

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**Стратегічні напрями розвитку підприємств на прикладі  
ПрАТ «Дубномолоко»**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти “магістр”

Виконав: студент 10-291 групи  
Спеціальності 073 Менеджмент  
Освітньо-професійної програми  
Менеджмент

Кедюліч Данило Валентинович  
Керівник к.е.н, старша викладачка  
Чмут А.В.

Рецензент Директор ТОВ  
“ВІНКОНЦЕПТПОСТАЧ” Алісевич  
С.В.

Івано-Франківськ, 2024

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ</b> .....	6
1.1 Сутність стратегії та стратегічного розвитку .....	6
1.2 Види стратегій підприємств.....	10
1.3 Особливості розробки та впровадження стратегії розвитку підприємства в умовах VUCA – світу.....	14
<b>РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ДУБНОМОЛОКО»</b> .....	18
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	18
2.2 Аналіз конкурентоспроможності підприємства.....	21
2.3 Проблеми стратегічного розвитку підприємства в умовах воєнного стану .....	25
<b>РОЗДІЛ 3 ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ</b> .....	30
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	36
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	40

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Стратегічний розвиток підприємств є критично важливим у сучасних умовах глобалізації,

швидких технологічних змін і високої конкуренції на ринках. Вибір та реалізація ефективних стратегій забезпечують підприємствам стійкість, конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища. Питання стратегічного розвитку стають особливо актуальними для українських підприємств в умовах воєнного стану, коли традиційні підходи до управління виявляються неефективними. Дослідження стратегічного розвитку дозволяє виявити найкращі практики, сприяє впровадженню інновацій та оптимізації бізнес-процесів. Це, у свою чергу, сприяє стабілізації функціонування підприємства в період кризи, та допомагає знайти нові напрями та способи збереження прибутковості, розширенню ринкових позицій та забезпеченню довгострокового зростання підприємства. В цьому контексті тема стратегічного розвитку підприємств є надзвичайно важливою для вивчення та практичного застосування.

Питанням стратегічного розвитку підприємств приділяли увагу значна кількість зарубіжних та вітчизняних вчених. Заред зарубіжних вчених широко відомі праці М.Портера, А. Стрикленда, А.Томпсона, А. Чендлера. Сучасні українські вчені-економісти багато уваги приділяли питанням формування ефективної стратегії розвитку підприємств, серед них: Ю. Гончаров, О.Гудзь, Р.Захарчин, А.Золотаревський, С.Клименко, В. Македон, Т.Фролова. Дослідники переважно розглядали питання стратегічного розвитку компаній в мирний час, проте особливості та проблеми в цій сфері в умовах війни є недостатньо вивченими.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами Кваліфікаційна робота виконувалась у відповідності до науково-дослідної теми «Стратегічне управління економічною діяльністю підприємств у контексті сталого розвитку» – номер державної реєстрації 0123U104063 (в її межах автором проведено стратегічний аналіз діяльності підприємства та запропоновані напрями стратегічного розвитку на міжнародному ринку).

**Метою роботи** є дослідження питань стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного часу.

Реалізація мети дослідження обумовила постановку та вирішення наступних завдань:

- дослідити сутність та стратегії та стратегічного розвитку;
- вивчити види стратегій підприємств;
- дослідити особливості розробки та впровадження стратегій розвитку підприємств в умовах VUCA – світу;
- надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Дубномолоко»;
- провести аналіз конкурентоспроможності підприємства;
- визначити проблеми стратегічного розвитку підприємства в умовах воєнного часу;
- запропонувати напрями забезпечення стратегічного розвитку підприємства на міжнародному ринку.

**Об'єктом дослідження** є процес стратегічного розвитку підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та практичні засади стратегічного розвитку підприємства.

**Методи дослідження;** синтезу та аналізу – використовувався при деталізації та структуруванні теоретичних засад стратегії та стратегічного розвитку; системного аналізу – при обґрунтуванні поставлених завдань та формуванні теоретичних узагальнень, висновків, також при уточненні ключових термінів; монографічний – для визначення сутності окремих дефініцій, зокрема поняття «стратегія» та «стратегічний розвиток»; економіко-статистичні – для ефективного опрацювання масиву емпіричних і статистичних даних при аналізі економічних показників; графічний – для наочної ілюстрації та схематичного представлення досліджуваних явищ і процесів.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в відображенні проблематики стратегічного розвитку підприємств в контексті VUCA – світу та кризи військового часу, та формуванні практичних рекомендацій по формуванню стратегічних орієнтирів розвитку підприємства на міжнародних ринках.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в можливості практичного застосування напями формування ефективної стратегії розвитку на підприємствах і установах різних форм і галузей. Теоретичні положення та практичні рекомендації щодо формування стратегічних орієнтирів розвитку підприємства в умовах воєнного часу є результатом проведених власних досліджень.

**Апробація результатів дослідження.** Робота апробована на Міжнародна науково-практична конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів» (07-08 листопада 2024 року м. Івано-Франківськ).

**Структура роботи.** Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, список використаних джерел.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

## 1.1 Сутність стратегії та стратегічного розвитку

Стратегія та стратегічний розвиток є одними з найважливіших концепцій у сучасному менеджменті. Вони визначають напрямок і спосіб досягнення довгострокових цілей підприємства, забезпечуючи його стійкість та конкурентоспроможність на ринку. Стратегічне планування дозволяє організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, використовуючи свої внутрішні ресурси та можливості найефективнішим чином.

Розуміння сутності стратегії включає вивчення різних підходів та визначень, запропонованих провідними науковцями і практиками у галузі стратегічного менеджменту. Важливо проаналізувати, як різні автори трактують поняття стратегії та які аспекти стратегічного розвитку вони підкреслюють у своїх роботах. Це допоможе сформуванню комплексного уявлення про те, що таке стратегія, та як її можна успішно реалізувати в умовах динамічного бізнес-середовища.

У наступних таблицях наведено визначення стратегії та стратегічного розвитку від провідних авторів у цій галузі. Детальний аналіз цих визначень дозволить глибше зрозуміти різноманіття підходів до стратегічного планування та визначити ключові компоненти успішної стратегії для підприємства.

*Таблиця 1.1*

### **Класичні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія»**

Автор, джерело	Визначення
Чандлер А.Д. [1]	Стратегія - це визначення основних довгострокових цілей підприємства, затвердження курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для їх досягнення.
Б. Карлофф [2]	узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії
Ансофф І. [3]	Стратегія - набір правил для прийняття рішень, якими керується організація у своїй діяльності
Портер М.Е. [4]	Стратегія - це створенню унікальної і вигідної позиції, яка

	передбачає певний набір видів діяльності.
Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. [5]	Стратегія - детальний, всебічний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії організації і досягнення її цілей.
Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. [6]	Стратегія - набір запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості та нової диспозиції на ґрунті конкурентної боротьби.

Джерело: складено автором на основі [1-6]

Ідея стратегічного планування в бізнесі виникла на початку ХХ століття, проте справжній розквіт вона отримала у другій половині століття. У 1950-1960-х роках, зі зростанням масштабів та складності бізнес-операцій, керівники підприємств почали усвідомлювати необхідність системного підходу до управління та довгострокового планування.

Класичні підходи до розуміння поняття стратегії були сформовані ученими в процесі їх досліджень саме в цей період. Спершу розуміння сутності стратегії акцентувалось на процесі ціле утворення. Тобто стратегію розглядали як певну ціль та процес досягнення її. Це яскраво відображається в визначеннях які дали Чандлер А.Д. та Карлофф Б.

Трохи з часом дослідники розширили своє розуміння сутності стратегії як набір правил по прийняттю рішень. Тобто почали розглядати стратегію не тільки як план, але і як комплекс рішень направлених на його реалізацію. Це яскраво видно при аналізі визначень Ансоффа И. Портера М.Е., Томпсона А.А. та ін.

