

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА
ПОПІЛЬ ДІАНИ ОЛЕКСАНДРІВНИ**

Науковий керівник: к.е.н., доцент Наталія ГОЛІОНКО

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

**В.о. звідувача кафедри: д.е.н., проф.
Михайло САГАЙДАК**

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1. Еволюція поглядів, концепцій та видів бізнес-стратегії підприємства.....	12
1.2. Основні етапи та інструменти розробки бізнес-стратегії підприємства.....	20
1.3. Особливості вибору бізнес-стратегії підприємства в сучасних умовах.....	26
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ТОВ «СВІТ ФРЕШ»	30
2.1. Діагностика стану та елементів стратегічного планування діяльності у ТОВ «СВІТ ФРЕШ».....	30
2.2. Обґрунтування вибору бізнес-стратегії ТОВ «СВІТ ФРЕШ» та заходів з її реалізації.....	49
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Сучасне економічне середовище характеризується високою динамічністю, непередбачуваністю змін та посиленням конкуренції, що вимагає від підприємств розроблення ефективних бізнес-стратегій. Вибір та обґрунтування стратегії розвитку є ключовими завданнями управлінського процесу, оскільки правильна стратегія забезпечує довгострокову конкурентоспроможність, фінансову стабільність та адаптацію до змін ринкової кон'юнктури.

Вибір бізнес-стратегії підприємства базується на комплексному аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, оцінці ресурсного потенціалу, визначенні конкурентних переваг та прогнозуванні можливих ризиків. Глибоке розуміння механізмів стратегічного управління дозволяє підприємствам ефективно реагувати на виклики ринку, впроваджувати інноваційні рішення та досягати стійкого розвитку.

Проблематика вибору бізнес-стратегії є особливо актуальною в умовах нестабільної економічної ситуації, швидкої цифрової трансформації та змін у споживчих перевагах. Сучасні підприємства потребують системного підходу до формування та реалізації стратегії, що враховує специфіку галузі, конкурентне середовище, фінансові можливості та довгострокові перспективи. Саме тому дослідження принципів, методів та інструментів обґрунтування бізнес-стратегії набуває особливої значущості.

Теоретико-методичні та практичні аспекти управління стратегічним розвитком підприємства знайшли відображення у наукових працях багатьох закордонних та вітчизняних учених, зокрема Р. Акоффа, І. Ансоффа, Л. Довганя, Г. Мінцберга, Р. Майлза, А. Стрікланда, А. Томпсона, Е. Чандлера, З. Шершньової та інших.

Питаннями розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства та особливостями її стратегічного планування займалися такі вітчизняні та зарубіжні

вчені, як М. Дідківський, О. Кириченко, Ю. Козак, В. Козик, А. Кредісов, Є. Кузьмін, А. Новицький, Л. Стровський, Т. Циганкова, О. Чугай та інші.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи. Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування бізнес-стратегії підприємства на основі діагностики її поточного стану.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- проаналізувати еволюцію поглядів, концепцій та видів бізнес-стратегії підприємства;
- визначити основні етапи та інструменти розробки бізнес-стратегії підприємства;
- з'ясувати особливості вибору бізнес-стратегії підприємства в сучасних умовах;
- провести діагностику стану та елементів стратегічного планування діяльності у ТОВ «СВІТ ФРЕШ»;
- обґрунтувати вибір бізнес-стратегії ТОВ «СВІТ ФРЕШ» та заходів з її реалізації.

Об'єкт дослідження – процес обґрунтування вибору бізнес-стратегії підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні й практичні аспекти обґрунтування бізнес-стратегії підприємства.

У процесі дослідження використано такі **методи**:

- теоретичний аналіз – для вивчення наукових джерел, що розкривають особливості стратегічного управління;
- методи стратегічного аналізу (PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз п'яти сил Портера) – для оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- економіко-статистичний аналіз – для оцінки показників діяльності підприємства;
- експертний метод – для визначення ключових факторів вибору бізнес-стратегії;
- метод порівняння – для аналізу різних стратегічних альтернатив та вибору оптимальної стратегії.

Практичне значення дослідження. Результати роботи можуть бути використані підприємствами для підвищення ефективності стратегічного управління, покращення конкурентних позицій та адаптації до динамічного ринкового середовища.

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні методичного підходу до обґрунтування вибору бізнес-стратегії підприємства з урахуванням сучасних тенденцій ринку та особливостей конкурентного середовища.

Інформаційна база дослідження включає підручники, навчальні посібники з менеджменту управління, монографії, наукові періодичні видання, наукові збірники, статистичну інформацію, законодавчі документи, які регулюють діяльність підприємства, фінансові й фактологічні дані ТОВ «СВІТ ФРЕШ», на основі яких виконувалося дослідження, результати власних емпіричних досліджень, Інтернет-джерела тощо.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 46 сторінок, 3 таблиці, 3 рисунка, список літератури з 32 найменувань, 2 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Еволюція поглядів, концепцій та видів бізнес-стратегії підприємства

Сучасний бізнес розвивається в умовах динамічного зовнішнього середовища, що вимагає від підприємств розробки ефективних стратегій управління. Стратегія підприємства є ключовим елементом довгострокового розвитку, оскільки визначає напрямки діяльності, способи досягнення конкурентних переваг та підходи до управління ресурсами.

Протягом XX-XXI століття концепція бізнес-стратегії зазнала суттєвих трансформацій, змінюючись відповідно до викликів ринку, технологічних змін та глобалізації. У контексті нашого дослідження вважаємо за необхідне здійснити аналіз еволюції стратегічного управління підприємствами, розглянути основні підходи до формування бізнес-стратегії та класифікацію її видів.

Створення ефективної стратегії розвитку підприємства передбачає, по-перше, визначення його майбутніх напрямків діяльності, а по-друге, застосування сучасних методів управління, що дозволяють досягти гармонійного розвитку та стабільності.

Сучасні стратегії базуються на глибокому аналізі поточних умов функціонування підприємства, чіткому усвідомленні його основних завдань, що, у свою чергу, сприяє появі різноманітних варіантів розвитку. Це дає змогу обрати таку стратегію, яка забезпечить підприємству не лише стійкість, а й високі економічні результати.

Формування стратегічної концепції підприємства має відбуватися з урахуванням загальних тенденцій державної економічної політики. Практична реалізація цього принципу потребує постійного коригування стратегічних підходів

відповідно до змін у зовнішньому середовищі за такою логікою: економічна ситуація → державна економічна політика → стратегія підприємства → ефективність реалізації. Важливо, щоб стратегічні плани підприємств узгоджувалися із загальними економічними інтересами країни. Незважаючи на те, що кожне підприємство має власні корпоративні інтереси, вони не повинні суперечити загальнонаціональним економічним пріоритетам. Зміцнення конкурентних позицій підприємства як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку сприяє не лише його розвитку, а й економічному зростанню держави.

Глобалізація економічних процесів, посилення конкуренції та зростання ролі високотехнологічних компаній зумовили широке впровадження стратегічного підходу до управління підприємствами. Починаючи з 1980–1990-х років, стратегія стала невід’ємним елементом бізнес-менеджменту в більшості країн із ринковою економікою.

На думку Н. Тюріної, стратегія являє собою встановлення довгострокових напрямів діяльності підприємства, спираючись на аналіз його внутрішніх ресурсів та прогнозування змін у зовнішньому середовищі [27, с. 38].

Аналіз еволюції стратегічного управління дозволяє виокремити декілька підходів до визначення сутності стратегії. До середини XX століття цей термін використовувався переважно у військовій сфері для позначення загальних напрямів ведення бойових дій і не застосовувався в економіці. Однак після Другої світової війни підприємства різних галузей, нарощуючи фінансовий та виробничий потенціал, почали активно використовувати стратегічний підхід для зміцнення конкурентних позицій та досягнення довгострокового успіху.

Перші дослідження у сфері стратегічного управління зосереджувалися на аналізі зовнішнього середовища та пошуку оптимальних рішень для досягнення конкурентної переваги. Основоположниками стратегічного менеджменту стали такі науковці, як Альфред Чандлер, Ігор Ансофф та Майкл Портер. Альфред Чандлер (1962) визначив, що стратегія є довгостроковим напрямом розвитку компанії, який визначає її організаційну структуру. Ігор Ансофф (1965) запропонував матрицю стратегічного планування (Матриця Ансоффа), яка

допомагає підприємствам обирати між стратегіями проникнення на ринок, розвитку ринку, розробки продукту та диверсифікації. Майкл Портер (1979) розробив концепцію п'яти конкурентних сил, яка допомагає підприємствам аналізувати ринкове середовище та формувати ефективну стратегію.

У 1980–1990-х роках стратегічний менеджмент почав орієнтуватися на ресурсний підхід та створення унікальних конкурентних переваг. Формуються концепції стратегічного управління бізнес-організаціями та підприємствами. Серед ключових концепцій назовемо наступні:

1. Концепція ресурсної бази (RBV – Resource-Based View).

Дана стратегія базується на унікальних ресурсах та компетенціях підприємства. Основними розробниками цього підходу стали Джей Барні та Едісон Пенроуз.

Концепція RBV стверджує, що довгостроковий успіх підприємства визначається його внутрішніми ресурсами та унікальними компетенціями, а не лише зовнішнім ринковим середовищем. Основна увага приділяється тому, що робить компанію унікальною та які її внутрішні активи дозволяють створювати конкурентні переваги.

Ресурси підприємства можуть бути фізичними (технології, обладнання), людськими (знання та навички персоналу) та організаційними (корпоративна культура, ноу-хау). Конкурентна перевага виникає, якщо ресурс відповідає VRIO-критеріям (цінність, рідкісність, імітаційна складність, організаційна підтримка). Фірма повинна ефективно управляти своїми ресурсами, щоб максимізувати їхню цінність для бізнесу.

Компанії, що застосовують RBV, намагаються формувати унікальні компетенції (наприклад, фірмові технології, спеціалізовані знання або сильний бренд), які важко скопіювати конкурентам.

2. Концепція ключових компетенцій (Core Competencies, Розробники: Гері Гемел, К. К. Прахалад (1990) ґрунтується на переконанні, що успішні компанії будують свою стратегію на основі внутрішніх сильних сторін та унікальних компетенцій.

Ключові компетенції – це унікальні здібності компанії, які дають їй стійку конкурентну перевагу. Вони мають бути рідкісними, складними для копіювання та застосовуватися в різних бізнес-сферах компанії.

Ключові компетенції повинні давати доступ до широкого ринку. Вони повинні суттєво впливати на цінність кінцевого продукту для споживача. Їх важко імітувати або замінити конкурентам.

Прикладом може бути Toyota, яка розвинула унікальні компетенції у сфері виробничої ефективності (Lean Production), або Apple, яка поєднала дизайн, інновації та інтегровані програмні рішення, створивши винятковий користувацький досвід.

3. Конкурентна стратегія Майкла Портера (1985).

Портер визначив три основні конкурентні стратегії, які підприємство може використовувати для досягнення успіху на ринку:

Лідерство за витратами (Cost Leadership) – підприємство прагне досягти найнижчих витрат у своїй галузі, пропонуючи продукцію за конкурентною ціною (наприклад, Walmart, Ryanair).

