

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра підприємництва та маркетингу

Білик Михайло Андрійович
(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 338.984
(індекс)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності
(назва роботи)

Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(назва освітньої програми)

076 Підприємництво та торгівля
(шифр і назва спеціальності)

М. А. Білик
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Даляк Надія Анатоліївна, к.е.н., доц.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

І.В. Перезовова
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

Т.В. Шепель
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ – 2024

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та менеджменту

Кафедра підприємництва та маркетингу

Освітній рівень магістр

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« » _____ 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ**

Білику Михайлу Андрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності»

керівник роботи Даляк Надія Анатоліївна, к.е.н., доц., затвержені наказом

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

вищого навчального закладу від “22” листопада 2024 року № 777/7

2. Строк подання студентом роботи 11.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: положення і матеріали внутрішньої звітності, публікації зарубіжних і вітчизняних науковців у періодичних виданнях

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Вступ, Розділ 1 Теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності, Розділ 2 Методичні аспекти формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності, Розділ 3 Розробка пропозицій щодо формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності, Висновки, Список використаних джерел, Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
рисунки, схеми, слайди

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1, 2, 3	Даляк Надія Анатоліївна, к.е.н., доц.		

7. Дата видачі завдання 20.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності	23.12.2023	виконано
2	РОЗДІЛ 2 Методичні аспекти формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності	17.07.2024	виконано
3	РОЗДІЛ 3 Розробка пропозицій щодо формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності	03.12.2024	виконано
4	Вступ	05.12.2024	виконано
5	Висновки	07.12.2024	виконано
6	Список використаних джерел	08.12.2024	виконано
7	Підготовка демонстраційного матеріалу	10.12.2024	виконано

Студент _____
(підпис)

Білик М.А.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Даляк Н.А.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Темою магістерської роботи було обрано: «Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності».

Актуальність даної роботи обумовлена загальною тенденцією розвитку світової економіки, яка характеризується швидкими змінами, невизначеністю, високою конкуренцією, підприємства повинні постійно розвиватися, вдосконалюватися та розробляти стратегію свого розвитку. Головною метою підприємства є підтримка, розвиток і зміцнення позицій обраного бізнесу в складних ринкових і політичних умовах та збільшення власного потенціалу. Для цього необхідно визначити стратегію підприємства - шлях досягнення поставлених цілей і завдань.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних основ процесу формування стратегії розвитку компанії та розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є особливості процесу формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади та практичний інструментарій розробки стратегії розвитку підприємства.

Результатом роботи є обґрунтування теоретико-методичних та практичних рекомендації щодо формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності.

Ключові слова: стратегія розвитку, управління, невизначеність, ефективність, ключові фактори успіху.

SUMMARY

The topic of the master's thesis is: "Development of an Enterprise Growth Strategy under Uncertainty."

The relevance of this work is determined by the global economic trends characterized by rapid changes, uncertainty, and high competition. Enterprises must continuously develop, improve, and create strategies for their growth. The main goal of any enterprise is to sustain, develop, and strengthen its position in the chosen business field under challenging market and political conditions, while also increasing its own potential. To achieve this, it is essential to define the enterprise strategy—a path to reaching set goals and objectives.

The aim of the research is to substantiate the theoretical foundations of the process of forming a company's growth strategy and to develop practical recommendations for the strategic development of an enterprise.

The object of the research is the specifics of the process of forming an enterprise growth strategy under conditions of uncertainty.

The subject of the research is the theoretical and methodological foundations and practical tools for developing an enterprise growth strategy.

The outcome of the research is the substantiation of theoretical, methodological, and practical recommendations for the development of an enterprise growth strategy under conditions of uncertainty.

Keywords: growth strategy, management, uncertainty, efficiency, key success factors.

ЗМІСТ

Вступ	7
Розділ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	11
1.1 Визначення стратегії розвитку підприємства та об'єктивних передумов її формування	11
1.2 Види стратегій розвитку організації та їх особливості	19
1.3 Закордонний та вітчизняний погляд і досвід формування стратегій розвитку в умовах невизначеності	33
Висновки до розділу 1	38
Розділ 2 МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	39
2.1 Принципи розробки стратегії розвитку закладів швидкого харчування в умовах невизначеності	39
2.2 Аналіз стратегії розвитку закладів швидкого харчування	47
2.3 Методи забезпечення ключових факторів успіху в розробці стратегії розвитку закладів швидкого харчування	54
Висновки до розділу 2	60
Розділ 3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	62
3.1 Особливості формування стратегії розвитку закладу швидкого харчування в умовах невизначеності	62
3.2 Рекомендації щодо вибору стратегії розвитку закладу швидкого харчування «Crust»	67
3.3 Методологічні інструменти реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності	75
Висновки до розділу 3	83
Висновки	85
Список використаної літератури	87
Додатки	92

					МР.ПТм - 81.00.00.000 ПЗ			
Змн.	Л и	№ д о к у м .	П і д п	Д а	Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності	Л і т .	А р к .	А к р у ш і в
Розр о б .		Білик М.А.					6	91
П е р е в і р .		Даляк Н.А.				ІФНТУНГ, ст. гр. ПТм – 23-1		
Р е ц е н з .		Шепель Т.В.						
Н . к о н т р .		Василик О.Б.						
З а т в е р д .		Перезовова І.В.						

ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи. У часи постійно змінюваних умов зовнішнього та внутрішнього середовища стратегічне планування набуває дедалі більшої актуальності. Соціальний та економічний розвиток сучасного світу, розвиток підприємств зумовлені цілеспрямованими зусиллями керівників. Порівнюючи процеси оперативного, функціонального управління із управлінням розвитком, останнє набуває все більшої ваги. Управління розвитком — це процес цілеспрямованого постійного впливу на різні напрями діяльності, такі як якість виконуваних послуг, організаційна структура, рівень результативності та ефективності компанії та її співробітників. Основною формою управління розвитком є стратегічне управління. Стратегічне управління — це процес, що займається формуванням стратегічних орієнтирів, їх втіленням у дії та контролем за реалізацією стратегії відповідно до очікуваних результатів. Вибір стратегії пов'язаний з багатьма умовами як всередині компанії, так і з зовнішніми факторами. Щороку інтерес до теми управління розвитком бізнесу лише зростає. Майже всі великі компанії застосовують інструменти й знання стратегічного менеджменту, успішно розвиваючись і досягаючи амбітних цілей. Стратегічне управління — це діяльність, яка постійно трансформується у такі форми, як інноваційний розвиток, а іноді навіть може пропонувати рішення, що суперечать основним теоретичним і практичним моделям управління. У вітчизняному просторі з високою частотою зростає кількість досліджень на цю тему, зокрема в окремих сферах бізнесу з урахуванням галузевої специфіки. Ноу-хау, розроблені за кордоном, продовжують адаптуватися та застосовуватися в практиці, що й обумовлює актуальність обраної теми.

Вагомий внесок у дослідження стратегій розвитку й стратегічного менеджменту загалом зроблено в наукових працях І. Ансоффа, Г. Мінцберга, М. Портера, Г. Стрікланда, Б. Карлофа, П. Дойля, А. Чандлера, Д. Міллера та

інших. В основному їхні роботи присвячені загальним теоретичним питанням і інструментам стратегічного менеджменту. Однак недостатньо вивчені стратегії розвитку компаній, які займаються швидким харчуванням.

Актуальність зазначеної проблеми, її науково-теоретичне та практичне значення зумовили вибір теми роботи, її мету й завдання.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних основ процесу формування стратегії розвитку компанії та розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного розвитку підприємства.

Відповідно до мети визначено такі завдання:

- Провести аналіз наукової літератури, що стосується проблем розробки стратегії розвитку торговельного підприємства;
- Дослідити потенціал досліджуваної компанії кількісним методом за допомогою опитування респондентів;
- Вивчити сильні та слабкі сторони факторів «послуга-товар» досліджуваної компанії кількісним методом за допомогою опитування респондентів;
- Оцінити якість послуг досліджуваної компанії кількісним методом для визначення індексу конкурентоспроможності;
- Провести порівняльний аналіз конкурентів досліджуваної компанії;
- Вивчити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози компанії за допомогою SWOT-аналізу разом із фокус-групою;
- Розробити дерево цілей з описом основних завдань;
- Сформулювати рекомендації щодо стратегічного розвитку досліджуваної компанії.

Об'єктом дослідження є особливості процесу формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади та практичний інструментарій розробки стратегії розвитку підприємства.

Теоретичною і методологічною основою дослідження є нормативно-

правова інформаційна база щодо функціонування підприємств, досліджена науково-практична література, різноманітні періодичні видання, присвячені питанням стратегічного менеджменту на підприємстві, поняттю стратегії підприємства, методам її розробки, питанням здійснення ефективних стратегічних перетворень. У дослідженні використовувалися роботи таких авторів, як: Акманаєва Р.І., Ансофф І., Бойов А.Г., Віханський О.С., Гітельман Л.Д., Савельєва Н.А., Томпсон А.А. та інші. Інформаційна база дослідження - дані офіційних статистичних збірників, програм розвитку галузей промисловості та інших документів, у яких відображені перспективи розвитку країни та галузей народного господарства, а також інформація електронних ресурсів Інтернету.

Методи дослідження: аналітичний, економіко-статистичний, порівняльний, індексний, експертний та інші.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна дослідження полягає в узагальненні теоретичних засад та обґрунтуванні науково-практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності

Основні положення наукової новизни полягають у такому:

удосконалено:

- комплекс організаційно-економічних рекомендацій щодо ефективного використання методичних підходів у розробці стратегії розвитку підприємства, що дозволить посилити конкурентну позицію досліджуваного підприємства на ринку, зберегти та збільшити його клієнтську базу;

набуло подальшого розвитку:

- методичний підхід, який дозволяє оцінити та підвищити економічну ефективність результатів господарської діяльності підприємства на основі комплексу теоретико-методологічних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на ефективну розробку стратегій розвитку організації.

Практичне значення одержаних результатів. Положення та висновки щодо формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності,

дозволять підвищити ефективність функціонування підприємства і сприятимуть оптимізації його діяльності.

Основні положення дослідження можуть бути використані як практичні рекомендації для вдосконалення діяльності, набули практичного втілення в діяльність ФОП Семен М.П. (заклад швидкого харчування «Crust») (Додаток В).

Апробація результатів досліджень. Наукові і практичні положення магістерської роботи були представлені на Міжнародній інтернет-конференції «Маркетинг інновацій. Інновації у маркетингу», в яких висвітлені інноваційні інструменти формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни (16 грудня 2024 року) (Додаток Б).

Структура і обсяг магістерської роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури з 48 найменування. Робота викладена на 91 сторінках, містить 14 таблиць та 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1 Визначення стратегії розвитку підприємства та об'єктивних передумов її формування

На сьогодні існує багато дискусій та суперечок щодо того, як слід розуміти стратегію і які принципи використовувати при її створенні.

Загальновизнаного визначення стратегії не існує, оскільки досить складно надати їй однозначне визначення через багатогранність цього поняття. Оскільки стратегія розвитку підприємства є складним поняттям, ключовими елементами якого є «стратегія підприємства» і «розвиток підприємства», його ідентифікація логічно відбувається через аналіз цих компонентів [3].

Майже всі погоджуються з тим, що стратегія є важливою для організації. Проте кожен має власне бачення цього поняття.

Термін «стратегія» походить від грецького слова, що означає «мистецтво генерала».

З кінця 1970-х років, коли цей термін вперше був застосований у практиці підприємств, не припиняються дискусії та дослідження, автори яких намагаються чітко визначити, що таке стратегія і як вона розробляється. У поняття стратегії включають все: від ретельної аналітичної роботи зі створення п'ятирічних стратегічних планів до мозкових штурмів у масштабах компанії [1].

Проте ігнорування стратегії наражає організацію на ризики. Вона є надзвичайно важливою для досягнення запланованих результатів діяльності будь-якої організації. Стратегічне мислення починається з доброї бізнес-моделі, тобто системи, яка описує економічні відносини, найважливіші для виконання певних завдань і досягнення цілей організації. Однак стратегія йде

далі, адже бізнес-модель не враховує проблему всюдисущої конкуренції, яка існує не лише у сфері комерції, а й у соціальному секторі.

Поняття стратегії стало одним із управлінських термінів, коли питання реагування підприємств на несподівані зміни у зовнішньому середовищі набуло значення. В умовах зростаючих змін у зовнішньому середовищі та пов'язаної з цим невизначеності підприємства розвиваються за допомогою стратегій управління [4].

Стратегію підприємства однозначно охарактеризувати складно, адже це багатогранна категорія. Серед різних підходів до визначення стратегії виділяють два протилежних погляди [2-6]:

1. стратегія як план довгострокових дій для досягнення конкретних довгострокових цілей;
2. стратегія — це довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, який стосується сфери, засобів і форм її діяльності, системи взаємовідносин у межах організації, а також позиції організації в оточуючому середовищі, що приводить організацію до її цілей.

Перше розуміння стратегії, тобто стратегія як план, базується на тому, що всі зміни у зовнішньому середовищі підприємства передбачувані, детерміновані й піддаються майже повному контролю й управлінню. Процес визначення стратегії виглядає наступним чином. Точно визначається кінцевий стан, якого має бути досягнуто через тривалий проміжок часу. Далі визначається, що потрібно зробити для досягнення цього стану. Після цього складається план дій із розбивкою на інтервали (місяці, квартали, роки тощо), реалізація якого має привести до досягнення чітко визначеної мети.

Друге розуміння стратегії, тобто стратегії як напряму розвитку організації для досягнення довгострокових цілей, виключає детермінізм у поведінці організації. Стратегія визначає напрямок до кінцевого стану підприємства, залишаючи при цьому свободу вибору з урахуванням змінної ситуації у зовнішньому середовищі. У цьому випадку стратегію можна

охарактеризувати як обраний напрямок, шлях подальшої поведінки в середовищі, у межах якого організація повинна досягти своїх цілей [5].

Таким чином, стратегія визначає основні шляхи досягнення цілей так, щоб організація отримувала єдиний напрямок дій. Стратегія встановлює межі можливих дій підприємства та управлінських рішень. Основне завдання стратегії полягає в переведенні організації з її нинішнього стану в бажане майбутнє.

Роберт Грант визначає відмінність стратегії від планування. Стратегія — це не детальний план або програма інструкцій; це — об'єднуюча тема, яка забезпечує узгодженість і задає загальний напрямок діям та рішенням людини чи організації [8].

Джек Траут вважає, що стратегія — це не мета. Як і саме життя, стратегія має бути сфокусована на проходженні шляху, а не на його кінцевій точці. Перефразовуючи, якщо мета передбачає визначення результату, якого хотілося б досягти, то стратегія описує дорогу, якою слід іти [9].

У книзі «Сучасний стратегічний аналіз» зазначено, що «Стратегія — це загальна концепція того, як досягаються головні цілі організації, вирішуються поставлені перед нею проблеми та розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси» [10].

Простіше кажучи, стратегія — це «те, що потрібно робити для управління бізнесом, щоб підприємство виживало та розвивалося на ринку».

Китайський економіст Лі Цзе вважає, що стратегія підприємства — це діяльність у соціалістичних економічних умовах, відповідно до внутрішнього та зовнішнього середовища й ресурсів підприємств, для довгострокового стабільного розвитку, яка створює ціль розвитку, шлях і засоби досягнення. Стратегія є концентрованим вираженням бізнес-ідей підприємства, є результатом низки стратегічних рішень і водночас основою для розробки бізнес-планів [12].

На додаток, стратегія забезпечує узгодженість рішень та напрямків діяльності на всіх рівнях організації, що дозволяє ефективніше досягати

поставлених цілей.

Китайський економіст Лі Цзе вважає, що стратегія підприємства — це діяльність у соціалістичних економічних умовах, відповідно до внутрішнього та зовнішнього середовища й ресурсів підприємств, яка спрямована на довгостроковий стабільний розвиток підприємств. Вона створює мету розвитку, шлях і засоби її досягнення. Стратегія є концентрованим вираженням бізнес-ідей підприємства, є результатом низки стратегічних рішень і водночас основою для розробки бізнес-планів [12].

Г. Мінцберг запропонував концепцію «п'яти П» для визначення стратегії [15]:

1. План (Plan). Стратегія — це план (попереднє прогнозування);
2. Принцип поведінки (Pattern of behavior). Стратегія — це принцип поведінки або дотримання певної моделі (з урахуванням поведінки в минулому);
3. Позиція (Position). Стратегія представляє собою створення унікальної і цінної позиції через різноманітні дії;
4. Перспектива (Perspective). Стратегія — це перспектива, тобто основний спосіб дій організації («теорія бізнесу» цієї організації);
5. Маневр (Ploy). Стратегія — це спритний прийом, особливий маневр, спрямований на перехитрення суперника чи конкурента.

Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей [15].

Стратегія здебільшого формулюється і розробляється вищим керівництвом, але її реалізація передбачає участь усіх рівнів управління. Стратегічний план має розроблятися з перспективи всієї корпорації, а не конкретної особи. Він повинен обґрунтовуватися обширними дослідженнями і фактичними даними. Щоб ефективно конкурувати у сучасному світі бізнесу, фірма повинна постійно займатися збором і аналізом великої кількості інформації про галузь, ринок, конкуренцію та інші фактори [16].

Стратегічний план надає фірмі визначеність і індивідуальність, що дозволяє їй залучати певні типи працівників і не приваблювати інших. Цей план відкриває перспективу для організації, спрямовує її співробітників, залучає нових працівників і допомагає продавати товари чи послуги.

Найбільш поширене визначення стратегії дають А. Томпсон і А. Стрікланд, які вважають її планом управління фірмою, спрямованим на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей [16].

М. Мескон визначає стратегію як просто план дій для досягнення цілей. З іншого боку, А. Чандлер у своїй праці про стратегічне планування вважає, що стратегія — це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей [17].

Дж. Б. Куїнн розглядає стратегію як план, що інтегрує цілі організації, її політику та дії в єдине ціле [18]. Політика, на його думку, — це правила, які визначають межі дій організації. Формальна стратегія повинна містити три основні складові:

1. Основні цілі (або завдання) діяльності;
2. Найважливіші елементи політики, які спрямовують або обмежують поле діяльності;
3. Послідовність основних дій (або програми), спрямованих на досягнення поставлених цілей і не виходять за межі обраної політики.

Ефективні стратегії розвиваються навколо кількох ключових концепцій і напрямків, що надає їм узгодженості, збалансованості та сфокусованості. Одні напрямки є тимчасовими, інші залишаються до кінця реалізації стратегії. Крім цього, стратегія має справу не лише з непередбачуваними, але й із невідомими факторами. Суть стратегії полягає у створенні позиції, досить сильної та потенційно гнучкої, щоб організація досягла поставлених цілей, незважаючи на зовнішні перешкоди.

Г. Мінцберг, Б. Альстранд і Дж. Лемпел визначають стратегію як [19-21]:

1. План — керівництво, орієнтир або напрямок розвитку («дорога» із теперішнього у майбутнє);
2. Принцип поведінки — дотримання певної моделі поведінки (з урахуванням минулого досвіду);
3. Позицію — розміщення певних товарів на конкретних ринках;
4. Перспективу — основний спосіб дій організації;
5. «Спритний прийом» — особливий маневр, спрямований на перехитрення суперника чи конкурента.