Біль сучасні дослідники кінця ХХ початку ХХІ століття, так само як і їх попередники досліджують питання стратегічного розвитку опираючись як на попередні дослідження так і розвиток сучасної практики (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2.*

## Сучасні підходи до розуміння поняття «стратегічний розвиток»

Суть	Визначення	Джерело
Програма, план, напрям дій	Довгострокова програма, яка спрямована на досягнення цілі, що постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації.	Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. [7]
	Є цілісним відображенням цілей і засобів економічного розвитку будь-якого підприємства в довгостроковій перспективі.	Захарчин Р.М. [8]
	Програма дій із досягнення стратегічної мети через фарватер шляхів діяльності підприємства, складений із векторів розвитку, орієнтованих на рівноважні точки парних чинників зовнішнього впливу.	Золотаревський А.В. [9]
	Це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємостосунків усередині підприємства, а також його позиції в навколишньому середовищі, що призводить підприємство до визначених цілей.	Клименко С.М. [10]
	Головний напрям діяльності підприємства, план, який розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних цілей, задач і напрямків діяльності підприємства для досягнення нею ефективних показників роботи і бажаного результату	Македон В.В. [11]
	Генеральна комплексна програма дій, виражених як у кількісній, так і в якісній формі, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з урахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення.	Хацер М.В. [12]
	Це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємостосунків усередині підприємства, а також його позиції в навколишньому середовищі, що призводить підприємство до визначених цілей.	Клименко С.М. [13]
	Стратегія - це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, і альтернативних варіантів на підставі власних міркувань у межах своєї політики.	Шершньова З.С. [14]
	Стратегія - комплексний системний план забезпечення досягнення довгострокових цілей підприємства.	Ковтун О.І. [15]
Комплексний процес ефективного планування та ухвалення рішень	Передбачає процеси планування та ухвалення рішень, у результаті яких установлюються цілі підприємства та розробляється стратегічний план.	Власенко В.А. [16]
	Безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості.	Погорелов Ю.С. [17]
	Комплекс управлінських рішень (системи управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи	Тур О.В. [18]



	господарюючого суб`єкта, як результат забезпечення динамічного і сталого розвитку підприємства.	
Комбінований підхід	це систематичний план його потенційної поведінки в умовах повноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємства, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для більш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості.	М.Г. Саєнко
	системний план забезпечення досягнення довгострокових цілей підприємства, в якому обґрунтовуються рішення щодо того як розвивати бізнес підприємства в цілому та його окремі сектори, яке місце займати в галузі та на ринку, як протидіяти конкурентам, як посилити позицію на ринку і в галузі і т. п.	Берницька Д.І. [19]

Джерело: складено автором на основі [7-19]

Сучасний підхід до формування визначень враховує процесний системний та цільовий підхід. В більшості випадків дослідники поєднують системний і цільовий підхід, визначаючи стратегію, як комплексний план по досягненню певних цілей. Процесний підхід акцентує увагу на діях та рішеннях керівництва до яких як складова входить розробка плану. Комбінований підхід враховує в собі комплекс усіх складових, що пов'язані з формування та розвитком стратегії підприємства.

Таким чином, на сьогоднішній день сучасна концепція визначення стратегії поєднує філософську та організаційно-управлінську парадигми.

Тобто є поєднанням того, що стратегії це і напрям розвитку та конкретні дії та заходи, що забезпечують досягнення цілей організації.

З урахуванням проведеного аналізу понять можна визначити значення або результат до якого прагне організація через ефективне формування стратегії (рис1.1.).

Як видно з рисунку в своїх визначеннях дослідники формуючи визначення акцентують увагу на певних перевагах які досягаються реалізацією стратегії. Це і досягнення цілей, і динамічний розвиток який враховує мінімізацію ризиків, і досягнення конкурентоспроможності та

стійкості в довгостроковій перспективі, а також певне ефективне використання ресурсів і як наслідок ефективність діяльності.

Рис 1.1. Результати реалізацій стратегії підприємства

Джерело: складено автором на основі [1-19]

Як бачимо визначення класиків стратегічного менеджменту більше сфокусовані на цільовому підході, досягненні конкурентоспроможності та ефективності діяльності, тоді як сучасні автори вже враховують важливість сталого розвитку та мінімізації ризиків. Ці відмінності відображають еволюцію підходів до стратегічного управління, відповідаючи на виклики та можливості сучасного бізнес-середовища, та мінливості зовнішнього середовища функціонування організацій.

## **1.2. Види стратегій підприємств**

Стратегії підприємств є ключовим елементом успішного управління та розвитку організацій. Вони визначають напрямок діяльності, спосіб досягнення цілей і забезпечення конкурентоспроможності на ринку. У сучасному бізнес-середовищі існує велика різноманітність стратегій, які можуть використовуватися компаніями для досягнення своїх завдань.

Існують різні види класифікацій стратегій, які дозволяють їх систематизувати, враховуючи різні класифікаційні ознаки.

Знання та розумінні стратегій дозволяє краще зрозуміти, які з них можуть бути ефективними для досягнення певних бізнес-цілей та як їх можна адаптувати до специфічних умов кожного підприємства.

Найпоширеніші підходи до класифікацій стратегій підприємств представлені на рис. 1.2.

Рис 1.2. Найпоширеніші підходи до класифікацій стратегій підприємств

Джерело: складено автором

Класифікація стратегій підприємств дозволяє краще зрозуміти різноманітність підходів до управління та розвитку організацій. Вона включає корпоративні, конкурентні, функціональні, інноваційні та глобальні стратегії, кожна з яких має свої особливості та цілі.

Більш деталізовано зміст та структуру цих стратегій розглянемо в табл. 1.3

Таблиця 1.3

### Класифікація стратегій підприємства

Вид стратегії	Тип стратегії
Корпоративні стратегії	Стратегія зростання - орієнтована на збільшення обсягів виробництва та продажів через розширення ринків або асортименту продукції.
	Стратегія стабілізації - спрямована на підтримання стабільного рівня розвитку і захист поточних ринкових позицій.
	Стратегія скорочення - використовується для зменшення масштабів діяльності, відмови від неефективних напрямків або реструктуризації.
Конкурентні стратегії (за Майклом Портером):	Стратегія лідерства у витратах - орієнтована на досягнення найнижчих витрат у галузі для забезпечення конкурентних переваг.
	Стратегія диференціації - спрямована на створення унікальної продукції або послуг, що виділяються на ринку.
	Стратегія фокусування - концентрація на вузькому сегменті ринку для задоволення специфічних потреб певної групи споживачів.
Функціональні стратегії	Маркетингова стратегія - включає плани і дії для просування продукції, збільшення ринкової частки та задоволення потреб споживачів.
	Фінансова стратегія - спрямована на ефективне управління фінансовими ресурсами, інвестиціями та витратами.
	Виробнича стратегія - включає планування та організацію виробничих процесів для підвищення ефективності та якості продукції.
	Кадрова стратегія - спрямована на управління персоналом, розвиток кадрового потенціалу та мотивацію працівників.
Інноваційні стратегії:	Стратегія технологічного лідерства - включає активні інвестиції в наукові дослідження та розробки для створення передових

	технологій.
	Стратегія швидкого слідування - орієнтована на швидке впровадження новітніх технологій, розроблених іншими компаніями.
Глобальна стратегія	Міжнародна стратегія - вихід на міжнародні ринки з адаптацією продукції до місцевих умов.
	Глобальна стратегія - стандартизація продуктів і процесів для забезпечення економії на масштабах виробництва.
	Транснаціональна стратегія - поєднання глобальної ефективності з локальною адаптацією.

