапастеризоване».

В графічному вигляді результати календарного планування проєкту «Виробництва молочної лінії тривалого зберігання «Лукавиця Ультрапастеризоване» представлено на діаграмі Ганта (рис. 3.5).

Таблиця 3.5 Діаграма Ганта проєкту «Виробництва молочної лінії тривалого зберігання «Лукавиця Ультрапастеризоване»

Назва робіт	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень
Розробка бізнес-плану	■	■	↓							
Залучення інвестицій			■							
Залучення працівників			■	↓						
Підготовка виробничих потужностей				■	■	■	↓			
Придбання сировини							■			
Організація мережі збуту							■	↓		
Запуск виробництва								■	↓	
Проведення рекламної кампанії									■	↓
Контроль за виконанням виробничого плану та якості продукції										■

*Джерело: власна розробка*

Відповідно до побудованої діаграми Ганта реалізація проєкту передбачає: початок з 01.01.2023 – кінець до 31.10.2023.

Таким чином, серед можливих напрямів розвитку найбільш актуальним визначено запровадження бажаної в сучасних умовах для вітчизняного споживача продукції, а саме молока тривалого зберігання високої якості, та застосування відповідних прийомів їх просування на нові ринки збуту, налагодження зв'язків з новими партнерами та реалізаторами продукції.

## ВИСНОВКИ

У ході написання кваліфікаційної магістерської роботи було здійснено дослідження теоретичних засад розробки стратегії розвитку бізнес-організації, зокрема основних понять та етапів її формування. У 1 розділі роботи було виокремлено основні етапи обґрунтування стратегії розвитку бізнес-організації: оцінка поточної стратегії, аналіз портфеля товарів та послуг, вибір стратегії, оцінка обраної стратегії, розробка стратегічного плану, розробка системи бізнес-планів.

Було досліджено, що в умовах VUCA-середовища звичайні стратегії малоефективні, а нові повинні передбачати адаптивність, здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Тому фахівці та керівники бізнес-організацій, установ, організацій (у тому числі як державного сектору, так і бізнес-середовища) змушені враховувати у своїй діяльності, що набутий раніше досвід не завжди може бути корисним при вирішенні завдань у майбутньому. Формування стратегії розвитку бізнес-організації з урахуванням вимог сучасного бізнес-простору VUCA потребує оновлення моделі компетенцій персоналу, поряд із традиційними компетенціями.

Структура управління ПАТ «Обухівський молокозавод» лінійна та функціональна, а управління підприємством здійснюється вищим органом - загальними зборами підприємств. Директор підприємства; Наглядова рада; Ревізійна комісія є органами управління підприємством.

Обухівський молочний завод є одним з провідних молокопереробних підприємств в Київській області. Головним продуктом, а також товарним асортиментом, який реалізовує організація, є молочні вироби. Була проведена оцінка ефективності діяльності підприємства ПрАТ «Обухівський молочний завод». За проведеним аналізом зробили висновки, що протягом трьох останніх років існує погіршення показників ліквідності та рентабельності діяльності, що

свідчить про необхідність впровадження змін, спрямованих на стабілізацію фінансового становища підприємства.

Досліджено та проаналізовано зовнішнє середовище даної організації, визначено його особливості. Ринок молока та молочних продуктів є важливою частиною сільськогосподарського ринку. Забезпечення населення України молочною продукцією залежить від стану його розвитку. На функціонування молочного ринку впливає багато факторів, зокрема: умови виробництва, інфраструктурна підтримка, попит на платне споживання та робота ринкових механізмів. Ринок молока та молочних продуктів нестабільний і потребує постійного моніторингу.

Сьогодні виробництво молока та молочних продуктів в Україні є перспективним напрямком розвитку аграрної економіки. У структурі харчової промисловості України домінує молочна промисловість, у тому числі маслоробна, сироварна, молококонсервна та виробництво цільномолочної продукції.

Було досліджено проблеми бізнес-організації та обґрунтовано напрямки розвитку бізнес-організації. За останні три роки ефективність діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод» стрімко знизилась у зв'язку з зниженням прибутку, що пов'язано з війною та кризовими явищами після пандемії Covid-19.