Стратегія, на думку Ансоффа [22], повинна лише показувати, у якій сфері господарської діяльності діє компанія і в якій сфері вона планує діяти у майбутньому. Він також пропонує різні варіанти стратегії. Так, у першому визначенні І. Ансоффа стратегія розглядається як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності, а в другому визначенні стратегія визначається як набір певних ключових компонентів, для кожного з яких існують свої правила пошуку та оцінки можливостей.

Х. Віссема також вважає, що не цілі впливають на стратегію, а зміни, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі [21]. Для опису процесу змін, які впливають на стратегію, він пропонує дві характеристики: швидкість процесу змін (швидка або повільна зміна); складність процесу змін (проста або складна зміна).

Кожна організація, як матеріальна система, прагне вижити, зберегти себе і використовує для цього весь наявний потенціал на всіх етапах свого розвитку.

Розвиток — необоротний процес, спрямований на зміну матеріальних і духовних об'єктів з метою їх вдосконалення. Це універсальна властивість матерії й створіння, загальний принцип пояснення історії природи, суспільства і пізнання.

Під розвитком зазвичай розуміють [24]:

1. збільшення складності системи;
2. покращення пристосованості до зовнішніх умов (наприклад, розвиток організму);
3. збільшення масштабів явища (наприклад, розвиток шкідливої звички, стихійного лиха);
4. кількісне зростання економіки і якісне покращення її структури.

Існує два основних підходи до визначення організаційного розвитку. З одного боку, організаційний розвиток — це об'єктивний процес, який відбувається незалежно від волі менеджменту. Однак у практиці організаційний розвиток часто розуміється як заходи у сфері менеджменту, спрямовані на здійснення великих змін у організаціях.

Розвиток підприємства — це зміна ключових положень, які визначають його організацію, всю його діяльність, досягнуті ним результати. Розвиток організацій зумовлено такими факторами [25]:

- зміною зовнішнього середовища (економіка, політика, етика, культура тощо);
- зміною внутрішнього середовища (перехід на нові технології, переміщення працівників тощо);
- потребами і інтересами людини і суспільства (потреба в самовираженні людини, потреба у додатковому продукті суспільства тощо);
- старінням і зношенням матеріальних елементів (обладнання, людини, технологій);
- зміною екології;
- технічним прогресом;
- глобальним станом світової цивілізації.

Організації, що розвивається, притаманні такі риси [25]:

- вона пристосовується до нових цілей, як цього вимагають швидкі зміни умов оточення;
- її члени здійснюють співпрацю і управляють змінами, запобігаючи їх руйнівному впливу на організацію;

- це організація, у якій є сприятливі можливості для зростання і самовдосконалення її членів;
- це організація, у якій участь кожного рівня у постановці цілей і прийнятті рішень є правилом, завдяки чому працівники відчують свою залученість у планування та управління.

Цілі організаційного розвитку [26]:

- адаптація до змін зовнішнього і внутрішнього середовища;
- розвиток організаційної культури;
- задоволення потреб окремих працівників і організації в цілому.

Розвиток організації у часовій шкалі може бути представлено в термінах життєвого циклу. Методологічною основою для вивчення життєвого циклу організації є теорія досягнення рівноваги комплексу із середовищем. Саме динамічний характер рівноваги робить таку організаційну структуру, як фірма, стійкою, дає їй можливість існувати у часі та просторі.

Багато дослідників визначають розвиток підприємства як процес, пов'язаний із рухом уперед, формуванням нових цілей, становленням інноваційних системних і структурних характеристик. На їхню думку, розвиток підприємства означає зростання, розширення, покращення, вдосконалення [28].

Дуже часто поняття «розвиток» ототожнюють із поняттям «стратегія». Стратегія характеризує досягнення певного етапу розвитку у визначений проміжок часу для конкретної організації. Розвиток — це безкінечність змін, це стан організації за ознаками розвитку (потенціал креативності, інновацій, корпоративності тощо).

Стратегія розвитку підприємства — це стратегія визначення і проведення необхідних змін. Стратегія розвитку є вирішальним фактором у створенні цінності. Це вид генеральної стратегії підприємства, що являє собою систему довгострокових цілей діяльності підприємства, систему методів, засобів, організаційних механізмів і інструментів їх досягнення за

допомогою ефективного управління процесами формування, розподілу і використання наявних ресурсів (виробничих, трудових, фінансових, інформаційних, організаційних) в умовах нестабільності факторів зовнішнього середовища і обмеженості ресурсів.

Стратегія розвитку підприємства орієнтована на формування балансу між існуючими ринковими умовами та внутрішнім потенціалом організації. Вона передбачає довгостроковий план або програму, а також систему унікальних правил і принципів ведення бізнесу, відповідно до яких забезпечуються досягнення поставлених цілей і перехід виробничої системи на більш перспективну ринкову позицію [30].

Метою стратегії розвитку є вироблення та реалізація конкретних дій у системі вибраних напрямів для покращення фінансово-економічних параметрів підприємства, з урахуванням існуючих і потенційних умов та обмежень на ресурси.

Розробка стратегії розвитку підприємства може допомогти визначити напрямок розвитку, сформулювати цілі розвитку та необхідні здібності компанії. Реальна мета стратегії розвитку підприємства — вирішити проблеми розвитку компанії та досягти швидкого, здорового і сталого розвитку компанії.

1.2 Види стратегій розвитку організації та їх особливості

На сьогодні існує кілька класифікацій стратегій організації, складених на основі різних критеріїв. Компанії можуть розробляти та застосовувати різні стратегії для вирішення проблем розвитку. Одна і та сама мета може досягатися різними шляхами. Існує багато різноманітних стратегій щодо розвитку, конкуренції, виробництва, маркетингу та продуктів компанії.

Для правильної орієнтації у множинності стратегій, їх впорядкування, систематизації та вибору найефективнішої у стратегічному управлінні застосовують методи класифікації. Вони дозволяють створити спільну

платформу для розуміння сутності розроблюваних стратегій різними працівниками [11].

Розглянемо найбільш широко застосовувані класифікації стратегій компаній. Повна класифікація наведена в Додатку А. Стратегії менеджменту зазвичай поділяють за рівнями управління компанією. З урахуванням інтенсивного розвитку процесів децентралізації та самоорганізації в сучасних організаціях слід також враховувати стратегії розвитку команд, груп і працівників, від яких залежить успіх розробки та реалізації стратегій [13].

Ієрархія побудови стратегій базується на тому, що для досягнення успіху всі стратегії підприємства повинні бути узгоджені та тісно взаємодіяти між собою. Кожен рівень утворює стратегічне середовище для наступного рівня.

За рівнем ієрархії компанії всі стратегії поділяються на три групи:

1. Корпоративна стратегія — стратегія для всієї компанії;
2. Конкурентна стратегія (ділова стратегія або бізнес-стратегія) — стратегія окремого бізнесу, стратегія для кожного напрямку діяльності компанії;
3. Функціональна стратегія — для кожного функціонального підрозділу в межах кожного напрямку діяльності: виробництво, фінанси, маркетинг, управління персоналом тощо.

Розглянемо стратегії кожного рівня детальніше [13-15]:

1. Корпоративна стратегія — це стратегія, яка описує загальний напрямок зростання підприємства, формування корпоративного портфеля. Стратегічні рішення цього рівня є найбільш складними, оскільки стосуються підприємства в цілому.

Корпоративна стратегія включає два види стратегій:

1. базові стратегії розвитку підприємства;
2. портфельні стратегії.

На думку М. М. Алексєєвої, базові стратегії розвитку підприємства включають:

- стратегії зростання;
- стратегії стабільності;
- стратегії скорочення;
- комбіновані стратегії.

Стратегія зростання передбачає зростання продажів, частки ринку, прибутку, розмірів підприємства. На сьогодні у практиці стратегічного аналізу вироблено велике різноманіття стратегій зростання, які об'єднуються у три напрями: концентроване зростання, інтегроване зростання, диверсифіковане зростання.

Стратегія стабільності передбачає зосередження на існуючих напрямках бізнесу та їх підтримці. Використовується, як правило, домінуючими на ринку підприємствами.

Стратегія скорочення передбачає встановлення рівня економічних цілей підприємства нижче досягнутих у минулому, згортання бізнесу, його переорієнтацію.

Комбінована стратегія передбачає поєднання перелічених вище стратегій, коли за одними напрямками бізнесу планується зростання, за іншими — стабільний стан, за третіми — скорочення. Також комбінована стратегія може включати поєднання різних стратегій у часі, коли одна стратегія послідовно змінює іншу [16].

Портфельна стратегія показує, як управляти різними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів підприємства. Саме на цьому рівні визначається і узгоджується продуктова стратегія підприємства. Однією з цілей портфельної стратегії є вибір господарських підрозділів підприємства, у які слід спрямовувати інвестиції.

2. Конкурентна стратегія — це стратегія забезпечення довгострокових конкурентних переваг стратегічної одиниці бізнесу. Ця стратегія показує, як підприємство буде конкурувати на конкурентному товарному ринку, які методи конкурентної боротьби буде використовувати, на які типи конкурентних переваг буде спиратися. Тому таку стратегію ще

називають стратегією конкуренції. Для підприємств з одним видом діяльності корпоративна стратегія збігається з конкурентною.

3. Функціональні стратегії — це стратегії, які розробляються функціональними відділами та конкурентною стратегією. Розробка функціональної стратегії орієнтована на оптимальне використання економічних ресурсів підприємства в межах даної функціональної зони підприємства, а також на пошук ефективного поведіння відповідного функціонального підрозділу в межах корпоративної та конкурентної стратегій підприємства [16].

Три рівні стратегій утворюють їх ієрархічну структуру. Процес формування стратегій являє собою взаємопов'язану систему стратегій різних рівнів стратегічної ієрархії [21]. При цьому дуже важливо забезпечити узгодження стратегій не тільки по вертикалі, але й по горизонталі управління на функціональному рівні. Системний підхід до розробки стратегії підприємства забезпечує дію всіх частин стратегії підприємства як єдиного цілого.

Класифікація стратегій за типом розвитку фірми включає [33]:

1. Стратегії зростання спрямовані на розширення ринкової діяльності, збільшення активів компанії, зростання обсягів інвестування. У багатьох випадках менеджмент компанії свідомо обирає стратегії зростання, пов'язані з високим рівнем ризику, оскільки ніхто не може гарантувати, що швидке збільшення товарів і послуг принесе очікувані прибутки в умовах гострої конкуренції.

2. Стратегії стабілізації, захисту та виживання спрямовані на збереження ринкової ніші та частки ринку. У цих умовах головне завдання — пошук внутрішніх резервів і вигідних ринкових можливостей з мінімальними рівнями ризику.

3. Стратегії скорочення мають головною метою звести до мінімуму витрати компанії на види бізнесу, які завдають їй збитків. У цих умовах прибутки компанії мінімальні, рентабельність низька, і часто вона зазнає

збитків. Завдання менеджерів полягає у радикальній зміні компанії, її повній реорганізації, зміні видів діяльності, переході до стратегій 1 або 2. Якщо це не вдається, то ставиться завдання вийти з ринку з мінімальними втратами при закритті бізнесу.

Наступна класифікація стратегій проводиться за функціональними видами діяльності організації [32]:

1. Продуктова стратегія (товарно-ринкова, виробнича) — визначає, які продукти, в яких обсягах будуть вироблятися і для яких ринків.
2. Стратегія вибору і розвитку технологій визначає вибір типів технологій, розрахунок потреб у потужностях, рівень їх конкурентоспроможності, шляхи їх розвитку і вдосконалення.
3. Ресурсна стратегія визначає, які види ресурсів будуть застосовуватися, потреби в обсягах ресурсів, альтернативні можливості їх використання, склад постачальників і контроль якості матеріалів і сировини, шляхи економії ресурсів та інші їх техніко-економічні характеристики.
4. Інноваційна стратегія — визначає інноваційну політику організації, які інновації і в яких підрозділах компанії будуть розроблятися та впроваджуватися, терміни і витрати на їх розробку та впровадження.
5. Логістична стратегія — визначає загальну логістичну модель компанії, оптимальні маршрути постачання її ресурсів і доставки товарів клієнтам, найефективніші варіанти складування запасів і товарів, внутрішньозаводських перевезень.
6. Маркетингова стратегія — визначає принципи розробки і збуту товарів і послуг, цінову політику, відносини з клієнтами, поведінку щодо конкурентів, рекламу і просування товарів, та інші характеристики, що забезпечують компанії найуспішніший збут і зростання.
7. Стратегія продажів — тісно пов'язана з маркетинговою стратегією, розробляється для збутових підрозділів компанії, визначаючи для них обсяги і графіки продажів, ціни, знижки, післяпродажне обслуговування та інші фактори, що впливають на збут.

8. Стратегія досліджень і розробок — визначає вибір ключових напрямів розробки нових продуктів і послуг, стратегічні альянси зі спільних розробок, цільові показники нових продуктів і їх життєві цикли.

9. Фінансова стратегія — визначає способи залучення і обсяги залучених фінансових ресурсів, співвідношення між власним і позичковим капіталом, основні показники ефективності фінансово-економічної діяльності, принципи управління грошовими потоками, розрахунки з кредиторами та інші ключові фінансові характеристики.

10. Інвестиційна стратегія — визначає джерела інвестиційних ресурсів, характер фінансування інвестиційних проєктів, напрями інвестування, розподіл інвестиційних ресурсів між підрозділами компанії, показники віддачі інвестицій, економічні результати інвестиційних процесів. Ця стратегія спрямована на досягнення наступних інвестиційних цілей:

- збереження капіталу і підтримання високої ліквідності — інвестиції в короткострокові облігації;
- дохід — інвестиції в облігації;
- дохід і зростання — інвестиції в акції та облігації;
- зростання — інвестиції в акції.

11. Стратегія соціальної відповідальності — визначає принципи поведінки компанії і її зобов'язання перед державою і суспільством, клієнтами, персоналом компанії, конкурентами, постачальниками.

12. Стратегія формування і підтримки іміджу (стратегія PR — Public Relations) — ця стратегія спрямована на створення позитивного образу компанії в суспільній свідомості шляхом участі компанії у діяльності, спрямованій на соціальний прогрес, підтримку незабезпечених верств населення, виробництво товарів і послуг, які відповідають заявленим у рекламі характеристикам.

Дані стратегії спрямовані на розвиток внутрішнього потенціалу компанії, посилення її факторів, що забезпечують ринковий успіх [25].

За ступенем складності стратегії поділяються на:

1. Прості стратегії, що базуються на одному господарському процесі і не зазнають впливу зовнішніх умов.

2. Складні стратегії, що пов'язані з кількома процесами і піддаються інтенсивному впливу зовнішніх умов (часто несприятливих).

За спрямованістю виділяються:

1. Стратегії раціоналістичного типу, що мобілізують внутрішній потенціал організації (соціальні, кадрові, організаційні тощо);

2. Стратегії підприємницького типу, орієнтовані на використання зовнішніх можливостей (фінансові, інвестиційні тощо).

За сферою здійснення стратегії класифікуються на фінансові, кадрові, виробничі, маркетингові та інші.

За змістом виділяють стратегії функціонування (конкурентні) і стратегії розвитку.

Стратегії самостійного розвитку малих підприємств реалізуються у двох варіантах [23]:

1. Стратегія копіювання, відповідно до якої підприємство прагне «замаскувати» свій продукт під продукт добре відомого, «розкрученого» підприємства і використати той авторитет, який завойований ним у споживачів. У рамках цієї стратегії мала фірма може піти одним із двох шляхів: випускати за ліцензією марочний продукт великої фірми або освоювати і випускати «копію», прототипом якої є якийсь оригінальний продукт.

2. Стратегія оптимального розміру полягає в освоєнні малих, незайнятих великими організаціями ринкових ніш. Йдеться про такі види діяльності, які не цікавлять великі організації через їх низьку дохідність, малу кількість потенційних клієнтів, невелику територію поширення своєї діяльності тощо.

Відомий американський учений Ф. Котлер [2] як основу класифікації стратегій також використовує частку організації на ринку тих чи інших товарів і класифікує стратегії наступним чином.

1. Стратегія "лідера" застосовується організаціями, які об'єктивно лідирують на даному товарному ринку, реалізували попередню стратегію і стоять перед вибором подальшого шляху. При цьому мається на увазі подальший наступ з метою ще більшого зміцнення своїх авангардних позицій. Цього можна досягти, якщо:

- посилювати свої позиції на вже освоєних товарних ринках, залучаючи нових споживачів;
- розширювати сферу своєї діяльності шляхом освоєння нових територіальних ринків;
- покращувати свій продукт за рахунок удосконалення вже випущених товарів, виробництва їх модифікацій, створення нових товарів, які дозволяють більш ефективно задовольняти потреби своїх клієнтів.

2. Стратегія "виклику лідеру" має не просто наступальний, а агресивно-наступальний характер, оскільки мова йде про витіснення лідера з першої позиції та зайняття його місця. Це об'єктивно передбачає одночасне вирішення двох взаємопов'язаних проблем:

- реалізацію комплексу заходів, які дозволяють значно розширити свою частку на даному товарному ринку;
- прогнозування відповідних кроків лідера і розробку комплексу заходів для протидії цим крокам.

3. Стратегія "наступного за лідером" використовується організаціями, які займають незначну частку ринку, але задоволені своїм становищем і прагнуть його зберегти. Формуючи свою стратегію, такі організації повинні постійно аналізувати позицію лідера (лідерів), знаходити ті ділянки, які не цікавлять лідера, і оперативно займати їх. Під такими ділянками ринку розуміються незайняті лідером території, вільні сегменти, а також модифікації товарів, які йому не вигідно виробляти. Суб'єкт такої стратегії має реагувати на будь-яку активність лідера на ринку.

4. Стратегія спеціаліста впливає з попередньої стратегії і може розглядатися як її різновид, оскільки таку стратегію реалізують організації,

яких цілком влаштовує їх частка ринку. Остання визначається тим, що дана організація спеціалізується на виробництві якоїсь однієї модифікації товару або обслуговуванні вузького сегмента ринку, однак забезпечує дуже високу якість цієї діяльності. Тому головний напрямок полягає в постійному аналізі діяльності конкурентів і реакції на їхні кроки.

Класифікація за зовнішніми факторами передбачає в першу чергу таку основу, як частка, яку організація займає на ринку [19]. Прийнявши її за основу, можна виділити наступні стратегії:

1. Стратегія інтенсивного зростання застосовується в тому випадку, якщо організація працює на швидко розвиваючомуся і зберігаючому великий потенціал розвитку ринку. При цьому керівництво підприємства вважає, що організація "твердо стоїть на ногах" і цілком здатна зайняти та утримати лідируючі позиції, оскільки в організації функціонує ефективна служба маркетингу, дослідницькі та конструкторські структури мають великий потенціал, а відпрацьовані технології виробництва в сукупності роблять обґрунтованими претензії на лідерство. Фактично мається на увазі агресивно-наступальна лінія поведінки на ринку, яка несе, з одного боку, великі можливості, а з іншого — серйозні ризики.