Диференціація (Differentiation) – компанія пропонує унікальний продукт або послугу, яка має додаткову цінність для споживачів, що дозволяє встановлювати вищі ціни (наприклад, Apple, Rolex, Tesla).

Фокусування на ніші (Focus Strategy) – компанія концентрується на певному сегменті ринку, пропонуючи спеціалізований продукт або послугу (наприклад, Rolls-Royce, Ferrari).

Компанії, які використовують стратегію лідерства за витратами, роблять ставку на масове виробництво та оптимізацію витрат. Стратегію диференціації обирають бренди, що конкурують завдяки інноваціям, унікальному дизайну або високій якості сервісу.

4. Концепція блакитного океану (W. Chan Kim & Renée Mauborgne, 2005) передбачає створення нових ринкових просторів без конкуренції, замість боротьби на перенасичених ринках («червоних океанах»). Замість конкуренції з іншими компаніями підприємство шукає унікальні можливості. Фокус на інноваціях,

створенні нового попиту та відході від існуючих ринкових правил. Усунення конкуренції завдяки поєднанню низьких витрат та високої цінності для клієнта [8].

Яскравими прикладами компаній, що застосували цю стратегію, є:

Cirque du Soleil – створення нового виду циркового мистецтва без використання традиційних тваринних номерів.

Nintendo Wii – замість конкуренції з PlayStation та Xbox у сфері потужної графіки, Nintendo створила унікальну систему керування рухами.

Uber, Airbnb – трансформація транспортної та готельної індустрії через нові бізнес-моделі.

Кожна з розглянутих концепцій пропонує унікальний підхід до формування бізнес-стратегії. Концепція ресурсної бази робить акцент на внутрішніх активах компанії. Ключові компетенції допомагають створити унікальні здібності, що неможливо легко скопіювати. Модель Портера визначає три основні конкурентні підходи: зниження витрат, диференціація або фокусування на ніші. Блакитний океан спрямований на створення абсолютно нових ринкових просторів, що усувають конкуренцію.

У сучасному бізнесі компанії часто комбінують ці концепції, щоб досягти гнучкості, адаптивності та стійкої конкурентної переваги.

Існуючі на сьогоднішній день стратегії розвитку підприємств можна згрупувати за певними критеріями, однак, незважаючи на це, слід враховувати, що кожна стратегія, яку обирає конкретне підприємство, завжди має унікальний характер. Це пояснюється тим, що вона формується під впливом численних зовнішніх і внутрішніх факторів. Тому можна впевнено стверджувати, що двох абсолютно ідентичних стратегій не існує, подібно до того, як неможливо знайти двох абсолютно однакових людей. Попри це, у сфері менеджменту зазвичай виділяють основні типи стратегій, надаючи їм певні назви та характеризуючи їх за спільними рисами.

До загальновідомих стратегій розвитку підприємств належать кілька основних груп. Перша група – стратегії концентрованого зростання, які передбачають вдосконалення позицій підприємства на ринку та розвиток його

продуктового портфеля. У межах цієї групи виділяють стратегію посилення ринкової позиції, коли підприємство прагне досягти лідерства з певним продуктом на конкретному ринку. Інша стратегія – це розвиток ринку, що передбачає пошук нових можливостей збуту для вже успішного продукту. Крім того, існує стратегія розвитку продукту, яка полягає в модернізації та модифікації товару на вже завойованих ринках.

Друга група – стратегії інтегрованого зростання, що базуються на розширенні бізнесу через інтеграцію з іншими підприємствами. Вони поділяються на три основні підвиди: стратегія вертикальної інтеграції «назад», коли підприємство об'єднується з постачальниками; стратегія вертикальної інтеграції «вперед», що передбачає співпрацю зі збутовими мережами; стратегія горизонтальної інтеграції, за якої підприємство об'єднується з іншими незалежними компаніями.

Третя група – стратегії стабілізації, які застосовуються у випадках, коли підприємство досягло певного рівня розвитку і прагне закріпити свої позиції. До таких стратегій належать захист ринкової частки через покращення сервісного обслуговування та поступову модифікацію продукції, підтримка виробничого потенціалу шляхом модернізації основних бізнес-ліній, а також стратегія постійної модифікації продукції, що супроводжується рекламною підтримкою для підвищення інтересу споживачів.

Четверта група – стратегії реструктуризації, які використовуються при необхідності змін у структурі бізнесу. До них належить стратегія зростання через придбання, коли компанія скуповує інші підприємства, отримуючи контроль над ними. Також застосовується стратегія продуктово-ринкової переорієнтації, яка передбачає поступову відмову від традиційних продуктів і розробку нових виробів. Окрім цього, можлива реалізація стратегії організаційних змін, що включає реформування управлінських структур і впровадження технічних новацій.

П'ята група – стратегії диверсифікованого зростання, що передбачають розширення діяльності підприємства за рахунок освоєння нових сегментів ринку. Це може бути стратегія центрованої диверсифікації, яка спирається на існуючі можливості та ресурси компанії, стратегія конгломератної диверсифікації, що

охоплює виробництво принципово нових товарів, або стратегія горизонтальної диверсифікації, що передбачає створення нової продукції для вже освоєного ринку.

Остання група – стратегії скорочення, які застосовуються в кризових умовах або для підвищення ефективності бізнесу. Вони включають стратегію скорочення витрат через оптимізацію організаційних процесів, стратегію «збирання врожаю», коли підприємство намагається отримати максимальний прибуток перед закриттям певного напрямку діяльності, стратегію скорочення діяльності через продаж окремих підрозділів та крайній варіант – стратегію ліквідації підприємства.

Будь-яка стратегія проходить певні стадії розвитку. Наприклад, у стратегіях зростання можна виділити п'ять етапів: планування, коли аналізуються можливості отримання доходів і використання ресурсів; початкову стадію, що спрямована на усунення «вузьких місць» у реалізації проектів; стадію проникнення, на якій підприємство активно освоює ринки; стадію прискореного зростання, коли доходи та продажі стрімко збільшуються; та стадію уповільнення зростання, яка характеризується стагнацією і потребує перегляду загальної стратегії.

Для стратегій стабілізації характерні такі етапи: ревізія витрат, коли підприємство впроваджує заходи жорсткої економії; розробка шляхів стабілізації через вдосконалення управління та усунення нерентабельних напрямів діяльності; та стадія пожвавлення, що передбачає активізацію управлінських, маркетингових та фінансових дій.

Стратегії реструктуризації також проходять три основні стадії: обґрунтування необхідності змін через низьку рентабельність або застарілі технології, розробку шляхів реструктуризації, що включає зміну продуктово-ринкової орієнтації, скорочення активів, залучення інвестицій та інші заходи, а також стадію зростання, коли підприємство закріплюється на нових ринках.

Стратегії скорочення можуть бути спричинені низкою факторів, зокрема, непривабливими перспективами галузі, високою собівартістю подальшого розвитку, необхідністю концентрації на більш прибуткових напрямках, значними витратами на утримання ринку чи відсутністю конкурентних переваг. У таких випадках підприємство може обрати одну зі стратегій скорочення, що дозволить

оптимізувати фінансові показники або, в крайньому випадку, призведе до ліквідації бізнесу з можливістю відкриття нового підприємства в іншій сфері.

Стратегічний вибір підприємства є унікальним і визначається внутрішніми ресурсами та ринковими умовами. Важливо не лише правильно обрати стратегію, але й ефективно реалізовувати її на всіх етапах розвитку, щоб забезпечити стабільність і конкурентоспроможність бізнесу.

Таким чином, сучасні підприємства стикаються з новими викликами, які впливають на формування стратегій. Серед основних наведемо: глобалізацію та міжнародну конкуренцію (необхідність адаптації до нових ринкових умов), діджиталізацію та автоматизацію (впровадження новітніх технологій у бізнес-процеси), зміну споживчих уподобань (необхідність швидкого реагування на нові запити клієнтів), сталий розвиток та соціальну відповідальність (екологічні та соціальні аспекти бізнесу набувають все більшого значення).

Перспективи розвитку стратегічного менеджменту пов'язані з розширенням використання Big Data, штучного інтелекту, блокчейн-технологій та автоматизованих аналітичних систем для прийняття рішень.

Еволюція бізнес-стратегії підприємства свідчить про зміну підходів до управління в залежності від зовнішніх і внутрішніх факторів. Від традиційного стратегічного планування компанії переходять до динамічних, адаптивних стратегій, що базуються на інноваціях, цифровізації та інтелектуальних технологіях.

Ефективне стратегічне управління є ключовим чинником успішного розвитку підприємства в умовах сучасної глобальної економіки. Тому майбутнє належить компаніям, які зможуть швидко адаптуватися до змін та використовувати новітні концепції стратегічного управління.

1.2. Основні етапи та інструменти розробки бізнес-стратегії підприємства

У сучасному динамічному середовищі розробка ефективної бізнес-стратегії є критично важливим завданням для будь-якого підприємства. Вона допомагає організації орієнтуватися у конкурентному середовищі, прогнозувати майбутні виклики та адаптуватися до змін ринку. Успішна стратегія дозволяє підприємству не лише залишатися на плаву, а й досягати стабільного зростання, підвищувати конкурентоспроможність та ефективно використовувати наявні ресурси.

Розробка бізнес-стратегії – це багатоетапний процес, який включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення місії та цілей, формування стратегічних альтернатив, вибір найкращої стратегії, її впровадження та контроль за реалізацією. Для цього використовуються різні методи та інструменти, що дозволяють приймати обґрунтовані рішення.

Питання щодо послідовності етапів розробки стратегічного розвитку підприємства викликало значний науковий інтерес як серед вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Наприклад, І. Ансофф [31, с. 19] пропонує дев'ятиетапний підхід до формування стратегічного розвитку підприємства, який передбачає аналіз внутрішнього стану та потенціалу підприємства, оцінку сприятливих зовнішніх чинників, чітке визначення стратегічних цілей і постановку завдань для їх досягнення, а також вибір оптимальної стратегії та способу її реалізації.

У навчальному посібнику «Стратегічний менеджмент» за загальною редакцією М. Бутка знаходимо, що дослідники Томпсон А. та Стрікланд А. Дж. розглядають п'ятиетапний процес розробки стратегії підприємства, де, на відміну від Ансоффа, включено визначення сфери діяльності підприємства та формулювання стратегічних орієнтирів. Як і в попередньому підході, передбачено постановку цілей і завдань, реалізацію стратегічного плану та контроль його виконання. Водночас цей варіант не містить окремого етапу оцінювання поточного стану підприємства, його можливостей і впливу зовнішніх чинників. Відсутність

такої аналітичної складової ускладнює процес розробки ефективної стратегії розвитку підприємства [22, с. 43].

У працях Т. Лазоренко зазначено, що М. Мексон пропонує ще більш деталізований підхід, що включає 10 етапів, які загалом відповідають попереднім моделям, проте подані у більш структурованому вигляді [19, с. 39].

Загалом, універсального алгоритму розробки стратегічного розвитку підприємства не існує, оскільки кожен автор пропонує власну концепцію, яка ґрунтується на специфіці підприємства, галузі та актуальній ринковій ситуації. Проте більшість науковців виокремлюють ключові етапи, такі як діагностика внутрішнього потенціалу та маркетингового середовища, а також деталізація плану впровадження стратегії.