Система управління стратегічним розвитком ПрАТ «Обухівський молокозавод» є послідовною, але є певні недоліки, пов'язані з тим, що управління розвитком здійснюється не за системним підходом, що уповільнює виконання завдань та робить їх необґрунтованими. Крім того, компанії сьогодні недостатньо уваги приділяють ефективності та тенденціям розвитку у різних кризових ситуаціях VUCA-світу.

Під час проведення SWOT-аналізу вдалося визначити, що ПАТ «Обухівський молокозавод» має певний перелік слабких сторін та загроз. У компанії погано продумано маркетингову стратегію, існує страх змін та зацикленість на однотипній продукції. Незважаючи на зацікавленість керівництва

у розвитку, аналізу ринкової кон'юнктури відділом збуту приділяється мало уваги через функціональне навантаження на відділ.

Запропоновано низку заходів щодо поліпшення ситуації, підвищення конкурентоспроможності підприємства та подальшого його розвитку. Серед них важливе місце посідає вдосконалення асортиментної політики, важливий інструмент для підвищення конкурентоспроможності в сучасних умовах, та удосконалення системи розширення ринків збуту.

З урахуванням виявлених проблем основними стратегічними альтернативами було визначено оновлення обладнання, удосконалення маркетингової політики та адаптацію продуктового портфелю. За бальною обінкою альтернатив найкращою альтернативою з 55 балами стала саме адаптація продуктового портфелю.

Результатом написання кваліфікаційної магістерської роботи є пропозиція стратегічного розвитку підприємства з введення у виробництво молока тривалого зберігання «Лукавиця Ультрапастеризоване», у 3 розділі було проведено економічну оцінку пропозиції. За проведеними розрахунками індекс рентабельності проєкту становить 10,61, отже проєкт є високорентабельним. Термін окупності проєкту виробництва молочної лінії тривалого зберігання «Лукавиця Ультрапастеризоване» за реалістичним сценарієм розвитку проєкту становить 0,35 роки або ж близько 4,2 місяців, що є дуже хорошим показником для виробничого підприємства, а  $NPV = 1\,293\,240$  грн. Це означає що підприємство за реалістичним сценарієм розвитку зможе отримати приблизно 130000 грн за 3 роки проєкту.

Завдяки запропонованим заходам бізнес-організація зможе завоювати увагу нових споживачів, тобто розширити ринки збуту, активізувати продажі та підвищити прибуток до рівня довоєнного періоду.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабенко К. Є. Swot-аналіз території як передумова формування стратегічного бачення її економічного розвитку. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/6\\_2020/23.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/6_2020/23.pdf) (дата звернення 09.11.2022).
2. Брінь П. В. Стратегії розвитку підприємства URL: <https://inlnk.ru/4yeLlA> (дата звернення 09.11.2022).
3. Брінь П.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. URL: <https://cutt.ly/T2PQDXd> (дата звернення 03.11.2022).
4. Бронювання співробітників під час воєнного стану URL: [https://jurliga.ligazakon.net/ru/news/214987\\_bronyuvannya-sprvrobntnikv-pd-chas-vonnogo-stanu-shcho-treba-znati](https://jurliga.ligazakon.net/ru/news/214987_bronyuvannya-sprvrobntnikv-pd-chas-vonnogo-stanu-shcho-treba-znati) (дата звернення 09.11.2022).
5. Василенко А.В. Менеджмент стійкого розвитку підприємства : монографія. URL: <https://cutt.ly/n2PQHar> (дата звернення 09.11.2022).
6. Василюга С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/1\\_2020/24.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/1_2020/24.pdf) (дата звернення 03.11.2022).
7. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. URL: <https://cutt.ly/r2PQKNv> (дата звернення 03.11.2022).
8. Володькіна М.В. Ключові аспекти визначення ефективності управління сучасних бізнес-організацій. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: Зб. Матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції. Київ. 2019: КНЕУ. с.26-29. (дата звернення 07.11.2022).
9. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/3\\_2020/14.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/3_2020/14.pdf) (дата звернення 03.11.2022).