2. Стратегія обмеженого зростання або підтримання стабільності використовується, якщо керівництво організації в результаті проведеного аналізу приходять до висновку, що на даному етапі організація вичерпала можливості інтенсивного зростання, а захоплена частка ринку відповідає її потенційним можливостям. У такому випадку слід змінити напрямок активності: організація концентрує зусилля на утриманні свого сегмента ринку, а за можливості — його незначному збільшенні. Дана стратегія є в більшій мірі оборонною, ніж наступальною.

3. Стратегія цілеспрямованого скорочення застосовується у тих випадках, коли організація зіткнулася з будь-якими труднощами і прийняла рішення у стратегічній перспективі піти з даного товарного ринку. Однак наразі ще не весь потенціал вичерпано, і його можна використати для

отримання та акумуляції прибутку з метою подальшого інвестування у нові проєкти на інших товарних ринках. У процесі реалізації цієї стратегії може бути проведено скорочення ряду структурних підрозділів (філій, представництв тощо), які, на думку керівництва, є недостатньо ефективними. Альтернативою скороченню є введення режиму граничної економії в рамках існуючих структур або інший спосіб максимізації прибутку [33].

Внутрішні фактори розвитку організацій є основою для багатьох класифікацій. Один із найпоширеніших підходів розглядає три основні групи еталонних, або базисних, стратегій розвитку організації [32].

1. Стратегії інтегрованого зростання — група стратегій, у яких основою є прагнення організації розширити масштаби своєї діяльності шляхом приєднання нових структурних компонентів. Це реалізується двома способами:

– Стратегія вертикальної інтеграції здійснюється, якщо організація, яка виробляє певний товар або групу товарів, не задоволена діяльністю своїх постачальників або структур, що займаються реалізацією її продукції. У результаті може бути прийнято рішення про встановлення контролю над постачальниками, наприклад, через придбання контрольного пакета акцій, або про створення власних дочірніх організацій, які забезпечуватимуть виробництво сировини або комплектуючих.

– Стратегія горизонтальної інтеграції передбачає об'єднання зусиль організації з іншими організаціями, які також функціонують на даному товарному ринку. Таке об'єднання може здійснюватися на всіх етапах технологічного ланцюжка (виробництво, постачання, збут) і може бути як добровільним (злиття), так і недружнім (поглинання).

2. Стратегії диверсифікованого зростання — група стратегій, які, як і попередні, передбачають збільшення масштабів діяльності організації, але шляхом освоєння нових видів діяльності. Це може бути реалізовано через:

– Стратегію концентричної диверсифікації, яка полягає у виробництві нового товару на наявному обладнанні та з використанням

освоєних технологій, орієнтуючись на існуючих споживачів.

- Стратегію горизонтальної диверсифікації, коли організація пропонує новий товар, виробництво якого вимагає використання нових технологій, не пов'язаних із основним продуктом.

- Стратегію конгломератної диверсифікації, яка передбачає освоєння виробництва нового товару для нових ринків із використанням нових технологій.

3. Стратегії концентрованого зростання застосовуються, якщо організація закріпилася на певному товарному ринку, має власний сегмент і вважає перспективним його розвиток. Реалізація такої стратегії може включати:

- Посилення позицій на ринку шляхом маркетингових заходів, що підвищують привабливість товарів.

- Освоєння нових ринків через територіальне розширення або проникнення в нові сегменти.

- Розвиток продукту шляхом удосконалення існуючих моделей або створення нових.

Класифікація стратегій компаній залежить від різних корпоративних умов і дозволяє вибрати найкращу стратегію для стабільного і довгострокового розвитку організації [24].

Формулювання стратегії передбачає планування і прийняття рішень, які приводять до визначення цілей компанії та розробки конкретного стратегічного плану. Цей процес може потребувати аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища. Отримані результати інтегруються потім у цілі та стратегію [24].

Для розвитку підприємств потрібна стратегія. Першим фактором, що впливає на стратегію, має бути довгострокове досягнення підприємства, другим фактором – умови макросередовища та мікросередовища.

Внутрішнє середовище організації є джерелом її життєвої сили. Воно містить потенціал, який дає можливість організації функціонувати, а отже,

існувати і виживати в певний проміжок часу. Але внутрішнє середовище також може бути джерелом проблем і навіть призвести до загибелі організації, якщо воно не забезпечує належного функціонування [26].

Зовнішнє середовище є джерелом ресурсів, необхідних для підтримання внутрішнього потенціалу організації. Організація перебуває в стані постійної взаємодії із зовнішнім середовищем, забезпечуючи таким чином своє виживання. Проте ресурси зовнішнього середовища обмежені, і на них претендують інші організації, що може послабити потенціал компанії та спричинити негативні наслідки [26].

На формування стратегії організації впливають багато факторів. Взаємодія цих факторів має специфічний характер для кожної галузі й компанії та змінюється у часі. Фактори, що визначають стратегію, завжди різні. До основних факторів, які формують стратегію, відносяться такі [30]:

1. Соціальні, політичні, громадянські та регулюючі норми. Організація стикається з державним регулюванням, соціальними очікуваннями та суспільним тиском. Приклади: страйки, громадські протести, негативні публікації у ЗМІ. Організація може переживати наслідки несприятливих політичних подій або негативної громадської думки.

2. Привабливість галузі та умови конкуренції. Оцінка галузі впливає на те, яку позицію організація займатиме на ринку. Якщо галузь стає менш вигідною, організація може обрати стратегію виходу або скорочення інвестицій. При зростанні конкуренції керівництво має адаптувати стратегію для посилення позицій.

3. Специфічні ринкові можливості та загрози. Успішна стратегія має бути пов'язана з ринковими можливостями та загрозами. Це включає наступальні дії для використання можливостей і захисні заходи для підтримання конкурентних позицій.

4. Сильні та слабкі сторони організації, її конкурентні можливості. Сильні сторони сприяють успішній реалізації стратегії, тоді як слабкі можуть створювати ризики або унеможливити деякі стратегії. Ключовим

питанням для керівництва є наявність ресурсів і досвіду для реалізації стратегії.

5. Особисті амбіції, філософія бізнесу та етичні погляди менеджерів. Цей фактор є суб'єктивним. Навіть у схожих умовах різні керівники можуть обрати різні стратегії, залежно від їхніх поглядів та пріоритетів.

6. Цінності та культура компанії. Корпоративна культура та цінності можуть мати вирішальне значення. У компаніях із тривалим досвідом і стабільним колективом корпоративні цінності допомагають долати слабкі сторони або зовнішні загрози.

Менеджерам необхідно враховувати всі ці фактори, аналізуючи їхній вплив на стратегію. Ефективна стратегія можлива лише за умови інтеграції внутрішніх і зовнішніх чинників у загальну систему управління.

При розробці стратегії організації завжди проводиться аналіз маркетингового середовища [31]. Від того, наскільки правильно він проведений, залежить успіх усіх інших дій із стратегічного планування та реалізації стратегії.

Внутрішнє середовище організації є джерелом її життєвої сили та містить у собі потенціал, який дає можливість організації функціонувати. Мікросередовище організації включає найбільш контрольовані нею фактори її повсякденної реальності, і насамперед саму організацію в цілому. Воно формується підсистемами організації (дослідження і розробки, виробництво, менеджмент, маркетинг, персонал, фінанси), які створюють внутрішнє середовище організації. Аналіз елементів підсистем дозволяє зрозуміти сильні й слабкі сторони організації та розробити стратегію розвитку з урахуванням потенційних можливостей [30].

Зовнішнє середовище також відіграє важливу роль у функціонуванні організації, яка забезпечує свою життєдіяльність за рахунок обміну продуктами і ресурсами із зовнішнім середовищем та перебуває під впливом його факторів. Для вивчення зовнішнього середовища необхідно насамперед

здійснити його класифікацію, визначити основні поняття, виокремити суб'єкти зовнішнього середовища та встановити їхній вплив на організацію.

У маркетингу та менеджменті зовнішнє середовище розглядається як сукупність факторів, що впливають на функціонування організації. Іншими словами, фактори – це прояви активності або діяльності суб'єктів зовнішнього середовища. Наприклад: запровадження нових податкових законів, страйки працівників, динаміка інфляції, валютні курси, кризові явища тощо [34].

Деякі фактори можуть мати вирішальне значення для майбутнього організації. За словами Б. Карлофа, фактори, впливаючи на стратегію будь-якої організації, надають їй специфічних властивостей [35].

До таких факторів належать:

1. Місія, що відображає філософію фірми та її призначення. Зміна місії у відповідь на суспільні потреби може вимагати корекції стратегії.
2. Конкурентні переваги, якими організація володіє або прагне володіти, порівняно з конкурентами.
3. Характер продукції, особливості її збуту, післяпродажного обслуговування, межі ринку.
4. Організаційні фактори, зокрема внутрішня структура, система управління, рівень інтеграції та диференціації процесів.
5. Ресурси – матеріальні, фінансові, інформаційні, кадрові. Значення мають структурні, інформаційні та інтелектуальні ресурси.
6. Потенціал розвитку – вдосконалення діяльності, масштабів, інновацій.
7. Культура, філософія, етичні погляди та компетентність управлінців, включаючи рівень їхніх амбіцій, лідерські якості, внутрішній клімат у колективі.

Додаткові фактори, що впливають на стратегію:

8. Рівень ризику діяльності. Фірми, схильні до ризику, обирають короткострокові стратегії з високими прибутками; менш ризиковані –

довгострокові зі стабільними доходами.

9. Залежність від раніше прийнятих зобов'язань.

10. Рівень підготовки персоналу та досвід у відповідній сфері.

11. Привабливість галузі та конкурентні умови.

12. Характер зовнішніх можливостей і загроз. Стратегія повинна використовувати можливості й нейтралізувати загрози.

13. Національні особливості та підприємницькі традиції.

14. Інтереси зацікавлених груп – акціонерів, постачальників, уряду, споживачів, кредиторів, місцевої влади.

Стратегія підприємства, що базується на плануванні майбутнього розвитку, має враховувати вплив усіх можливих факторів.

1.3 Закордонний та вітчизняний погляд і досвід формування стратегій розвитку в умовах невизначеності

Метод сучасного погляду на так званий «блакитний океан» повністю відрізняється від згаданого традиційного погляду [5]. Основна мета полягає в тому, щоб створити нові й різноманітні можливості, які досі не створювали конкуренти і які по-новому задовольняють досі незадоволені потреби клієнта. Блакитний океан вказує на новий ринковий простір, який компанія створила і який ще не зайнятий конкуренцією. Це часто відбувається випадково. Компанія щось створює, і лише у ретроспективі вона розуміє, що створила блакитний океан [6]. Протилежністю блакитного океану є червоний океан, у якому відбувається «криваве» змагання відповідно до чинних правил стратегії. Необхідно постійно створювати нові можливості у блакитному океані, щоб вони не були заповнені конкуренцією занадто швидко і не стали стандартним ринковим простором. Основою стратегії Blue Ocean є створення ціннісних інновацій, які приносять нові цінності для клієнта, пов'язані зі зниженням собівартості продукції та збільшенням цінності для компанії. Успішна формулювання стратегії має мати чітку спрямованість,

різноманітність і вражаючий лозунг. Для того щоб сформулювати стратегію, необхідно виконати такі кроки [7]:

- Візуальне пробудження.
- Візуальний огляд.
- Наглядну демонстрацію стратегії.
- Візуальну комунікацію.

Візуальне пробудження – це перше зображення стратегії, яке відрізняється від ідей і потреб клієнтів. Воно показує, які фактори несуть у собі елементи унікальності та відмінностей і можуть стати основою нової стратегії. Першим кроком є впровадження методу чотирьох активних заходів, які можна пов'язати зі SWOT-аналізом. Зміна факторів зовнішнього та внутрішнього середовища має прямий вплив на стратегію розвитку.

Слід розглядати створення стратегії як процес, а не одноразову дію. Одним із частих прикладів закордонних компаній є орієнтованість на зовнішню торгівлю. Чому компанії хочуть виходити на закордонні ринки? Це може бути пов'язано зі спробами скористатися можливостями для зростання, перенасиченням ринку або невеликим існуючим ринком.

Таблиця 1.1 – Рамкові 4 активні заходи

Бізнес	Нова крива вартості
Обмежувати	Піднімати
Створювати	Відхиляти

Джерело: [8-10].

Обмежувати – стосується факторів, які повинні бути обмежені значно нижчим рівнем, ніж галузевий стандарт. Створювати – розглядає фактори, які галузь загалом не надала і які повинні бути створені. Піднімати – включає фактори, які мають бути значно вищими за галузевий стандарт. Відхиляти – передбачає, що фактори, які сприймаються як належне, відхиляються. Зі

створених таким чином заходів має з'явитися профіль компанії, значно відмінний від профілю конкурентів.

Візуальний огляд стосується вивчення і розуміння потреб клієнта та їхнього подальшого задоволення. Грунтуючись на результатах, основною метою є створення нових ринків. Він також орієнтований на так званих осіб, які не є клієнтами, яким компанія ще не пропонувала своїх продуктів чи послуг. Ми можемо класифікувати осіб, які не є клієнтами, на три групи: ранні, відмовляючі та недосліджені.

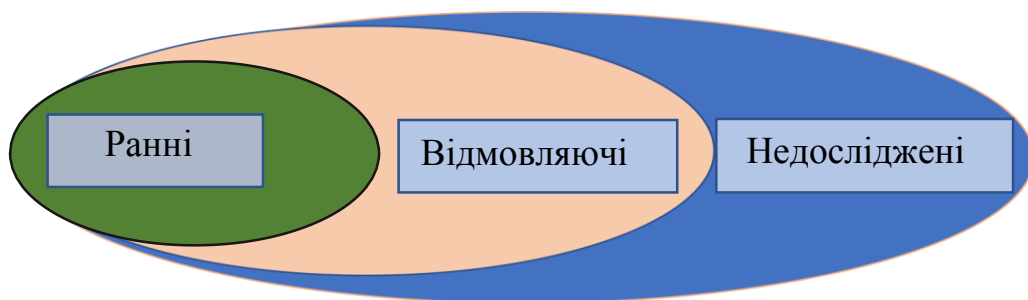


Рисунок 1.1 – Схеми «не клієнтів»

Джерело: [8]

Невдовзі з'явилися люди, які віддали перевагу тим самим товарам від конкурентів. Ці «не ранні клієнти» є найпростішими для залучення, але, на жаль, їх не так багато. Відмовляючі клієнти – це люди, яких не задовольняють їхні потреби через ринок або які не можуть собі цього дозволити. Найбільша група складається з недосліджених. Це люди, на яких ми ніколи не фокусувалися з різних причин, наприклад, тому що ми не очікували їхнього інтересу до наших продуктів чи послуг. Основна ідея цієї методології – абсолютно новий погляд на задоволеність споживача та її впровадження через створення нових ринків.

Основна мета підвищення ефективності зовнішньої торгівлі – зосередити зусилля в експортній політиці на тих продуктах, за допомогою яких країна може досягти максимальної економії на соціальній роботі.

Наприклад, Японія зосереджується лише на кількох галузях, таких як електроніка і робототехніка. Вони спрямували всі свої зусилля на ці галузі, досягли високого рівня якості, а їхня продукція стала затребуваною у всьому світі. Пропорційність розуміється як простота економіки, яка вирішується шляхом забезпечення безпеки товарів із-за кордону. Є кілька країн, які мають складну сировинну базу, і тому їм не потрібно залучати ресурси з-за кордону. До таких країн належать, наприклад, США, Росія, Китай тощо [10-13].

Демонстраційний ефект полягає у певній демонстрації світового технічного, дизайнерського, модного тренду, який може мати стимулюючий вплив на соціально-економічний прогрес. Наприклад, під маркою «зроблено в Японії» кожен уявляє продукт із технічним рівнем вище стандартного.

Існує два підходи до зовнішньої торгівлі з економічної точки зору: пасивний і активний підхід.

Пасивний підхід підкреслює пропорційність економіки, яка повинна забезпечити зовнішню торгівлю, щоб досягти плавного процесу відтворення. Цей підхід акцентує імпорт сировини, продуктів харчування, машин і обладнання, які відсутні у даній країні.

Активний підхід приділяє значну увагу ефективності. Ця концепція орієнтована на здатність країни експортувати товари і надавати послуги за кордоном. Зарубіжний досвід розробки стратегії розвитку прагне до глобального рівня поширення, пошуку нових ринків, інновацій, розвитку товарів і послуг [13].

Ми не завжди повинні обирати стратегії тільки для сучасного чи традиційного погляду, ми також можемо їх комбінувати.

Розробка стратегій в умовах невизначеності є ключовим викликом для сучасних організацій, оскільки швидкі зміни в зовнішньому середовищі вимагають гнучкості та адаптивності. Стратегічне управління в таких умовах передбачає здатність моделювати ситуації, виявляти потребу в змінах, розробляти відповідні стратегії та ефективно їх впроваджувати.

Сучасні підходи до розробки стратегій в умовах невизначеності:

1. Адаптивне планування: Цей підхід передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища та швидке коригування стратегій у відповідь на зміни. Організації розробляють кілька сценаріїв розвитку подій і готують плани дій для кожного з них.

2. Стратегічна гнучкість: Здатність організації швидко змінювати напрям діяльності або адаптувати бізнес-модель у відповідь на нові виклики чи можливості. Це включає інвестування в розвиток нових компетенцій та технологій.

3. Інноваційний менеджмент: Сприяння культурі інновацій всередині організації дозволяє швидко реагувати на зміни та пропонувати нові продукти чи послуги, що відповідають потребам ринку.

4. Управління ризиками: Ідентифікація потенційних ризиків та розробка планів їх мінімізації. Це включає використання якісних та кількісних методів оцінки ризиків, таких як рейтинги, ранжування та ймовірнісні моделі.

Українські компанії під час російсько-української війни адаптували свої комунікаційні стратегії, враховуючи змінний інформаційний простір та потреби аудиторії. Це включало активне залучення всіх членів команди до визначення стратегічних рішень та врахування глобальних трендів, таких як соціальна відповідальність бізнесу [17].

В умовах економічної нестабільності промислові підприємства України розробляли стратегії, спрямовані на зменшення рівня ризику в майбутніх періодах. Це включало постійне спостереження за тенденціями в зовнішньому середовищі та адаптацію стратегічного планування відповідно до видів невизначеності.

Згідно з дослідженням, проведеним серед українських підприємств під час війни, 70% компаній зазначили, що адаптація стратегій до умов невизначеності була ключовим фактором їх виживання та подальшого розвитку. Близько 60% підприємств впровадили нові методи управління

ризиками, а 55% активно інвестували в інновації для підвищення своєї конкурентоспроможності [17].

Таким чином, сучасний підхід до розробки стратегій в умовах невизначеності базується на гнучкості, адаптивності та проактивному управлінні ризиками, що дозволяє організаціям ефективно реагувати на виклики та використовувати нові можливості.

Висновки до Розділу 1

1. Визначено, що стратегія – це інтегрована модель дій, спрямованих на досягнення цілей підприємства. Її змістом є сукупність правил прийняття рішень, які використовуються для визначення основних напрямків діяльності.