Джерело: складено автором на основі [6,20-22]

Таким чином, корпоративні стратегії визначають загальні напрямки розвитку підприємства, конкурентні стратегії акцентуються на забезпеченні переваг у конкурентній ринковій боротьбі, функціональні стратегії охоплюють конкретні функціональні аспекти діяльності, інноваційні стратегії спрямовані на впровадження нововведень, а глобальні стратегії забезпечують ефективність на міжнародному рівні. Розуміння та вмиле застосування цих стратегій допомагає підприємствам адаптуватися до динамічних умов ринку і досягати своїх довгострокових цілей. В рамках загальної (корпоративної) стратегії розглянемо стратегії зростання, які притаманні українським молокопереробним підприємствам (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Стратегії зростання, які притаманні українським молокопереробним підприємствам

Вид стратегії	Тип та характеристика
Стратегія інтенсивного росту	<b>Стратегія глибокого проникнення на ринок</b> (зниження витрат виробництва та збуту, активізація рекламної діяльності, переконування споживачів збільшити обсяг споживання товару, частішого використання, залучення нових споживачів, підвищення сервісного обслуговування, розвиток збутової мережі)
	<b>Стратегія розвитку ринку</b> – це форма збільшення обсягів продажу частки ринку і прибутку та проникнення фірми на нові ринки.
	<b>Стратегія розвитку товару</b> – вдосконалення та розробка нових товарів
Стратегія інтегративного росту	<b>Стратегія прямої інтеграції</b> – об'єднання зусиль з посередниками..
	<b>Стратегія вертикальної інтеграції</b> (пряма, зворотна, діагональна) – об'єднання зусиль з виробниками або постачальниками постачальниками.
	<b>Стратегія горизонтальної інтеграції</b> – об'єднання з підприємствами конкурентами.
Стратегія	<b>Концентрична (вертикальна) диверсифікація</b> – фірма починає

диверсифікації	виготовляти нові товари, які технологічно або комерційно пов'язані з наявними товарами.
	<b>Горизонтальна диверсифікація</b> – випуск нових товарів, не пов'язаних з попередніми.
	<b>Конгломератна диверсифікація</b> – передбачає освоєння нових видів діяльності, які не пов'язані з наявними

Джерело: складено автором на основі [6-7, 20-22]

В представленій вище таблиці визначені найбільш поширені стратегії зростання молочнопереробних підприємств України, адже саме підприємство цієї галузі є об'єктом кваліфікаційної роботи.

Представлені види та типи стратегій пропонують різні підходи до розширення та зміцнення ринкових позицій підприємств, від контролю над виробничими ланцюгами та збільшення обсягів продажів до розширення в нові галузі. Вибір правильної стратегії залежить від конкретних умов і ресурсів підприємства, що дозволяє ефективно досягати довгострокових цілей і знижувати ризики.

### 1.3 Особливості розробки та впровадження стратегії розвитку підприємства в умовах VUCA – світу

Сучасний бізнес-середовище все частіше описується терміном VUCA, що є акронімом від англійських слів Volatility (нестабільність), Uncertainty (невизначеність), Complexity (складність) і Ambiguity (неоднозначність) (рис. 1.3).

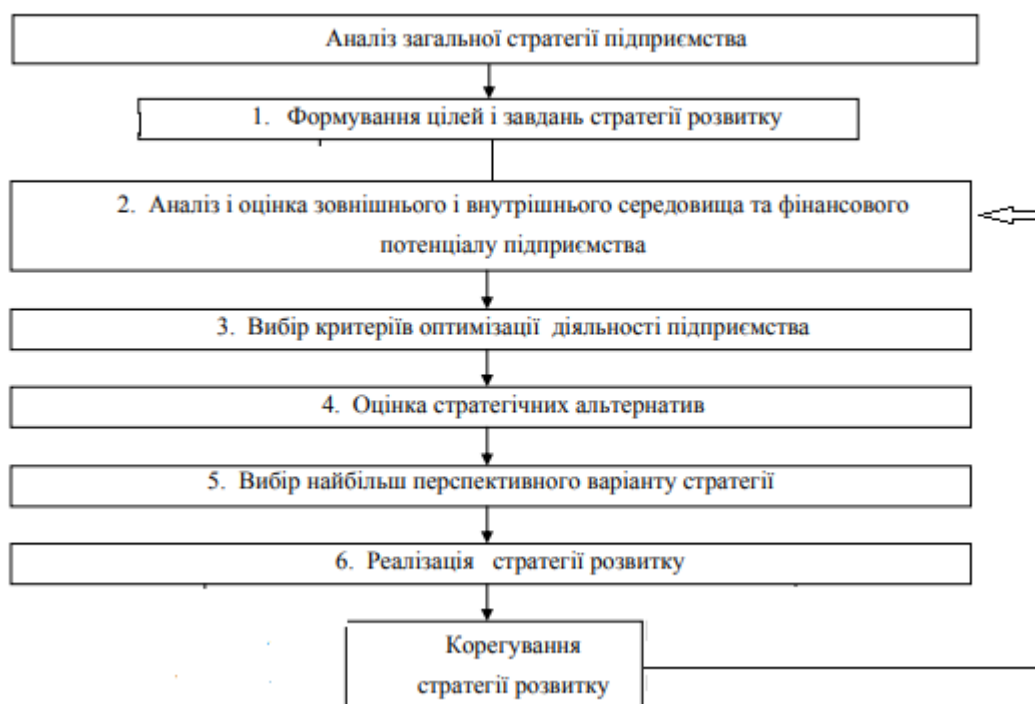
Рис.1.3 Характеристика складових VUCA – світу в економічному контексті

Джерело: [23]

Представлені на рис. 1.3 поняття відображають сутність сучасного світу, де зміни відбуваються швидко і непередбачувано, а інформація є часто неповною або суперечливою. Розуміння концепції VUCA є важливим для підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними та створювати стратегії, які будуть ефективними в умовах постійних змін [24].

В Україні після повномасштабного російського вторгнення менеджмент зустрівся з безліччю додаткових викликів в тому числі врахування VUCA середовища при розробці стратегії [25, 26].

Воєнні дії є ознакою VUCA-світу, оскільки вони створюють високий рівень нестабільності, невизначеності, складності та неоднозначності. Конфлікти швидко змінюють геополітичні умови, порушують економічні зв'язки та створюють непередбачувані ризики. Це вимагає від підприємств і держав гнучкості та адаптивності в умовах постійних змін і непередбачуваності.



### 1.3. Основні етапи процесу розроблення та реалізації стратегії розвитку підприємства підприємством

Джерело: складено автором на основі [27]

З урахуванням VUCA-світу процес розробки довгострокової стратегії ускладнюється, а іноді і унеможлиблюється, тож вона може мати середньостроковий характер реалізації. В таких умовах стратегія підлягає періодичному перегляду і оцінці не рідше ніж раз на рік, а при розробці стратегії більша увага приділяється оцінці ризиків,

багатоваріантності розвитку зовнішнього середовища, а отже і гнучкості і адаптивності пропонованої стратегії (рис.1.3).

Рис. 1.3. Етапи розробки стратегії розвитку підприємства в умовах VUCA

Джерело: власна розробка автора.

Таким чином формування стратегії розвитку підприємства в умовах VUCA-світу вимагає комплексного і адаптивного підходу. Початковий аналіз середовища та визначення місії й цілей забезпечують основу для стратегічного планування. Розробка сценаріїв розвитку допомагає передбачити різні можливі зміни і ризики. Обрання гнучкої стратегії, яка може адаптуватися до нових умов, є критично важливим для успіху.

Детальне планування і впровадження стратегії дозволяють чітко визначити кроки та ресурси, необхідні для досягнення стратегічних цілей. Постійний моніторинг результатів та адаптація стратегії у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі забезпечують гнучкість і стійкість підприємства. Такий підхід дозволяє підприємству ефективно реагувати на нестабільність, невизначеність, складність та неоднозначність, що є характерними рисами сучасного VUCA-світу. Це створює умови для сталого розвитку і досягнення довгострокових цілей.