10. Гринько, Т. В., Настиченко, Ю. В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. URL: <http://surl.li/ejbuf> (дата звернення 03.11.2022).
11. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/5\\_2020/34.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/5_2020/34.pdf) (дата звернення 03.11.2022).
12. Даудова Г., Ковальчук В., Курносів О. Стратегічний менеджмент як інструмент підвищення управління фінансами в Україні. URL: <http://surl.li/ejbuh> (дата звернення 03.11.2022).
13. Діаграма Ішикави URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Діаграма\\_Ішикави](https://uk.wikipedia.org/wiki/Діаграма_Ішикави) (дата звернення 09.11.2022).
14. Довбня С.Б., Найдовська А.О. Стратегія підприємства. URL: <http://eadnurt.diit.edu.ua/bitstream/123456789/15940/1/Dovbnia.pdf> (дата звернення 03.11.2022).
15. Entrepreneurship development strategy: expert vision URL: <https://ukrajina.fnst.org/sites/default/files/uploads/2016/12/14/infografikaengweb.pdf> (дата звернення 09.11.2022).
16. Загладько Є. Діаграма Ганта поняття та приклади використання URL: <https://nachasi.com/creative/2020/09/03/gantt-chart/> (дата звернення 09.11.2022).
17. Каличева Н.Є. Напрями забезпечення ефективного розвитку промислових підприємств в сучасних умовах. URL: <http://surl.li/ejbwn> (дата звернення 03.11.2022).
18. Калініченко А. Ю. Стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства харчової промисловості на основі використання технологій swot- та pest-аналізу. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/4520/1.pdf> (дата звернення 15.09.2022)
19. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. URL: <http://surl.li/ejbuk> (дата звернення 15.09.2022).

20. Ключко Т. А. Стратегія розвитку підприємства на засадах фінансової безпеки. URL: <https://repo.snau.edu.ua:8080/xmlui/handle/123456789/9031> (дата звернення 03.11.2022).

21. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. URL: <http://surl.li/ejbul> (дата звернення 03.11.2022).

22. Ковтуненко К. В., Сапожников Р. М. Стратегія диверсифікації діяльності підприємств в системі стратегічного управління. URL: <http://surl.li/ejbun> (дата звернення 03.11.2022).

23. Левчук Т.М., Кривов'язюк І.В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. URL: <https://inlnk.ru/70exar> (дата звернення 03.11.2022).

24. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. URL: <https://inlnk.ru/yOABD5> (дата звернення 03.11.2022).

25. Матриця Ансофа URL: <https://uk.economy-pedia.com/11037188-ansoff-matrix> (дата звернення 09.11.2022).

26. Москаленко В. В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків 2018. С. 208 (дата звернення 03.11.2022).

27. Мошак С.М., Мікловда В.П., Шандор Ф.Ф. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: системний метод та екзистенціальна експозиція. URL: <https://inlnk.ru/me1Rk7> (дата звернення 03.11.2022).

28. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності. Офіційний сайт Державної статистики України URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/orp/orp\\_u/arh\\_orp\\_u.html](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/orp/orp_u/arh_orp_u.html) (дата звернення 10.11.2022).

29. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.11.2022 року).

30. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://minfin.com.ua/> (дата звернення: 10.11.2022 року).
31. Офіційний сайт ПрАТ «Обухівський молокозавод». URL: <https://obmol.com.ua/> (дата звернення 15.09.2022).
32. Плахотнік О.О., Чернявська І.М. Механізм забезпечення сталого розвитку промисловості України в умовах нестабільної геополітичної ситуації URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2020/5.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/5.pdf) (дата звернення: 10.11.2022).
33. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. URL: <https://inlnk.ru/w4jaNZ> (дата звернення 03.11.2022).
34. Полюхович М. Аналіз підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/69/962.pdf> (дата звернення 07.11.2022).
35. Попова Н. В., Шинкаренко В. Г., Криворучко О. М. Digital-інновації та їх вплив на транспортно-логістичні організації в умовах VUCA. URL: <https://inlnk.ru/emL8V9> (дата звернення 09.11.2022).
36. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/7174/konkurentnaperevaga.pdf> (дата звернення 10.11.2022).
37. Статут підприємства ПрАТ «Обухівський молокозавод» URL:<http://obmol.com.ua/data/510.pdf> (дата звернення 09.11.2022).
38. Степанець А. А. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб матеріалів наук.-практ. Конф., м. Київ 21 жовтня 2022 р. Київ, 2022. (СІСМ-2022)
39. Тарнавська Н. П., Демків І.О. Концептуальні положення моделі управління гнучкістю підприємства. URL: <https://inlnk.ru/ELvNXk> (дата звернення 09.11.2022).