2. Доведено, що стратегія розвитку підприємства орієнтована на формування балансу між існуючими ринковими умовами та внутрішнім потенціалом організації. Цей потенціал відображається у стратегічному плані або програмі, дорожній карті, а також у системі унікальних правил і принципів ведення бізнесу. У відповідності з цими правилами забезпечуються досягнення поставлених цілей і перехід виробничої системи на більш перспективну ринкову позицію.

3. Розвинуті теоретичні основи та зміст поняття стратегії організації, розглянуті основні її типи, визначено, що розглянуті типи стратегій дозволяють вирішити головне завдання для більшості фірм і підприємств – досягнення переваги перед прямими конкурентами.

4. Проведено аналіз закордонного та вітчизняного погляду і досвіду формування стратегій розвитку в умовах невизначеності, розглянуті основні її етапи та визначено методологію формування кожного з них.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

2.1 Принципи розробки стратегії розвитку закладів швидкого харчування в умовах невизначеності

Розробка стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності є багатокроковим процесом, що вимагає комплексного підходу, врахування ризиків та постійного моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища.

Нечітка стратегія породжує незадовільне впровадження та результати, тому спочатку необхідно розробити якісну стратегію.

Стратегія визначає сферу діяльності, до якої застосовується процес виконання. Виконання неможливе без чіткого напрямку, визначеного стратегією, і короткострокових завдань, передбачених цією стратегією.

Будь-яка стратегія має базуватися на загальних принципах, на основі яких керівництво компанії може приймати рішення, спрямовані на забезпечення узгодженого та впорядкованого досягнення цілей у довгостроковій перспективі.

Принципи організації — це загальні правила (положення) формування систем у природі й суспільстві, які забезпечують їхню упорядкованість і доцільність функціонування. Принцип розвитку — один із провідних загальних принципів організаційних систем (загалом усіх матеріальних систем). Цей принцип передбачає вибір напрямків, що характеризуються максимальним перевищенням сильних сторін підприємства та ринкових можливостей розвитку над його слабкими сторонами та можливими зовнішніми загрозами.

А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд виділили десять принципів, які вони назвали "заповідями розробки успішних стратегій" [43]:

1. Пріоритетними мають бути ті стратегічні дії, які дозволять зміцнити конкурентні позиції підприємства у довгостроковій перспективі.

"Акціонерам ніколи не подобалися менеджери, які ставлять досягнення короткострокових фінансових показників вище за довготривалі стратегічні ініціативи, здатні суттєво зміцнити довгострокові конкурентні позиції компанії та дати їй нові конкурентні переваги".

2. Швидка реакція на зміни у ринковому середовищі, вподобання споживачів і технологічні інновації. Запізніла реакція поставить підприємство у позицію наздоганяючого. Стратегію необхідно своєчасно адаптувати до змінюваних умов.

3. Інвестування як створення стійкої позиції на ринку. Підприємство має бути конкурентоспроможним на ринку, інвестувати кошти для досягнення і утримання цього стану.

4. Небажаність застосування стратегій, розрахованих на позитивний результат лише за сприятливих умов. Добре продумана стратегія має приносити результати навіть у несприятливих ринкових умовах.

5. Адекватна оцінка можливостей і переваг конкурентів. Конкуренти стають небезпечними, коли їм уже нічого втрачати або їхнє благополуччя під загрозою.

6. Атакувати слабких конкурентів безпечніше, ніж сильних. Атака на сильних конкурентів може призвести до поразки.

7. Не слід знижувати ціну, якщо немає переваг у витратах. Лідерство у витратах означає, що підприємство знизило витрати і стало лідером за цим показником у своїй галузі.

8. Необхідно вдосконалювати та максимально покращувати якість своєї продукції чи послуги, щоб споживач відчував різницю порівняно з конкурентним товаром чи послугою.

9. Не варто використовувати компромісну стратегію, яка виникає під час спроби дотримуватись двох протилежних стратегій. Такі стратегії рідко дають конкурентну перевагу. Єдиним винятком є вмиле поєднання ціни й якості.

10. Не застосовувати агресивні дії для захоплення частки ринку

конкурентів, оскільки це може призвести до "гонки озброєнь" чи цінової війни, яка буде збитковою для всіх.

Принципи та ключові аспекти підприємницької стратегії. Принципи підприємницької стратегії є невід'ємною частиною системи зв'язків із громадськістю (public relations) організації. Вони відображають корпоративну етику, якій надається велике значення під час формування рейтингу та визначення інвестиційної привабливості [35].

На думку китайського дослідника, існує вісім принципів розробки корпоративної стратегії [41]:

1. Принцип балансу. Платформа для зростання має спочатку мати сильну організаційну та стратегічну основу. У компанії існують різні бізнес-сегменти: основний бізнес, бізнес зростання та початковий бізнес. Баланс між цими трьома секторами забезпечує стійке зростання компанії. Якщо існує тільки основний бізнес із грошовими потоками, але відсутнє зростання, компанія не досягне стійкого розвитку. Якщо немає грошових потоків, компанія втрачає базу для зростання. Таким чином, баланс між цими секторами є ключовим для забезпечення стійкого зростання.

2. Основний принцип. Цей принцип передбачає зосередження розширення компанії на зростанні її ядра, а потім відповідній диверсифікації. Найефективніша диверсифікація – пов'язана, коли всі підприємства поділяють ресурси, можливості, канали та досягають синергії.

3. Принцип повторюваності. Зростання компанії залежить від пошуку оптимальної формули. Необхідно проаналізувати, де був зростання компанії в минулому, та визначити, де воно буде в майбутньому. Якщо компанія знайде повторювану формулу, це дозволить чітко спланувати розвиток і розподіл ресурсів. Відсутність чіткої формули ускладнює навчання організації та її довгострокове планування.

4. Принцип цінності. Цей принцип визначає, що зростання компанії має бути спрямоване на найбільш цінні складові її діяльності.

5. Принцип трансграничності. Важливо запитувати не тільки, хто є

нашими клієнтами, але й хто не є нашими клієнтами, і як їх можна залучити.

6. Принцип спільності. Традиційні стратегії зосереджуються на характеристиках цільового клієнта. Стратегія спільності передбачає знаходження сегмента ринку через аналіз галузі та задоволення потреб цього сегмента, визначаючи загальні риси споживачів у ньому.

7. Принцип підривної діяльності. Найкращий шлях зростання – знайти ринки за межами основного ринку, побудувати нову бізнес-модель на цих ринках, а потім розширити її на основний ринок. Це допоможе уникнути надмірної конкуренції та забезпечити ефективний вихід на основний ринок.

8. Принцип відкритості. Цей принцип підкреслює важливість створення відкритої бізнес-моделі, яка залучає зовнішні ідеї та формує інноваційну екосистему. Відкриття меж компанії дозволяє створити платформу для нововведень.

Загалом існує вісім основних принципів стратегічного мислення для стійкого зростання. Кожен із них фокусується на різних аспектах [39, 40]:

- Принцип трансграничності допомагає залучити нових клієнтів.
- Принцип цінності визначає напрямок зростання в найціннішій складовій бізнесу.
- Принцип підривної діяльності спрямований на вдосконалення бізнес-моделей за межами основного ринку.
- Принцип спільності дозволяє знаходити загальні риси між різними сегментами ринку для досягнення гармонії, а не максимізації індивідуальності.

Стратегічне мислення

Стійке зростання є стратегічною екосистемою, яка базується на основних принципах, таких як принцип рівноваги, основний принцип і принцип повторюваності. Для досягнення балансу між грошовими потоками компанії, бізнесом зростання та початковим бізнесом слід розвиватися навколо ядра і мати повторюваний шлях зростання.

Стратегія – це загальний напрямок дій організації, дотримання якого в

перспективі має привести до намічених цілей. Подібне розуміння стратегії є справедливим для верхніх рівнів управління. Стратегія верхнього рівня перетворюється на мету для нижчих рівнів ієрархії, хоча для верхнього рівня вона була засобом.

Існує багато моделей процесу стратегічного управління, які тією чи іншою мірою деталізують послідовність кроків стратегічного менеджменту. Однак три ключові етапи є загальними для всіх [31]:

- стратегічний аналіз;
- стратегічний вибір;
- реалізація стратегії.

Розробка та формування стратегії – це одна з основних задач менеджерів. Як стадію стратегічного менеджменту її часто називають стратегічним плануванням або довгостроковим плануванням. Стратегічне планування – це процес розробки стратегії та основних методів її реалізації.

Принципи стратегічного планування:

1. Залучення працівників. Максимальна кількість співробітників має брати участь у роботі над планом на ранніх етапах його складання. Люди охочіше виконують завдання, які вони самі собі поставили.

2. Безперервність. Планування – це не одинична дія, а постійний процес. Поточні плани розробляються з урахуванням виконання попередніх.

3. Гнучкість. Можливість коригування або перегляду раніше прийнятих рішень у разі зміни обставин. Для цього у плани закладаються "вікна", які дозволяють маневрувати.

4. Координація. Узгодження планової діяльності між різними підрозділами.

5. Економічність. Витрати на складання плану мають бути меншими за ефект від його виконання.

Створення умов. Організаційні, ресурсні, ідеологічні умови мають забезпечувати виконання плану.

Розвиток закладів швидкого харчування в Івано-Франківську

відбувається на тлі загальноукраїнських тенденцій, зумовлених економічними, соціальними та епідеміологічними факторами. Аналіз цього сегмента ринку в умовах невизначеності дозволяє виявити ключові тенденції та виклики, з якими стикаються підприємці при формуванні стратегії свого розвитку.

Протягом 2022–2023 років в Україні відкрилося близько 2 тисяч нових закладів харчування, значна частина з яких зосереджена у західних регіонах, включно з Івано-Франківською областю. Карантинні обмеження суттєво вплинули на функціонування закладів громадського харчування, змушуючи їх адаптуватися через впровадження послуг доставки та роботи на винос [16].

У 2023 році в Івано-Франківську було відкрито понад 10 нових закладів харчування, що свідчить про динамічний розвиток цього сегмента в регіоні. У серпні 2024 року послуги закладів швидкого харчування в Івано-Франківській області подорожчали на 1,5%, що відображає загальну тенденцію підвищення цін у сфері громадського харчування [17].

Виклики та перспективи:

- Конкуренція з боку мережевих гравців: На ринку швидкого харчування домінують великі мережі, такі як "МакДональдз", що створює додаткові виклики для локальних підприємців.
- Необхідність адаптації до змін: Заклади швидкого харчування повинні бути гнучкими та швидко реагувати на зміни в споживчих вподобаннях та зовнішніх умовах, впроваджуючи нові формати обслуговування та розширюючи асортимент.

Таким чином, розвиток закладів швидкого харчування в Івано-Франківську характеризується активним зростанням, проте підприємці стикаються з викликами, пов'язаними з конкуренцією та необхідністю постійної адаптації до умов невизначеності.

Фактори, що впливають на розвиток ринку

1. Економічні фактори:

- Зростання інфляції, що впливає на купівельну спроможність споживачів, змушує заклади швидкого харчування оптимізувати ціни та пропонувати бюджетні страви.

- Високі орендні ставки на комерційну нерухомість у центральних частинах Івано-Франківська ускладнюють запуск нових закладів.

2. Соціальні та демографічні фактори:

- Зростання популярності здорового способу життя змушує заклади адаптувати меню, включаючи здорові, низькокалорійні страви.

- Збільшення потоку переселенців у регіон створює нові споживчі сегменти та змінює структуру попиту.

3. Технологічні фактори:

- Використання онлайн-платформ для замовлення їжі (Glovo, Bolt Food) стало важливим каналом продажів для закладів швидкого харчування.

- Автоматизація процесів, включаючи касові системи та програми лояльності, підвищує ефективність обслуговування клієнтів.

Стратегічні підходи до розвитку [16]

1. Фокус на локальні продукти:

- Багато закладів в Івано-Франківську почали використовувати локальні інгредієнти, що дозволяє зменшити логістичні витрати та підкреслити автентичність страв.

2. Диверсифікація меню:

- Введення в меню страв для різних цільових груп: вегетаріанців, людей із дієтичними обмеженнями, а також сімейних пропозицій.

3. Розвиток доставки та роботи на винос:

- Більшість закладів швидкого харчування адаптувалися до постпандемічних умов, впровадивши безконтактну доставку та пакети для самовивозу.

Аналіз споживчих вподобань

1. Популярні категорії страв:

– За даними місцевих досліджень, у 2024 році найбільш популярними серед жителів Івано-Франківська залишаються піца, бургери та суші. Ці категорії становлять понад 60% замовлень у сфері швидкого харчування.

2. Зростання попиту на каву та напої:

– Мережі, що пропонують каву та швидкі перекуси, як-от «Кава Лаб» чи «Арома Кава», демонструють стабільне зростання попиту серед молоді.

3. Роль соціальних мереж:

– Більше 75% клієнтів закладів швидкого харчування знаходять інформацію про нові пропозиції через соціальні мережі, особливо Instagram і TikTok.

Статистичний аналіз [17]

1. Динаміка відкриття закладів:

– У 2023 році кількість нових закладів швидкого харчування в Івано-Франківську зросла на 12%, порівняно з попереднім роком.

– Частка локальних брендів на ринку складає близько 40%, решту займають міжнародні франшизи.

2. Рентабельність:

– За даними досліджень, середня рентабельність закладів швидкого харчування в регіоні становить 20–25%, що є нижчим показником порівняно з великими містами, як-от Київ чи Львів.

3. Частка доставок у доходах:

– Понад 30% доходів закладів швидкого харчування у 2024 році забезпечують онлайн-замовлення.

Перспективи розвитку

1. Інновації в обслуговуванні:

– Запровадження технологій самообслуговування, як-от інтерактивні термінали замовлень.

– Використання CRM-систем для персоналізації пропозицій.

2. Екологічна відповідальність:
 - Впровадження біорозкладного пакування та зменшення харчових відходів стає важливим трендом у розвитку закладів.
3. Експансія в менші населені пункти:
 - Івано-Франківські мережі швидкого харчування можуть розширити свою присутність у сусідніх містах і селах, використовуючи моделі мобільних фуд-треків.

2.2 Аналіз стратегії розвитку закладів швидкого харчування

Стратегію можна представити у вигляді документа, як сукупність взаємопов'язаних елементів, на основі яких керівництво компанії може приймати відповідні рішення:

- Характеристика потенціалу, сильних і слабких сторін компанії, конкурентного аналізу, можливостей і компетенцій.
- Стратегічні показники та правила.

Стратегічні показники складаються з якісних і кількісних критеріїв, орієнтирів і настанов, які розглядаються у прийнятті управлінських рішень. Для визначення цих показників пропонується провести такі аналізи: аналіз слабких і сильних сторін (таблиця 2.1) факторів «послуга-товар», аналіз оцінки якості послуг (таблиця 2.2), аналіз потенціалу компанії (таблиця 2.3), порівняльний аналіз конкурентів, SWOT-аналіз.

Найбільш сильні сторони:

- Відмінні характеристики використовуваного обладнання.
- Екологічність обладнання.
- Висока надійність.
- Імідж бренду.
- Індивідуальність пропозиції.

Найбільш слабкі сторони:

- Малі відмінності для конкуренції.

Малі відмінності для конкуренції обумовлені видом діяльності. На ринку послуги з швидкого харчування мають високу конкуренцію через наявність багатьох подібних компаній. Слабкою стороною також є можливість заміни послуг відомими брендами.

Таблиця 2.1 – Слабкі і сильні сторони факторів «послуга-товар» закладу швидкого харчування «Crust»

№	Найменування послуги	Оцінка, бали										Сильна сторона послуг
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Стандартна послуга										+	Індивідуальна послуга
2	Відома ідея послуги										+	Спеціальна послуга
3	Малі відмінності для конкуренції										+	Сильні відмінності в послугі
4	Багато замін										+	Немає заміни
5	Стара послуга на ринку										+	Нова послуга на ринку
6	Відповідність характеристикам стандарту										+	Відмінні характеристики
7	Низький рівень іміджу послуги										+	Високий рівень іміджу бренду
8	Стара послуга на ринку										+	Нова послуга на ринку
9	Відповідність стандарту надійності										+	Висока надійність
10	Відповідність стандарту характеристик										+	Відмінні характеристики
11	Неекологічний										+	Екологічний
12	Невиразний образ										+	Виразна якість

Джерело: складено на основі думок споживачів, керівників та компаній-партнерів із використанням [44].

Максимальна кількість балів – 100, отримана кількість – 85 балів. Співвідношення у відсотках = 85%.

Якість – це сукупність властивостей і характеристик продукції або пропозицій, які надають їм здатність задовольняти визначені або передбачувані потреби. Оцінити якість пропозицій значно складніше, ніж якість продукції, оскільки замовник сприймає лише кінцевий результат пропозиції, але водночас бере участь у її формуванні.

Спроби використовувати в сфері сервісу підходи, які виправдали себе у сфері виробництва матеріальних продуктів, часто виявляються неприйнятними через такі причини:

- сама робота в сфері сервісу має «творчий характер» і оцінюється виключно клієнтом;
- надання сервісу та його споживання часто відбуваються одночасно;
- у сфері пропозицій високий відсоток ручної праці, якість якої залежить від індивідуальних якостей працівника;
- різноманітність вимог клієнтів ускладнює стандартизацію методів сервісу.

Загалом, важливими аспектами пропозицій для клієнтів вважаються:

- «Матеріальна» якість, помітна для клієнта (якість закупленої продукції, обробка посуду, ширина сидінь тощо).
- «Нематеріальна» якість, помітна для клієнта (достовірність маркетингових заяв, відсутність помилок під час складання різної документації, зменшення помилок при виконанні банківських операцій тощо).
- Час обслуговування.
- «Психологічна» якість (гостинність, ввічливість, тактовність тощо).

Якість сервісу слід сприймати як синтез цих характеристик, що включає якість технічних засобів та інших матеріальних об'єктів, що використовуються для надання послуг, а також ступінь обслуговування, запропонованого клієнту. Водночас кінцевий показник є вирішальним у оцінці клієнтом якості продукції та послуг, що надається компанією.

Пропозиції та методи їхнього надання мають як кількісні, так і якісні характеристики. Кількісні характеристики підлягають вимірюванню, а якісні вимагають індивідуальної оцінки.

До характеристик, пов'язаних із вимогами до пропозиції, відносяться:

- час очікування клієнта, час надання пропозиції, своєчасність виставлення рахунку (кількісні характеристики);
- рівень довіри, легкість доступу, захищеність, швидкість реагування, ввічливість, комфорт, естетичність і гігієна (якісні характеристики).

До параметрів, пов'язаних із умовами методики надання сервісу, можуть стосуватися:

- продуктивність компанії, кількість обслуговуючих закладів, кількість персоналу та тривалість окремих процесів (кількісні характеристики);
- професіоналізм, здатність до реагування та контактів (якісні характеристики).

Процес управління якістю в сфері сервісу розглядається як складова частина роботи з надання пропозицій, що забезпечує стабільну відповідність пропозиції вимогам специфікацій і повне задоволення запитів замовника. Це досягається шляхом контролю за показниками процесу надання послуги та відповідної корекції роботи, яка дозволяє підтримувати їх у межах встановлених допусків.

У системах управління якістю виділяються такі компоненти, які підлягають постійному контролю:

- облік і оцінка рівня задоволеності замовника;
- розподіл відповідальності за надання послуг;
- планування процесу управління якістю;
- прийняття нормативно-технічної документації.

