

**Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра економіки та економічної теорії**

КАТОЛА Тарас Богданович

СТРАТЕГІЧНА ПОВЕДІНКА КОМПАНІЇ ПрАТ “ТерА” НА РИНКУ

спеціальність 051 “Економіка”
освітньо-наукова програма “Аналітична економіка”

випускна кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконав студент
групи ЕАм-21
КАТОЛА Тарас Богданович

підпис

Науковий керівник:
д.е.н., професор
ГАЙДА Юрій Іванович

підпис

Випускну кваліфікаційну роботу
допущено до захисту

«__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
КОЗЮК Віктор Валерійович

підпис

Тернопіль – 2023

АНОТАЦІЯ

Катола Т. Б. Стратегічна поведінка компанії ПрАТ “ТерА” на ринку.
– Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю «Економічна аналітика», освітньо-наукова програма – Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2023.

У роботі дано визначення стратегічній поведінці підприємства ; розкрито теоретичні підходи до формування стратегічної поведінки підприємства; дослідження впливу комплексу чинників зовнішнього середовища на стратегічну поведінку компанії ПрАТ “ТерА”; проведено аналіз стратегічної поведінки підприємства методом SPACE та шляхом моделювання із використанням теорії ігор; досліджено проблеми практики коригування стратегічної поведінки підприємства в умовах волатильності зовнішнього середовища; запропоновано напрями удосконалення стратегічної поведінки в умовах військового стану.

ANNOTATION

Katola T.B. Strategic behavior of the company PJSC "Tera" in the market.
- Manuscript. Studies for the education level «Master» in the specialty "Economic Analytics", educational and scientific program - West Ukrainian National University, Ternopil, 2023.

The paper provides a definition of strategic behavior of the enterprise; theoretical approaches to the formation of strategic behavior of the enterprise are revealed; the influence of the complex of external environment factors on the strategic behavior of PJSC "Tera" company is researched; the analysis of the company's strategic behavior is conducted using the SPACE method and game theory modeling; problems of adjusting the strategic behavior of the enterprise in volatile external environment conditions are researched; directions for improving strategic behavior in conditions of martial law are proposed.

РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота містить 59 сторінок, 4 таблиць, 3 рисунка, список використаних джерел із 34 найменувань.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад стратегічної поведінки компанії та визначення моделі оптимізації стратегічної поведінки базового підприємства.

Об'єктом дослідження приватне акціонерне підприємство "ТерА" та принципи формування його стратегічної поведінки. .

Предметом дослідження є процес формування стратегічної поведінки на підприємстві та фактори середовища, які її обумовлюють.

Одержані результати та їх новизна полягають у вдосконаленні стратегічної поведінки підприємства в умовах волатильності зовнішнього середовища та покращення становища на ринку, внаслідок застосування сучасних підходів до стратегічного аналізу та планування

Ключові слова: стратегічна поведінка, стратегічне управління, підприємство, формування стратегії, зовнішнє середовище.

RESUME

The qualification work contains 59 pages, 4 tables, 3 figures, a list of sources with 34 titles.

The aim of the thesis is to investigate the theoretical foundations of a company's strategic behavior and to determine a model for optimizing the strategic behavior of a base enterprise.

Object of the study is the private joint-stock company "TerA" and the principles of forming its strategic behavior.

The subject of research is the process of forming strategic behavior in the enterprise and the environmental factors that determine it.

The results conclusions and innovation: is the process of forming strategic behavior in the enterprise and the environmental factors that determine it.

The obtained results and their novelty lie in the improvement of the company's strategic behavior in volatile external environment conditions and the enhancement of its market position through the application of modern approaches to strategic analysis and planning.