40. Томчук О. Ф., Градомська І. О. Використання методів стратегічного управлінського аналізу прийняття управлінських під час рішень. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/41\\_2020\\_ukr/52.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/41_2020_ukr/52.pdf) (дата звернення 15.09.2022).
41. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. URL: <https://inlnk.ru/10Dvpx> (дата звернення 03.11.2022).
42. Харченко В. А. Механізм формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. URL: <https://inlnk.ru/n0lxLk> (дата звернення 03.11.2022)
43. Чорна М. В. Особливості управління розвитком підприємств ресторанного господарства URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_1_5) (дата звернення 10.11.2022).
44. Щеглова О.Ю. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення URL: <https://inlnk.ru/DBVn0X> (дата звернення 03.11.2022).
45. Юрій Е. О., Луцик І. Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. URL: <https://inlnk.ru/84ewk4> (дата звернення 03.11.2022).
46. Bryson J.M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. URL: <http://surl.li/ejfcx> (дата звернення 09.11.2022).
47. Kevin Roberts on the VUCA world URL: [https://www.youtube.com/watch?v=mMzGuavTL\\_o](https://www.youtube.com/watch?v=mMzGuavTL_o) (дата звернення 09.11.2022).
48. Managing Organizational Change URL: <https://www.inc.com/encyclopedia/managing-organizational-change.html> (дата звернення 10.11.2022).
49. Minciu M., Berar F.A., Dobrea R. C. New decision systems in the VUCA world. Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society. 2020. № 15(2) P. 236-254. (дата звернення 09.11.2022).

50. Simkova E., Hoffmannova M. Impact of VUCA Environment in Practice of Rural Tourism. Hradec Economic Days. 2021. № 11. P. 746–757. (дата звернення 09.11.2022).

51. Савіна Г. Г. Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на рівень ефективності управління підприємством URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5300> (дата звернення 09.11.2022).

## ДОДАТКИ

### Додаток А

Таблиця А.1 – Прогнозний обсяг продажу продукції «Обухівський молочний завод» на 3 роки впровадження проекту

Найменування продукції	Обсяг реалізації продукції									
	1-й рік				Всього за 1 рік		2-й рік		3-рік	
	Обсяг реалізації продукції, од. за 1	Обсяг реалізації продукції, од. за 2	Обсяг реалізації продукції, од. за 3	Обсяг реалізації продукції, од. за 4	Обсяг реалізації продукції, од.	Виручка від реалізації, грн.	Обсяг реалізації продукції, од.	Виручка від реалізації, грн.	Обсяг реалізації продукції, од.	Виручка від реалізації, грн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Молоко питне ультрапастеризоване, 2,6% жиру, 900г	2160	2071	4230	3150	11611	325108	13890	388920	15674	438872
Молоко питне ультрапастеризоване, 3,2% жиру, 900г	1115	1458	3410	2157	8140	366300	9545	429525	11465	515925
ВСЬОГО	2286	3429	4064	2921	x	691408	x	818445	X	954797

Джерело: Складено та розроблено автором на основі офіційного сайту підприємства. [31]

Таблиця Б.1 - Розрахунок кредитних платежів у 2023–2027 рр., грн

Період	Залишок основного боргу на початок періоду	Погашення основного боргу	Сума погашени х %	Загальний платіж
2023р				
1	200000	10000	3333	13333
2	190000	10000	3166	13166
3	180000	10000	3000	13000
4	170000	10000	2833	12833
2024р				
5	160000	10000	2667	12667
6	150000	10000	2500	12500
7	140000	10000	2333	12333
8	130000	10000	2167	12167
2025р				
9	120000	10000	2000	12000
10	110000	10000	1833	11833
11	100000	10000	1667	11667
12	90000	10000	1500	11500
2026р				
13	80000	10000	1333	11333
14	70000	10000	1167	11167
15	60000	10000	1000	11000
16	50000	10000	833	10833
2027р				
17	40000	10000	667	10667
18	30000	10000	500	10500
19	20000	10000	333	10333
20	10000	10000	167	10167

Джерело: розроблено автором на основі[31]

активного бізнесу, цінове регулювання та максимальне сприяння економічному розвитку. Зазначений крок ґрунтується на умовах функціонування вітчизняного економічного та бізнес-середовища, а також має на меті формування нової моделі податкової системи держави.