Оскільки розробка бізнес-стратегії підприємства складається з кількох ключових етапів, кожен із яких має важливе значення у формуванні загальної стратегії підприємства, найбільш обґрунтованим, на наш погляд, є алгоритм розробки стратегічного розвитку підприємства, який передбачає такі етапи: визначення місії, бачення та стратегічних цілей; аналіз зовнішнього середовища; аналіз внутрішнього середовища підприємства; визначення стратегічних альтернатив; вибір оптимальної стратегії та її розробка; реалізація стратегії; контроль і коригування стратегії.

Розглянемо детальніше основні етапи розробки бізнес-стратегії підприємства, а також ключові аналітичні інструменти, які допомагають у цьому процесі.

Першим кроком є формулювання місії підприємства – основної причини його існування. Місія відображає головні принципи та завдання компанії, визначає, яким чином вона створює цінність для споживачів. Наступним етапом є формування бачення – довгострокового орієнтира, до якого прагне компанія. Бачення допомагає мотивувати персонал та спрямовує стратегічні рішення керівництва. На основі місії та бачення розробляються стратегічні цілі, які повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі (SMART-критерії).

Для успішної розробки бізнес-стратегії необхідно оцінити зовнішнє середовище, в якому діє підприємство. До основних інструментів аналізу зовнішнього середовища належать:

- PESTEL-аналіз – оцінка політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів, що впливають на бізнес.
- Аналіз ринку – вивчення споживачів, конкурентів, постачальників та інших суб'єктів ринку.
- Портфельний аналіз – оцінка конкурентоспроможності продукції компанії.

Для оцінки власного потенціалу компанія проводить внутрішній аналіз, що включає:

- SWOT-аналіз – визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз.
- Аналіз ресурсів – оцінка матеріальних, фінансових, людських та нематеріальних активів компанії.
- Оцінка бізнес-процесів – аналіз ефективності виробництва, маркетингу, логістики та інших функціональних напрямів.

На основі зібраних даних розглядаються різні стратегічні альтернативи, які можуть включати: стратегії зростання (експансія на нові ринки, розширення асортименту продукції), стратегії стабілізації (збереження ринкових позицій, мінімізація ризиків), стратегії скорочення (закриття або оптимізація бізнес-напрямів у разі їх низької ефективності).

На етапі вибору оптимальної стратегії та її розробки керівництво підприємства оцінює всі можливі варіанти розвитку та обирає найбільш вигідний і реалістичний сценарій. Формується деталізований стратегічний план, який містить конкретні заходи, ресурси та відповідальних осіб.

На практичному етапі реалізації стратегія втілюється в життя через розробку тактичних і операційних планів. Важливими елементами реалізації є: розподіл ресурсів; адаптація організаційної структури; управління змінами в компанії; розробка системи мотивації персоналу.

Фінальним етапом є моніторинг результатів реалізації стратегії (контроль і коригування стратегії). Використовуються КРІ (ключові показники ефективності) для оцінки досягнення стратегічних цілей. У разі необхідності вносяться корективи, щоб адаптувати стратегію до змін ринкових умов.

Розробка стратегії підприємства базується на використанні різних аналітичних інструментів, що допомагають приймати обґрунтовані рішення. Назвемо основні з них.

SWOT-аналіз. Це один із найпопулярніших методів стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити внутрішні (сильні та слабкі сторони) і зовнішні (можливості та загрози) чинники, які впливають на підприємство.

PESTEL-аналіз. Цей інструмент дає змогу оцінити макроекономічне середовище, у якому функціонує компанія, та визначити чинники, що можуть впливати на її діяльність.

Модель 5 сил конкуренції за М. Портером – метод аналізу конкурентного середовища, який визначає силу впливу основних ринкових факторів, зокрема: конкуренція між існуючими гравцями; загроза появи нових конкурентів; вплив постачальників; вплив покупців; загроза появи товарів-замінників.

Матриця BCG (Boston Consulting Group) – метод оцінки бізнес-напрямків компанії за критеріями темпів зростання ринку та відносної частки ринку.

Аналіз конкурентних переваг визначає унікальні характеристики компанії, які дозволяють їй виділитися серед конкурентів.

Наведемо приклади найбільш успішних бізнес-стратегій, які мають світове визнання.

Стратегія бізнесу Alibaba.

Alibaba впроваджує концепцію «Нової роздрібно́ї торгівлі», яка передбачає інтеграцію онлайн- та офлайн-продажів, логістичних процесів і даних у єдиний ланцюг цінності. Завдяки цьому компанія утримує лідерські позиції в електронній комерції. Інвестуючи у фізичні роздрібні мережі та впроваджуючи інноваційні технології, Alibaba продовжує масштабувати свій бізнес.

Компанія створила мережу супермаркетів Hema (Freshippo), де покупці можуть сканувати товари через мобільний додаток, отримувати персоналізовані рекомендації та оплачувати покупки за допомогою цифрових сервісів, включаючи технологію розпізнавання обличчя. Крім того, доставка здійснюється всього за 30 хвилин без додаткових витрат.

Alibaba активно інвестує в роздрібний сектор: вона стала акціонером Suning, найбільшої китайської мережі електроніки, а також придбала контрольний пакет Sun Art, лідера серед гіпермаркетів Китаю. Це дозволило компанії інтегрувати їхні товари у свої платформи електронної комерції та прискорити процес доставки.

З метою оптимізації бізнес-моделі Alibaba відкрила Hema X – магазини-склади, які працюють за омніканальним принципом та дозволяють здійснювати швидку доставку товарів.

Компанія також реструктурувала свій бізнес електронної комерції, розділивши його на два підрозділи: китайський і міжнародний. Це дозволило Alibaba ефективніше працювати на глобальних ринках, зокрема через Lazada (Південно-Східна Азія) та AliExpress (Європа, Південна Азія).

Бізнес-стратегія Apple.

Apple будує свою стратегію на чотирьох ключових елементах: продуктова диференціація, унікальний споживчий досвід, розвиток екосистеми та диверсифікація. Саме цей підхід дозволяє компанії залишатися світовим лідером у сфері технологій та споживчої електроніки.

Одна з головних конкурентних переваг Apple – мінімалістичний, але водночас привабливий дизайн продуктів, що сприяє їх впізнаваності. Інтеграція апаратного та програмного забезпечення створює екосистему Apple, яка підвищує лояльність користувачів і ускладнює перехід до інших брендів.

Останнім часом Apple змістила акцент зі збуту iPhone на розвиток сервісів, таких як iCloud, Apple Music, App Store та фінансові послуги. Цей напрямок дозволяє компанії диверсифікувати доходи та зменшити залежність від продажів гаджетів.

Стратегія бізнесу Tesla.

Tesla спочатку позиціонувала себе як бренд преміальних електромобілів, що вимагало значних інвестицій. Важливим аспектом її стратегії є контроль над виробництвом і постачанням ключових компонентів, зокрема акумуляторних батарей, що дозволяє знижувати витрати та масштабувати виробництво.

Компанія стикалася з фінансовими викликами, але Ілон Маск використав власну репутацію та бачення майбутнього, щоб залучити інвесторів і зробити бренд привабливим для масової аудиторії.

Tesla прагне зробити електромобілі доступнішими, поступово впроваджуючи більш бюджетні моделі. Також компанія активно розширює інфраструктуру станцій зарядки Supercharger, що спрощує експлуатацію електрокарів.

Бізнес-стратегія PayPal.

Вихід на банківський ринок є складним завданням через високі бар'єри входу: значні капіталовкладення, регуляторні вимоги та довготривале формування довіри клієнтів. Однак PayPal вдалося подолати ці обмеження та стати лідером у сфері цифрових платежів, обробляючи понад 50% онлайн-транзакцій.

Компанія використовує технологічні інновації для оптимізації фінансових процесів, витрачаючи на це менше коштів, ніж традиційні банки. Водночас PayPal забезпечує конфіденційність покупок, використовуючи їхні дані для покращення аналітики та персоналізації послуг.

На відміну від банків, PayPal безпосередньо співпрацює з продавцями, що дозволяє йому обходити певні регуляторні обмеження та швидко впроваджувати нові фінансові рішення. Завдяки цьому компанія закріпила свою позицію як основна платіжна система в інтернеті, зокрема на платформах eBay та інших маркетплейсах.

Як бачимо, стратегії бізнесу таких компаній, як Alibaba, Apple, Tesla та PayPal, демонструють різні підходи до досягнення ринкового успіху. Alibaba акцентує увагу на омніканальності та інтеграції технологій у роздрібну торгівлю. Apple зосереджується на диференціації продуктів та створенні замкненої екосистеми. Tesla інвестує в інновації та контролює виробничі ланцюги. PayPal використовує технологічні переваги для революції у фінансовому секторі. Усі ці

компанії демонструють, що ефективна бізнес-стратегія базується на адаптації до ринкових умов, технологічних інноваціях та чітко визначеній конкурентній перевазі.

Таким чином, розробка бізнес-стратегії – це багатостадійний процес, що включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення стратегічних альтернатив, вибір оптимального шляху розвитку та його реалізацію. Використання сучасних інструментів стратегічного аналізу допомагає підприємству приймати обґрунтовані рішення та досягати сталого розвитку.

Ефективна бізнес-стратегія не є статичною – вона потребує постійного моніторингу та адаптації до нових ринкових умов, що є ключем до успіху підприємства в умовах конкурентного середовища.

1.3. Особливості вибору бізнес-стратегії організації в сучасних умовах

Вибір бізнес-стратегії організації є одним із найважливіших рішень, що визначає його довгостроковий розвиток, конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до змін ринкового середовища. В сучасних умовах, що характеризуються глобалізацією, швидким технологічним прогресом, економічною нестабільністю та посиленням конкуренції, цей вибір стає ще більш складним і багатофакторним. Бізнес-стратегію необхідно формувати, враховуючи не лише внутрішній стан підприємства, але й зовнішні загрози та можливості, які створює сучасний динамічний ринок.

Бізнес-стратегія – це комплекс рішень і заходів, спрямованих на досягнення конкурентних переваг і реалізацію довгострокових цілей підприємства. Вона передбачає аналіз ринкового середовища, визначення стратегічних цілей, формування конкурентних переваг і розробку плану дій. Головна мета бізнес-стратегії – забезпечення стабільного розвитку підприємства та його стійкості до зовнішніх викликів.

Сучасний бізнес-світ є надзвичайно мінливим. Інноваційні технології, цифровізація, зміни в поведінці споживачів, глобальні економічні кризи та екологічні виклики суттєво впливають на ведення бізнесу. Успішні компанії адаптуються до нових умов, постійно оновлюючи свої стратегії. Це означає, що традиційні підходи до планування бізнесу мають поступитися місцем більш гнучким, адаптивним та інноваційним підходам.

Процес вибору бізнес-стратегії залежить від низки внутрішніх та зовнішніх факторів. До основних зовнішніх факторів належать стан ринку, рівень конкуренції, тенденції розвитку галузі, економічна ситуація, державне регулювання, рівень технологічного розвитку та соціальні зміни. Внутрішні фактори включають місію, бачення і цілі підприємства, його фінансові можливості, рівень інноваційності, компетенції персоналу, виробничі потужності та організаційну структуру. Важливу роль відіграє й корпоративна культура, оскільки вона визначає підхід підприємства до прийняття стратегічних рішень.