Для оцінки якості послуг застосовується експертний метод із використанням десятибальної шкали:

$$I_{p.c} = \sum a_i * J_i \quad (i=1, \dots, n) \quad (2.1)$$

де: n – кількість аналізованих параметрів; a_i – вага i -ї характеристики; J_i – параметричний індекс i -ї характеристики, який розраховується за

формулою.

Додатково уточнюється формула оцінки якості послуг. У цьому випадку параметри враховуються так:

$$J_i = \left(\frac{P_i}{P_{i0}}\right)^{\beta_i} \quad (2.2)$$

де: J_i – параметричний індекс i -ї характеристики, P_i – параметр наданої послуги, P_{i0} – параметр зразка (еталонної послуги),

$\beta_i=+1$ – у випадку, якщо збільшення значення параметра сприяє підвищенню конкурентоспроможності,

$\beta_i=-1$ – у випадку, якщо збільшення значення параметра сприяє зниженню конкурентоспроможності.

$$0,3 * \left(\frac{10}{10}\right) + 0,12 * \left(\frac{9}{10}\right) + 0,1 * \left(\frac{8}{10}\right) + 0,15 * \left(\frac{10}{10}\right) + 0,07 * \left(\frac{10}{10}\right) + 0,1 * \left(\frac{8}{10}\right) + 0,08 * \left(\frac{9}{10}\right) + 0,08 * \left(\frac{7}{10}\right) = 0,916$$

Ця формула враховує порівняння характеристик наданої послуги зі стандартом (еталоном) і дозволяє враховувати вплив кожного параметра на загальну конкурентоспроможність.

Таблиця 2.2 – Оцінка якості послуг закладу швидкого харчування «Crust»

№	Характеристика	Оцінка, бали	Ранг	Результат, бали
		Еталонне	Фактичне	Еталонний
1	Застосовуване обладнання	10	10	0,3
2	Рівень підготовки обслуговуючого персоналу	10	9	0,12
3	Додатковий сервіс	10	8	0,1
5	Зовнішній вигляд обслуговуючого персоналу	10	10	0,07
6	Швидкість виконання послуги	10	8	0,1
7	Інформаційна допомога покупцю	10	9	0,08
8	Місцезнаходження	10	7	0,08
	Усього	-	-	1

Джерело: складено автором і експертами, які брали участь у дослідженні.

Загальний індекс конкурентоспроможності пропозицій компанії становить 0,916. Це означає, що пропозиції компанії поступаються еталону, але незначно.

Кожна послуга має власний життєвий цикл, що підпорядковується певним закономірностям і включає такі стадії:

1. Впровадження.
2. Зростання.
3. Зрілість.
4. Спадання.

На етапі впровадження обсяг продажів невеликий, оскільки кожне знайомство з послугою потребує значних витрат. Якщо зусилля успішні, починається зростання продажів, що свідчить про те, що послуга знайшла свого клієнта. Проте після етапу зростання відбувається насичення, яке змінюється спадом, а потім відходом послуги з ринку.

Таблиця 2.3 – Аналіз потенціалу закладу швидкого харчування «Crust»

Фактори	Низький	Середній	Високий рівень
Рівень новизни обладнання			9
Рекомендації та відгуки			8
Імідж або рівень відомості		6	
Здатності спілкування персоналу			10
Якість наданих послуг			8
Комунікаційна політика		7	
Використовувані «ноу-хау»		7	
Організація виконання послуги			8
Освіта і навички персоналу			9
Технологічне обладнання			10
Професіоналізм партнерів			10

Джерело: складено автором і експертами, які брали участь у дослідженні.

Еталонне значення: 110 балів.

Фактичне значення: 92 балів.

З таблиці видно, що варто звернути увагу на такі фактори, як комунікаційна політика, рівень відомості компанії, вивчення наукових досліджень, використання «ноу-хау» та якість наданих послуг. Загалом потенціал компанії на ринку має позитивну характеристику. Особливий акцент можна зробити на навичках ведення переговорів та рівні новизни обладнання.

Відсутність стратегії розвитку, низький рівень відповідальності менеджерів і недостатня економічна інформація суттєво обмежують розвиток бізнесу. Ці фактори тісно взаємопов'язані, і їх усунення потребує побудови чіткої стратегії розвитку на основі економічного аналізу потенціалу компанії.

Потенціал підприємства являє собою багатогранну концепцію, існування якої орієнтується зовнішнім і внутрішнім середовищем. Потенційна вартість являє собою майновий капітал, визначається наявністю активів і джерелами їх фінансування, при цьому відповідаючи вартості наявних ресурсів і представляючи майновий потенціал. Забезпеченість активами власних коштів визначає стабільність фінансового становища підприємства. Наявність майнового потенціалу і ступінь фінансової стійкості, у свою чергу, характеризує економічний потенціал підприємства. У той же час стійке зростання економічного потенціалу сприяє розвитку бізнесу і забезпечується раціональним управлінням на основі результатів економічного аналізу.

На етапі зрілості підйому життєвого циклу послуг відбувається стрімке розширення послуг на ринку. Клієнт споживає послуги, розширюється реалізація, і для компанії відзначається можливість отримання вигоди. Наприклад, на фазі підйому попит на пропозицію швидко зростає, і здається, що у компанії не передбачається проблем: отримуй прибуток, окупуй вкладені раніше витрати.

Однак на цій фазі з'являються власні проблеми, які пов'язані з тим, що конкуренти також пропонують аналогічну пропозицію. Через це актуальні

завдання компанії життєвого циклу значною мірою сфокусовані на залученні уваги клієнтів не просто до наданої пропозиції, а до пропозиції власного бренду. На цьому етапі йде конкурентна боротьба за захоплення клієнтів, за частку компанії на ринку.

2.3 Методи забезпечення ключових факторів успіху в розробці стратегії розвитку закладів швидкого харчування

Методи забезпечення ключових факторів успіху в розробці стратегії розвитку закладів швидкого харчування базуються на комплексному підході до управління бізнесом, що враховує специфіку галузі, конкурентне середовище та потреби споживачів. Основними факторами успіху є якість продукції та послуг, ефективність операційної діяльності, інноваційність, адаптивність до змін ринку та здатність до побудови довгострокових відносин із клієнтами. Для досягнення цих цілей використовується ряд управлінських методів, які спрямовані на створення конкурентних переваг та забезпечення стійкого розвитку закладу.

Після трьох років активної роботи над підвищенням залученості й утриманням персоналу, разом із завданнями щодо вдосконалення системи управління і формування повноцінної культури, керівники бачать необхідність у перетворенні самої організації (для 92% учасників дослідження реструктуризація — пріоритетне завдання). У так званій «новій організації» працюють команди з широким колом повноважень, застосовується нова модель управління, керує ж такою командою покоління молодих лідерів.

Обнадійливим є той факт, що попри певні політичні, соціальні та економічні умови, керівники не лише в цій галузі стикаються із вирішенням таких завдань (табл. 2.4).

Керівники компаній у 2022-2023 роках прагнуть підвищити операційну ефективність, внутрішнє зростання і його подальший розвиток для

підвищення прибутковості бізнесу. Також спостерігається стрімке зростання запуску нових продуктів або послуг, злиттів і поглинань, як стимулу для менш ефективного зростання.

Таблиця 2.4 - Кроки для забезпечення зростання і прибутковості бізнесу, на думку керівників бізнесу

Кроки для забезпечення зростання і прибутковості бізнесу	2022 р. (Україна)	2022 р. (Івано-Франківськ)	2023 р. (Україна)	2023 р. (Івано-Франківськ)
Продаж бізнесу, %	14	6	14	3
Поглинання та злиття, %	37	12	35	13
Робота з новими компаніями, %	32	18	28	21
Новий стратегічний союз, %	40	25	39	25
Вихід на новий ринок, %	37	33	36	38
Запуск нової послуги або продукту, %	62	55	60	62
Внутрішнє зростання, %	71	73	70	76
Підвищення операційної ефективності, %	77	81	77	90

Джерело: [43, 44].

Розвиток середнього і малого бізнесу є основою економіки будь-якої країни. Без розвиненого малого і середнього підприємництва важко говорити про стабільність макроекономічної ситуації держав. Через це ще на початку незалежності малий і середній бізнес було визначено в Україні як найважливіший сектор економіки.

Основною проблемою розвитку малого бізнесу є ефективна і дієва фінансова підтримка (табл. 2.5). Йдеться про отримання інвестиційних кредитів підприємцями з таких джерел:

- банківська система;
- Фонд розвитку малого підприємництва;
- відкриті кредитні лінії Європейського банку реконструкції та розвитку.

Проте, навіть якщо джерела підтримки малого бізнесу визначено, їхнє

використання потребує вдосконалення механізму інвестування.

Таблиця 2.5 - Ступінь занепокоєння у зв'язку з соціальними, політичними та екологічними загрозами перспективам розвитку організації

Ступінь занепокоєння у зв'язку з загрозами	2022 р.	2023 р.
Збільшення податків, %	57	57
Доступність капіталу, %	31	28
Недостатній розвиток основної інфраструктури, %	31	19
Коливання валютного курсу, %	62	57
Зміна клімату та екологічний збиток, %	6	13
Соціальна нестабільність, %	20	13
Невизначеність перспектив економічного зростання, %	33	27
Протекціонізм, %	21	31
Надмірне регулювання, %	42	35
Торгові конфлікти, %	-	33

Джерело: [43, 44].

Більшість керівників компаній «дуже турбує» волатильність обмінного курсу. Головними бар'єрами для ведення бізнесу є надмірне регулювання, протекціонізм, торгові конфлікти і невизначеність економічного обміну. Ці фактори впливають на ведення бізнесу і поточну економічну ситуацію на ринках.

У таблиці 2.6 проведено порівняльний аналіз основних конкурентів серед закладів швидкого харчування.

Серед аналізованих компаній особливо виділяється компанія Chicken HUT, яка має значний досвід роботи, високі обороти, активність у рекламі та велику кількість каналів продажу. У неї також є філії у інших містах.

Crust та Street Food "MERCİ" і мають приблизно однакові результати в порівняльному аналізі.

Сильними сторонами закладу швидкого харчування «Crust» є наявність сайту з високою відвідуваністю. До недоліків відносяться: відсутність автоматизації бізнес-процесів і інструментів для управління відносинами з клієнтами, цей фактор безпосередньо впливає на обсяг продажів. Результати проведеного аналізу конкурентів можуть бути використані при формуванні

стратегій розвитку компанії.

Таблиця 2.6 – Порівняльний аналіз конкурентів

Організація/ознака	Crust	Royal Burger	Street Food "MERCY"	Chicken HUT
Присутність на ринку	3 років	5 років	3 років	10 років
Цінова політика	Стратегія проникнення на ринок	Конкурентне ціноутворення	Конкурентне ціноутворення	Стратегія проникнення на ринок
Наявність власного сайту	+	+	+	+
Філії в інших містах	1	1	1	5
Рекламна активність	-	Проведення тренінгів для клієнтів	Участь на виставках	Проведення тренінгів для клієнтів
Автоматизація бізнес-процесів (наявність CRM-системи)	-	+	+	+
Частка обсягу продажів	18%	27%	20%	35%
Відвідуваність сайту	15,56%	18%	5,20%	55,86%

Джерело: [45 - 48] і експертні думки учасників дослідження.

SWOT-аналіз забезпечує структурований підхід до оцінки поточного стану підприємства і допомагає визначити стратегічні пріоритети. Його результати стають базою для формулювання місії та цілей, спрямованих на зміцнення позицій компанії на ринку і її довгостроковий розвиток (табл. 2.7).

Завдяки SWOT-аналізу, наведеному в таблиці 2.7, ми можемо у правильному розрізі ознайомитися зі станом підприємства, визначити ключові фактори його успішної діяльності, зробити висновки та використати отримані результати для прогнозування діяльності компанії та розробки її стратегії розвитку.

Ефективне управління операційною діяльністю передбачає оптимізацію логістичних процесів, мінімізацію витрат та забезпечення безперебійного постачання ресурсів. Використання сучасних технологій, таких як системи автоматизації управління запасами та замовленнями, дозволяє значно підвищити продуктивність роботи закладу. Також важливим є впровадження цифрових інструментів для аналізу даних про споживчі

уподобання, що дозволяє адаптувати меню та маркетингові кампанії до потреб клієнтів. Крім цього, важливо забезпечити безперебійність постачання через диверсифікацію постачальників та укладання довгострокових контрактів із надійними партнерами. Такий підхід зменшує ризики, пов'язані з порушеннями у ланцюгах поставок.

Таблиця 2.7 - SWOT-аналіз закладу швидкого харчування «Crust»

<p>Сильні сторони: Якість продуктів: Використання свіжих і локальних інгредієнтів для приготування страв. Унікальне меню: Наявність авторських рецептів та страв, які вирізняють заклад серед конкурентів. Локація: Зручне розташування у центральній частині міста або в популярних районах із високим пішохідним трафіком. Швидке обслуговування: Орієнтація на клієнтів, які цінують свій час. Сучасний дизайн: Інтер'єр закладу створює приємну атмосферу для відвідувачів.</p>	<p>Можливості: Розширення послуг: Введення доставки їжі через сервіси Glovo, Bolt Food або власний кур'єрський сервіс. Тренд на здорове харчування: Включення до меню страв зі зниженою калорійністю, вегетаріанських і веганських опцій. Залучення туристів: Використання привабливих пропозицій для гостей міста через співпрацю з готелями або туристичними агенціями. Соціальні мережі: Активна робота в Instagram, TikTok для залучення молодшої аудиторії. Партнерства: Співпраця з локальними постачальниками та іншими закладами для спільних акцій.</p>
<p>Слабкі сторони: Мала впізнаваність бренду: Відносно новий гравець на ринку, що потребує інтенсивного маркетингу. Обмежений бюджет: Недостатньо ресурсів для агресивної реклами чи розширення. Залежність від локальних постачальників: Може викликати перебої у постачанні продуктів через зовнішні фактори. Відсутність доставки: Обмежений доступ для клієнтів, які віддають перевагу замовленню їжі онлайн. Вузький асортимент: Менше позицій у меню порівняно з великими мережами.</p>	<p>Загрози: Висока конкуренція: Домінування великих мережевих закладів, таких як «МакДональдз» чи «Chicken Hut». Економічна нестабільність: Зростання цін на інгредієнти та оренду може вплинути на рентабельність. Зміна споживчих вподобань: Відмова частини клієнтів від швидкої їжі на користь домашнього харчування чи ресторанів. Кадрові ризики: Високий рівень плинності персоналу у сфері обслуговування. Зовнішні фактори: Можливі карантинні обмеження чи інші форс-мажорні обставини.</p>

Джерело: сформовано автором

Навчання персоналу є невід'ємною складовою цієї діяльності. Регулярні тренінги для працівників щодо нових технологій приготування, культури обслуговування клієнтів і управління конфліктними ситуаціями сприяють створенню позитивного іміджу закладу. Інвестиції в підвищення

кваліфікації команди також забезпечують стійкість бізнесу, оскільки кваліфікований персонал здатен адаптуватися до змін і швидше реагувати на нові виклики.

Інноваційність у розробці стратегії розвитку є ключовим фактором успіху, що забезпечує конкурентну перевагу. Це може включати розробку нових страв, впровадження сучасних форматів обслуговування, таких як мобільні додатки для замовлення їжі, або впровадження екологічних практик, наприклад, використання біорозкладного пакування. Інновації також дозволяють створювати унікальний споживчий досвід, що сприяє підвищенню лояльності клієнтів.

Гнучкість та адаптивність до змін на ринку забезпечується через регулярний моніторинг зовнішнього середовища та аналіз основних трендів у сфері швидкого харчування. Це дозволяє своєчасно вносити зміни до стратегії розвитку, розробляти сценарії для різних ринкових умов та забезпечувати стабільність діяльності навіть в умовах невизначеності.

Побудова довгострокових відносин із клієнтами ґрунтується на впровадженні програм лояльності, активній комунікації через соціальні мережі та персоналізації послуг. Використання CRM-систем дозволяє збирати та аналізувати дані про споживачів, що сприяє підвищенню ефективності маркетингових зусиль та утриманню постійних клієнтів. Активна присутність у соціальних мережах і залучення клієнтів через платформи, такі як Instagram і TikTok, дозволяє формувати активну спільноту навколо бренду та створювати емоційний зв'язок із клієнтами.

Таким чином, методи забезпечення ключових факторів успіху у розробці стратегії розвитку закладів швидкого харчування є комплексними і включають інструменти управління якістю, оптимізації операційної діяльності, впровадження інновацій, гнучкості до змін і побудови клієнтських відносин. Їхнє ефективне застосування дозволяє підприємствам успішно функціонувати на конкурентному ринку, задовольняти потреби споживачів і забезпечувати довгострокову стійкість бізнесу.

Висновки до розділу 2

1. Ринок швидкого харчування в Івано-Франківську, незважаючи на вплив економічних і соціальних факторів невизначеності, демонструє позитивну динаміку. Гнучкість, інноваційність та орієнтація на клієнта стають ключовими факторами успіху для місцевих і міжнародних гравців. У перспективі стратегічна адаптація до трендів, таких як екологічність і діджиталізація, сприятиме подальшому зростанню ринку.

2. Вивчення потенціалу досліджуваної компанії кількісним методом показало, що, на думку респондентів, компанії слід звернути увагу на такі фактори, як комунікаційна політика, ступінь відомості компанії та якість наданих послуг. Загалом потенціал компанії на ринку показав позитивну характеристику, особливо можна виділити навички ведення переговорів і рівень новизни продаваного обладнання.

3. Вивчення сильних і слабких сторін факторів «послуга-товар» досліджуваної компанії показало результат 85 балів зі 100. Відсоткове співвідношення = 85%. Максимальні бали отримали такі якості, як висока надійність, екологічність обладнання та імідж бренду. Слабкими сторонами виявлено заміненість продукції на аналогічні бренди та підвищену кількість конкурентів.

4. Вивчення якості послуг досліджуваної компанії кількісним методом показало, що загальний індекс конкурентоспроможності пропозицій закладу становить 0,916. Це означає, що пропозиції компанії поступаються еталону, але незначно. Фактори було складено на основі інтерв'ю з керівництвом компанії.

5. Методи забезпечення ключових факторів успіху в розробці стратегії розвитку закладів швидкого харчування охоплюють різні аспекти бізнесу — від управління якістю та операційної ефективності до впровадження інновацій і побудови відносин із клієнтами. Сучасні технології, інноваційність і здатність швидко адаптуватися до змін є основними

елементами для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Ефективне застосування цих методів дозволяє закладам не лише зберігати актуальність на ринку, але й створювати додаткову цінність для клієнтів і суспільства.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1 Особливості формування стратегії розвитку закладу швидкого харчування в умовах невизначеності

Формування стратегії розвитку закладу швидкого харчування в умовах невизначеності є багатофакторним процесом, який передбачає інтеграцію інновацій, адаптацію до змін і ефективне управління ризиками. У таких умовах особливого значення набуває здатність закладу швидко адаптуватися до нових реалій, орієнтуватися на змінні потреби клієнтів і використовувати сучасні технології. За статистичними даними, ринок швидкого харчування в Україні у 2023 році зріс на 12%, що свідчить про його високу динамічність. Водночас зростання конкуренції, економічна нестабільність і зміни споживчих уподобань ускладнюють діяльність підприємств у цій галузі.