#### **Список використаних джерел**

1. Public Financing and Budgeting for War. The Oxford Companion to American Military History. Encyclopedia.com. 28 Mar. 2022. URL: <https://www.encyclopedia.com/history/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/public-financing-and-budgeting-war>. (дата звернення 01.04.2022)

2. Financing, World War II. Americans at War. Encyclopedia.com. 28 Mar. 2022. URL: <https://www.encyclopedia.com/defense/energy-government-and-defense-magazines/financing-world-war-ii> (дата звернення 01.04.2022)

3. Кирильчук М. Податкові послаблення на час воєнного стану: що передбачає прийнятий Закон. Актуальні матеріали від експертів ЛІГА: ЗАКОН. URL: [https://buh.ligazakon.net/news/209993\\_podatkov-poslablennya-na-chas-vonnogo-stanu-shcho-peredbacha-priynyaty-zakon](https://buh.ligazakon.net/news/209993_podatkov-poslablennya-na-chas-vonnogo-stanu-shcho-peredbacha-priynyaty-zakon) (дата звернення 03.04.2022)

4. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану: закон України № 2120 від 15.03.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text> (дата звернення 03.04.2022).

**Barabash Lesia, Ph.D.**

*Associate Professor of Finance, Banking and Insurance  
Uman National University of Horticulture  
lbarabash1705@ukr.net*

### **TAX REFORM IN UKRAINE UNDER MARTIAL STATUS**

*Abstract. The search for new sources of budget revenue in wartime is mainly focused on tax reform. The current experience of the United States has shown the effectiveness of the reform of increasing tax pressure. However, Ukraine has chosen the path of reform of tax incentives, deregulation and control of pricing.*

*Key words: tax, tax reform, tax pressure, wartime, tax incentives.*

**Батенко Л.П.,**

к.е.н, професор кафедри менеджменту,

**Степанець А. А.**, студентка 6 курсу

Факультету економіки та управління,

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

[nastiasstepanec14@gmail.com](mailto:nastiasstepanec14@gmail.com)

### **СУЧАСНІ ЗАСОБИ СТРАТЕГУВАННЯ В КОРПОРАТИВНОМУ СЕКТОРІ**

*Анотація. Досліджено сутність поняття стратегування та аспекти його застосування. Визначено значення та рівень впливу стратегування на ефективність діяльності корпоративного сектору. Охарактеризовано засоби застосування стратегування в корпоративному секторі та окреслено подальші перспективи розвитку стратегування. Наведено власне бачення стратегування як економічної категорії.*

*Ключові слова: стратегування, корпоративна стратегія, стратегічне планування, корпоративний сектор.*

**Актуальність.** Питання стратегування є актуальним для будь-якого підприємства, адже саме його ефективність впливає на макроекономічний добробут корпоративного сектору. Підвищення якості процесів стратегування та стратегічного планування веде до більш результативної діяльності підприємств. Актуальність теми дослідження також зумовлено кризовими явищами в Україні внаслідок російсько-української війни, що створює необхідність пошуку оптимальних та раціональних рішень стратегування в корпоративному секторі.

**Постановка задачі.** Питання стратегування передбачає широкий спектр аспектів стратегічної діяльності підприємства. Саме на засадах планування та реалізації корпоративної стратегії, використання сучасних засобів планування необхідно сформулювати сутність стратегування та шляхів позиціонування компанії на ринку. Стратегічне бачення складає головний фактор подальшої діяльності фірми. Метою роботи є аналіз поняття стратегування, його складових та особливостей його застосування в корпоративному секторі.