Науковці зазначають, що під час формування стратегічних цілей підприємства головна увага зосереджується на підвищенні добробуту власників капіталу та максимізації ринкової вартості компанії. Досягнення цієї мети можливе шляхом зростання прибутку у всіх сферах діяльності, зокрема й у зовнішньоекономічному напрямку.

У світовій практиці існує чотири основні стратегічні підходи до управління міжнародними компаніями, які визначають ключові стратегічні рішення. До них належать етноцентризм, поліцентризм, регіоцентризм і геоцентризм. Аналіз цих концепцій та їх порівняння з реальними умовами функціонування вітчизняних підприємств свідчить, що жоден з цих підходів не може бути повністю адаптований до національної економіки. Оптимальним рішенням є інтеграція позитивних аспектів цих стратегічних моделей, що дозволяє раціонально вибудовувати стратегію розвитку зовнішньо-економічної діяльності.

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства є частиною загальної корпоративної стратегії, яка визначає напрями діяльності компанії та її позиціонування на ринках. Тому процес розробки зовнішньоекономічної стратегії

не повинен бути ізольованим, а має відповідати системному підходу, що забезпечує узгодженість усіх стратегічних ініціатив підприємства [9].

Формування стратегії розвитку підприємства ґрунтується на концепції, яка поєднує цільовий та інтегрований підходи до управління. Це дозволяє не лише встановлювати цілі розвитку, а й зіставляти їх із наявним ресурсним потенціалом підприємства, коригуючи за допомогою розробки й реалізації стратегічних рішень. В умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції підприємства повинні не лише формувати окремі стратегії, а й вибудовувати цілісну систему міжнародного стратегічного менеджменту. Така система включає розробку, впровадження та контроль за реалізацією стратегічних рішень [4].

Ефективне впровадження стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності сприятиме забезпеченню конкурентних переваг підприємства на міжнародних ринках у довгостроковій перспективі. Це можливо за умови збуту продукції, яка має стабільно високий рівень конкурентоспроможності у світовому масштабі.

П. Клівець виділяє чотири основні підходи до розробки стратегії підприємства [11, с. 45]:

Основний стратегічний підхід – керівник особисто визначає стратегічні напрями, здійснюючи безпосередній контроль над процесом оцінки альтернатив і ухвалення рішень.

Підхід делегування повноважень – розробка стратегії передається іншим спеціалістам чи підрозділам.

Спільний (колабораційний) підхід – стратегія формується шляхом узгодженої роботи безпосередніх підлеглих керівника, що забезпечує підтримку ключових учасників процесу.

Ініціативний підхід – керівник мотивує підлеглих самостійно розробити та реалізувати ефективну стратегію, при цьому рішення ухвалюються знизу вгору, а старші менеджери виступають у ролі оцінювачів запропонованих стратегічних альтернатив. Цей підхід найбільш ефективний для великих диверсифікованих компаній, де виконавчий директор не може особисто контролювати стратегічне

планування кожного підрозділу. Тривалість стратегічного планування підприємства залежить від галузі, в якій воно працює, характеристик продукції та швидкості змін у зовнішньому середовищі. Оскільки оновлення технологій та заміна продукції у різних галузях відбувається з різною періодичністю, стратегічне планування також має різну тривалість. Наприклад, у харчовій промисловості стратегічні плани зазвичай розробляються на період 3–5 років.

Сучасні ринкові умови диктують необхідність гнучкості та адаптивності стратегічного планування. Це означає, що підприємства мають регулярно переглядати свої стратегії, враховуючи нові виклики та можливості. Наприклад, пандемія COVID-19 показала, що компанії, які швидко адаптували свої бізнес-моделі, залишилися конкурентоспроможними навіть в умовах кризи.

Вибір та реалізація бізнес-стратегії у сучасних умовах пов'язані з певними викликами, зокрема:

Технологічна революція. Підприємства повинні активно впроваджувати новітні технології, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Зміна споживчих переваг. Сучасні споживачі очікують високого рівня персоналізації, екологічності та соціальної відповідальності компаній.

Глобалізація та міжнародна конкуренція. Підприємства, які прагнуть масштабування, повинні адаптуватися до міжнародних стандартів і змінних умов ринку.

Економічна нестабільність. Підприємства мають бути готовими до кризових ситуацій і швидко реагувати на зміни в макроекономічному середовищі.

Таким чином, у сучасних умовах вибір бізнес-стратегії є критично важливим для підприємства, оскільки він визначає його здатність до виживання та зростання. Оптимальна стратегія має базуватися на глибокому аналізі ринку, оцінці власних ресурсів та адаптації до змінного середовища. Важливим є не тільки вибір стратегії, а й її постійна актуалізація відповідно до викликів часу. Успішні підприємства комбінують різні стратегії, впроваджують цифрові технології та орієнтуються на споживачів, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними та досягати сталого розвитку.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ТОВ «СВІТ ФРЕШ»

2.1. Діагностика стану та елементів стратегічного планування діяльності у ТОВ «СВІТ ФРЕШ»

ТОВ «Світ ФРЕШ» є вітчизняним підприємством, що спеціалізується на виробництві випічки, хлібу, десертів із високим рівнем якості та екологічності. Компанія позиціонує себе як відповідальний виробник, орієнтований на здоровий спосіб життя та задоволення потреб свідомого споживача.

Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю. Основний напрямок діяльності: 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування [25].

Додаткові напрямки діяльності:

10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання.

46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами.

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів.

47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами.

52.24 Транспортне оброблення вантажів.

56.29 Постачання інших готових страв.

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах.

47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах.

47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет.

ТОВ «СВІТ ФРЕШ» завжди дбає про задоволення клієнтів. Свою місію як заклад харчування вбачає у тому, щоб щодня насичувати життя гостей смаками, новим гастрономічним досвідом і радістю від дотику до нього.

Стратегія компанії:

ТОВ «СВІТ ФРЕШ» дотримується стратегії зростання та диференціації, спрямованої на зміцнення позицій на ринку свіжих продуктів та готових страв здорового харчування в Києві. Ключові напрями стратегії: розширення асортименту; цифровізація та онлайн-продажі; оптимізація виробничих процесів; маркетингові ініціативи; диверсифікація постачальників та екологічність; вихід на нові ринки

Головна мета: стати лідером у сфері здорового харчування, поєднуючи якість, інновації та зручність для споживачів.

Цілі діяльності ТОВ «СВІТ ФРЕШ»:

- Лідерство на ринку здорового харчування у Києві та поступове розширення на інші регіони.
- Розширення асортименту – впровадження нових продуктів, що відповідають сучасним трендам харчування.
- Зміцнення бренду через ефективний маркетинг і співпрацю з партнерами.
- Оптимізація виробничих процесів та підвищення ефективності постачань.
- Автоматизація обліку та управління, розвиток цифрових платформ для продажу.
- Збільшення прибутку через розширення клієнтської бази та оптимізацію витрат.
- Залучення інвестицій для масштабування бізнесу.
- Популяризація здорового способу життя через якісні та корисні продукти.
- Впровадження екологічних рішень, зменшення використання пластику.

Для керівництва даної бізнес-організації важливим є відродження культури споживання ремісничого продукту, сімейних рецептів на локальних продуктах. На рівні комунікації – розповідати родові історії. Навчити людей глибше розбиратися в їжі, випічці та вині. Природним шляхом і простою мовою. Керівництво та персонал «СВІТ ФРЕШ» мають на меті навчити людей отримувати задоволення від відвідування їхнього закладу та споживання їхньої продукції, щоб гості та друзі

точно зрозуміли, що і як їм подобається. І могли про це розповісти. Така маркетингова ідея має на меті створювати позитивну рекламу закладу і збільшувати клієнтську базу [26].

Корпоративну культуру компанії ТОВ «СВІТ ФРЕШ» можна охарактеризувати за підходом Кемерона і Куїнна, який виділяє чотири типи організаційної культури: кланову, адхократичну, ієрархічну та ринкову. З огляду на характер діяльності компанії, яка спеціалізується на постачанні свіжих продуктів, логістиці та обслуговуванні клієнтів, найбільш відповідним є ринковий тип культури.

Ринкова культура орієнтована на досягнення результатів, конкуренцію та ефективність. У такій культурі ключовими цінностями є продуктивність, цілеспрямованість і досягнення поставлених цілей. Компанії з ринковою культурою прагнуть займати лідируючі позиції на ринку, зосереджуються на зовнішньому середовищі та активно реагують на зміни в ньому.

Особливості розвитку корпоративної культури ТОВ «СВІТ ФРЕШ»:

Орієнтація на клієнта: Компанія приділяє значну увагу задоволенню потреб клієнтів, забезпечуючи високу якість продукції та послуг.

Інноваційність: ТОВ «СВІТ ФРЕШ» впроваджує сучасні технології в логістиці та управлінні, що дозволяє підвищувати ефективність операцій та адаптуватися до змін на ринку.

Професійний розвиток персоналу: Компанія інвестує в навчання та розвиток своїх працівників, що сприяє підвищенню їхньої компетентності та мотивації.

Гнучкість та адаптивність: У відповідь на виклики ринку та зміни в споживчих уподобаннях, компанія демонструє здатність швидко адаптувати свої стратегії та процеси.

Соціальна відповідальність: ТОВ «СВІТ ФРЕШ» бере участь у соціальних ініціативах та підтримує сталий розвиток, що позитивно впливає на її репутацію та взаємовідносини з громадськістю.

Загалом, корпоративна культура ТОВ «СВІТ ФРЕШ» сприяє досягненню високих результатів, підтримує інноваційний розвиток та забезпечує конкурентоспроможність компанії на ринку.

Організаційна структура підприємства є функціональною, з виокремленням таких ключових підрозділів, як виробничий, комерційний, маркетинговий, логістичний та адміністративний.

ТОВ «СВІТ ФРЕШ» завжди дбає про задоволення клієнтів. Свою місію як заклад харчування (а також пекарня) вбачає у тому, щоб щодня насичувати життя гостей смаками, новим гастрономічним досвідом і радістю від дотику до нього.

Для керівництва даної бізнес-організації важливим є відродження культури споживання ремісничого продукту, сімейних рецептів на локальних продуктах. На рівні комунікації – розповідати родові історії. Навчити людей глибше розбиратися в їжі, випічці та вині. Природним шляхом і простою мовою.

Організаційна структура підприємства є функціональною, з виокремленням таких ключових підрозділів, як виробничий, комерційний, маркетинговий, логістичний та адміністративний.

Організаційна структура підприємства ТОВ «СВІТ ФРЕШ» є функціональною, що передбачає поділ підприємства на спеціалізовані підрозділи відповідно до основних напрямів діяльності. Така модель управління дозволяє оптимізувати роботу кожного структурного елемента, зосереджуючи його діяльність на виконанні конкретних функціональних завдань, а також забезпечує чітку підпорядкованість і відповідальність у межах кожного відділу.

У межах функціональної структури компанії виокремлено кілька ключових підрозділів, кожен із яких виконує визначену роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства. До основних належать: виробничий, комерційний, маркетинговий, логістичний та адміністративний підрозділи.