## РОЗДІЛ 2

### СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ДУБНОМОЛОКО»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство ПрАТ «Дубномолоко» створено в 1992 році на базі Дубенського сироробного комбінату. Підприємство розташовано у м. Дубно Рівненської області. Підприємство «Дубномолоко» є відомим в Україні та за її межами виробництвом сирів різних видів під брендом КОМО. Найбільшим власником підприємства є Компанія "Фромер Холдінг Лімітед", яка володіє 99.92% акцій.

Підприємство входить до групи компаній «Континіум», головними напрямками діяльності якої є торгівля паливом (ТМ WOG), харчова промисловість, рекреація (Ріксос-прикарпаття), виробництво будівельних матеріалів (ТМ Євротон), фінанси (Банк інвестицій та заощаджень BISBANK).

До підприємств харчової сфери належать підприємства групи КОМО, які раніше входили до Західної молочної групи та Молочна компанія «Галичина». Структура групи КОМО представлена на рис. 2.1.

Рис. 2.1 Підприємство, що входять до групи «КОМО»

Джерело: складено автором

ПрАТ «Дубномолоко» - це сучасне підприємство оснащене найсучаснішим обладнанням, яке виробляє тверді, плавлені, м'які сири та вершкове масло. Всі виробничі процеси на заводі повністю



автоматизовані та стандартизовані, що дозволяє щорічно виробляти понад 15 млн кг твердих сирів і 4 млн кг плавлених сирів за унікальними рецептами. Підприємство суворо дотримується найвищих стандартів якості, підтверджених сертифікатом відповідності міжнародному стандарту FSSC 22000.

Продукція підприємства широко реалізується в Україні в тому числі в торгових мережах АТБ, Сільпо, Метро, Новус, Ашан, Фора, Еко-маркет, та ін., та за кордоном.

Асортимент продукції підприємства ПрАТ «Дубномолоко» представлено в табл. 2.2

*Таблиця 2.2*

#### **Асортимент продукції підприємства ПрАТ «Дубномолоко»**

<b>Вид продукції</b>	<b>Асортиментний ряд</b>
Тверді сири	Старий голландець, Голдер, Горіховий, Кантрі, Сметанковий, Гауда та ін..
Плавлений сир	Паприка, З креветкою, З хроном, Вершковий, Дружба та ін.
М'які сири	Інсалата, Бринза
Крем-сир	Криветка, оріджинал, З грибами та ін..
Масло вершкове	Екстра 82,5%, Серянське 73%, Безлактозне 73%

Джерело: складено автором на основі [28]

Як видно з таблиці представленого асортименту підприємство спеціалізується на виробництві сирів різних видів. Тут присутні як сири базової, класичної рецептури, так і сири унікальної авторської рецептури, що вирізняє виробника поміж конкурентів.

Розглянемо основні економічні показники розвитку підприємства за останні три роки (табл.2.3)

*Таблиця 2.3*

#### **Основні економічні показники розвитку підприємства**

Показники	2 020р.	2 021р.	2 022р.	2022 р. до 2021р.,%
Валова продукція, тис. грн.	330113	460662	482225,6	104,7
Середньорічна чисельність працівників, чол. .	215	212	195	92,0

Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	18769,5	23503	22478,5	95,6
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	31165,9	35676,2	40402,1	113,2
Прибуток (збиток) тис. грн.	550	-3685	-5376	145,8
Рентабельність операційної діяльності, %	0,1	-0,56	-1,0	0,4 в.п

Джерело: розраховано автором

В табл. 2.3 представлено динамічний аналіз зміни економічних показників за останні 3 роки. Варто відмітити, що ці роки, характеризують значною кількістю кризових процесів. 2020-2021 роки були ускладнені пандемією COV- 19. 2022 рік - початок повномасштабної війни на території України. Все це негативним чином позначилось на економічних показниках.

Порівнюючи 2022 рік з 2021 роком видно, що вартість валової продукції зросла на 4,7%. Вартість основних виробничих фондів знизилась на 4,4%, оборотні активи зрости на 13,2%. Останні два роки характеризуються збитковістю операційної діяльності. Розмір збитків зріс з 3685 грн у 2021 році до 5376 у 2022 році. В той же час рівень збитковості операційної рівень також збільшився на 0,4 відсоткових пункти і становив -1%.

Також негативна тенденція спостерігається серед чисельності працівників, кількість яких зменшилась на 8%.

## 2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства

Молокопереробна галузь України є провідною в харчовій промисловості й створює значний за обсягами сегмент ринку. Молокопереробна галузь України включає в себе підприємства по виробництву різних молочних продуктів з молока (молочних консервів,

сухого молока, твердого сиру, вершкового масла, кисломолочної продукції, морозива, й іншої молочної продукції [29].

Діяльність та розвиток галузі в першу чергу залежать від формування попиту на їх продукцію. В той же час попит зумовлений різноманітними економічними (купівельна спроможність, рівень доходу населення регіону, ціна реалізації продукції), демографічними (співвідношення міського та сільського населення, вік, звички, смаки, традиції та вподобання) та маркетинговими факторами (ціна, якість продукції, споживчі властивості, призначення, способи її використання та ін.).

Ринок молочної продукції України по суті є ринком монополістичної конкуренції де поряд з значно кількістю невеликих виробників присутні гравці, що мають значні частки ринку і домінують на ньому.

На початок 2020 року в Україні дозвіл на виробництво молочної продукції мали 141 підприємств, з них безпосередньо виробництвом займались 111 заводів. З початком повномасштабної війни в Україні частина підприємств (близько 38) опинилась в окупації. Таким чином на підконтрольній Україні території залишилось 73 працюючі підприємства.

Розглядаючи безпосередньо ринок сирів, на якому працює ПрАТ «Дубномолоко», та найбільшими конкурентами підприємства в цьому сегменті є Група компаній «ТЕРРА ФУД», Група компаній «Альянс», Компанія «Лакталіс Україна» та ТОВ «Клуб сиру».

Не зважаючи на те, що ПрАТ «Дубномолоко» та ТОВ «Клуб сиру» входять до однієї групи компаній «Кондиніум» в них присутня внутрішня конкуренція. Для того, щоб ця конкуренція не нашкодила обом підприємствам основний акцент робиться на диференціації асортименту, розробки унікальних сортів та нових сирних категорій з метою пошуку «свого» споживача.

Якщо оцінювати конкуренцію в сегменті виробництва сирів, то найбільшими вітчизняними конкурентами виступають ПрАТ «Звенигородський сироробний» (ТМ Зени Гора), ТОВ «Молочна гільдія» (ТМ Молочна гільдія), ТОВ Пирятинський сирзавод (ТМ Пирятин), ТОВ Крижопільський сирзавод (ТМ Ферма, Тульчинка), ПАТ Бель Шостка (ТМ Шостка).

Варто відмітити, що всі представлені вище підприємства є великими виробниками на ринку України, мають значні виробничі потужності та застосовують інноваційні технології, також вони присутні в великих роздрібних мережних супермаркетах і мають схожі технології просування. Також вони є експортерами молочної продукції.

Ключові відмінності пов'язані з займаною часткою ринку, різноманітністю рецептури продукції, ціновою політикою. Проведемо конкурентний аналіз деяких виробників (табл. 2.4.)