**Результати.** На сьогоднішній день, питання стратегування відіграє ключову роль у розвитку корпоративного сектору та національної економіки, як наслідку ефективного функціонування підприємств. Саме завдяки сучасним засобам стратегування можна визначити актуальні інструменти управління організацією, її просування на ринку, оптимального розподілу фінансових та управлінських ресурсів.

Стратегування включає всі практичні дії, які виконуються для розробки довгострокових цілей (місії, бачення), планів (стратегій), та оптимізації діяльності (процеси, структури). Розробка стратегії дуже поширена в економіці, бізнесі, військових діях, політиці та діяльності уряду. Розробка стратегії тісно пов'язана зі стратегічним мисленням. Менеджери повинні мати стратегічне бачення щодо всіх важливих сфер діяльності компанії та її розвитку для досягнення своїх довгострокових цілей.

Стратегічне бачення складається з короткого планування, яке описує майбутнє компанії, зосереджене на базових принципах діяльності та повинно містити такі елементи:

- опис сприйнятого навколишнього середовища бізнесу;
- стратегічна область діяльності;
- опис ключових компетенцій.

Стратегування залишається в тісному зв'язку з прийняттям рішень щодо процесу діяльності на ринку. Цей зв'язок виникає вже на етапі формулювання цілей компанії, прийняття різних стратегій і, нарешті, при моніторингу їх реалізації.

Розглянемо підходи різних фахівців до визначення змісту поняття стратегування (табл.1).

**Таблиця 1 - Сутнісні характеристики поняття «стратегування»**

Зміст поняття	Ключова характеристика	Автор
Стратегування – це інтелектуальний та соціальний процес, який забезпечує формування консенсусу щодо сприйняття, цілей та ролей, а також створює раціоналізацію для підтримки стратегічних дій. [6]	Інтелектуальна основа процесу	Starbuck W.H.
Стратегування – процес складного вибору дій в умовах невизначеності реальної ситуації; забезпечення «розумного» поведіння в невизначених ситуаціях шляхом знаходження унікального рішення. [7]	Вибірковий акцент в умовах невизначеності	Spender J-C.
Стратегування – процеси прийняття стратегічних рішень та стратегічних змін як центральних питань стратегії та організаційних досліджень. [6]	Ідентифікація змісту стратегічних змін	Whittington R.
Стратегування – механізм, набір правил, що мотивує обмін інформацією / знаннями, груповому мисленню та досягнення спільного розуміння складних і неструктурованих проблем. [6]	Належне інформаційне забезпечення	Nickerson J., Argyres N.

*\*Джерело: складено автором на основі [6-7]*

З огляду вищевказаної таблиці, на мою думку, найбільш вдалим є визначення Starbuck W.H., оскільки воно найбільш влучно та повно характеризує стратегування з точки зору забезпечення ефективності діяльності підприємства та досягнення стратегічних цілей.

Розробка стратегії має бути невід'ємною частиною управління компанією та має враховувати обмеження, що накладаються: конфліктними інтересами, фінансовими бар'єрами, ресурсообмеженням, відсутністю інформації, стратегічним потенціалом, рівнем конкурентноздатності тощо.

Стратегічне планування — це процес, у якому лідери організації визначають своє бачення майбутнього, цілі та завдання своєї організації. Процес включає встановлення послідовності, в якій ці цілі мають бути реалізовані, щоб організація могла досягти свого заявленого бачення [4].

Крім того, корпоративні рішення, такі як злиття та поглинання, альянси та відчуження, можуть створити або знижити вартість для акціонерів, суттєво вплинути на ефективність діяльності в кращий чи гірший бік, а також призвести до серйозних організаційних наслідків для компаній. Таким чином, такі рішення часто є ключовими питаннями для обговорення на зустрічах вищого керівництва та в корпоративних залах засідань [2].

Корпоративна структура є особливо важливою з огляду на незмінно сильну та зростаючу репрезентацію корпоративної стратегії, оскільки стратегія такого підприємства повинна охоплювати всі складові економічної, фінансової та маркетингової діяльності. По-перше стратегування може надати ряд ключових переваг над іншою фірмою.

По-друге, стратегування надає змогу покращити фінансову та маркетингову діяльність підприємства, а також впливає на ефективність прийняття управлінських рішень.