Виробничий підрозділ відповідає за забезпечення якості продукції, дотримання технологічних процесів, санітарних норм та стандартів безпеки харчових продуктів. Саме на цьому рівні відбувається безпосереднє формування

товарного вигляду продукції, її пакування, контроль за умовами зберігання та підготовка до транспортування.

Комерційний підрозділ здійснює управління закупівлями та продажами, веде переговори з постачальниками та партнерами, укладає договори, слідкує за виконанням фінансових умов угод. Він відіграє важливу роль у формуванні прибутковості підприємства та розвитку ділових відносин з контрагентами.

Маркетинговий підрозділ відповідає за просування продукції на ринку, аналіз споживчих уподобань, розробку рекламних кампаній, моніторинг конкурентного середовища та розробку брендової стратегії компанії. Саме завдяки діяльності цього відділу формується позитивний імідж ТОВ «СВІТ ФРЕШ» у зовнішньому середовищі та забезпечується ефективна комунікація з цільовою аудиторією.

Логістичний підрозділ забезпечує ефективне переміщення товарів від місця виробництва до кінцевого споживача. Його функції охоплюють управління транспортом, планування маршрутів доставки, організацію складування, контроль за дотриманням температурного режиму під час перевезення, що особливо важливо для свіжої продукції.

Адміністративний підрозділ координує загальну діяльність підприємства, відповідає за кадрову політику, юридичне супроводження, ведення внутрішньої документації, дотримання регламентів та внутрішніх стандартів. Його завдання полягає у забезпеченні стабільного функціонування підприємства на всіх рівнях.

Завдяки функціональній організаційній структурі ТОВ «СВІТ ФРЕШ» досягає високого рівня спеціалізації, покращення внутрішньої координації та зниження витрат на управління. Кожен підрозділ чітко розуміє свої завдання та відповідальність, що сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

Що стосується фінансової діяльності ТОВ «СВІТ ФРЕШ», то за останні роки (відповідно до фінансових звітів діяльності ТОВ «СВІТ ФРЕШ», що опубліковані Державною податковою службою України на порталі відкритих даних [zvitrnist.com]) спостерігаємо збільшення господарського потенціалу, що

підтверджує зростання вартості активів на 52,92%. Це свідчить про те, що протягом останніх двох років підприємство нарощує обсяг майна, яким розпоряджається.

Зростання активів на тлі зменшення доходу від реалізації товарів і послуг підкреслює важливість пошуку шляхів оптимізації поточної структури активів (табл. 2.1.). [24]

Таблиця 2.1. Горизонтальний аналіз активів «ТОВ «СВІТ ФРЕШ» у 2023-2024 рр., тис. грн.

Показник	2023	2024	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Основні засоби	5656	6918	1262	22,31
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	5694	6925	1231	21,62
Запаси	1410	4664	3254	230,78
Інша поточна дебіторська заборгованість	844	1971	1127	133,53
ОБОРОТНІ АКТИВИ	3458	7070	3612	104,45
АКТИВИ	9152	13995	4843	52,92

Джерело: складено автором за [24]

За досліджуваний період спостерігається збільшення активів, основних засобів, запасів. Таке збільшення суми балансу зумовлене зростанням як оборотних (+104,45%), так і необоротних активів (+21,62%). [24]

За останні два роки збільшується також сума наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено зростанням власного капіталу (+5,9%) і короткострокових зобов'язань (+96,32%) (додаток А). [24].

Факт зростання суми власного капіталу, що видно з таблиці 2.2, вказує на підвищення рівня благополуччя власників. Як свідчить аналіз фінансової діяльності, збільшення загального обсягу зобов'язань сприяє ефективнішому використанню потенціалу компанії, проте водночас посилює її залежність від зовнішніх фінансових джерел [24].

Таблиця 2.2. Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів) «ТОВ «СВІТ ФРЕШ» у 2023-2024 рр., тис. грн.

Показник	2023	2024	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Зареєстрований (пайовий капітал)	1188	1188	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	3205	3464	259	8,08
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	4393	4652	259	5,9
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	0	0	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	0	2407	2407	-
товари, роботи, послуги	3814	3289	-525	-13,77
Інші поточні зобов'язання	244	3169	2925	1198,77
КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	4759	9343	4584	96,32
БАЛАНС	9152	13995	4843	52,92

Джерело: складено автором за [24]

Для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на стратегічне планування діяльності підприємства, було здійснено SWOT-аналіз (табл. 2.3):

Таблиця 2.3. SWOT-аналіз ТОВ «Світ ФРЕШ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Висока якість продукції	Обмежене охоплення ринку
Сучасне обладнання	Недостатня маркетингова активність
Сильна репутація серед клієнтів	Залежність від сезонної сировини

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання попиту на здорове харчування	Посилення конкуренції
Розширення мережі збуту	Економічна нестабільність
Інновації в упаковці	Регуляторні зміни

Джерело: складено автором за [25]

Існуюча стратегія ТОВ «СВІТ ФРЕШ» базується на стратегії зростання з елементами диференціації продукції. Компанія активно розвиває онлайн-продажі, підвищує якість продукції через впровадження нових технологій, розширює канали дистрибуції, зберігаючи при цьому акцент на локальність бренду та оперативність обслуговування.

Основні стратегічні цілі на поточному етапі:

Зміцнення позицій на внутрішньому ринку через підвищення якості продукції.

Розширення e-commerce напрямку та сервісів доставки.

Підвищення ефективності внутрішніх процесів через автоматизацію.

Активізація маркетингових заходів для просування бренду.

Диверсифікація продуктового портфеля з урахуванням трендів здорового харчування.

Динаміка змін цілей та стратегії у 2022–2024 роках демонструє поступовий перехід від моделі утримання до активного зростання. У відповідь на виклики війни та економічної нестабільності компанія переорієнтувалася на стійкі формати бізнесу — онлайн-продаж, логістичну гнучкість, адаптацію продуктів до нових соціальних потреб.

SWOT-аналіз дозволяє зробити висновок, що підприємство має ряд конкурентних переваг, однак потребує активнішого використання ринкових можливостей, зменшуючи залежність від зовнішніх загроз.

Аналіз **зовнішнього середовища непрямої дії** для ТОВ «СВІТ ФРЕШ» можна здійснити за допомогою PEST-аналізу.

Розглянемо кожен фактор окремо:

1. Економічні фактори

До економічних факторів ми можемо віднести інфляцію та ціни на продукти харчування; рівень доходів населення; обмінний курс гривні; податкову політику тощо.

Інфляція та ціни на продукти харчування передбачає зростання цін на сировину (борошно, цукор, молочні продукти), що, звичайно, впливає на собівартість виробництва кондитерських виробів.

Коли береться до уваги рівень доходів населення, потрібно враховувати, що у разі зниження платоспроможності споживачів може зменшитися попит на ресторанні послуги та кондитерські вироби ТОВ «СВІТ ФРЕШ».

Обмінний курс гривні впливає на вартість імпортової сировини та обладнання для харчового виробництва. До того ж зміни в оподаткуванні малого та середнього бізнесу можуть підвищувати витрати компанії.

2. Політичні фактори

До політичних факторів відносять наступні:

- державне регулювання бізнесу (йдеться про ліцензії, сертифікацію продукції та вимоги до якості харчових товарів, що впливає на діяльність компанії);
- законодавство у сфері екології та праці, на підставі якого здійснюється контроль за дотриманням екологічних норм та умов праці. Це також впливає на виробничі процеси;
- воєнну ситуацію та геополітичні ризики, оскільки війна та політична нестабільність впливають на постачання сировини, логістику та попит;
- підтримку малого та середнього бізнесу, оскільки державні програми стимулювання створюють нові можливості для розвитку.

3. Соціокультурні фактори

Соціокультурні фактори передбачають, насамперед, урахування змін споживчих уподобань. Сьогодні зростає попит на здорове харчування, органічні та безглютенові продукти. Також соціокультурні фактори базуються на вітчизняних тенденціях до економії, що спостерігається сьогодні, оскільки під час економічної нестабільності споживачі віддають перевагу дешевшим продуктам або домашньому харчуванню.

Важливим соціокультурним фактором є зростання лояльності до українських виробників. Така популярність місцевих брендів сприяє підвищенню попиту на продукцію компанії ТОВ «СВІТ ФРЕШ».

До соціокультурних факторів відносять також популяризацію доставки їжі. Сьогодні активно набувають розвитку такі сервіси доставки як Glovo, Bolt Food та інші, що створює додаткові канали продажу.

4. Демографічні фактори

До демографічних факторів, які є ознакою зовнішнього середовища непрямої дії, відносять рівень урбанізації, зміну структури населення та міграційні процеси, які в умовах війни значно зросли. Київ є мегаполісом із високою щільністю населення, що створює великий ринок споживачів. На попит продукції ТОВ «СВІТ ФРЕШ» впливає також той факт, що збільшується кількість людей похилого віку. При цьому відбувається міграція молоді за кордон. На структуру попиту на продукти харчування ТОВ «СВІТ ФРЕШ» впливає також кількість внутрішньо переміщених осіб.

5. Науково-технічні фактори

До науково-технічних факторів можна віднести: автоматизацію виробництва (ТОВ «СВІТ ФРЕШ» використовує сучасне обладнання, яке допомагає зменшити витрати та підвищити якість продукції), розвиток онлайн-торгівлі, яку ТОВ «СВІТ ФРЕШ» активно впроваджує в свою діяльність, використовуючи e-commerce платформи, що дозволяє розширити продаж через інтернет-магазини та маркетплейси. Також науково-технічні фактори передбачають використання інновацій у харчовій промисловості. Зокрема, нові технології у виробництві кондитерських виробів ТОВ «СВІТ ФРЕШ» створюють конкурентні переваги.

Варто згадати також і про розвиток маркетингових технологій, оскільки соціальні мережі та диджитал-маркетинг відкривають можливості для ефективного просування бренду ТОВ «СВІТ ФРЕШ» на ринку збуту.

6. Екологічні фактори

Екологічні фактори передбачають дотримання ТОВ «СВІТ ФРЕШ» законодавства про екологічну безпеку. ТОВ «СВІТ ФРЕШ» відповідає вимогам щодо утилізації відходів та зменшення екологічного впливу.

Зведену інформацію PEST-аналізу ТОВ «СВІТ ФРЕШ» подано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. Результати PEST-аналізу ТОВ «СВІТ ФРЕШ» [25]

№	Фактор	Опис впливу	Ступінь впливу (1-5)	Позитивний потенціал (1-5)
1	Економічний	Інфляція, ціни на продукти, рівень доходів, курс гривні, податкова політика	5	3
2	Політичний	Регулювання, екологічне та трудове законодавство, воєнна ситуація	4	3
3	Соціокультурний	Попит на здорове харчування, економія, підтримка місцевих брендів	4	4
4	Демографічні	Урбанізація, старіння населення, міграція, ВПО	3	2
5	Науково-технічний	Автоматизація, е-commerce, діджитал-маркетинг, новітні технології	5	5
6	Екологічний	Утилізація відходів, екобезпека, відповідність нормам	3	4

Джерело: складено автором за [25]

Сьогодні споживачі продукції ТОВ «СВІТ ФРЕШ» віддають перевагу екологічно чистим та біорозкладним пакувальним матеріалам. Тому ми говоримо про те, що попит на екологічну упаковку зростає. До екологічних факторів відносимо також зміни клімату та енергоефективність. Не секрет, що клімат і ті зміни, які ми сьогодні спостерігаємо в його зміні (зміна температурних показників, рівень опадів тощо) впливають на врожайність сільськогосподарської продукції та, відповідно, на ціни на сировину. Збільшення вартості енергоресурсів стимулює ТОВ «СВІТ ФРЕШ» впроваджувати енергозберігаючі технології.