Keywords: strategic behavior, strategic management, enterprise, strategy formation, external environment.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ.....	9
1.1. Сутність стратегічної поведінки підприємства та чинники впливу на неї.....	9
1.2. Сучасні методи аналізу стратегічної поведінки організації. . . .	12
1.3. Роль інструментарію теорії ігор при визначенні стратегічної поведінки підприємства.....	16
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПРАТ “ТЕРА” НА РИНКУ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ.	24
.....	24
2.1. Дослідження впливу комплексу чинників зовнішнього середовища на стратегічну поведінку підприємства.....	24
2.2. Аналіз стратегічної поведінки підприємства ПрАТ “ТерА” за методом SPACE.....	29
2.3. Використання теорії ігор для моделювання стратегічної поведінки ПрАТ «ТерА».	33
Висновки до розділу 2	43
РОЗДІЛ 3. КОРИГУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЛАТИЛЬНОСТІ ЧИННИКІВ ЙОГО СЕРЕДОВИЩА.....	45
3.1. Еволюція практики коригування стратегічної поведінки підприємства.....	45
3.2. Особливості стратегічної поведінки підприємства в умовах військового стану.	51

Висновки до розділу 3.	55
ВИСНОВКИ.	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.	59

ВСТУП

Актуальність теми. Економічні, політичні, соціальні, екологічні умови, стрімкий розвиток окремих галузей економіки та сфери послуг суттєво впливають на стратегічну поведінку підприємства і його операційну діяльність. Саме тому, дослідження факторів, мотивів, моделей стратегічної поведінки компанії на ринку є актуальним, оскільки стосуються багатьох теоретичних та прикладних проблем, пов'язаних з формуванням та реалізацією стратегії підприємства в мінливих умовах конкурентного середовища.

Вибір та реалізація стратегічної поведінки підприємства на ринку передбачає вивчення широкого спектру можливих стратегічних підходів та моделювання бізнес-кроків, аналіз ринку, дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, тощо. Зрештою оптимізація стратегічної поведінки дозволяє отримати значний економічний ефект та покращити діяльність підприємства.

Сучасні моделі та підходи до аналізу та розвитку стратегічної поведінки підприємства були предметом досліджень низки зарубіжних і вітчизняних вчених: М. Портера, Т. Белової, І. Бойка, В. Даниленка, І. Короля, О. Лавренчука, О. Романова та ін.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних засад стратегічної поведінки компанії та визначення моделі оптимізації стратегічної поведінки базового підприємства. Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити наступні завдання:

- здійснити аналіз сучасних підходів до формування стратегічної поведінки;
- дослідити вплив комплексу чинників зовнішнього середовища на стратегічну поведінку ПрАТ “ТерА”;

- провести аналіз стратегічної поведінки підприємства за методом SPACE та моделювання стратегічної поведінки, шляхом використання теорії ігор;
- визначити особливості стратегічної поведінки підприємства в умовах військового стану.

Об'єктом дослідження є приватне акціонерне підприємство “ТерА” та принципи формування його стратегічної поведінки.

Предметом дослідження є процес формування стратегічної поведінки на підприємстві та фактори середовища, які її обумовлюють.

Наукова новизна результатів одержаних результатів полягає у наступному:

- узагальнено підходи до формування стратегічної поведінки підприємства;
- розглянуто та досліджено слабкі та сильні сторони ПрАТ “ТерА” як базового підприємства;
- надано рекомендації стосовно оптимізації стратегічної поведінки підприємства, враховуючи чинники зовнішнього середовища та обставини військового стану.

Практичне значення отриманих результатів полягає у дослідженні стратегічної поведінки ПрАТ “ТерА” як модельного об'єкту із врахуванням чинників зовнішнього середовища, беручи до уваги те, що для успішного функціонування підприємства за значної волатильності ринку потрібно особливо зважено підходити до формування стратегічних поглядів керівників та поведінки компанії. Підходи та висновки, розглянуті у цій роботі можна використовувати для дослідження та коригування стратегічної поведінки різних підприємств для досягнення кращих результатів їх господарської діяльності.

Особистий внесок здобувача: Усі основні результати магістерської роботи отримано автором особисто.

Апробація результатів роботи: Основні результати дослідження було апробовано у наступних публікації:

1. Катола Т.Б. Сучасні методи аналізу стратегічної поведінки організацій // Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів»: Тези доповідей «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів»; (4 травня 2023 р.). - Тернопіль: ЗУНУ, 2023. С

2.Катола Т.Б. Аналіз стратегічної поведінки підприємства ПрАТ “ТерА” за методом SPACE // Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: Тези доповідей Наукової-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю (21 жовтня 2022 р.). - Тернопіль: ЗУНУ, 2022. С.