Одним із ключових аспектів є адаптивність та гнучкість у стратегічному плануванні. За даними досліджень McKinsey, 70% успішних компаній у сфері швидкого харчування використовують сценарний підхід до формування стратегії, що дозволяє підготуватися до можливих варіантів розвитку подій. Наприклад, пандемія COVID-19 продемонструвала важливість гнучких бізнес-моделей, які дозволяють закладам швидко переходити на доставку або роботу на винос [48].

Не менш важливою є орієнтація на клієнта. За статистикою, 75% клієнтів у закладах швидкого харчування очікують персоналізованого підходу. Це передбачає адаптацію меню до вподобань споживачів, включаючи страви для веганів, вегетаріанців чи прихильників здорового харчування. Впровадження сучасних CRM-систем дозволяє збирати дані про вподобання клієнтів та на їх основі створювати індивідуальні пропозиції.

Наприклад, у 2023 році заклади, які активно використовували цифрові інструменти для роботи з клієнтами, збільшили середній чек на 15%.

Ефективне управління ризиками є ще однією важливою складовою стратегії. Умови невизначеності вимагають від закладів ідентифікації ризиків, таких як коливання цін на продукти, порушення ланцюгів постачання або зміни в законодавстві. Наприклад, економічна криза 2022 року призвела до зростання цін на інгредієнти на 25%, що змусило заклади оптимізувати свої операції. Диверсифікація постачальників, довгострокові контракти та створення резервів стали ключовими інструментами для мінімізації цих ризиків [45].

Інновації та технологічність також відіграють важливу роль у стратегічному розвитку. За даними Euromonitor International, 60% клієнтів надають перевагу закладам, які пропонують сучасні формати обслуговування, такі як мобільні додатки для замовлення їжі чи безконтактні способи оплати. Крім того, екологічна відповідальність стає важливим чинником успіху: 40% споживачів обирають заклади, що використовують біорозкладне пакування та пропонують екологічні опції [47].

Високий рівень конкуренції вимагає чіткого позиціонування на ринку. SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони закладу, а також виявити можливості для розвитку. Наприклад, у 2023 році 50% нових закладів швидкого харчування в Україні створили унікальну торгову пропозицію, що забезпечило їм стійке зростання навіть в умовах нестабільності.

Розвиток багатоканальних продажів стає важливим трендом. За даними Deloitte, 35% доходів закладів швидкого харчування у 2024 році забезпечуються через онлайн-платформи доставки їжі, такі як Glovo чи Bolt Food. Це вимагає від закладів інтеграції з такими платформами та створення власних каналів взаємодії з клієнтами [7].

Матриця системи методів формування стратегії (Таблиця 1.3) дозволяє побачити, які методи використовуються на кожному етапі формування

стратегії розвитку організації.

Таблиця 3.1 - Матриця системи методів формування стратегії

Назва методів	Назва етапів стратегії	Організаційний етап	Діагностика зовнішнього середовища	Діагностика стану ТЛК	Формування стратегії	Розробка планів реалізації
Експертної оцінки	+		+			
Стратегічних оцінок	+		+			
SWOT-аналіз		+				
PEST-аналіз		+				
Організаційної діагностики	+		+			
Моделювання			+	+		
Синтез				+		
Матричний		+	+		+	
Тестування		+	+			
Декомпозиція					+	
PLAR					+	
Збалансована система показників				+	+	

Джерело: складено автором на основі [1-5]

Економіко-математичні методи відіграють важливу роль в аналізі зовнішнього середовища. До таких методів належать множинна регресія, дискримінантний, варіаційний аналіз, аналіз багатовимірних сукупностей, методи економіко-математичного моделювання тощо. До недоліків використання методів економіко-математичного моделювання належать такі аспекти: «необхідність значних витрат на організацію дослідницької роботи та оплати праці фахівців; неможливість охопити в моделях усі найбільш суттєві тенденції розвитку» [5, с. 239].

Портфельний аналіз — це інструмент стратегічного аналізу, за допомогою якого керівництво організації розглядає та визначає цінність своєї господарської діяльності з наміром вкладати кошти в більш прибуткові або перспективні напрями і скорочувати або припиняти інвестиції в неефективні

проекти. Головним методом портфельного аналізу є побудова двовимірних (три-, чотири-, n-вимірних) матриць, за допомогою яких бізнес-одиниці або продукти порівнюються між собою за різними критеріями. До переваг портфельних методів належать комплексний облік визначеного набору продуктів, простота і наочність розгляду можливих стратегій, конкретні варіанти стратегій, концентрація уваги на якісних сторонах аналізу. Недоліками є статичний характер, обмежена кількість позицій і показників, обмежене число стратегій, суб'єктивізм.

«Експертні методи стратегічного аналізу передбачають облік суб'єктивної думки експертів про майбутній стан справ. Експертні оцінки характеризуються прогнозуванням майбутнього на основі як раціональних доводів, так і інтуїтивного знання. Проводячи аналогію з інтуїтивним підходом, можна зазначити, що перевагою експертного методу є можливість обміну і протиставлення ідей. До недоліків належать складність комунікації, потреба у часі, суб'єктивізм тощо» [48, с. 91].

Різноманітність станів зовнішнього та внутрішнього середовища організації демонструє багатоманітність самих фірм та їх фактичного стану. Мультифакторність параметрів, що визначають положення кожної конкретної організації, не дозволяє систематизувати та формалізувати процес розробки образу фактичного й бажаного стану організації.

«Неоднаковий життєвий досвід працівників організацій призводить до різного погляду на одні й ті ж явища, а неминучі втрати, спотворення та пропущення під час вербального опису самих організацій потребують тривалих і складних соціально узгоджувальних процесів. Відповідно до ефективних методів можна віднести метод "візуалізації образів" (нинішнього та майбутнього бажаного стану організації) і подальшого їх опису, для визначення "розриву" між мрією і реальністю».

Місія організації є платформою мотивації її розвитку і відображає гідності лідера та його команди. У ході розробки місії враховується не лише потенціал організації та її взаємодія із зовнішнім середовищем, але й

потенціал внутрішніх суб'єктів цілепокладання.

Розробка стратегії розвитку організації відбувається в умовах невизначеності, яка зумовлена значною мінливістю зовнішнього середовища та невизначеністю внутрішнього середовища, що виникає через взаємозалежність усіх компонентів і підсистем організації як складної системи. Зміна одного елемента такої системи спричиняє зміни у всіх інших підсистемах.

У процесі розробки стратегії важливо на ранніх етапах висунути та розглянути максимально можливу кількість альтернатив. «Ця процедура знижує ступінь ризику допущення помилки планування, яка може виявитися доволі дорогою. Однак чим більше альтернатив, тим більше зусиль і часу необхідно витратити для їх оцінки.» [19, с. 154-155].

«Для того, щоб розробити стратегію розвитку організації, необхідний великий обсяг інформації, яку можна отримати з різних джерел та в різноманітних процесах як у зовнішньому середовищі організації, так і у внутрішніх організаційних системах. Визначитися у зборі даних дуже складно, особливо якщо на їх основі здійснюється екстраполяція майбутніх тенденцій розвитку факторів і процесів. Часто вирішальними факторами в цьому процесі є інтуїція та досвід.» [17, с. 14]

Таким чином, формування стратегії розвитку закладу швидкого харчування в умовах невизначеності потребує комплексного підходу, що включає адаптивність до змін, орієнтацію на клієнта, управління ризиками, інтеграцію інновацій та ефективне позиціонування. Використання цих методів дозволяє не лише зберегти конкурентоспроможність, а й забезпечити стійкий розвиток бізнесу навіть у нестабільних умовах.

3.2 Рекомендації щодо вибору стратегії розвитку закладу швидкого харчування «Crust»

Місія закладу швидкого харчування «Crust»: Забезпечувати клієнтів смачними, якісними та доступними стравами, створюючи атмосферу затишку та комфорту, де кожен відвідувач відчуває себе особливим. Ми прагнемо стати улюбленим місцем для швидкого харчування, поєднуючи інноваційність у приготуванні страв із турботою про здоров'я та екологію.

Мета: Задовольняти потреби споживачів у швидкому та якісному харчуванні, пропонуючи широкий вибір страв, що відповідають сучасним гастрономічним тенденціям. Досягати стабільного зростання та прибутковості через високий рівень обслуговування, інноваційні рішення та відповідальне ставлення до довкілля.

Тип запропонованої стратегії розвитку визначимо у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Рекомендації щодо вибору стратегії розвитку досліджуваної компанії залежно від найбільш значущих критеріїв

№ п/п	Критерії	Різновид обраної стратегії
1	За рівнем ієрархії та ступенем декомпозиції	Ділова, другий рівень
2	За спрямованістю	Комбінована, орієнтована на зовнішнє та внутрішнє середовище
3	За ступенем активності	Наступальна
4	За глобальністю змін	Реструктуризація
5	За методами побудови	Аналіз поточної ситуації – екстраполяція
6	За позицією компанії на ринку	Наступна за лідером
7	За ступенем ризику	Помірного ризику
8	За спрямованістю на об'єкт	Технологія + ринок продукту
9	За етапами життєвого циклу	Формування
10	За ступенем реалізації	Усвідомлена
11	За принципом позиціонування компанії на ринку	Конкурентна стратегія, в межах якої – віолентна
12	За характером розвитку	Інтегрований ріст + концентрований ріст

Джерело: сформовано автором

За описом нижче ми можемо уявити, як виглядає стратегія розвитку. Досліджувана компанія є самостійною компанією та належить до ділового рівня стратегії. На цьому рівні буде використовуватися конкурентна перевага компанії (якість послуг, зниження рівня маржі, підвищення прибутків).

За спрямованістю стратегія передбачає зміни внутрішнього і зовнішнього середовища для завоювання ринку та збільшення частки галузі. Однак для цього необхідні зміни в організаційній структурі компанії: створення відділу з продажу в цей сектор і призначення відповідального спеціаліста за збут.

За ступенем активності обрана стратегія зростання конкурентоспроможності компанії через розвиток професійних компетенцій персоналу у зв'язку з високою конкуренцією на ринку.

За глобальністю змін обрана стратегія реструктуризації компанії, що вимагає створення нового відділу.

За методами побудови вибрано аналіз поточної ситуації та екстраполяцію.

За позицією компанії на ринку обрана стратегія наслідування лідера для набуття досвіду та подальшого переходу до числа компаній-лідерів на цьому ринку.

За ступенем ризику обрана стратегія помірному ризику, тобто стратегія поступового розвитку, оскільки наша компанія є новачком у цьому сегменті ринку.

За спрямованістю на об'єкт обрана стратегія розвитку технологій (регламентація бізнес-процесів, придбання CRM-системи) + ринок продукту, тобто просування на вже існуючі ринки.

За етапами життєвого циклу стратегія знаходиться на стадії формування.

За ступенем реалізації стратегія є усвідомленою, тобто запланованою.

За принципом позиціонування компанії на ринку обрана віолентна конкурентна стратегія, перевагою якої є ефект масштабу.

За характером розвитку найбільш підходящою є стратегія концентрованого зростання для посилення позицій на ринку. Ця стратегія передбачає значні витрати на організацію презентацій, але ринок галузі є дуже перспективним для компанії. Стратегія концентрованого зростання тягне за собою стратегію інтегрованого зростання, пов'язаного з удосконаленням організаційної структури компанії.

Диверсифікація – це стратегія, яка передбачає вихід підприємства на нові сфери бізнесу. Існують такі види стратегій диверсифікації:

- концентрична диверсифікація (вертикальна);
- горизонтальна диверсифікація;
- конгломеративна диверсифікація.

На рисунку 3.1 зображена основна ціль та цілі першого рівня. Вони розподілені між собою за основними ознаками, такими як ринкові, соціальні, економічні та технологічні.



Рисунок 3.1 – Дерево цілей

Джерело: складено автором

Опис дерева цілей:

1. Основна ціль: Збільшення конкурентоспроможності та частки ринку

2. Цілі першого рівня:

Ринкові цілі:

- Розширення клієнтської бази.
- Збільшення обсягів продажів
- Вихід на нові регіональні ринки.

Соціальні цілі:

- Забезпечення стабільної зайнятості персоналу.
- Покращення корпоративної культури.
- Підвищення кваліфікації співробітників через регулярні тренінги.

Економічні цілі:

- Підвищення фінансової стійкості компанії.
- Збільшення прибутковості через оптимізацію витрат.
- Розробка нових фінансових моделей для залучення інвестицій.

Технологічні цілі:

- Впровадження CRM-системи для управління відносинами з клієнтами.
- Автоматизація бізнес-процесів.
- Розширення асортименту за рахунок інноваційного обладнання.

На рисунку 3.2 зображено 2 рівень ринкових цілей підприємства, тобто завдання, які необхідно вирішити для досягнення цілей першого рівня. Для збільшення ринкової частки, доведення обсягу продажів до бажаного рівня і підвищення ринкової присутності компанії необхідно:

1. Провести аналіз цінової політики та інших особливостей роботи конкурентів.

2. Розробити ефективну маркетингову стратегію, спрямовану на утримання та залучення клієнтів.

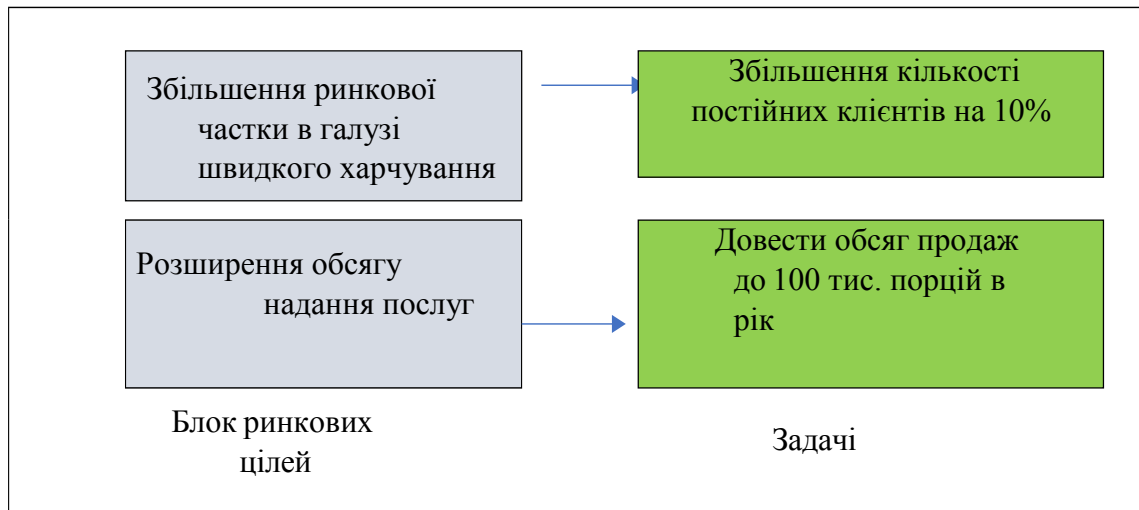


Рисунок 3.2 – Ринкові цілі

Джерело: сформовано автором

На рисунку 3.3 зображено 2 рівень економічних цілей підприємства, тобто завдання, які потрібно вирішити для досягнення цілей першого рівня. Для забезпечення бажаного прибутку необхідно збільшити обсяг продажів. Підвищити конкурентоспроможність, наприклад, вказуючи ціни нижчі за конкурентів або надаючи додаткові послуги.

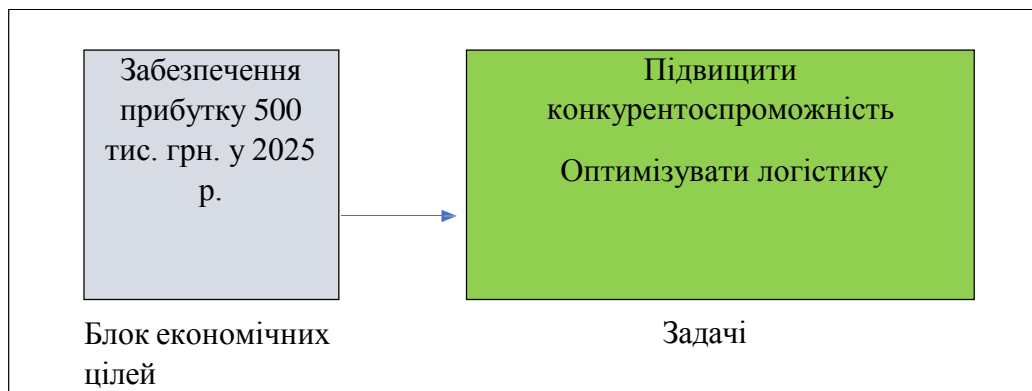


Рисунок 3.3 – Економічні цілі

Джерело: складено автором

В умовах пандемії та війни часто зриваються строки постачання, а цей фактор дуже критичний для компаній. Слід обрати кілька надійних

транспортних компаній, орієнтуючись не на ціну, а на якість послуг і строк постачання для оптимізації логістики.

Зважаючи на успішний досвід західних компаній, що працюють у такому бізнесі, слід розвивати послуги компанії. Ця стратегія складається з таких завдань: покращення взаємовідносин із клієнтами, покращення бізнес-процесів компанії та підвищення ефективності співробітників. Для цього рекомендується CRM-система управління взаємовідносинами з клієнтами.

Впровадження системи управління запасами призводить до зменшення витрат на закупівлі (в середньому до 28–30%). Уникнення накопичення неліквідних товарів.

Впровадження системи моніторингу фінансової стійкості постачальників. Мінімізація ризиків із закупівлі продукції можлива за рахунок мінімізації холостих пробігів на 30–40%.

Для вдосконалення комунікацій із постачальниками та замовниками виникає потреба в управлінні цим процесом (рис. 3.4).