Аналіз зовнішнього середовища прямої дії для ТОВ «СВІТ ФРЕШ» передбачає вивчення основних учасників ринку, які безпосередньо впливають на діяльність компанії. Основними учасниками ринку є споживачі, конкуренти, постачальники, партнери, регулятори. Розглянемо детальніше кожну із зазначених груп.

1. Споживачі

Цільовою аудиторією є: фізичні особи, бізнес-клієнти, онлайн-споживачі.

Фізичні особи – мешканці Києва, які купують кондитерські вироби, хлібобулочні вироби, а також користуються послугами ресторану та доставки їжі. До бізнес-клієнтів ТОВ «СВІТ ФРЕШ» відносимо магазини, кафе, ресторани, які закупають продукцію оптом. Онлайн-споживачі – це клієнти, які замовляють продукцію через інтернет-магазини та служби доставки.

Споживачі висувають до ТОВ «СВІТ ФРЕШ» такі вимоги:

- Висока якість продукції та відповідність стандартам безпеки.
- Доступні ціни та вигідні акційні пропозиції.
- Зручність замовлення (онлайн, мобільні додатки, доставка).
- Екологічність упаковки та склад продукції (натуральні інгредієнти, без консервантів).

Такі вимоги споживачів пояснюються тенденціями на ринку, які передбачають: популярність здорового харчування, тому зростає попит на органічні, безглютенові, дієтичні продукти; цінову чутливість, яка виникає у зв'язку з економічною нестабільністю, тому споживачі віддають перевагу більш доступним товарам; діджиталізацію, оскільки ми спостерігаємо сьогодні зростання кількості людей, які замовляють їжу через інтернет [26].

2. Конкуренти

На ринку Києва працює велика кількість компаній, які пропонують аналогічні товари та послуги. Прямими конкурентами, які займаються виробництвом кондитерських виробів та забезпеченням мобільного харчування, можна вважати: «Спельта»- заклад на Подолі, із схожою концепцією та опором на випічку; «MilkBar» - оскільки він домінує у сфері кондитерських виробів; «Ярослава» - оскільки це одна із найстаріших пекарень, яка має стійку репутацію; «Krendel» – мережа пекарень, що пропонує випічку та каву.

Непрямими конкурентами ТОВ «СВІТ ФРЕШ» виступають мережі ресторанів та служби доставки їжі. Серед них назовемо: міжнародні мережі швидкого харчування McDonald's, KFC, Domino's Pizza; платформи, які надають широкий вибір страв від різних закладів Glovo, Bolt Food, Uklon Delivery.

Незважаючи на жорстку конкуренцію на ринку, ТОВ «СВІТ ФРЕШ» має і свої конкурентні переваги. Зокрема: локальне виробництво з можливістю оперативної доставки свіжої продукції; гнучкість у виробництві (можливість створювати унікальні рецепти під потреби клієнтів); менші витрати на логістику та швидший термін доставки в межах міста

Незважаючи на жорстку конкуренцію на ринку, ТОВ «СВІТ ФРЕШ» має і свої конкурентні переваги. Зокрема: локальне виробництво з можливістю оперативної доставки свіжої продукції; гнучкість у виробництві (можливість створювати унікальні рецепти під потреби клієнтів); менші витрати на логістику та швидший термін доставки в межах міста [26].

3. Постачальники

Виробництво кондитерських виробів та ресторанний бізнес потребують якісної сировини. До основних категорій постачальників ТОВ «СВІТ ФРЕШ» відносимо:

- млинові комбінати – борошно, цукор, дріжджі;
- молочні компанії – вершкове масло, молоко, сир;
- фермерські господарства – яйця, фрукти, ягоди для випічки;
- постачальники пакувальних матеріалів – екологічні упаковки, картонні коробки;
- транспортні компанії – логістика для доставки сировини та готової продукції.

Офіційними постачальниками ТОВ «СВІТ ФРЕШ» є: ТОВ «Бюро вин» (алкоголь), ПАТ «Тернопільський молокозавод» (молочні продукти), ТОВ «Фруктміткслайт», ТОВ «Латук хорека», ТОВ «Тропик» (овочі та фрукти), ТОВ «Фаундейшн» (лід харчовий). Існують певні ризики у взаємодії з постачальниками, які стосуються, насамперед, зростання цін на сировину, проблем з логістикою через воєнну ситуацію, дефіциту окремих компонентів (наприклад, шоколаду чи спецій). Вирішити вказані ризики можливо шляхом диверсифікації постачальників (робота з кількома партнерами), використання локальної сировини для зниження залежності від імпорту, укладання контрактних угод із фіксованими цінами на певний період.

4. Партнери

Стратегічними партнерами «СВІТ ФРЕШ» є:

- продуктові магазини та супермаркети (для збуту готової продукції);
- кафе, ресторани, кейтерингові компанії (закупівля випічки та десертів);
- сервіси доставки їжі (Glovo, Bolt Food – як канал продажів);
- фітнес-центри та магазини здорового харчування (співпраця у виробництві корисних продуктів);
- інфлюенсери та фуд-блогери (для просування бренду через соцмережі).

Офіційними партнерами, з якими ТОВ «СВІТ ФРЕШ» співпрацює в рамках укладених угод про співпрацю, є:

- Мережа магазинів «Сільпо» (продаж морозива ТОВ «СВІТ ФРЕШ»);
- Uklon, Glovo – партнери, які допомагають забезпечувати логістику, процес доставки;
- SYNDICATE – здійснює пошив одягу персоналу ТОВ «СВІТ ФРЕШ»;
- «Світ кави» - постачальник кави, кавових зерен;
- O.TAJE – колаборація з ТОВ «СВІТФРЕШ» (разом продавали вишиті серветки);
- United24 – дають фінансування на виготовлення цукерок українського стилю, частина коштів від продажу яких йде на потреби ЗСУ;
- «Кураж-базар» - кілька разів на рік дозволяють ТОВ «СВІТ ФРЕШ» виїзну торгівлю на їхніх заходах;
- Pollen Buro – роблять букети для ТОВ «СВІТ ФРЕШ»;
- Barista Coffee-Service – здійснюють обслуговування техніки на барі [26].

5. Регулятори (державні органи та законодавство)

Будь-який бізнес у сфері виробництва продуктів харчування повинен відповідати законодавчим нормам. Основними регуляторами діяльності ТОВ «СВІТ ФРЕШ» виступають: Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів (здійснюють контроль якості продукції), податкова служба України (контролюють дотримання податкового законодавства), санітарно-епідеміологічна служба (перевіряють дотримання вимог до виробництва та зберігання харчових продуктів), державна екологічна інспекція (здійснюють

контроль за утилізацією відходів). Які ж можуть бути ризики недотримання законодавчих норм та вимог? Це, зокрема, високі штрафи за недотримання стандартів; бюрократичні труднощі при отриманні дозволів; посилення екологічних норм, що потребуватиме додаткових витрат. Серед способів мінімізації ризиків назовемо впровадження міжнародних стандартів безпеки харчових продуктів; регулярні внутрішні аудити та перевірки; автоматизація обліку та документування.

Оцінка діяльності ТОВ «СВІТ ФРЕШ» за моделлю п'яти сил конкуренції Майкла Портера дозволяє детально проаналізувати конкурентне середовище, в якому функціонує підприємство, і виявити ключові фактори, що впливають на його ринкову стійкість та стратегічні позиції. Подаємо детальний аналіз за кожною з п'яти сил.

1. Загроза появи нових конкурентів (Оцінка: Середній рівень загрози)

Ринок свіжих овочів і фруктів в Україні є доволі конкурентним, але водночас насиченим, тому новим компаніям важко увійти без значних інвестицій у логістику, охолоджувальні склади, систему постачання тощо.

ТОВ «СВІТ ФРЕШ» має стабільні канали імпорту, контрактні відносини з супермаркетами та мережами HoReCa, що створює бар'єри для нових гравців.

Однак рівень технологічних інновацій та автоматизації не надто високий, а отже, при правильній стратегії новачок може швидко масштабуватися.

2. Сила впливу постачальників (Оцінка: Високий рівень впливу)

Основними постачальниками продукції для компанії є фермерські господарства України, а також імпортери з Туреччини, Італії, Іспанії тощо.

Через сезонність продукції, коливання валютних курсів та геополітичну нестабільність (наприклад, через воєнні дії) вплив постачальників на формування цін є суттєвим.

Невелика кількість перевірених постачальників з надійною сертифікованою продукцією збільшує залежність компанії від них.

3. Сила впливу покупців (споживачів) (Оцінка: Середній або високий рівень впливу)

Основними покупцями є мережі супермаркетів, гуртові ринки та ресторани. Вони мають значний вибір постачальників, тому можуть диктувати умови щодо термінів, обсягів та ціни.

Покупці дедалі більше орієнтуються на якість, сертифікацію та стабільність поставок.

Водночас, лояльні корпоративні партнери, з якими компанія співпрацює тривалий час, зменшують ризики впливу на бізнес.

4. Загроза товарів-замінників (Оцінка: Низький або середній рівень загрози)

Для свіжих овочів і фруктів практично немає прямих замінників, оскільки споживання натуральної продукції — це частина харчової культури.

Частково замінниками можуть виступати заморожені овочі, консерви або продукти з тривалим зберіганням, проте попит на свіжу продукцію зберігається стабільним.

Збільшення попиту на локальні фермерські продукти може частково перерозподіляти попит.

5. Конкуренція між існуючими компаніями на ринку (Оцінка: Високий рівень конкуренції)

Ринок свіжої продукції в Україні є динамічним, з великою кількістю гравців як місцевого, так і міжнародного масштабу.

Високий рівень цінової конкуренції, особливо в гуртовому сегменті.

Фактори успіху — це наявність холодових складів, власної логістики, гнучкість цінової політики, швидкість доставки, репутація.

Багато компаній ведуть активну діяльність у сфері маркетингу B2B, що посилює суперництво.

Графічно Модель 5 сил конкуренції за М. Портером можна зобразити наступним чином:



Рис. 2.1 Модель 5 сил конкуренції за М. Портером

Джерело: складено автором за [1]

ТОВ «СВІТ ФРЕШ» функціонує в складному, але перспективному конкурентному середовищі. Найбільшими викликами залишаються високий вплив постачальників і жорстка конкуренція в сегменті. Для збереження конкурентоспроможності компанії варто інвестувати в:

- розвиток контрактного фермерства (зменшення залежності від зовнішніх постачальників),
- технологічну модернізацію (зокрема, автоматизацію логістики),
- просування бренду та формування довгострокових партнерських відносин з ключовими клієнтами.

Таким чином, проведена діагностика підтверджує, що ТОВ «СВІТ ФРЕШ» має стратегічний потенціал і ряд конкурентних переваг, однак стратегічне планування потребує систематизації та посилення. Зокрема, необхідним є удосконалення механізмів оцінки зовнішніх ризиків, активізація маркетингової діяльності, формування середньострокових і довгострокових стратегічних планів із чіткими критеріями контролю ефективності.