3.- Длугопольський О.В., Катола Т.Б. Вплив факторів зовнішнього середовища на стратегічну поведінку підприємства. // Innovation and Sustainability (Інновації та сталий розвиток). -2023. -№2.
<https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins>

Інформаційною базою дослідження були нормативні акти та аналітичні матеріали Державної служби статистики України, дані надані підприємством, наукові публікації провідних українських та зарубіжних науковців щодо проблем стратегічної поведінки компаній.

Структура дипломної роботи. Магістерська робота складається зі вступу, основної частини (3-х розділів), висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить сторінок комп’ютерного тексту. У роботі наведено таблиць та рисунки. Список використаних літератури нараховує 34 джерел.

Розділ. 1

Теоретико-методологічні засади вибору стратегічної поведінки підприємства на ринку

1.1. Сутність стратегічної поведінки підприємства та чинники впливу на неї

Термін «Стратегічна поведінка підприємства» означає спеціальний набір дій, рішень і діяльності, які здійснює підприємство, щоб досягти мети і переваги на ринку [1]. Теоретико-методологічні засади вибору стратегічної поведінки підприємства на ринку полягають в виявленні можливих стратегій для розвитку підприємства і узагальненні процесів, що призводять до їх реалізації.

Стратегічна поведінка підприємства включає в себе цілі, стратегії та процеси, які використовуються для керування підприємством і для досягнення його місії. Вона полягає в тому, що підприємство проводить аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначає ключові цілі, розробляє плани та проводить дії для їх досягнення.

Теоретико-методологічні засади вибору стратегічної поведінки підприємства на ринку охоплюють процеси аналізу середовища підприємства, вивчення поточних та можливих стратегій, визначення переваг і недоліків кожної стратегії, вибір стратегії і планування дій для реалізації цього вибору. Аналіз середовища підприємства включає вивчення соціально-економічних, політичних і природних чинників та їх вплив на організацію [8]. До чинників, які можуть вплинути на стратегічну поведінку підприємства, відносяться конкурентне середовище, фінансові ресурси, правові обмеження, технологічна стратегія, управління якістю,

зміни в політиці держави, ринкові ціни, глобалізація, технологічний прогрес, конкурентні сили, соціальні і культурні принципи [2,16].

Стратегічна поведінка підприємства - це доволі об'єктивний процес, за яким підприємство визначає рішення, що є найбільш зручними й корисними для отримання переваги над іншими організаціями. Правильно обрана стратегічна поведінка підприємства допомагає компаніям досягти довгострокових цілей, таких як отримання конкурентних переваг на ринку. Планування та точне визначення цілей підприємства, вибір стратегій і оцінка конкурентних переваг, а також використання систем стратегічного планування, орієнтованих на результати можуть допомогти підприємству досягти поставлених цілей. Іншими словами, стратегічна поведінка підприємства - це пакет цілей і план для їх досягнення, що формується для забезпечення досягнення високих рівнів продуктивності підприємства [3].

Для досягнення кращих результатів, організація повинна мати здатність передбачати та адаптуватися до змін. Ефективність діяльності компанії залежить від того, наскільки її стратегічна поведінка відповідає турбулентності зовнішнього середовища та відповідає її обраній стратегії. Згідно з теорією ігор, стратегія є набором правил для конкретної гри, а стратегічна поведінка полягає в реакції на зміну середовища, що відбувається в рамках стратегічного вибору [4]. Проте, варто зазначити, що немає універсального підходу до стратегічної поведінки, оскільки вона залежить від конкурентної стратегії.

Отже, поведінка підприємства на ринку пов'язана зі стратегією, яку воно обирає. Ця поведінка полягає у заміні застарілих товарів і послуг на нові, які забезпечують високий прибуток у майбутньому, через розробку нових товарів, здібностей персоналу та пошуку попиту на ринку. І. Левик розрізняє пасивну, протидію, компроміс та маніпулювання як стратегічну поведінку підприємства на ринку. Він вважає, що вибір стратегії поведінки складається з кількох етапів, таких як стратегічний моніторинг, створення

бази знань про наміри контрагентів, розробка та обґрунтування стратегії, реалізація, оцінка та контроль результатів[20].