Таблиця 2.4

#### Зважена конкурентна оцінка виробників сирів

Ключові фактори успіху/оцінка сили	ПрАТ "Дубномолоко"	ПрАТ "Звенигородський сироробний"	ТОВ "Молочна гільдія"	Вага показника
Якість товару та асортимент	5	5	4	0,20
Репутація/імідж	5	5	5	0,10
Виробничі можливості	5	4	3	0,10
Інноваційні технології	5	5	4	0,05
Збутова мережа	5	5	4	0,10
Маркетинг/реклама/комунікації	5	5	3	0,05
Фінансове становище	2	3	2	0,10
Цінова політика	3	2	3	0,30
<b>Зважена загальна оцінка</b>	<b>3,2</b>	<b>3,2</b>	<b>2,55</b>	<b>1,00</b>

Джерело: власні дослідження автора

Як видно з представленої таблиці, яка демонструє зважену конкурентну оцінку трьох виробників твердих сирів здебільшого вони маю схожі за силою фактори успіху. ПрАТ "Дубномолоко" та ПрАТ "Звенигородський сироробний" отримали однакові показники при оцінці

Всі представлені підприємства є експортерами продукції та сертифіковані за стандартами НАССР. Представлена нижче конкурентна оцінка продукції також демонструє жорстку конкуренцію (табл. 2.5)

*Таблиця 2.5*

### **Конкурентний аналіз продукції ТМ КОМО (тверді сири)**

Фактор	Ранг фактора	Середня експертна оцінка		
		ТМ КОМО	ТМ Звени Гора	ТМ Молочна гільдія
1. Товар/якість	0,2	5	5	5
2. Місце на ринку	0,1	4	5	3
3. Збут	0,2	5	5	4
4. Бренд	0,2	5	5	4
5. Ціна	0,3	3	2	3
Сумарна оцінка	1	22	22	19
Коефіцієнт конкурентоспроможності		4,3	4,1	3,8

Джерело: власні дослідження автора

Як видно з представленої таблиці конкуренти мають майже однакову вагу факторів. На кінцевий показник конкурентоспроможності вплинув фактор ціни, завдяки чому тверді сири ТМ КОМО вийшли на перше місце.

Падіння купівельної спроможності населення під час війни негативно впливає на попит на продукцію виробників. Підвищення ціни на продукцію зумовлено як збільшенням собівартості продукції так і падінням курсу гривні. Крім того представлені торгові марки відносяться більше до преміум сегменту ринку і середня ціна за упаковку 150 гр. становить від 75 до 85 грн.

Так само жорстка конкуренція іде серед виробників плавленого сирю. Сири ТМ Президент різних смаків продають за ціною 21-23 грн за брусок, ТМ КОМО – 20-21 грн, ТМ Ферма – 20 грн. Співвідношення ціна/якість, смак є основним фактором попиту на даний вид продукції.

*Таблиця 2.6*

### **Конкурентний аналіз продукції ТМ КОМО (плавлені сири)**

Фактор	Ранг фактора	Середня експертна оцінка				
		ТМ КОМО	ТМ Президент	ТМ Ферма	ТМ Король сирів	ТМ Тульчинка
Товар/якість	0,3	5	5	4	4	3
Збут	0,2	5	5	5	4	5
Бренд	0,2	5	5	5	5	5
Ціна	0,3	3	2	4	4	5
Сумарна оцінка	1	18	17	18	17	18
Коефіцієнт конкурентоспроможності		4,4	4,1	4,7	4,7	4,4

Джерело: власні дослідження автора

Співвідношення ціна/якість, смак є основним фактором попиту на даний вид продукції.

## 2.2. Радограма конкурентоспроможності ТМ КОМО в категорії плавлених сирів

Джерело: складено автором

Як бачимо з проведеного дослідження лідер ринку плавлених сирів ТМ Президент не зважаючи на високу якість має найнижчий показник конкурентоспроможності через найвищу ціну. В той же час ТМ Тульчинка знаходячись в асортиментному ряду конкурентів, як сирний продукт і маючи найнижчу ціну має той самий показник, що і ТМ КОМО знову ж таки через ціну. Найвищій показник конкурентоспроможності тут мають бренди з найкращім співвідношенням ціна/якість (ТМ Ферма, ТМ Король сирів) Це середня ціна при стандартній якості.

## 2.3. Проблеми стратегічного розвитку підприємства в умовах воєнного стану

ПрАТ «Дубномолоко» належить до молокопереробних підприємств та спеціалізується на виробництві сирів. Багато років данна галузь динамічно розвивалась та нарощувала обсяги виробництва та збуту як на внутрішньому так і зовнішньому ринках. У структурі

молокопереробної галузі України виробництво сиру у довоєнний період становить близько 10%.

Структура ринку сирів за вирами продукції представлена на рис.2.2

Рис. 2.2. Структура ринку сирів за вирами продукції

Традиційно ринок сирів України був представлений твердими та плавленими сирами. Нині виробники намагаються диференціювати асортимент за рахунок пропозиції різних видів м'яким сирів в різних споживчих формах. Інновацією на ринку ТМ КОМО стала пропозиція Кома Squeeze Cheese – крем-сир різних смаків в тубиках, а також плавлений сир для бургерів в скибочках.

Український ринок сирів характеризується значною конкуренцією, з очевидною тенденцією до консолідації ринку - великі виробники витісняють середні та малі підприємства. У лютому 2022 року, перед початком війни, в Україні було виготовлено близько 4,8 тис. тонн сичужного сиру, більше ніж 2 тис. тонн напівтвердих сирних продуктів і 3 тис. тонн плавлених сирів та сирних продуктів.

Початок війни, безумовно, негативно позначився на виробництві сиру. В березні 2022 року обсяги виробництва всіх видів сиру зменшився майже вдвічі.

Сироробні підприємства втратили контроль над своїм виробництвом на окупованих територіях, підприємства в прифронтових зонах пошкоджені чи зруйновані.

Зменшення географічних розмірів внутрішнього ринку та падіння попиту, як через міграцію населення, так і через падіння купівельної спроможності зумовило активізацію експортної діяльності.

Експорт сиру різко зріс з середини літа 2022 року, після того як Єврокомісія скасувала всі квоти і мита на українські товари при ввезенні до ЄС. Це рішення збіглося з формуванням сприятливої цінової ситуації

на європейському ринку сирів. Раніше український сир переважно експортувався до Казахстану та Молдови, а після того більше половини поставок відбувається до країн ЄС (Польща, країни Балтії, Балкан та інших).

Тобто не зважаючи на війну 2022 рік вважають досить успішний в сфері експорту сирів. В 2023 році в порівнянні 2022 роком експорт знизився на 17%. Експерти прогнозують ріст на 15-20% експорту сиру в 2024 році, що дозволить виробникам зберігати обсяги виробництва.

Стосовно внутрішнього ринку у підприємств залишаються проблеми з логістикою і дистрибуцією на де окупованій території. Діяльність роздрібної торгівлі в прифронтових регіонах також обмежена. Також додають проблем аварійні та стабілізаційні відключення світла, через що підприємства переходять на генератори, що здорожує собівартість продукції на 10-15%. Збільшення собівартості призводить до росту цін і зумовлюють падіння попиту у населення. Купівельна спроможність населення протягом дії воєнного стану значно впала.