2.2. Обґрунтування вибору бізнес-стратегії ТОВ «СВІТ ФРЕШ» та заходів з її реалізації

У сучасних ринкових умовах підприємства, які працюють у сфері продовольчої продукції, зокрема на ринку кондитерського ремесла, змушені адаптуватися до високої конкуренції, нестабільного попиту, цінових коливань і змін у споживчих уподобаннях. У зв'язку з цим вибір ефективної бізнес-стратегії є ключовим фактором сталого розвитку підприємства. Одним із таких підприємств є ТОВ «СВІТ ФРЕШ», яке спеціалізується на виробництві хліба, випічки та десертів.

Для вибору оптимальної бізнес-стратегії необхідно розглянути основні варіанти, які класифікуються згідно з класичними підходами стратегічного менеджменту (зокрема, підходом М. Портера та матрицею «Бостонської консалтингової групи»):

Стратегія низьких витрат (цінова лідерство)

Компанія зосереджується на мінімізації виробничих і логістичних витрат з метою встановлення нижчих цін порівняно з конкурентами. Ця стратегія потребує масштабів, високої операційної ефективності, значного інвестування в автоматизацію та обмеженого асортименту.

Стратегія фокусування (нішування)

Підприємство концентрується на обслуговуванні вузького сегмента ринку – наприклад, органічної продукції або преміум-класу. Це дає змогу задовольнити унікальні потреби окремої категорії споживачів.

Стратегія диверсифікації

Включає розширення товарного портфеля або вихід на нові ринки, нерідко супроводжується зростанням ризиків та потребує глибоких знань нових сфер діяльності.

Стратегія диференціації

Орієнтована на створення унікальної ціннісної пропозиції, яка відрізняє продукт компанії від конкурентних аналогів за якістю, сервісом, дизайном, упаковкою, логістикою або брендом.

На підставі аналізу стану стратегічного планування діяльності у ТОВ «СВІТ ФРЕШ», можна зробити висновок, що найбільш ефективною бізнес-стратегією для ТОВ «СВІТ ФРЕШ» буде стратегія диференціації.

Бізнес-стратегія диференціації для ТОВ «СВІТ ФРЕШ» базується на створенні унікальної ціннісної пропозиції для споживача, що дозволяє виділити продукцію компанії серед численних конкурентів на ринку свіжих овочів, фруктів та зелені. Основна мета такої стратегії полягає у формуванні довготривалої конкурентної переваги за рахунок високої якості продукції, унікального сервісу, інноваційних рішень у логістиці, маркетингу та брендуванні, а також стійкого емоційного зв'язку з цільовою аудиторією.

Одним із ключових аспектів реалізації стратегії диференціації є акцент на якості та екологічній чистоті продукції. ТОВ «СВІТ ФРЕШ» має орієнтуватися на впровадження високих стандартів контролю якості – від відбору постачальників, умов транспортування, до упаковки і реалізації. Особлива увага має бути приділена сертифікації продукції відповідно до міжнародних стандартів (наприклад, ISO, НАССР, GlobalG.A.P.), що додасть довіри з боку споживача.

Другим важливим кроком є впровадження фірмового стилю обслуговування. Це стосується як зовнішнього вигляду торгових точок або транспорту (у випадку доставки), так і персоналу, системи лояльності, швидкості реагування на запити клієнтів. Диференціація має бути відчутною на всіх етапах взаємодії споживача з компанією.

Велику роль у диференціації відіграє інноваційність: компанія повинна активно впроваджувати нові сорти продукції, нестандартні рішення пакування (наприклад, біорозкладна упаковка), сучасні CRM-системи для аналізу клієнтських потреб та вподобань. Важливим буде також використання digital-маркетингу з акцентом на історії про походження продукції, фермерів, з якими працює компанія, методи вирощування – тобто формування іміджу соціально відповідального бренду.

Реалізація стратегії диференціації потребує таких заходів:

Розробка та впровадження системи стандартів якості продукції.

Пошук ексклюзивних постачальників фермерської продукції та органічних господарств.

Інвестиції в брендінг: логотип, айдентика, унікальна упаковка.

Проведення тренінгів для персоналу з сервісного обслуговування та комунікацій.

Запуск додатку для зручного замовлення та доставки продукції.

Використання storytelling у соціальних мережах для формування емоційного зв'язку з брендом.

Впровадження програм лояльності для постійних клієнтів.

Участь у виставках, форумах, гастрономічних подіях для промоції бренду.

Графічно бізнес-стратегію диференціації для ТОВ «СВІТ ФРЕШ» можна зобразити наступним чином (таблиця 2.5):

Таблиця 2.5. Бізнес-стратегія диференціації для ТОВ «СВІТ ФРЕШ»

Цільові орієнтири	Особливості стратегії
Цінність унікальності та конкурентоспроможності середовища інновацій, ініціатив, маркетингових форматів та трендів маркетингу	Висока якість та органічність продукції
Заходи реалізації	Формування та розвиток функцій інноваційного постачання
Розробка та впровадження стандартів якості продукції	Унікальна упаковка для бізнесу та клієнтів
Послуги постачальників фермерської продукції та органічних господарств	Запуск власного додатку
Інноваційні формати, дизайни, маркетингові канали	
Проведення тренінгів з проблеми відповідального споживання	

Джерело: складено автором за [5]

Реалізація стратегії диференціації для ТОВ «СВІТ ФРЕШ», хоч і відкриває значні можливості для зміцнення конкурентних позицій на ринку, все ж супроводжується низкою потенційних ризиків, які необхідно передбачити та

системно контролювати. Розуміння цих ризиків і розробка ефективних заходів щодо їх мінімізації є важливою складовою стратегічного планування.

Одним із ключових ризиків є цінова нерівність із конкурентами, що виникає через підвищену собівартість продукції, пов'язану з інвестиціями у якість, упаковку, логістику та маркетинг. На ринку, де значна частина споживачів орієнтується на найнижчу ціну, існує ймовірність втрати частини клієнтів, які не готові платити більше за диференційований продукт. Щоб мінімізувати цей ризик, важливо розробити чітку комунікацію ціннісної пропозиції: пояснити, за що саме споживач платить більше — зручність, безпека, свіжість, сервіс, турботу. Акцент варто робити на «цінності, а не ціні», використовуючи емоційний маркетинг, прозорість походження продукції, розповіді про фермерів, систему гарантій. Додатково варто впровадити гнучке ціноутворення: знижки для постійних клієнтів, сезонні пропозиції, програми лояльності.

Другим важливим ризиком є нестабільність постачання сировини, яка особливо актуальна для плодоовочевого сегмента. Сезонність, кліматичні зміни, проблеми логістики або неврожай можуть поставити під загрозу стабільність асортименту. У відповідь на це необхідно диверсифікувати базу постачальників — укладати угоди з фермерами в різних регіонах, мати кілька каналів закупівлі, налагоджувати співпрацю із сертифікованими тепличними господарствами. Варто створювати буферні запаси продукції тривалого зберігання (наприклад, зелень у контейнерах), інвестувати у холодильні сховища, а також готувати адаптивні бізнес-плани на випадок погодних ризиків чи логістичних збоїв.

Ще одним ризиком є недостатня впізнаваність бренду на початковому етапі впровадження стратегії. Новий або маловідомий бренд з унікальною, але дорожчою продукцією може не одразу завоювати довіру споживача. Для подолання цього виклику доцільно активно використовувати інструменти брендінгу: участь у виставках, дегустаційних заходах, співпраця з інфлюенсерами, позитивні історії клієнтів, які вже оцінили переваги продукції. Необхідно розробити професійну візуальну айдентичку, налаштувати якісну роботу з соціальними мережами, вести

діалог зі споживачем. Рекламні кампанії мають будуватися на емоційному зв'язку — довіра, безпека, сімейність, турбота про здоров'я.

Ще один ризик, який потребує уваги, — жорстка конкуренція з боку великих торговельних мереж або аграрних холдингів, які мають значно ширші ресурси для масштабування, реклами та логістики. Зіткнення з такими гравцями може обмежити частку ринку, особливо у великих містах. Щоб протидіяти цьому, ТОВ «СВІТ ФРЕШ» має зосередитися на своїх сильних сторонах — гнучкості, клієнтоорієнтованості, швидкості прийняття рішень, локалізації виробництва та можливості персоналізованої пропозиції. Крім того, важливо нарощувати капітал нематеріальних активів: імідж, довіра, репутація, соціальна відповідальність, — адже саме вони важко відтворюються великими корпораціями.

Зведену інформацію про основні ризики ТОВ «СВІТ ФРЕШ» та шляхи їх вирішення подано у таблиці 2.6.:

Таблиця 2.6. Основні ризики ТОВ «СВІТ ФРЕШ» та шляхи їх упередження [25]

Ризик	Сила впливу	Заходи упередження/вирішення
Цінова нерівність із конкурентами	Середня/висока	Чітка комунікація цінової пропозиції, емоційний маркетинг, гнучке ціноутворення, сезонні знижки
Нестабільність постачання сировини	Висока	Диверсифікація бази, скорочення ланцюгів постачання, співпраця з теплими господарствами, буферні запаси
Недостатня пізнаваність бренду	Висока	Участь у виставках, тестуваннях, відгуки, інфлюенсер-маркетинг, розробка візуальної айдентики, соціальні мережі, рекламні заходи
Конкуренція з великими торговельними мережами	Середня/висока	Фокус на гнучкості та швидкості, соціальні мережі, клієнтоорієнтованість, рекламування капіталу, локалізація виробництва, можливості персоналізованої пропозиції

Джерело: складено автором за [25]

Кожен із наведених ризиків може стати серйозною перешкодою для реалізації стратегії диференціації, але водночас — і потенційною точкою зростання. Своєчасне виявлення слабких місць, запровадження систем управління ризиками та постійний моніторинг зовнішнього середовища дозволяють не лише

мінімізувати негативні наслідки, а й адаптуватися до змін ринку швидше, ніж конкуренти. В умовах динамічного середовища стратегія диференціації не є разовим рішенням, а постійним процесом розвитку, що потребує гнучкості, рішучості та глибокого розуміння потреб цільової аудиторії.

Таким чином, вибір стратегії диференціації для ТОВ «СВІТ ФРЕШ» є цілком обґрунтованим та стратегічно перспективним рішенням. Унікальна ціннісна пропозиція, побудована на якості, сервісі, прозорості та відповідальності, дає змогу не лише виділитися серед конкурентів, а й зміцнити довіру до українського виробника як до сучасного, етичного та споживацько-орієнтованого бізнесу. Реалізація цієї стратегії в умовах системного підходу до управління, чіткого планування та гнучкого реагування на виклики ринку забезпечить компанії стабільне зростання та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Стратегія диференціації дозволяє ТОВ «СВІТ ФРЕШ» не лише зберегти конкурентну позицію, але й утворити нову нішу на ринку – простір, де споживач обирає продукцію не за ціною, а за довірою, якістю, сервісом і емоційною залученістю.

ВИСНОВКИ

У результаті написання кваліфікаційної бакалаврської роботи досягнуто поставленої мети, а саме, науково обґрунтовано бізнес-стратегію підприємства на основі діагностики її поточного стану.