Будь-яка стратегічна модель поведінки повинна чітко відповідати стратегічним цілям компанії та доповнювати стратегію розвитку та покращенню економічної ситуації. Варто пам'ятати, незалежно від обраної моделі, важливо проводити детальний і глибинний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії та надавати загальну оцінку.

Серед факторів, які впливають на формування стратегічної поведінки підприємства, виділяються наступні, які можна класифікувати за основними групами:

- соціальні;
- політичні;
- юридичні.

При розробці стратегії компанії необхідно враховувати закони, державні та етичні норми, суспільні погляди та інтереси різних груп, а також медіа-вплив і можливі наслідки від негативної громадської думки. Умови конкуренції і привабливість галузі також мають велике значення для розробки стратегії.

Коли на ринку збільшується конкуренція, компанія має вживати заходів для захисту своїх позицій. Зміна умов на ринку, таких як поява нових конкурентів, технологічні досягнення, зміни в співвідношенні цін, витрат і прибутку, або зміни в потребах споживачів, можуть вимагати перегляду стратегії. Якщо галузь стає менш привабливою, компанія може припинити свою діяльність в цій галузі та перенаправити свої ресурси в іншу. Розробники стратегії повинні постійно вивчати ринок та конкурентні умови. Стратегію слід створювати так, щоб компанія могла використовувати якомога більше можливостей для забезпечення стабільної конкурентної переваги та прибутковості.

Коротко підсумовуючи вищесказане, можна зазначити, що для формування оптимальної стратегічної поведінки організації потрібно дотримуватись наступних моментів і мати:

- ясні цілі для всієї організації;
- розуміння стратегії, яка використовується чи буде використовуватись організацією;
- знання потенційних проблем як внутрішніх, так і зовнішніх, з якими може зіткнутися організація;
- оцінку ризиків, пов'язаних з обраною стратегічною поведінкою організації;
- здійснювати постійний моніторинг результатів та коригування стратегії відповідно до ситуації, застосовувати гнучкість у прийнятті рішень;
- проводити ефективне управління ресурсами, дотримуватись принципів раціональності в управлінні організацією.

1.2. Сучасні методи аналізу стратегічної поведінки організації

Сучасні методи аналізу стратегічної поведінки організацій можуть бути поділені на два глобальних підходи: інформаційний та психологічний. Інформаційний підхід зосереджується на розумінні структури організації, її методів прийняття рішень та системи нагляду, зокрема. Цей підхід заснований на тому, що керівництво організації має відчуття того, як структура та процеси можуть вплинути на її ефективність. Психологічний підхід зосереджується на емоційних аспектах управління, на забезпеченні стратегії організації та на потребах ключових працівників [22].

Деякі з найпопулярніших методів аналізу стратегічної поведінки організації, які стосуються обох підходів, включають аналіз ситуацій, світове дослідження, психологічні тести, спеціальні анкети [24]. Також

стратегічний аналіз поведінки організації може розподілятися на кілька категорій, зокрема стратегічний аналіз ринкових даних, аналіз інвестиційної поведінки, порівняльний аналіз та аналіз організаційних процесів.

Сучасні економічні методи аналізу стратегічної поведінки організації включають такі інструменти, як: рішення задач максимізації прибутку, аналіз вартості, моніторинг конкурентного середовища, аналіз цінової еластичності, аналіз циклу життя продукту, прогнозування ринку, аналіз шляхів поставок та аналіз ринкової частки.

Серед найбільш популярних, ефективних та точних методів варто визначити метод SPACE, SWOT-аналіз та “Теорію ігор”, які активно використовуються для аналізу наявного становища організації та визначення сильних та слабких сторін організації. Такий підхід допомагає актуалізувати становище та дослідити і визначити шляхи до його покращення [15].