По-третє, з вищевказаного дослідження випливає, що діяльність кожного підприємства може створювати ефективні інструменти посилення макроекономічної безпеки, через якісне функціонування підприємства на мікроекономічному рівні. Таким чином, стратегування у корпоративному секторі впливає на розвиток не тільки окремого підприємства чи організації, але й на національну економіку загалом, забезпечуючи соціально-економічне зростання країни.

Велике значення корпоративної стратегії як для дослідників, так і для практиків відображається в поширеності варіативності їх прийняття.

Відмінності діяльності багатопрофільної фірми важливі для корпоративної стратегії, оскільки вони закладаються в рішення, які керівник фірми приймає у відповідь на вищезазначені виклики, що призводить до отримання компанією кращих показників, ніж її конкурентами. Але, зрештою, головною метою дослідження корпоративної стратегії є відповідь на питання про те, як менеджери встановлюють і контролюють масштаби діяльності своїх фірм. Цікаво, що незважаючи на численні дослідження, які намагалися знайти відповідь на це питання, а також множинність теорій, які були використані для концептуалізації цих відповідей, ще не існує однозначних підходів науковців в цій галузі [1].

З внутрішньоорганізаційної точки зору дослідження корпоративної стратегії можуть продовжувати вирішувати питання про те, як менеджери можуть приймати та реалізовувати рішення, щоб найкращим чином використовувати ресурси та можливості в межах своїх портфелів [2].

Подальше дослідження подібних питань, можливо, з оглядом на більш чітке пов'язування досліджень стратегії поведінки з традиційними дослідженнями змісту корпоративної стратегії, має потенціал пролити світло на те, як компанії можуть розвивати та розгортати цінні динамічні можливості в контексті зміни сфери діяльності.

З міжорганізаційної точки зору, розуміння того, що можливими є відносини між фірмами (на відміну від ресурсів і можливостей, які існують у центральній фірмі) також відкриває кілька потенційних можливостей для майбутніх досліджень. Одним із них може бути розгляд того, як фірми можуть накопичувати та використовувати досвід прийняття корпоративних стратегічних рішень.

З точки зору практиків, дослідження корпоративної стратегії можуть досягти значних успіхів у проведенні більш широкомасштабного, ретельного емпіричного

дослідження того, як трансакції корпоративної стратегії фактично виконуються на практиці.

Вибір стратегії підприємства впливає на те, чи воно «виграє» чи «програє» в конкурентних умовах.

Очевидно, що завдання стратегічного управління вимагає від підприємств визначити свою основну клієнтуру, яку вигоду вони отримують від своїх стосунків з контрагентами і чи отримуватимуть вигоду в майбутньому. Вигоди можуть бути як економічними (фінансовими), так і неекономічними (соціальний добробут і, можливо, гуманітарні блага). Отже, стратегія впливає на багатьох зацікавлених сторін [3].

Корпоративний сектор функціонує у жорстко регульованих галузевих контекстах, де конкуренція обмежена. Прикладами є такі комунальні послуги, як постачання газу, електроенергії та води, повітряний та залізничний транспорт, телебачення, фінансові послуги та фармацевтика. Стратегічні рішення щодо капіталовкладень, маркетингу та практики ціноутворення можуть твердо керуватися або диктуватися зовнішніми галузевими регуляторами, охороною здоров'я та безпекою, іншими урядовими установами. В інших галузях – наприклад, франчайзинговий продаж та обслуговування автомобілів – підприємства повинні діяти в рамках суворих умов своїх контрактів. Таким чином, їхнє завдання полягає в тому, щоб створити унікальні ресурси та вигідні позиції не лише по відношенню до своїх клієнтів, але й щодо своїх постачальників.

**Висновки.** Таким чином, можна зробити висновок, що сучасні засоби стратегування в корпоративному секторі відіграють значну роль, адже засоби що ґрунтуються на використанні сучасних інструментів корпоративної політики та управління капіталом, можуть значно покращити якість функціонування підприємства. Саме за такими ознаками можна впроваджувати найбільш доцільні форми використання стратегування в діяльності підприємства в різних відділах та етапах. Дослідження потребує подальшої уваги, адже стартегування визначає якість прийняття управлінських рішень та має прямі наслідки для зростання національної економіки та макроекономічної стабілізації країни.