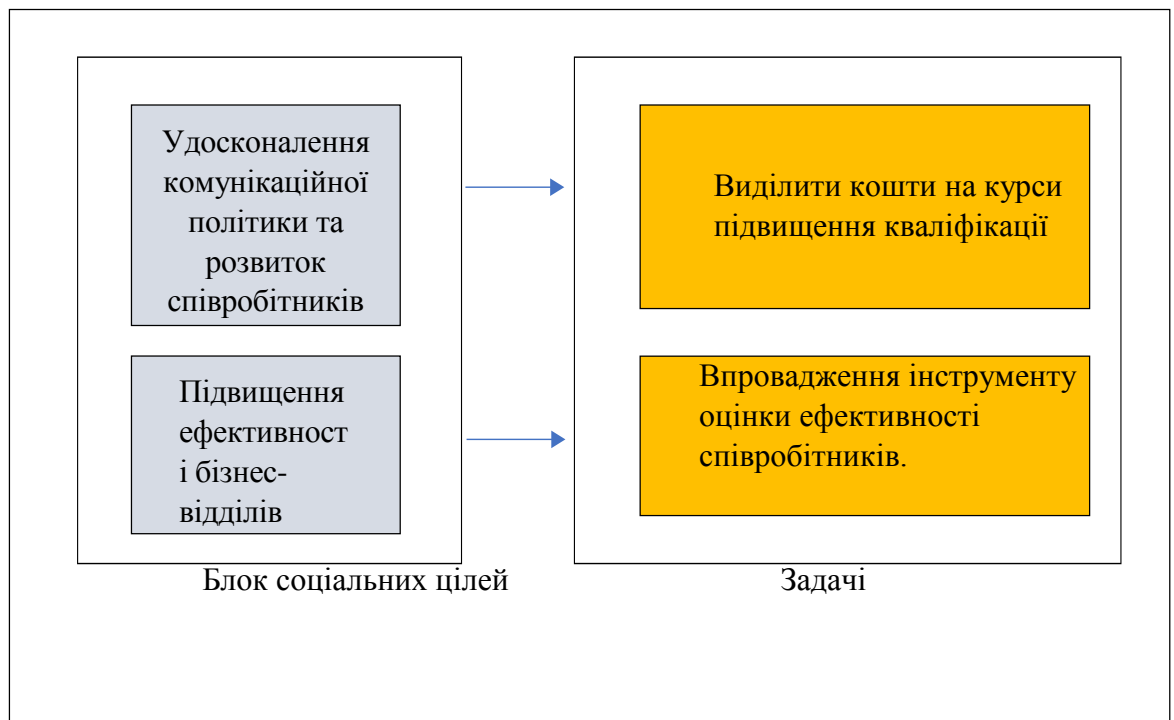


Рисунок 3.4 – Соціальні цілі

Джерело: складено автором

У продажу продуктів харчування, як і в багатьох інших галузях, менеджери, їхні професійні та особисті якості відіграють виключно важливу роль у успішності бізнесу. Рекомендується постійне підвищення кваліфікації цих співробітників. Для підвищення ефективності відділів і окремих співробітників необхідно розробити систему бонусів, створити регламент виконання процесів та впровадити її цифровізацію.

У рамках розробки стратегії розвитку закладів швидкого харчування, після обробки результатів аналізу, проведеного в другому розділі, були зроблені наступні рекомендації:

- Збільшення обсягу продаж. Для цього рекомендується аналіз цін конкурентів, проведення навчання. При розширенні ринку, як правило, виграє насамперед домінуюча компанія. Сильний гравець ринку має постійно шукати нових клієнтів, нові способи споживання та прагнути до інтенсивного просування своїх продуктів.

- Збільшення частки компанії на ринку. Підготувати список компаній, запланувати відрядження, підготувати презентації, отримати актуальні та майбутні проекти.

Стратегія закладу швидкого харчування «Crust» спрямована на збільшення та зміцнення позиції компанії на ринку. Протягом наступного року планується в 1,5 рази збільшити чистий прибуток, підвищити рівень технологічного розвитку, рентабельність власного капіталу (табл 3.3).

Таблиця 3.3 – Очікувані показники діяльності

Рік	Ефективність	Масштаб, ріст	Рентабельність
2025	Відношення операційних витрат до активів < 2,2	Масштаб x 2,5	Рентабельність власного капіталу 18%

Джерело: складено автором

В таблиці вище наведено амбітні очікування щодо ефективності, масштабу і рентабельності компанії на 2025 рік. Для досягнення очікуваних

показників компанії виділимо основні напрями розвитку, такі як зміцнення конкурентних позицій, підтримання рівня торгової маржі, вибір пріоритетних напрямів бізнесу та їх збільшення у загальній долі, а також забезпечення високої ефективності управління витратами, наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Основні напрями для досягнення очікуваних показників

№	Основні напрями
1	Зміцнення конкурентних позицій - збільшити частку закладу на більшості ринків.
2	Підтримання рівня торгової маржі на рівні нижчому, ніж у конкурентів.
3	Збільшення частки доходу від продукції до 50%.
4	Забезпечення високої ефективності управління витратами.

Джерело: складено автором

У таблиці 3.5 описані три основні теми бачення: «З клієнтом на все життя», пріоритет на розвиток команди та технологій, які оцінюватимуться за трьома ключовими напрямками: частка ринку в обсягах і прибутку, причому частка ринку в більшості випадків має збільшуватися або залишатися стабільною.

Таблиця 3.5 – Стратегічне бачення закладу швидкого харчування «Crust»

№	Стратегічні теми
1	З клієнтом на все життя: ми прагнемо побудувати довірчі професійні відносини з нашими клієнтами, стати необхідною, інколи непомітною, але обов'язковою частиною їхнього життя. Основою є задоволення очікувань наших клієнтів.
2	Команда та культура: ми прагнемо, щоб наші співробітники розвивалися та ставали джерелами нашої конкурентної переваги. Ми даємо зрозуміти членам команди, що вони є важливими ланками одного ланцюга, а не лише ресурсами чи статистикою. Мотивуючи їх, ми розвиваємо їхні амбіції та відкриваємо нові таланти. Усе починається з чіткої постановки цілей, чесної оцінки шляху до них і твердої впевненості у їхньому досягненні. Єдиний спосіб досягти цього – працювати в сильній команді, де є довіра та підтримка.
3	Технологічний розвиток: ми навчимося інтегрувати нововведення та сучасні технології у нашу компанію шляхом впровадження технологічної модернізації

Джерело: складено автором на основі [48].

3.3 Методологічні інструменти реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності

Аналізуючи діяльність закладу швидкого харчування «Crust» та визначаючи аспекти, які впливають на ефективність підприємства, було виявлено низку проблем, зокрема: вищі ціни на деякі послуги порівняно з конкурентами, територіальна обмеженість, вузький асортимент, відсутність попиту на окремі послуги, недостатня увага до їхнього просування, відсутність підвищення кваліфікації персоналу та автоматизації бізнес-процесів. Усунення цих недоліків у рамках розробки стратегії розвитку дозволить знизити ризики, пов'язані з загрозами зовнішнього середовища, та сприятиме впровадженню стратегії зростання.

Стратегія зростання може бути реалізована за допомогою таких заходів: розширення обсягу продажу послуг для кращого використання ринкового потенціалу; вихід з новими послугами на вже освоєні ринки; вихід із наявними послугами на нові, ще не освоєні ринки; диверсифікація; вихід з новими продуктами на нові ринки. Незалежно від масштабу компанії та специфіки її діяльності, планування є ключовим етапом, що визначає успішність функціонування організації.

Для досягнення конкретних цілей підприємства розробляється бізнес-план, який є важливим інструментом управління організацією. Бізнес-план узгоджує можливості та потенціал компанії з ринковими потребами на визначений період. Його реалізація дозволяє висвітлити поточний стан бізнесу, бажаний стан і шляхи досягнення цього стану.

Одним із напрямів удосконалення діяльності є зниження цін на послуги, які поступаються за вартістю конкурентам. Це підвищить конкурентоспроможність підприємства, але потребує оновлення обладнання для зниження витрат часу на надання послуг, що, у свою чергу, дозволить уникнути зменшення заробітної плати працівників. Зміна графіку роботи підприємства також може збільшити кількість клієнтів і підвищити прибуток.

Якщо певні послуги не мають попиту, їх варто виключити зі списку. Натомість доцільно сфокусуватися на послугах, які є постійно затребуваними. Розробка бізнес-плану щодо розширення послуг може значно покращити показники ефективності підприємства.

Особливу увагу необхідно приділити просуванню послуг. У сучасних умовах найбільш ефективним та економічно вигідним є використання соціальних мереж, які забезпечують хороший зворотний зв'язок. Недостатність реклами варто врахувати при впровадженні нових послуг, забезпечивши належні ресурси для цього напрямку.

Таким чином, реалізація бізнес-плану, спрямованого на вирішення виявлених проблем, дозволить підвищити ефективність, адаптуватися до змін ринку та забезпечити стаке зростання.

Персонал, як ключовий ресурс підприємства, є необхідним сам по собі, але максимальний ефект від його діяльності можна досягти лише за умови своєчасної адаптації працівників до змін у зовнішньому середовищі, зокрема до нових технологій надання послуг. Незважаючи на те, що незалежні підприємства не зобов'язані проводити тренінги з підвищення кваліфікації, в умовах жорсткої конкуренції це дає суттєву перевагу перед іншими гравцями ринку.

Стратегія розвитку повинна враховувати наступні аспекти:

- вибір цільового сегмента, на який спрямовані товари та послуги закладу швидкого харчування;
- розробка послуги, її призначення та споживчі властивості;
- вибір стратегії та цінової політики;
- визначення способів просування послуг;
- організація обслуговування;
- створення іміджу компанії, а за потреби — торгової марки.

Стратегія зростання закладу швидкого харчування «Crust» спрямована не лише на мікросередовище підприємства, але й на макросередовище, впливаючи на рівень задоволеності зацікавлених сторін. Одним із ключових

питань стратегії є ціноутворення. Правильний вибір цінової політики особливо важливий у випадку, якщо товар або послуга не є унікальними. Ефективним інструментом може стати розробка системи знижок, враховуючи сезонність, життєвий цикл товару чи послуги, а також економічну та соціальну ситуацію.

У процесі прогнозування важливо враховувати інформацію про конкурентів: їхні товари й послуги, якість продукції, ціни, акції тощо. Усі ці аспекти повинні бути відображені в бізнес-плані, щоб інвестори змогли оцінити повноту інформації про ринок і продуманість запропонованих стратегій.

Для аналізу діяльності конкурентів варто відповісти на такі питання:

1. Хто є продавцем аналогічних товарів або послуг?
2. Які характеристики їхніх товарів, продукції, послуг?
3. Які відгуки й думки покупців про їхню діяльність?
4. Який рівень цін на їхні товари, продукцію, послуги?

Просування нових послуг або товарів є важливою складовою стратегії. Інвестиції в рекламу є не витратами, а вкладенням, яке принесе користь у вигляді збільшення кількості клієнтів і розширення діяльності підприємства.

Критеріями ефективності працюючої стратегії для закладу швидкого харчування «Crust» є:

1. ринкова частка й позиція в галузі;
2. динаміка прибутку порівняно з конкурентами;
3. тенденція зміни чистого прибутку на інвестиції;
4. темпи зростання продажів порівняно із загальною ринковою динамікою;
5. розмір кредитної заборгованості;
6. репутація в очах споживачів;
7. лідерство в технологіях, інноваціях чи якості.

Аналіз стану компанії включає відповіді на п'ять ключових питань:

1. Наскільки ефективною є діюча стратегія?
2. У чому сильні й слабкі сторони компанії, які її можливості та загрози?
3. Чи є конкурентоспроможними ціни та витрати компанії?
4. Наскільки міцною є конкурентна позиція фірми?
5. З якими стратегічними проблемами стикається підприємство?

Для відповіді на ці питання стратегія повинна оцінюватися за якісними характеристиками (завершеність, узгодженість, обґрунтованість) і кількісними показниками (стратегічні та фінансові результати діяльності). Таким чином, розробка стратегії закладу швидкого харчування «Crust» повинна враховувати всі ці аспекти для досягнення сталого розвитку підприємства.

В умовах сучасного ринку спостерігається тенденція до автоматизації бізнес-процесів, які існують на підприємстві. Це в першу чергу необхідно керівному персоналу, однак наявність автоматизації відіграє важливу роль у процесі функціонування всієї компанії. Підготовка до автоматизації є тривалим і досить витратним процесом, але в підсумку це забезпечує підвищення ефективності діяльності.

З перерахованих рекомендацій для вирішення поставлених проблем можна обрати такі заходи:

- зниження цін на існуючі послуги;
- виключення послуг, які не користуються попитом;
- зміна графіку роботи підприємства;
- впровадження нових послуг.

Для ефективного управління якістю закладу швидкого харчування «Crust» аналіз та оцінка впливу ключових процесів на результати діяльності підприємства повинні стати одним із найважливіших пріоритетів керівництва. Ці процеси плануються у звітних планах підрозділів підприємства. Ключовим елементом має стати управління витратами.

Оцінка впливу ключових процесів на роботу підприємства повинна

здійснюватися через оцінювання досягнення запланованих показників і виконання введених оціночних показників ефективності роботи підрозділів. До першої групи таких показників належать нормативні значення, встановлені у планах і нормативних документах. Вони включають показники безпеки й надійності надання послуг, характеристики умов праці, норми викидів і скидів шкідливих речовин тощо. Друга група показників характеризує тенденцію змін стану процесів. Динаміка цих показників дозволяє оцінити поліпшення чи погіршення у порівнянні з іншими періодами або конкурентами. Практична оцінка здійснюється через комбінацію показників обох груп.

Заклад швидкого харчування «Crust» має формувати свої цілі, завдання та зобов'язання з урахуванням напрямів діяльності. Цілі обговорюються як усередині підрозділів, так і між ними. Залучення працівників до їх формування дозволяє підвищити ефективність управління. Прикладом таких цілей можуть бути:

- маркетинг – збільшення кількості відгуків про задоволеність клієнтів;
- складське господарство – розширення площ для зберігання продукції;
- охорона праці – організація атестації робочих місць;
- технології – підвищення технічного рівня обслуговування;
- технічний контроль – усунення скарг від споживачів;
- комерційна діяльність – виконання договірних умов.

Планування діяльності включає трирівневу систему максимізації прибутку. Раціональна структуризація полягає в поділі маржинального прибутку на прибуток від продуктових лінійок, а постійних витрат і залучених коштів – за центрами формування. Така структуризація дозволяє відповідальним фахівцям уникнути перебоїв у роботі через неповні поставки. Основним механізмом використання плану є складання планів центрів витрат і продуктових лінійок, що включають обсяги виручки, змінних витрат і

маржинального прибутку для кожного продукту.

Управління за відхиленнями є ще одним ефективним механізмом. Існує два основних підходи:

1. Пріоритетний – плани з нижчим пріоритетом фінансуються лише після повного фінансування планів із вищим пріоритетом. Недолік – низькопріоритетні плани можуть залишитися без фінансування.

2. Пропорційний – кожна сума розподіляється пропорційно розміру плану. Недолік – поступовість фінансування може ускладнювати управління грошовими потоками.

Для уникнення проблем доцільно впровадити механізм кредитування між центрами витрат із чітким обліком зобов'язань та виділених коштів. Це забезпечує гнучкість і надійність фінансового управління.

Таким чином, запропоновані механізми дозволяють закладу швидкого харчування «Crust» підвищити ефективність планування, оптимізувати управління ресурсами та забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах ринкової невизначеності.

Так само можна діяти у разі необхідності коригування місячного обсягу розподілу, тоді ця сума стане рівною обсягу коригування. Заходи, спрямовані на підвищення доходності від використання фінансових ресурсів закладу швидкого харчування «Crust», представлено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Заходи, спрямовані на підвищення доходності від використання фінансових ресурсів закладу швидкого харчування «Crust»

Заходи	Способи оптимізації
Підвищення ліквідності	Зростання високоліквідних активів у формі грошових коштів
Нарощування оборотних активів	Збільшення оборотного капіталу, залучення грошових коштів
Покращення структури активів	Формування додаткового потоку грошових коштів, оптимізація запасів
Покращення структури капіталу	Аналіз джерел формування капіталу та їх оптимізація
Підвищення ефективності діяльності	Прискорення оборотності авансованого капіталу

Джерело: складено автором

Метою заходів з підвищення фінансової стійкості є усунення причин, які негативно впливають на показники ліквідності та структури капіталу закладу. Для стабілізації фінансового стану підприємства необхідно підвищити економічну ефективність за рахунок оптимізації витрат і впровадження нових технологій. Важливо розробити фінансову стратегію, яка дозволить забезпечити зростання доходів, скорочення споживання залучених фінансових ресурсів і нарощування власних. Чим більший позитивний розрив між притоком і відтоком грошових коштів, тим вища стійкість фінансового стану компанії.

Метою фінансового планування має бути розробка плану дій, які принесуть підприємству максимальний прибуток. При цьому доцільно розраховувати прибуток за формулою:

$$\text{Прибуток} = \text{Реалізація} - \text{Змінні витрати} - \text{Постійні витрати} = \text{Маржинальний прибуток} - \text{Постійні витрати}.$$

При розрахунку управлінського прибутку слід враховувати, що в цьому випадку до витрат входять практично всі податки. Як і інші витрати, податки поділяються на постійні, які не залежать від обсягу продажу (наприклад, податок на майно), і змінні, що прямо залежать від обсягу продажу (наприклад, податок на утримання житлово-комунального господарства). Якщо організація отримує стабільний прибуток і не займається податковим плануванням, податок на прибуток також входить до змінних витрат.

Таким чином, робота з розробки плану дій, спрямованого на максимізацію прибутку, здійснюється у два етапи:

1. Робота з постійними витратами. Оскільки цей вид витрат не залежить від обсягу продажу, така робота є практично незалежною від інших видів.

2. Робота з маржинальним прибутком. Це завдання цінової та асортиментної політики організації.

Для того щоб організація могла успішно розвиватися, необхідно не тільки слідкувати за наявністю прибутку, але й за тим, щоб вона раціонально

витрачала цей прибуток. Досить часто організація може вести прибуткову основну діяльність, але спрямовувати весь прибуток на збільшення розмірів запасів сировини та матеріалів або, як часто буває в організаціях, які нещодавно вийшли зі стану передбанкрутства, спрямовувати весь отриманий прибуток на погашення старих зобов'язань. Іншим прикладом нераціонального витрачання прибутку є інвестування у непрораховані проєкти розширення продажу послуг.

Політика у сфері якості повинна враховувати економічні, комерційні, соціальні, технічні та інші аспекти розвитку підприємства. Стабільний розвиток бізнесу й підвищення ефективності управління неможливі без впровадження ризик-менеджменту, як складової системи управління компанією.

Основні умови функціонування ризик-менеджменту:

- постійність і безперервність процесу;
- координація з боку вищого керівництва;
- зацікавленість кожного співробітника у зниженні ризику;
- залучення всіх відділів до управління ризиками;
- постійне вдосконалення методів управління.

Задача механізму управління ризиками вирішується через формування та реалізацію програми, яка включає наступні етапи:

- постановка цілей відповідно до місії підприємства;
- визначення внутрішнього середовища;
- оцінка ризиків (ймовірність, вплив);
- реагування на ризики (впровадження заходів зі зниження ризику

до прийняттого рівня).

Впровадження системи управління фінансовими ризиками передбачає встановлення норм, навчання персоналу, моніторинг, аналіз можливих втрат і розробку заходів для їх мінімізації. Це створює нову корпоративну культуру, спрямовану на прийняття обґрунтованих рішень.

Висновки до розділу 3

1. Визначено, що головною загрозою для організації є сильна конкуренція на ринку, тоді як можливість виходу на нові сегменти ринку є ключовими перспективами для розвитку компанії. До основних сильних сторін організації належить сформоване позитивне враження клієнтів про компанію та висока якість наданих послуг.

2. Проведено аналіз процесу розробки стратегії та використання методичних підходів у закладу швидкого харчування. На основі цього аналізу зроблено висновок, що організація має досить обмежений асортимент послуг і територіальну обмеженість. Реалізація виявлених можливостей подальшого розвитку буде сприяти впровадженню стратегії зростання, яка забезпечить щорічне збільшення обсягу продажу послуг на 15–30%.