Метод SPACE (strategic position and action estimation) був розроблений в 1988 році професором Ділі Дженсеном. Використовується, щоб допомогти оцінювачам провести точну оцінку та проаналізувати бізнес-плани підприємства. Метод SPACE дозволяє оцінювачам провести дослідження в п'ять основних областей: структуру, атрибути, середовище, фінансові процеси, і цілі. В кінцевому аналізі метод SPACE дає велику кількість даних, що допоможуть виявити слабкі та сильні сторони підприємства, що дозволяє підприємству прийняти правильні рішення щодо бізнес-стратегії [7].

SPACE-аналіз є комплексним методом, який допомагає компаніям оцінити своє положення на ринку та вибрати правильну стратегію розвитку. Більшість компаній мають стратегію діяльності, але часто вона формується несвідомо та не є належним чином обґрунтованою. SPACE-аналіз дозволяє компаніям проаналізувати свою наявну стратегію, навіть якщо вона існує у

неявній формі. Цей метод заснований на аналізі положення компанії та її функціонування за чотирма критеріями, які характеризують зовнішній та внутрішній стан підприємства. Недоцільне прийняття рішень, які не відповідають наявній стратегії, може призвести до витрати часу та фінансових ресурсів на боротьбу з власними помилками, замість використання методів та прийомів стратегічного аналізу та управління.

Методика SPACE використовує чотири головні групи критеріїв для оцінювання діяльності компанії: фінансова стійкість компанії, конкурентоспроможність та позиціонування компанії на ринку, привабливість галузі, в якій вона працює, і стабільність ринку, на якому вона діє [25]. Кожен критерій містить перелік чинників, що відображають діяльність компанії та мають відповідні показники. При виборі критеріїв для оцінювання конкретної компанії потрібно враховувати особливості її діяльності, специфіку галузі, в якій вона діє, виробничі та економічні можливості, а також орієнтацію та цінності, які підприємство відстоює.

Щоб використати метод SPACE для оцінки та визначення стратегії компанії, необхідно мати спеціалістів з глибоким розумінням методології стратегічного аналізу. Для ефективного застосування цього методу, рекомендується дотримуватись кількох організаційних етапів[27].

Перший крок в розробці стратегії - це створення робочої групи, яка складається з представників керівництва, головних менеджерів та аналітиків компанії. У великих компаніях цим займається відділ стратегічного планування, але в малих і середніх підприємствах це може бути відсутнім, тому групу необхідно створити самостійно. Групу слід розділити на підгрупи, які працюватимуть паралельно, і кожен підгрупу очолює внутрішній або зовнішній експерт, визначений у процесі внутрішньої консультації.

На наступному етапі стратегічного семінару розробляються головні критерії оцінювання. Для цього необхідно визначити послідовність

критеріїв, їх вагу, а також створити показники для кожного критерію. Крім того, важливо врахувати, що вага кожного критерію повинна складати одиницю. Цей етап є ключовим для підготовки до розроблення стратегії.

Після визначення шкали оцінювання вираховується сума кінцевих зважених оцінок та визначається необхідна стратегія. Далі відбувається погодження рекомендованої стратегії.

Після виконання попередніх етапів процесу стратегічного планування, експерти зосереджуються на визначенні можливих стратегій. Якщо ступінь невизначеності є високим, експерти можуть здійснювати оцінку у вигляді довірчого інтервалу. В результаті розрахунків підприємство може бути в одному з чотирьох положень: агресивному, конкурентному, консервативному або оборонному, і на основі цього визначається відповідна стратегія.

SWOT аналіз (англ. Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) - це метод оцінки поточної ситуації підприємства, який допомагає підприємцям виявити проблеми та можливості перед запуском інвестиційної програми.

Вперше термін "SWOT-аналіз" був застосований американським академіком Кеннетом Ендрюсом у 1963 році в Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики[19].

Для проведення SWOT-аналізу потрібно оцінити поточні сильні та слабкі місця підприємства, а також проаналізувати можливості та загрози відносно ринку, на якому працює підприємство. Від результатів SWOT-аналізу можна отримати цінну інформацію про поточний стан та можливі шляхи розвитку підприємства [17].

SWOT-аналіз може виявитися доволі ефективним як маленьким стартапам, так і великим фірмам.