#### Список використаної літератури

1. Горбулін В.П. Національна безпека як пріоритет сучасного державотворення. Вісник Національної академії наук України. 2017. № 1. С. 25-29.
2. Касич А.О. Модернізація економіки України в умовах глобалізаційних викликів: монографія. Кременчук: Кременчуцька міська друкарня, 2018. 240 с.
3. Касич А.О., Харченко Т.О. Стратегічний менеджмент суб'єктів публічної сфери. Економіка та держава. 2017. №2. С. 16-18.
4. Офіційний сайт Української ради бізнесу. [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://urb.org.ua/biznes-zaklika%D1%94-vklyuchiti-doktrinu-ekonomichno%D1%97-bezpekiukra%D1%97ni-do-elementiv-planuvannya-u-sferah-nacjonalno%D1%97-bezpeki-i-oboroni>.
5. Bryson, J. M., F. S. Berry, and K. Yang. 2010. "The State of Public Strategic Management Research: A Selective Review and Set of Future Directions." *The American Review of Public Administration* 40: 495-521.
6. Starbuck W.H. Strategizing Realistically in Competitive Environments [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://pages.stern.nyu.edu/~wstarbuc/mob/strategizg.pdf>.
7. Spender, J-C. Strategizing. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Second Edition*, 2015, 522–526 [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.academia.edu/12085470/Strategizing>. Williamson O. Strategizing, economizing, and economic.

L.P. Batenko, PhD in Economics, Professor of the Department of Management,  
Stepanets A. A. 6th year student, Faculty of Economics and Management,  
Kyiv National University of Economics named after Vadym Hetman  
[nastiastepanec14@gmail.com](mailto:nastiastepanec14@gmail.com)

#### MODERN MEANS OF STRATEGIZING IN THE CORPORATE SECTOR



## метадані

Заголовок

Формування стратегії розвитку бізнес-організації

Автор

Степанець Анастасія Анатоліївна

Науковий керівник

Батюшко Людмила Павлівна

Інститут

кафедра менеджменту

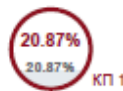
## Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		38
Інтервали		0
Мікропробіли		39
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		274

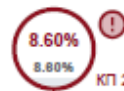
## Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



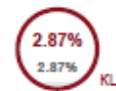
25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



17047

Кількість слів



134481

Кількість символів

## Подібності за списком джерел

Прокрутіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтеся посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (зипадковій складності), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаичний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

### 10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	КОЛІР ТЕКСТУ
1	<a href="https://eia.kpi.ua/bitstream/123456789/30483/1/Dovgan_magistr.pdf">https://eia.kpi.ua/bitstream/123456789/30483/1/Dovgan_magistr.pdf</a>	104	0.61 %
2	<a href="https://eia.kpi.ua/bitstream/123456789/30483/1/Dovgan_magistr.pdf">https://eia.kpi.ua/bitstream/123456789/30483/1/Dovgan_magistr.pdf</a>	100	0.59 %
3	<a href="https://eia.kpi.ua/bitstream/123456789/30483/1/Dovgan_magistr.pdf">https://eia.kpi.ua/bitstream/123456789/30483/1/Dovgan_magistr.pdf</a>	95	0.56 %
4	<a href="https://eia.kpi.ua/bitstream/123456789/30483/1/Dovgan_magistr.pdf">https://eia.kpi.ua/bitstream/123456789/30483/1/Dovgan_magistr.pdf</a>	79	0.46 %
5	<a href="https://eia.kpi.ua/bitstream/123456789/30483/1/Dovgan_magistr.pdf">https://eia.kpi.ua/bitstream/123456789/30483/1/Dovgan_magistr.pdf</a>	77	0.45 %
6	<a href="https://eia.kpi.ua/bitstream/123456789/30483/1/Dovgan_magistr.pdf">https://eia.kpi.ua/bitstream/123456789/30483/1/Dovgan_magistr.pdf</a>	75	0.44 %
7	<a href="https://revolution.allbest.ru/economy/01079933_0.html">https://revolution.allbest.ru/economy/01079933_0.html</a>	69	0.40 %