Таким, чином на підставі проведеного аналізу профіль впливу середовища на ТрАТ «Дубномолоко» (табл.2.7)

Таблиця 2.7

### Профіль середовища ТрАТ «Дубномолоко»

Фактори	Оцінка ступеня впливу факторів	Напрямок впливу фактору (+,-)	Значущість факторів для галузі	Інтегральний показник
<i>1. Макросередовище</i>				
бойові дії	3	-1	3	-9
зміна податкового	3	-1	2	-6
дефіцит сировини на фоні зниження	3	-1	3	-9
підвищення рівня	3	-1	2	-6
політична	2	-1	2	-4
падіння	3	-1	3	-9
купівельної	2	-1	3	-6
зменшення географічних	2	-1	3	-6



зменшення	2	-1	3	-6
державна/міжнар	1	1	3	3
розширення ринків збуту після	1	1	3	3
розширення географічної	2	1	3	6
економічне відновлення в	1	1	3	3
Всього:				-40
<b>2. Безпосереднє</b>				
пасивне відношення	1	-1	2	-2
висока конкуренція в галузі		3	-1	3
				-9
перевага сильних сторін на підприємстві в порівнянні з слабкими		2	1	1
				2
налагодження нових господарських зв'язків з постачальниками та роздрібними мережами		1	1	2
				2
підприємство знаходиться в більш вигідному становищі, ніж деякі конкуренти		2	1	2
				4
Всього:				-3
<b>3. Внутрішнє середовище</b>				
чіткі стратегічні напрями розвитку		3	1	3
				9
високі маркетингові можливості		3	1	3
				9
зниження економічної ефективності		2	-1	3
				-6
ефективна організаційна структура апарату управління на підприємстві		3	1	2
				6
інноваційні технології глибокої переробки молока		2	1	2
				4
розширення експортного потенціалу		2	1	3
				6
міжнародні стандарти якості		3	1	2
				6
широкий асортимент який постійно оновлюється		2	1	2
				4
розвинуті інформаційні ресурси та канали комунікації з споживачем		3	1	2
				6
Відомий бренд з гарною репутацією		3	1	2
				6
Підвищення собівартості		2	-1	2
				-4
Плинність кадрів через міграцію та мобілізацію		2	-1	2
				-4
Цінова політика лише у середньому та високому діапазоні		2	-1	2
				-4
Всього:				+38

Джерело: власні дослідження автора.

Як видно з таблиці на підприємство чинять тиск фактори макросередовища, мезосередовища та внутрішнього середовища. Експертна оцінка впливі середовища показала, що найбільш негативно

на підприємство впливає саме макросередовище і VUCA – світ. Не зважаючи на високий позитивний вплив внутрішнього середовища переважити негативний вплив підприємству важко. Для цього необхідно активно працювати з негативними факторами внутрішнього середовища.

Візуалізуємо представлені дані у вигляді SWOT-таблиці (тибл.2.8).

Таблиця 2.8

### SWOT-аналіз ПрАТ «Дубномолоко»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– чіткі стратегічні напрями розвитку;</li> <li>– високі маркетингові можливості;</li> <li>– ефективна організаційна структура апарату управління на підприємстві;</li> <li>– інноваційні технології глибокої переробки молока;</li> <li>– розширення експортного потенціалу;</li> <li>– широкий асортимент який постійно оновлюється</li> <li>– розвинуті інформаційні ресурси та канали комунікації з споживачем</li> <li>– Відомий бренд з гарною репутацією</li> <li>– Висока конкурентоспроможність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зниження економічної ефективності</li> <li>– підвищення собівартості</li> <li>– плинність кадрів через міграцію та мобілізацію</li> <li>– цінова політика лише у середньому та високому діапазоні</li> <li>– порушення логістичних ланцюгів</li> <li>– зниження попиту на внутрішньому ринку</li> <li>– зниження обсягів виробництва і збуту</li> </ul>
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– державна/міжнародна підтримка галузі</li> <li>– розширення ринків збуту після деокупації територій</li> <li>– розширення географічної структури експорту</li> <li>– економічне відновлення в післявоєнний період</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– воєнні дії</li> <li>– зміна податкового законодавства</li> <li>– дефіцит сировини на фоні зниження поголів'я ВРХ</li> <li>– підвищення рівня інфляції</li> <li>– політична нестабільність</li> <li>– падіння купівельної спроможності населення</li> <li>– зменшення географічних розмірів внутрішнього ринку</li> <li>– зменшення кількості споживачів</li> <li>– підвищення собівартості виробництва.</li> </ul>

Джерело: складено автором

Таким чином, проведений аналіз середовища функціонування підприємства, який включав аналіз зовнішнього середовища, особливості функціонування ринку в воєнний період, конкурентний

аналіз, а також аналіз внутрішнього середовища з аналізом результатів економічної діяльності, дає можливість на основі методики побудови таблиці SWOT-аналізу виявити основні сильні слабкі сторони та можливості та загрози підприємства. Визначено що зовнішнє середовище чинить значний негативний тиск і для протистояння цьому підприємство повинна посилювати свої сильні сторони і нівелювати дія слабких.

### **РОЗДІЛ 3**

#### **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ**

#### **ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ**

Глобалізація та інтеграція світових економік відкривають нові можливості для підприємств, які прагнуть розширити свою діяльність за межі внутрішнього ринку. Вихід на зовнішні ринки стає все більш актуальним для багатьох компаній України, адже це не лише спосіб диверсифікації ризиків, але й можливість збільшити обсяги продажів та прибутковість. Проте успішна діяльність на міжнародному рівні потребує ретельного планування і стратегічного підходу.

Формування стратегічних орієнтирів на зовнішньому ринку є ключовим етапом у процесі міжнародної експансії. Від того, наскільки вдало підприємство визначить свої цілі та шляхи їх досягнення, залежить його конкурентоспроможність і стабільність на глобальній арені.

Міжнародний ринок сирів є динамічною та зростаючою галуззю харчової промисловості, яка демонструє стійкий розвиток завдяки зростаючому попиту на різноманітні види сирів у різних регіонах світу.

За даними дослідницької компанії Mordor Intelligence, обсяг світового ринку сирів у 2022 році становив приблизно 80 мільярдів доларів США. Очікується, що ринок буде зростати з середньорічним темпом росту (CAGR) близько 3,5% до 2027 року.

Основними країнами-виробниками сиру є США, Німеччина, Франція, Італія, Нідерланди та Швейцарія. Для прикладу, США виробляє понад 6 мільйонів тонн сиру щороку.

Найбільше споживання сиру на душу населення спостерігається в європейських країнах, тому експорт у ці країни є досить перспективним для українських компаній. У 2022 році Франція, Німеччина та Італія мали найвищий рівень споживання, де середньорічне споживання перевищувало 20 кг на людину. Проте рівень конкуренції на цьому ринку є надзвичайно високим, адже ЄС є провідним експортером сиру, забезпечуючи понад 75% світового експорту. Високі показники експорту демонструють також Нова Зеландія, США та Австралія.

Основними ж світовими імпортерами сирів є США, Японія, Велика Британія, Китай та Південна Корея. Зокрема, попит у країнах Азії продовжує зростати завдяки змінам у харчових звичках і збільшенню купівельної спроможності.

Українські виробники сирів мають ряд можливостей для успішного виходу та закріплення своїх позицій на міжнародному ринку. Ці можливості ґрунтуються на комбінації внутрішніх факторів (якість продукції, технологічні можливості) та зовнішніх умов (відкриття ринків, зростання попиту на специфічні види сиру). Проаналізуємо основні можливості ПрАТ «Дубномолоко» для успішної експансії на зовнішньому ринку.