На прикладі створення соціальної мережі необхідно розглянути всі можливості та загрози, які можуть вплинути на успіх продукту на ринку. Це

може включати інтенсивність конкуренції в цій сфері, наявність альтернативних продуктів або послуг, ринкову владу споживачів, а також унікальність торгової пропозиції. Оцінка цих факторів може допомогти зберігати актуальність продукту на ринку, оскільки ситуація в цій галузі змінюється швидко. Цей метод широко використовується для аналізу поточної ситуації підприємства на ринку.

За допомогою даних методологій аналізу стратегічної поведінки підприємства можна провести дослідження щодо того, як стратегічна поведінка підприємства впливає на його фінансові результати. Ця методологія може допомогти підприємству вивчити його поточну стратегію та його внутрішні процеси, а також вивчити, як продукти та сервіси підприємства використовуються його клієнтами. Для аналізу стратегічної поведінки підприємства використовується ряд теоретичних моделей, які дозволяють підприємству прямо застосовувати стратегію при плануванні та керуванні його операцій.

1.3 Роль інструментарію теорії ігор при визначенні стратегічної поведінки підприємства

Теорія ігор - це наукова дисципліна, яка заснована на математичних моделях та аналізі для дослідження прийняття рішень. Це відноситься до дисциплін, які практикуються у ігровій теорії, загальної маркетингу, політиці, аналізі бізнесу, інвестиційній банкірській службі та інших галузях.

Засновником теорії ігор є американський економіст Джон Формер Неш, який першу зі своїх робіт про теорію ігор опублікував у 1944 році [10]. Теорія ігор – це теорія раціональної поведінки людей з неспівпадаючими інтересами» [4]. Також використовується визначення «Теорія ігор – це наука про стратегічне мислення» [34]. Або «Теорія ігор – це теорія математичних моделей для прийняття оптимальних рішень в умовах

конфлікту» [4], «Теорія ігор – це розділ прикладної математики, який досліджує моделі прийняття рішень в умовах неспівпадіння інтересів сторін (гравців)» [10]. Чи, наприклад, для умов економічного застосування: «Суть теорії ігор полягає в тому, щоб допомогти економістам зрозуміти та передбачити те, що буде діятися в економічному інтер'єрі (економічному контексті)» [29]. В економіці теорія ігор застосовується не тільки для моделювання класичних промислових задач, але і для більш широкого спектру економічних задач. Наприклад, вона використовується для математичного моделювання торгів та аукціонів на рівні мікроекономіки, виробничої поведінки фірм та їх внутрішніх взаємодій на проміжному рівні економіки, а також для моделювання конкуренції між країнами, торговельної та монетарної політики на рівні макроекономіки. Таке використання теорії ігор є лише деякими з можливих її застосувань в економіці: «Апарат теорії рівноваги та теорії ігор став основою для створення сучасних теорій міжнародної торгівлі (international trade), оподаткування (taxation), суспільного блага (public goods), монетарної економіки, теорії виробничих організацій» [10]. Таким чином, теорія ігор сьогодні широко використовується як потужний апарат дослідження суспільно-економічних процесів. Суть її полягає в тому, що вона використовується для досягнення узгодження інтересів сторін.

У 1940-х роках деякі науковці намагалися з'ясувати, які чинники визначають розумну поведінку на ринку, яка б дозволила досягти успіху. Вони розрізняли дві основні категорії ігор: гру з нульовою сумою, де загальний виграш та втрата дорівнюють нулю, та гру з плюсовою сумою, де гравці борються за виграш, який утворюється з їхніх ставок. Ігри невід'ємно пов'язані з ризиком, оскільки кожен гравець намагається максимізувати функцію, яку він не контролює. Іноді гравці отримують виграш через наявність "вихідного" гравця, який не бере участі в грі, і є об'єктом експлуатації. У обох категоріях ігор, ризик є необхідним компонентом,

оскільки кожен учасник старається максимізувати функцію, що містить некеровані змінні, на думку Дж. Ф. Неймана та О. Моргенштерна[10].