Мети дослідження досягнуто через реалізацію поставлених завдань, у результаті чого:

- розглянуто еволюцію поглядів, концепції та види бізнес-стратегії підприємства;
- охарактеризовано основні етапи та інструменти розробки бізнес-стратегії підприємства;
- визначено особливості вибору бізнес-стратегії підприємства в сучасних умовах;
- проведено діагностику стану та елементів стратегічного планування діяльності у ТОВ «СВІТ ФРЕШ»;
- обґрунтовано вибір бізнес-стратегії ТОВ «СВІТ ФРЕШ» та заходи з її реалізації.

Зокрема, зроблено низку висновків.

1. Відповідно до першого завдання з'ясовано, що сучасні підприємства стикаються з новими викликами, які впливають на формування стратегій. Серед основних назвемо: глобалізацію та міжнародну конкуренцію (необхідність адаптації до нових ринкових умов), діджиталізацію та автоматизацію (впровадження новітніх технологій у бізнес-процеси), зміну споживчих уподобань (необхідність швидкого реагування на нові запити клієнтів), сталий розвиток та соціальну відповідальність (екологічні та соціальні аспекти бізнесу набувають все більшого значення).

Перспективи розвитку стратегічного менеджменту пов'язані з розширенням використання Big Data, штучного інтелекту, блокчейн-технологій та автоматизованих аналітичних систем для прийняття рішень.

Еволюція бізнес-стратегії підприємства свідчить про зміну підходів до управління в залежності від зовнішніх і внутрішніх факторів. Від традиційного стратегічного планування компанії переходять до динамічних, адаптивних

стратегій, що базуються на інноваціях, цифровізації та інтелектуальних технологіях.

2. Відповідно до другого завдання, зроблено висновки, що ефективне стратегічне управління є ключовим чинником успішного розвитку підприємства в умовах сучасної глобальної економіки. Тому майбутнє належить компаніям, які зможуть швидко адаптуватися до змін та використовувати новітні концепції стратегічного управління.

Розробка бізнес-стратегії – це багатостадійний процес, що включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення стратегічних альтернатив, вибір оптимального шляху розвитку та його реалізацію. Використання сучасних інструментів стратегічного аналізу допомагає підприємству приймати обґрунтовані рішення та досягати сталого розвитку.

Ефективна бізнес-стратегія не є статичною – вона потребує постійного моніторингу та адаптації до нових ринкових умов, що є ключем до успіху підприємства в умовах конкурентного середовища.

3. Відповідно до третього завдання, зрозуміло, що вибір бізнес-стратегії організації є одним із найважливіших рішень, що визначає його довгостроковий розвиток, конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до змін ринкового середовища. В сучасних умовах, що характеризуються глобалізацією, швидким технологічним прогресом, економічною нестабільністю та посиленням конкуренції, цей вибір стає ще більш складним і багатофакторним. Бізнес-стратегію необхідно формувати, враховуючи не лише внутрішній стан підприємства, але й зовнішні загрози та можливості, які створює сучасний динамічний ринок.

Бізнес-стратегія – це комплекс рішень і заходів, спрямованих на досягнення конкурентних переваг і реалізацію довгострокових цілей підприємства. Вона передбачає аналіз ринкового середовища, визначення стратегічних цілей, формування конкурентних переваг і розробку плану дій. Головна мета бізнес-стратегії – забезпечення стабільного розвитку підприємства та його стійкості до зовнішніх викликів.

У сучасних умовах вибір бізнес-стратегії є критично важливим для підприємства, оскільки він визначає його здатність до виживання та зростання. Оптимальна стратегія має базуватися на глибокому аналізі ринку, оцінці власних ресурсів та адаптації до змінного середовища. Важливим є не тільки вибір стратегії, а й її постійна актуалізація відповідно до викликів часу. Успішні підприємства комбінують різні стратегії, впроваджують цифрові технології та орієнтуються на споживачів, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними та досягати сталого розвитку.

4. Відповідно до четвертого завдання, з'ясовано, що ТОВ «Світ ФРЕШ» є вітчизняним підприємством, що спеціалізується на виробництві випічки, хлібу, десертів із високим рівнем якості та екологічності. Компанія позиціонує себе як відповідальний виробник, орієнтований на здоровий спосіб життя та задоволення потреб свідомого споживача.

Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю. Основний напрямок діяльності: 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування. Організаційна структура підприємства є функціональною, з виокремленням таких ключових підрозділів, як виробничий, комерційний, маркетинговий, логістичний та адміністративний.

Проведена діагностика підтверджує, що ТОВ «СВІТ ФРЕШ» має стратегічний потенціал і ряд конкурентних переваг, однак стратегічне планування потребує систематизації та посилення. Зокрема, необхідним є удосконалення механізмів оцінки зовнішніх ризиків, активізація маркетингової діяльності, формування середньострокових і довгострокових стратегічних планів із чіткими критеріями контролю ефективності.

5. Відповідно до п'ятого завдання, для вибору оптимальної бізнес-стратегії розглянуто основні варіанти, які класифікуються згідно з класичними підходами стратегічного менеджменту (зокрема, підходом М. Портера та матрицею «Бостонської консалтингової групи»): стратегію низьких витрат (цінова лідерство), стратегію фокусування (нішування), стратегію диверсифікації, стратегію диференціації.

На підставі аналізу стану стратегічного планування діяльності у ТОВ «СВІТ ФРЕШ» визначено, що найбільш ефективною бізнес-стратегією для ТОВ «СВІТ ФРЕШ» буде стратегія диференціації.

Бізнес-стратегія диференціації для ТОВ «СВІТ ФРЕШ» базується на створенні унікальної ціннісної пропозиції для споживача, що дозволяє виділити продукцію компанії серед численних конкурентів на ринку свіжих овочів, фруктів та зелені. Основна мета такої стратегії полягає у формуванні довготривалої конкурентної переваги за рахунок високої якості продукції, унікального сервісу, інноваційних рішень у логістиці, маркетингу та брендуванні, а також стійкого емоційного зв'язку з цільовою аудиторією.

Одним із ключових аспектів реалізації стратегії диференціації є акцент на якості та екологічній чистоті продукції. ТОВ «СВІТ ФРЕШ» має орієнтуватися на впровадження високих стандартів контролю якості – від відбору постачальників, умов транспортування, до упаковки і реалізації. Особлива увага має бути приділена сертифікації продукції відповідно до міжнародних стандартів (наприклад, ISO, НАССР, GlobalG.A.P.), що додасть довіри з боку споживача.

Вибір стратегії диференціації для ТОВ «СВІТ ФРЕШ» є цілком обґрунтованим та стратегічно перспективним рішенням. Унікальна ціннісна пропозиція, побудована на якості, сервісі, прозорості та відповідальності, дає змогу не лише виділитися серед конкурентів, а й зміцнити довіру до українського виробника як до сучасного, етичного та споживацько-орієнтованого бізнесу. Реалізація цієї стратегії в умовах системного підходу до управління, чіткого планування та гнучкого реагування на виклики ринку забезпечить компанії стабільне зростання та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Стратегія диференціації дозволяє ТОВ «СВІТ ФРЕШ» не лише зберегти конкурентну позицію, але й утворити нову нішу на ринку – простір, де споживач обирає продукцію не за ціною, а за довірою, якістю, сервісом і емоційною залученістю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз 5 сил Портера. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Аналіз_п%27яти_сил_Портера
2. Андреева Л.О., Лисак О.І. Методичні аспекти стратегічного розвитку підприємств. *Науковий журнал «Бізнес-інформ»*, № 6, 2016 - С. 227-231.
3. Баланович А. М. Обґрунтування стратегії розвитку промислового підприємства на основі ринкових тенденцій: дисертаційне дослідження на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Харків, 2018. 343 с.
4. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки, 2015. Вип. 5. С. 306-310. URL: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/61.pdf>.
5. Войнич Л. Стратегічний маркетинг як основа сучасних бізнес-моделей. *Молодий вчений*, 2019. 3(67), 419-423. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-3-67-90>.
6. Гудзь О.І., Мусійовська О.Б. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 18. С. 346-352.
7. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 22. С. 334-340.
8. Дідух С., Аун В. Застосування стратегії «Блакитного океану» у виноробній галузі України. *Економіка харчової промисловості*, 2019. 11(1), 49-58. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v11i1.1294>.
9. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/53/3850.html>
10. Кітченко О. М. Вибір стратегії розвитку підприємства на стадії бізнес проектування. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. № 7, 2023. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_7_2023
11. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2007. 320 с.

- 12.Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства.
URL:http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf
- 13.Кульчицька Х. Б., Предко Л. С. Застосування методу аналізу ієрархій при виборі проекту. PRINTING AND PUBLISHING. 2018. № 1 (15). С. 51-60.
- 14.Ліщинська В. В. Вибір оптимальної конкурентної стратегії підприємства в умовах інтервальних оцінок критеріїв її результативності. Бізнесінформ, 2019. № 7. С. 325-330. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-7_0-pages-325_330.pdf
- 15.Меркулов М.М. Побудова стратегії розвитку підприємства на основі сформованої системи збалансованих показників. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2015. Т. 2, вип. 1. С. 47–54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2015_2_1_7
- 16.Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр навч. літератури, 2018. 336 с.
- 17.Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства :монографія. Харків : Видавництво «Точка», 2018. 208 с.
- 18.Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методичні засади формування стратегії розвитку підприємства. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. 2018. № 3 (31). С. 118-126.
- 19.Основи менеджменту: Конспект лекцій: навч. посіб. Для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.
- 20.Петрова І., Лойко Є. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. Вчені записки Університету «КРОК» (Економічні науки). 2022. 1(65), 95–104. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-95-104>

- 21.Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Бізнес-стратегії європейських компаній: навчальний посібник. Під заг. ред. В.В. Рокочої. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2018. 312 с.
- 22.Стратегічний менеджмент. навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
- 23.Тараненко І.В., Лимонова Е.М., Ключник Р.М. Конкурентні бізнес-стратегії підприємств країн ЄС в умовах економічної нестабільності. ACADEMY REVIEW. 2024. № 2 (61). С. 299-315. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2024/2/22.pdf>
- 24.ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СВІТ ФРЕШ»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз. URL: https://zvitnist.com/37139847_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPOVDALNSTU_SVIT_FRESH
- 25.ТОВ «СВІТ ФРЕШ». URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/37139847/>
- 26.ТОВ «СВІТ ФРЕШ». URL: [Завертайло бренд і концепт ДЕРЖАВНОЮ.docx - Google Документи](#)
- 27.Тюріна Н. М., Карвацка Н. С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 408 с.
- 28.Фалович В.А. Інвестування у відносини ланцюга поставок в концепції Індустрія 4.0. Електронний фаховий науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку». 2018. Вип. 15. С. 127-136. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/archive>
- 29.Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. Управління розвитком. 2015. № 3 (181). С. 131-137.
- 30.Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер.: Економічні науки. 2017. № 3 (25). Т. 2. С. 167-171.
- 31.Ansoff, Igor. Corporate Strategy [Text]. New York: McGraw Hill, 1965. 241 p.

32. Long-term competitiveness of the EU: looking beyond 2030. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. European Commission. Brussels, 16.3.2023. 25 p. URL: https://commission.europa.eu/system/files/2023-03/Communication_Long-termcompetitiveness.pdf