*Таблиця 3.1*

**Можливості ПрАТ «Дубномолоко» які забезпечать стратегічний розвиток на зовнішньому ринку**

Можливості	Характеристика
Висока якість та традиції виробництва	Підприємство має багаті традиції у виробництві молочних продуктів, включаючи сири. Висока якість сировини, та багаторічний досвід виробництва створюють основу для виробництва якісного сиру, що відповідає міжнародним стандартам та має сертифікат відповідності міжнародному стандарту FSSC 22000.
Різноманітність	Підприємство випускає широкий асортимент твердих,

асортименту	плавлених та м'яких сирів. Більшість сирів виробляється за власними рецептами, наприклад, «Тенеро», «Фамілія», «Горіховий», «Гранде», «Кантрі».
Безмитний доступ до ринків ЄС	Тимчасове скасування імпорتنих тарифів на ввіз продукції до ЄС відкрили нові можливості для експорту сиру до країн Євросоюзу. Це сприяє зниженню витрат на вихід на ринок та підвищенню конкурентоспроможності продукції.
Ринки Казахстану, Молдови та Азії	Продукція підприємства традиційно експортується на ринки Казахстану та Молдови які залишаються важливими імпортерами. Наразі зростає інтерес до ринків Азії, де збільшується попит на молочну продукцію, включаючи сири.
Конкурентоспроможні ціни	Підприємство може запропонувати конкурентоспроможні ціни за продукцію високої якості. Купівельна спроможність європейських споживачів дає змогу конкурувати за ціною без втрати якості продукції, на відміну від українського ринку.
Участь у міжнародних виставках та ярмарках	Активна участь у міжнародних виставках харчової промисловості дозволяє презентувати свою продукцію потенційним покупцям і партнерам, а також отримати зворотний зв'язок для покращення якості та асортименту.
Інновації та розвиток	Завод має найсучасніше обладнання для виробництва твердих і плавлених сирів, усі етапи повністю автоматизовані та стандартизовані. Інвестування у сучасні технології виробництва та упаковки сиру дозволяє підвищувати якість продукції та продовжити її термін зберігання, що є важливим для експорту. Підприємство постійно розширює асортимент за рахунок нових видів сирів власної рецептури, безлактозних та функціональних сирів. Потенційно може розширити асортимент і залучити нових споживачів на міжнародних ринках завдяки виробництву органічних продуктів.
Логістика та дистрибуція	Питаннями дистрибуції на зовнішні ринки займається ТОВ «Комо-експорт». Компанія має налагодження партнерських відносин з міжнародними дистриб'юторами та ритейлерами, що допомагає виробнику забезпечити постійну присутність на зовнішніх ринках.

Джерело: складено автором

Як видно з даних які представлені в таблиці підприємство має значний потенціал для нарощування експансії на зовнішніх ринках. Якість та асортимент продукції, що випускає підприємство відповідає вимогам та попиту на цих ринках, а цінова політика є доступною. В той час як в Україні спостерігається падіння попиту, через падіння купівельної спроможності населення. З урахуванням таких факторів, як ріст інфляції, підвищення собівартості виробництва, підвищення курсів валют, знизити ціну на продукцію, без погіршення її якості надзвичайно

складно. В цій ситуації зовнішні ринки дають можливість підприємству не зменшувати обсяги виробництва та підтримувати високі стандарти.

Оцінюючи конкуренцію на міжнародному ринку можна сказати, що ПрАТ «Дубномолоко» має значний потенціал для цього. Використання конкурентних переваг, таких як висока якість продукції, конкурентоспроможні ціни та сприятливі умови торгівлі, дозволить підприємству успішно конкурувати на глобальному рівні. Розвиток маркетингових стратегій, інвестиції в інновації та оптимізація логістичних процесів сприятимуть зміцненню позицій українських сирів на міжнародній арені.

Для ефективного функціонування на міжнародних ринках необхідно мати чіткі стратегічні орієнтири. Формування цих орієнтирів передбачає розробку довгострокових цілей і напрямків діяльності компанії. Запропонуємо етапи формування стратегічних орієнтирів які дозволять підприємству досягти конкурентних переваг і успішно функціонувати на міжнародних ринках (рис 3.1)

Запропоновані етапи та їх аналіз надзвичайно важливі для успішної міжнародної експансії підприємства. Кожен етап має конкретну мету і приносить відповідні вигоди підприємству.

Аналіз зовнішнього середовища, який проводиться на 1 етапі є основою для розуміння ринку, на який підприємство планує вийти. Вивчення ринкових тенденцій і прогнозів допомагає виявити можливості та загрози, які можуть виникнути. Аналіз конкурентів і їх стратегій дозволяє визначити свої сильні та слабкі сторони відносно основних гравців ринку. Оцінка політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів (PEST-аналіз) допомагає передбачити зміни у зовнішньому середовищі та їхній вплив на діяльність компанії. Цей етап дозволяє мінімізувати ризики та підготуватися до можливих викликів.

Чітке визначення цілей (етап 2) є ключовим для ефективного планування та оцінки успішності діяльності на зовнішньому ринку.

Встановлення досяжних цілей, таких як збільшення частки ринку або розширення географії продажів, забезпечує напрямок і мотивацію для всіх підрозділів компанії. Визначення ключових показників ефективності (КРІ) дозволяє вимірювати прогрес і своєчасно коригувати дії, що забезпечує гнучкість і адаптивність.

Рис. 3.1. Етапи формування стратегічних орієнтирів ПрАТ «Дубномолоко» на міжнародному ринку.

Джерело: власна розробка автора.

Третій етап передбачає вибір оптимальних ринків для експансії на основі проведеного аналізу. Визначення методів виходу на ринок (експорт, спільні підприємства, франчайзинг, прямі інвестиції) дозволяє обрати найефективніший шлях залежно від ресурсів і цілей компанії. Це забезпечує максимальну віддачу від інвестицій і знижує ризики, пов'язані з новими ринками.

Розробка маркетингової стратегії передбачає визначення цільових сегментів споживачів та їх потреб. Це дозволяє створити продуктовий портфель, цінову політику, канали розподілу і комунікаційні стратегії, адаптовані до конкретних ринків. Такий підхід забезпечує високий рівень задоволеності клієнтів і підвищує конкурентоспроможність підприємства на зовнішньому ринку.

Оцінка необхідних ресурсів для реалізації стратегій є критично важливою для їх успішного виконання. Планування фінансових, людських і матеріальних ресурсів дозволяє уникнути недоліків та забезпечити безперервність процесів. Управління ризиками допомагає знизити негативні наслідки непередбачуваних подій, що підвищує стабільність і надійність діяльності підприємства.

Моніторинг і коригування стратегій передбачає постійний контроль за виконанням стратегічних планів та дозволяє своєчасно виявляти

відхилення і вносити необхідні корективи. Це забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни у зовнішньому середовищі або результатах діяльності. Таким чином, підприємство може адаптувати свої стратегії для досягнення максимальних результатів.

Запропоновані етапи формування стратегічних орієнтирів підприємства на зовнішньому ринку дозволяють комплексно підійти до процесу міжнародної експансії. Вони забезпечують адаптацію до динамічних умов зовнішнього ринку, ефективне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей. Цей підхід дозволяє підприємству не лише закріпитися на нових ринках, але й забезпечити довгостроковий розвиток і стабільність.

## **ВИСНОВКИ**

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню проблемних питань стратегічного розвитку підприємств України в умовах воєнного часу.

Проведене дослідження дало змогу отримати ряд висновків.

Дослідження класичних та сучасних підходів до розуміння сутності стратегії та стратегічного розвитку підприємства свідчить, що на сьогоднішній день сучасна концепція визначення стратегії поєднує філософську та організаційно-управлінську парадигми, яка є синтезом того, що стратегія це одночасно і напрям розвитку, і конкретні дії та заходи, що забезпечують досягнення цілей організації. Тобто сучасний підхід до формування визначень враховує процесний системний та цільовий підхід.

Аналіз визначень дав змогу зробити висновок щодо певних переваг, які досягаються реалізацією стратегії. Це досягнення цілей, динамічний розвиток, який враховує мінімізацію ризиків, досягнення



конкурентоспроможності та стійкості в довгостроковій перспективі, а також певне ефективне використання ресурсів, і як наслідок ефективність діяльності.

Під час роботи над темою досліджені різні види класифікацій стратегій, які дозволили їх систематизувати, враховуючи різні класифікаційні ознаки. Окремо досліджені стратегії зростання, які притаманні українським молокопереробним підприємствам. Серед них стратегії інтенсивного росту, стратегії інтегративного росту та диференціації.

В роботі середовище в якому функціонують українські підприємства характеризує VUCA, тобто таке, якому притаманні нестабільність, невизначеність, складність і неоднозначність. Запропоновані етапи розробки стратегії розвитку підприємства в умовах VUCA-світу.