Якщо всі гравці мають однакову здібність, то успіх у грі залежить від випадковості, але це рідко трапляється. Зазвичай, важливу роль відіграє хитрість, яка дозволяє гравцям виявляти задуми супротивників і завуалювати свої наміри, щоб зайняти вигідні позиції. Крім того, успіх залежить від того, наскільки гравці можуть протистояти хитрощам інших учасників гри. Раціональна поведінка і вибір оптимальної стратегії є важливими чинниками успіху в грі. Джон Неш розробив математичні правила дій для гравців, щоб досягти виграшу відповідно до обраної стратегії, включаючи формули рівноваги та стійкості рішень. Кожен гравець намагається максимально зменшити свій ризик, пристосовуючись до поведінки інших гравців.

Дж. Неш вивчав різні види ігор, створював нові математичні ігри та спостерігав за діями гравців у різних ситуаціях, щоб зрозуміти, як працює ринок і як компанії роблять ризикові рішення. Він також досліджував, чому покупці поведуться так, а не інакше. Оскільки в економіці, так само як і в іграх, керівники компаній повинні враховувати не лише останні дії конкурентів, але й їх попередні кроки, і мати повний контроль над ситуацією на економічному полі, наприклад, в грі в шахи [10]. Очевидно, що учасники економічного ринку є активними конкурентами, які вступають у ризиковані ситуації для досягнення максимального ефекту в умовах конкуренції. Кожен з цих учасників повинен мати власну стратегію поведінки, як гравець на ринку. Ця концепція, яку розробив Дж. Неш, відома як "рівновага Неша".

Теорія ігор може бути корисною для підприємств, які шукають найкращий спосіб досягти своєї мети. Це може включати вибір між нескінченними можливостями для розвитку і використання конкурентного аналізу для обстеження та паралельного контролю ринку. Також можна

застосовувати ігри для прогнозування змін ціни акцій, ринку та дослідження взаємодії між ринками для отримання результатів.

Теорія ігор є моделлю розв'язання проблем, яка використовує математичний аналіз для пошуку оптимального рішення. Ця техніка може бути застосована до ситуацій, де є два або більше учасників, кожен з яких страждає від оптимізації своїх прибутків, на вигоду всіх учасників. Теорія ігор може бути використана для різних ситуацій на підприємстві, зокрема при укладанні угод з клієнтами, угод з постачальниками і прийнятті інтернальних рішень між відділами [4].

Теорія ігор дала можливість багатьом науковцям дізнатися більше про те, як підприємства вирішують свої проблеми і труднощі. Ігрова теорія дає методи дослідження таких ситуацій, коли добровільне співробітництво між опонентами призводить до найкращого для усіх результату. Ця модель використовується для вивчення стратегічного планування підприємств, за допомогою якого підприємство вирішує свої проблеми і досягає переваги перед своїми конкурентами.

Для моделювання стратегічної поведінки підприємств використовують різні методи теорії ігор. Один з найбільш простих методів - це теорія найкращої реакції. Ця модель дає змогу відстежувати, як два протилежні агенти вирішують свої стратегічні проблеми, з метою отримання найкращого результату. В цій моделі агенти використовують різні стратегії для досягнення своєї мети, яка є найкращою для обох учасників [10].

Теорія ігор представляє собою інструментарій для аналізу поведінки ігроків в ситуаціях, де їх досягнення залежать від дій одного або кількох інших учасників. Ця техніка надає інструменти для аналізу та планування стратегій, використовуючи математичні моделі для оцінки різних послідовностей дій.

Теорія ігор може бути використана для аналізу конкурентних ситуацій, в яких підприємство має стратегічну поведінку. Припускається, що підприємства планують свої стратегії таким чином, щоб досягти максимального виграшу або мінімізувати збитки. Теорія ігор повинна використовуватися для перевірки конкурентної поведінки підприємства, аналізу ризиків та прогнозування результатів для різних стратегій.

Якщо застосувати класифікацію теорії ігор, фінансовий ринок можна розглядати як гру з нульовою сумою, яку грають без співпраці, безперервно і одночасно, при цьому всі учасники мають повну інформацію. Існує багато досліджень, які показують позитивний і негативний вплив теорії ігор на стратегічну поведінку підприємства .