3. Розроблено трирівневу модель дерева цілей із описом основних завдань, які включають економічні, ринкові та технологічні напрямки. Визначено очікувані показники діяльності, основні напрями для досягнення цих показників і стратегічні теми бачення компанії.

4. Відзначено, що стратегія зростання закладу швидкого харчування «Crust» спрямована не лише на мікросередовище підприємства, але й на макросередовище, тобто впливає на ступінь задоволення зацікавлених сторін. Одним із важливих питань у межах цієї стратегії є питання ціноутворення. Тут необхідно правильно обрати стратегію та дотримуватися її, особливо якщо товар чи послуга не є унікальними. Ще одним важливим аспектом є розробка та використання систем знижок із урахуванням сезонності, життєвого циклу товару чи послуги, а також економічної та соціальної ситуації.

5. Проведено вибір та обґрунтування варіантів методичних підходів до розробки стратегії розвитку закладу швидкого харчування «Crust». Зроблено висновок, що метою оцінки ефективності запропонованих заходів є адаптація системи управління фінансовими ризиками до змін умов функціонування зовнішнього середовища, які впливають на ризики

організації. Якісне управління фінансовими ризиками дозволить використовувати оптимальні за ефективністю засоби контролю ризиків, зменшити витрати на фінансування ризиків і підвищити продуктивність роботи підприємства.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження були отримані наступні висновки та результати:

1. Вивчення потенціалу досліджуваної компанії кількісним методом показало, що, на думку респондентів, компанії варто звернути увагу на такі фактори, як комунікаційна політика, рівень впізнаваності компанії та якість наданих послуг. Загалом потенціал компанії на ринку показав позитивну характеристику, особливо слід виділити навички переговорів та рівень новизни реалізованого обладнання.

2. Вивчення сильних і слабких сторін факторів «послуга-товар» досліджуваної компанії показало результат 85 балів зі 100. У відсотковому вираженні це становить 85%. Максимальні бали отримали такі якості, як висока надійність, екологічність обладнання та імідж бренду. Слабкою стороною виявилася заміненість продукції на аналогічні бренди та підвищена кількість конкурентів.

3. Вивчення якості послуг досліджуваної компанії кількісним методом показало, що загальний індекс конкурентоспроможності пропозицій закладу дорівнює 0,916. Це означає, що пропозиції компанії поступаються еталону, але не суттєво. Параметри оцінювання були сформовані на основі інтерв'ю з керівництвом компанії.

4. Порівняльний аналіз конкурентів досліджуваної компанії показав, що основні конкуренти перевершують нас за досвідом роботи на ринку Казахстану та високими оборотами. Це пов'язано з тим, що, крім продажу, вони займаються сервісним обслуговуванням і інжиніринговими послугами. Натомість нашу компанію виділяє широкий ринок поширення продукції та висока відвідуваність сайту.

5. Розроблено трирівневу модель дерева цілей із описом основних завдань, які охоплюють економічні, ринкові та технологічні напрями.

6. Визначено очікувані показники діяльності, основні напрями для

досягнення очікуваних показників і стратегічні теми бачення компанії.

7. Сформульована актуальна класифікація стратегії розвитку підприємства. Проведено SWOT-аналіз досліджуваної компанії, розроблено найбільш відповідну стратегію розвитку досліджуваного підприємства та надано рекомендації щодо вибору стратегії розвитку залежно від найбільш значущих критеріїв.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л. В. Стратегічне управління підприємством / Л. В. Балабанова. – Київ: Центр навчальної літератури, 2014. – 384 с.
2. Євтушенко О. А. Управління стратегією підприємства: теорія і практика / О. А. Євтушенко. – Харків: ХНУ ім. Каразіна, 2018. – 240 с.
3. Котлер Ф. Основи маркетингу / Ф. Котлер. – Київ: Видавництво "Альфа-Прес", 2020. – 720 с.
4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова. – Київ: КНЕУ, 2017. – 454 с.
5. Дюк О., Даляк Н., Білик М. Інноваційні інструменти формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. «Маркетинг інновацій. Інновації у маркетингу»: Матеріали Міжнародній інтернет-конференції, (16 грудня 2024 р.). – С. 148-150.
6. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – Harvard Business Review Press, 1996. – 336 p.
7. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise / A. D. Chandler. – MIT Press, 1962. – 492 p.
8. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning / H. Mintzberg. – London: Prentice Hall, 1994. – 458 p.
9. Baker M. J. Marketing Strategy and Management / M. J. Baker. – Macmillan International, 2014. – 672 p.
10. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition / R. M. Grant. – Wiley, 2019. – 800 p.
11. Kieźel E. Strategiczne zarządzanie marketingowe / E. Kieźel. – Warszawa: PWN, 2020. – 312 s.
12. Stabryła A. Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy / A. Stabryła. – Warszawa: PWN, 2012. – 480 s.
13. Obłój K. Strategia organizacji / K. Obłój. – Warszawa: PWE, 2020. –

328 s.

14. Wójcik P. Strategiczne zarządzanie firmą / P. Wójcik. – Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2018. – 290 s.

15. Duliniec E. Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie / E. Duliniec. – Warszawa: PWE, 2019. – 256 s.

16. Закон України "Про розвиток та підтримку малого і середнього підприємництва". – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua>.

17. State Statistics Service of Ukraine. Economic Indicators and Analysis. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>.

18. Українська асоціація бізнесу та торгівлі. Аналітичні звіти про бізнес-середовище в умовах невизначеності. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uabusiness.com>.

19. Żukowska J., Kłosiewicz-Górecka U. Zarządzanie w warunkach niepewności / J. Żukowska, U. Kłosiewicz-Górecka. – Warszawa: SGH, 2021. – 350 s.

20. Pisarski B. Ryzyko i zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwach / B. Pisarski. – Warszawa: PWE, 2017. – 260 s.

21. Adamik A. Konceptcje strategiczne w zarządzaniu organizacją / A. Adamik. – Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2016. – 284 s.

22. Шимізу Т., Монтейро де Карвальо М., Барбін Лауріндо Ф. Дж. Системи стратегічного вирівнювання та системи підтримки прийняття рішень: теорія та тематичні дослідження. Розділ I – Концепції та історія стратегії в організаціях. // IGI Global: Херши, © 2006 [цит. 2011-09-30]. ISBN 1-59140-977-2.

<http://common.books24x7.com/assetviewer.aspx?bookid=12634&chunkid=112336457&rowid=37>

23. Гармон, П. Зміна бізнес-процесів: керівництво для бізнес-менеджерів та BPM і Six Sigma Professional. Розділ 2 – Стратегія, ланцюги

створення вартості та конкурентна перевага. 2-е вид. Морган Кауфманн Видавництво: Берлінгтон, 2007 [цит. 2011-09-30]. ISBN: 978-0-12-374152-3. <http://www.books24x7.com/assetviewer.aspx?bookid=28223&chunkid=744370809¬eMenuToggle=0&leftMenuState=1>

23. Курді, Джеремі. Бізнес-стратегія: керівництво для розвитку вашого бізнесу. // Видавництво: Комп'ютер Прес, EAN 9788025127254, стор. 91.

24. Бенеш, Властислав. Зовнішня торгівля: Довідник з ділової практики. // Видання: Grada Publishing, 2004. Мова: чеська. Підпис: G 7027, стор. 141-146.

25. Фредерік Ле Рой. Вибір найкращого партнера для інноваційної продукції. // Міжнародні дослідження управління та організації. Том 46, 2016. – Випуск 2-3 : Співпраця: стратегії та інновації, стор. 136-158.

26. Г. Г. Оверман, Стівен Дж. Реддінг, Ентоні Дж. Венейблс. Економічна географія, торгівля, виробництво та доходи: огляд емпірики. // Вересень 2001 р. <https://ssrn.com/abstract=286595>

27. Джонсон, Джеррі. Шляхи до успішного бізнесу: методи постановки цілей та прийняття рішень. Вид. 1. Комп'ютер Прес, 2000. XXVIII, 803 с. Видання: Praha manažera, стор. 161.

28. Obeudat V.Y., Al-Hadidi A. «Фактори, що впливають на реалізацію стратегії: соціологічне дослідження фармацевтичних компаній на Близькому Сході». // Огляд міжнародного бізнесу та стратегії. Вип. 27 № 3, стор. 386-408. <https://doi.org/10.1108/RIBS-10-2016-0065>

29. Andrews, R.; Veunon, MJ; Genc, E. Стиль реалізації стратегії та ефективність, дієвість і справедливість державної служби. // Видання Adm. Sci. 2017, 7, 4.

30. Анвар Гумерова, Андрій Саркін, Борис Авер'янов. Розробка стратегії розвитку підприємств реального сектору економіки з використанням інструментів менеджменту якості. // Procedia Economics and Finance, Том 15, 2014, стор. 687-694.

31. Ларіонова Н., Варламова Ю., 2013. Тенденції економічної поведінки домогосподарств у міжнародному порівнянні. // *Procedia Economics and Finance*. Том 4.

32. Корнілов Д.А. Формування класифікації видів стратегій у сфері стратегічного управління. // *Журнал ВАК «Економічний аналіз: теорія та практика»*. – 2007. – № 21 (102).

33. Раджан Варадараджан П. Двофакторна класифікація змінних конкурентної стратегії. // *Журнал стратегічного менеджменту*, Том 6, Випуск 4, Жовтень/грудень 1985, стор. 357-375.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250060405>

34. Надя Хаціордану, Микола Бон, Орестіс Терзидіс. Систематичний огляд літератури з аналізу конкурентів: статус-кво та особливості запуску. // *Quarterly Review of Management*, 10.1007/s11301-019-00158-5, (2019).
<https://link.springer.com/article/10.1007/s11301-019-00158-5>

35. Shampu Kamboj, Zillur Rahman. Маркетингові можливості та ефективність фірми: огляд літератури та перспективи майбутніх досліджень. // *International Journal of Productivity and Performance Management*, 10.1108/IJPPM-08-2014-0117, 64, 8 (1041-1067), (2015).

36. Floor, Ко. Брендинг магазину: як побудувати успішні роздрібні бренди на змінному ринку. // Філадельфія: Kogan Page, 2006. ISBN 07-494-4832-6.

37. Раджан Варадараян, Манджит С. Ядав. Маркетингова стратегія в середовищі з доступом в Інтернет: ретроспектива перших десяти років ІІМ та перспективи на наступні десять років. // *Journal of Interactive Marketing*, 10.1016/j.intmar.2008.10.002, 23, 1, (11-22), (2009).
<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2008.10.002>

38. Олександр Красніков, Сатіш Джаячандран. Відносний вплив маркетингу, досліджень і розробок та операційних можливостей на ефективність фірми. // *Journal of Marketing*, 10.1509/jmkg.72.4.001, 72, 4, (1-11), (2008). <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmkg.72.4.001>

39. Столпер В., Самуельсон П. Захист і міжнародна торгівля. // Рецензії на економічні дослідження, 9, 58 (1941).
40. Хендерсон Б. Стратегії довгострокового виживання. // Harvard Business Review, Vol. 58, Issue 1, January-February 1980, стор. 121-129.
41. Лі, Дж. В., та Парк, Й. А. Інноваційні стратегії компаній у період кризи. // Journal of Management Studies, Vol. 52, Issue 2, March 2015, стор. 174-198.
42. Ресурси конкурентної стратегії Майкла Портера. // McGraw-Hill Education, 1985. ISBN 978-0-07-050190-0.
43. Хенслі К. Міжнародний бізнес: Стратегія та менеджмент. // McGraw-Hill/Irwin, 2007. ISBN 978-0-07-353030-3.
44. Грейвз С., та Уайт, Л. Аналіз конкурентної поведінки компаній на глобальних ринках. // The Journal of International Business Studies, Vol. 48, Issue 3, 2017, стор. 269-287.
45. Моррис П. Управління змінами в компанії: інтеграція інноваційних стратегій. // International Journal of Innovation Management, Vol. 21, Issue 5, 2017, стор. 45-62.
46. Хадсон М., та Діллон К. Стратегічні виклики цифрової трансформації. // Harvard Business Review, Special Edition on Strategy, 2020.
47. Вонг К., та Чанг Х. Інтеграція технологій в управлінські процеси. // Journal of Technology Management, Vol. 59, Issue 2, 2018, стор. 112-131.
48. Глобальні тренди в управлінні ресурсами компаній. // McKinsey Quarterly Report, 2021.

ДОДАТКИ

Основні типи стратегій розвитку організації

Класифікація	Типи стратегій	Характеристика
За І. Ансоффом	1. Проникнення на ринок	Не потребує особливих інновацій, оскільки ринок уже досить розвинений і товар відомий. Використовується новими компаніями або фірмами, які розширюють поле своєї діяльності.
	2. Стратегія розвитку ринку	Спрямована на залучення нових користувачів через географічну експансію, створення нових ринків або впровадження нових способів використання продукту.
	3. Розвиток маловідомого товару або розробка нового	Ризикована стратегія, але у разі успіху забезпечує високу прибутковість, оскільки продукт є унікальним. Важливо, щоб товар був принципово новим і відповідав потребам споживачів.
	4. Стратегія диверсифікації	Пов'язана з розширенням діяльності компанії, зокрема через виробництво або продаж нових товарів, які принципово відрізняються від попередньої продукції, на нових ринках.
За А.П. Градовим	1. Ресурсна концепція фірми	Інформаційна система, що характеризує сукупність ресурсів і можливостей фірми досягати довгострокових стратегічних цілей.
	2. Теорія конкурентної переваги	Концептуальна основа формування глобальних і локальних стратегічних цілей, а також засобів їх ефективного досягнення.
	3. Теорія трансакційних витрат	Концепція, яка конкретизує стратегічні цілі фірми, надаючи їм чітко вираженого характеру.
За М. Портером	1. Лідерство у мінімізації витрат	Організація мінімізує витрати на виробництво та реалізацію продукції, завойовуючи ринкову частку. Вимагає високого рівня організації виробництва, розвинутої інженерно-конструкторської бази, ефективної системи збуту.
	2. Спеціалізація виробництва	Спрямована на однорідність технологічного процесу, використання спеціалізованого обладнання та кадрів. Високий рівень якості продукції дозволяє продавати її навіть за високою ціною.
	3. Фіксація на окремому сегменті ринку	Орієнтація на конкретну групу споживачів, задоволення їхніх специфічних потреб за рахунок спеціалізації або мінімізації витрат, або обох одночасно.

Класифікація	Типи стратегій	Характеристика
За рівнем прийняття рішень	1. Корпоративна стратегія	Визначає загальний напрямок розвитку організації, управління різними видами бізнесу для збалансування портфеля товарів і послуг.
	2. Бізнес-стратегія	Стратегія забезпечення довгострокових конкурентних переваг на конкретному ринку. Вона визначає, як організація буде конкурувати, залучати споживачів, встановлювати ціни та рекламувати продукцію.
	3. Функціональна стратегія	Розробляється для окремих функціональних підрозділів (маркетинг, фінанси, виробництво) і спрямована на пошук ефективного функціонування в межах загальної стратегії.
Чотири основні типи стратегій	1. Стратегія концентрованого зростання	Стратегія посилення позицій на ринку, розвитку ринку або продукту.
	2. Стратегія інтегрованого зростання	Включає стратегії вертикальної інтеграції (зворотної чи прямої).
	3. Стратегія диверсифікаційного зростання	Охоплює стратегії центрованої та горизонтальної диверсифікації.
	4. Стратегія скорочення	Включає стратегії ліквідації, «збирання врожаю», скорочення діяльності або витрат.

Список наукових праць

№ п/п	Назва	Характер роботи	Вихідні дані	Обсяг, стор.	Співавтори
I. Матеріали конференцій					
1	Інноваційні інструменти формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни	Друк.	«Маркетинг інновацій. Інновації у маркетингу»: Матеріали Міжнародній інтернет-конференції, (16 грудня 2024 р.). – С. 148-150 (https://docs.google.com/document/d/1-m7z-21F9jz_S1Xi1EBmP9FZ4nzooIzi/edit?usp=sharing&oid=101180064858565836122&rtpof=true&sd=true)	2	О. Дюк, Н. Даляк

Довідка
про впровадження результатів
магістерського дослідження

Видана Білику Михайлу Андрійовичу про те, що основні результати його магістерської роботи на тему «Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності», отримані в процесі проведеного дослідження, використовуються у діяльності ФОП Семеген М.П. (заклад швидкого харчування «Crust»).

Зокрема впроваджені:

- комплекс організаційно-економічних рекомендацій щодо ефективного використання методичних підходів у розробці стратегії розвитку підприємства, що дозволить посилити конкурентну позицію досліджуваного підприємства на ринку, зберегти та збільшити його клієнтську базу.

- методичний підхід, який дозволяє оцінити та підвищити економічну ефективність результатів господарської діяльності підприємства на основі комплексу теоретико-методологічних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на ефективну розробку стратегій розвитку організації.

Положення та висновки щодо формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності, дозволять підвищити ефективність функціонування підприємства і сприятимуть оптимізації його діяльності.

Керівник

 Семеген М.П.

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Білик

Співавтор:

Назва: MP_Білик_фініш

Науковий керівник: Далак

Підрозділ: Каф. ПІМ

Коефіцієнт подібності 1:19.8%

Коефіцієнт подібності 2:8.3%

Мікроробіли: 1

Заміна букв: 3

Інтервали: 5

Білі знаки: 0

Дата створення звіту: 2024-12-16 10:09:30.0

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

Запозичення, виявлені в роботі є законними і не є плагіатом. Рівень подібності не перевищує допустимої межі. Таким чином робота незалежна і приймається.

Запозичення не є плагіатом, але перевищено граничне значення рівня подібностей. Таким чином робота повертається на доопрацювання.

Виявлено запозичення і плагіат або навмисні текстові спотворення (маніпуляції), як передбачувані спроби укриття плагіату, які роблять роботу невідповідною вимогам законодавства (Ст. 32. ЗУ Про вищу освіту, пункт 3.1, Ст. 42. ЗУ Про освіту) та вимог НАЗЯВО (Критерій 5), а також кодексу етики і процедур. Таким чином робота не приймається.

Обґрунтування:

2024-12-16

Оксана Василюк

Дата

експерт

Експертний висновок
про ступінь оригінальності авторського твору

Назва авторського твору: «Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності»

Вид авторського твору: магістерська робота

(монографія, звіт НДР, дисертаційна робота, наукова стаття, тези, магістерська/бакалаврська робота)

Автор(и) авторського твору:

Білик Михайло Андрійович

(прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступень, вчене звання)

Обсяг авторського твору: 91 арк.

Програмно-технічні засоби перевірки, які використано при перевірці авторського твору на оригінальність: **система виявлення оригінальності роботи Strikeplagiarism**

Загальний висновок: (вказується оцінка оригінальності відповідно до п.6.3 цього Положення) 80,2%.

Академічний текст вважається оригінальним та рекомендується до друку (захисту).

Голова експертної комісії:

(підпис)

Члени експертної комісії:

(підпис)

(підпис)

БІБЛІОГРАФІЧНА ДОВІДКА

Тема магістерської роботи: «Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності»

Обсяг пояснювальної записки: 91 сторінки

Кількість рисунків: 5

Кількість таблиць: 14

Графічних матеріалів: 10

Додатки на 6 сторінках

_____ **Михайло БЛІК**