Об'єктом практичного аналізу є молокопереробне підприємство «ПрАТ Дубномолоко», один з найбільших виробників сирів під торговою маркою «КОМО». Проведений організаційно-економічний аналіз показав, що не зважаючи на те, що підприємство є достатньо потужним і конкурентоспроможним на ринку України в останні роки показники його ефективності погіршилися. Це багато в чому пов'язано і впливом зовнішнього середовища, що продемонстрував проведений свот-аналіз. Серед ключових факторів які негативно впливають на діяльність підприємства можна виділити: воєнні дії, підвищення собівартості виробництва через аварійні та стабілізаційні відключення, зменшення кількості споживачів, падіння купівельної спроможності населення.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства показав, що в сегменті, в якому працює підприємство дуже висока конкуренція і усі конкуренти мають схожі і досить високі оцінки факторів конкурентоспроможності. Відповідно конкурувати можуть на фоні

зниження доходів населення лише за ціною, що не можливо без погіршення якості продукції.

Відповідно для того, щоб зберегти існуючі обсяги виробництва та виробничий потенціал перспективним напрямом стратегічного розвитку підприємства є активна експансія на міжнародних ринках.

Визначені та обґрунтовані основні Можливості та переваги ПрАТ «Дубномолоко» які забезпечать стратегічний розвиток на зовнішньому ринку, серед них: висока якість та традиції виробництва, безмитний доступ до ринків ЄС, перспективність ринків Азії, конкурентоспроможні ціни, участь у міжнародних виставках та ярмарках, Інновації та розвиток, логістика та дистрибуція.

Для ефективного функціонування на зовнішньому ринку підприємство повинно сформувавши чіткі стратегічні орієнтири розвитку. В роботі сформовано та запропоновано шість етапи формування стратегічних орієнтирів для ПрАТ «Дубномолоко» на міжнародному ринку.

Запропоновані етапи формування стратегічних орієнтирів підприємства на зовнішньому ринку дозволяють комплексно підійти до процесу міжнародної експансії. Вони забезпечують адаптацію до динамічних умов зовнішнього ринку, ефективне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей. Цей підхід дозволяє підприємству не лише закріпитися на нових ринках, але й забезпечити довгостроковий розвиток і стабільність.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Chandler A.D., *Strategy and Structure; Chapters in the History of the Industrial Enterprises*, Cambridge, MA: MIT Press, 1962. URL: [https://books.google.com.ua/books/about/Strategy\\_and\\_Structure.html?id=xvz4WOOYzmAC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/Strategy_and_Structure.html?id=xvz4WOOYzmAC&redir_esc=y)
2. Karloff B. *Business Strategy: A Guide to Concepts and Models*. Macmillan 1989. URL: [https://books.google.com.ua/books/about/Business\\_Strategy.html?id=RnqxCwAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/Business_Strategy.html?id=RnqxCwAAQBAJ&redir_esc=y)
3. Ansoff, H.I. *Implanting Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984 URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2349685>

4. Porter, M.E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1998. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193>
5. Mescon, Michael H., Albert, Michael, & Khedouri, Franklin. *Management: Individual and Organizational Effectiveness*. Harper & Row, 1985. URL: [https://books.google.com.ua/books/about/Management.html?id=hGlaAAAAAYAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/Management.html?id=hGlaAAAAAYAAJ&redir_esc=y)
6. Thompson, A.A., & Strickland, A.J. *Strategic Management: Concepts and Cases* (8th Ed.). New York: McGraw-Hill, 1995
7. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193–199. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd\\_2014\\_1\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30)
8. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2014\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24)
9. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 11(162). С. 107-113. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2014\\_11\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23).
10. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347.
11. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєiv\\_2013\\_1\\_1\\_81](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєiv_2013_1_1_81).
12. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського*

державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109–112. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2014\\_3\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24)

13. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347.

14. Шершньова З.Є., Оборська СВ. Стратегічне управління. - К.: КНЕУ, 1999. URL: <https://buklib.net/books/21968/>

15. Ковтун О.І. Стратегія підприємства. Львів:«Новий Світ–2000, 2009. 215 с. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/78e2d045-e424-4feb-b162-fb95ca8dd835/content>

16. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 32–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері\\_2014\\_26\(1\)\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26(1)_6).

17. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ејору\\_2017\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ејору_2017_1_15).

18. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2015. № 4. С. 38–45. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2015\\_4\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2015_4_7)

19. Берницька Д.І. Стратегія підприємства. Навчальний посібник. Тернопіль. 2012. с.231с.

20. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Випуск 18 . 2018. *Економіка і суспільство* [https://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/48.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf)

21. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1–2. С. 114–118. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2016\\_1-2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20).
22. Фролова Т.О. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1130>
23. Чмут А.В., Чмут О.О. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA –світу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2023. Вип. 47. С. 47-52. URI: <http://ekhsuir.kspu.edu/123456789/17776>
24. Чмут А.В. VUCA – світ як сучасне середовище функціонування підприємств. Матеріали II Міжнародної наук.-практ. конф. «Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти» (м. Херсон, 2-3 листопада 2017 року). Херсон: вид-во ПП Вишемирський В.С., 2017. С. 124-126. URL: <https://ekhsuir.kspu.edu/handle/123456789/9739>
25. Чмут А.В., Звонарьова О.І. Особливості формування асортиментної політики страхових підприємств в умовах VUCA – світу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №20. С. 646-650. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/132.pdf>
26. Mack O. A.Kramer, T. Burgartz. *Managing in a VUCA World*. London, Springer, 2016. 259 p.
27. Дем'яненко О.М. Процес розроблення стратегії розвитку підприємств URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018\\_3/11.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_3/11.pdf)
28. Офіційний сайт ТМ «КОМО». URL: <https://komo.ua/>
29. Величко А. Є. Кухарук Р. М., Маслова І. В., Пухлякова М. В. Стан та перспективи розвитку ринку молока та молочних продуктів України.

*Агросвіт*. 2021. № 16. С. 62–68. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3480&i=7>

30. Чмут А.В. Антош Н.В. Стан та тенденції розвитку ринку молока і молочної продукції України URL: *Економіка і суспільство*. 2018. №17. Режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua/>

31. Чмут А.В., Антош Н.В. Гармонізація відносин молокопереробних підприємств із постачальниками сировини в умовах посилення контролю якості та безпечності харчових продуктів. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2017. Вип. 26. С. 24-28. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_26/economic\\_26\\_2.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_26/economic_26_2.pdf)

32. Чмут А.В. Ушкаренко Ю.В., Макаренко С.М. Статистико-економічне аналізування цін на молоко. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2021. Вип. 41. С. 85-90.

33. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств Херсонської області: економіко-статистичний аналіз. *Бізнес Інформ*. 2021. №10. С. 152-158  
[https://www.business-inform.net/article/?year=2021&abstract=2021\\_10\\_0\\_152\\_158](https://www.business-inform.net/article/?year=2021&abstract=2021_10_0_152_158)

34. Chmut A.V., Fedorova T.V.. Harmonization of interests of shareholders of corporations and other stakeholders in terms of entering international markets *Manager. Of Donetsk State University of Management*. 2017. 2 (75), 91-97.

35. Ушкаренко Ю.В., Чмут А.В., Синякова К.Н. Креативні кластери як форма кооперації в креативних індустріях Європейського Союзу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: «Економічні науки»*. 2019. № 36. С. 26-31. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/595>

36. Чмут А.В. *Сутність гармонізації як економічної категорії* . Modern Economics. 2017. №1. С. 61-65 URL: [https://ekhsuir.kspu.edu/bitstream/handle/123456789/4230/modecon\\_2017\\_1\\_11.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ekhsuir.kspu.edu/bitstream/handle/123456789/4230/modecon_2017_1_11.pdf?sequence=1&isAllowed=y)