Можна виділити кілька послідовних дій учасників фінансового ринку, що базуються на концепціях теорії ігор:

- Існує взаємозв'язок між видом діяльності на фінансовому ринку, стилем поведінки та стратегією прийняття рішень. Різні трейдери, переслідуючи свої цілі діяльності (скальпінг чи довгострокова діяльність), поводитимуться по-різному.
- Для успішної гри на фінансовому ринку необхідно ідентифікувати інших гравців та їх мотиви. Якщо точно встановити цілі інших гравців неможливо, можна спробувати змодельовати припущення про них. Важливо зрозуміти, що різні трейдери поведуться по-різному, залежно від того, чи торгують вони своїм власним капіталом, чи капіталом фінустанови, а також від частоти їх транзакцій та стратегій. Розуміння мотивів та стратегій інших трейдерів дозволить сформулювати власну стратегію перед виходом на ринок.
- Як і на інших ринках, на фінансовому ринку можна очікувати не раціональну поведінку та непередбачуваність дій учасників. Інвестори можуть діяти необдуманно, не керуючись розумними стратегіями та покладаючись на випадок. В такій ситуації важливо

знати, що можна очікувати від ринку, і мати план дій, який зможе захистити від можливих ризиків.

- Важливою передумовою входу на ринок є аналітична робота, яка виключає емоційну складову прийняття рішень і дозволяє входити тільки в разі отримання певних якісних торгових сигналів, що свідчать про якість можливих операцій. Така аналітична робота є обов'язковою передумовою, незважаючи на цілі трейдера.
- Для ефективного аналізу фінансового ринку, учасник повинен розробити свою власну стратегію. Згідно з теорією ігор, стратегія - це детальний план дій, який включає в себе поведінку у різних обставинах. Стратегія повинна відобразитись у формі дерева стратегій, яке показує, як учасник повинен діяти в залежності від ситуації. Учасник повинен мати сценарії поведінки, залежно від того, як розвивається ситуація. Для створення таких сценаріїв можуть використовуватись не тільки змінна ціна, але і інші фактори, які є специфічними для кожної сфери діяльності.

Якщо люди поводитись більш прогнозовувано (наприклад, повільніше реагували на зміни, зробили незначні зміни в стратегії або не змінювали її взагалі), як передбачається в деяких моделях, та якби імовірності успіху не залежали від дій інших учасників, то розвиток фінансового ринку був би дуже повільним. Однак, фінансова поведінка людей залежить від їх мотивів, інформації, репутації, припущень, надій, готовності ризикувати, стимулів та інших нестатистичних показників.

Теорія ігор визначає поведінку учасників на основі розмаїття чинників та стратегій, які утворюють загальне ціле - простір подій. Це можна виміряти за допомогою моделей поведінки, які базуються на теорії ймовірностей. Теорія ігор застосовує свої моделі для створення стратегічних ігор, які можна аналізувати за допомогою математичних методів.

Одним з найкращих методів для оцінки стратегічної поведінки підприємства є так звана стратегічна аналітика. Це поєднання логіки, що використовує статистику, прогнози та аналітичні дані для оцінки текучого та планового стану бізнесу. Аналітика допомагає підприємствам слідкувати за конкурентами, визначати тенденції в отримання прибутків та підтримувати освітленість за поточними трендами. Також вона може допомогти підприємствам у прийнятті оптимальних рішень щодо використання ресурсів та послідовності виконання цілей.

Висновки до розділу 1.

У цьому розділі проаналізовано теоретичні та методологічні засади вибору стратегічної поведінки підприємства на ринку. Встановлено, що стратегічна поведінка підприємства є складною системою взаємодії з ринком, середовищем та конкурентами, і повинна бути вибрана з урахуванням цих факторів. Для вибору стратегічної поведінки підприємства на ринку використовують різноманітні аналітичні методи, такі як SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища та інші. Ці методи дозволяють підприємствам оцінити свої можливості та обмеження, а також визначити стратегічні цілі та завдання.

Використання інструментарію теорії ігор також може бути корисним при визначенні стратегічної поведінки підприємства, особливо в умовах конкуренції на ринку. Цей підхід дозволяє аналізувати різноманітні сценарії та прогнозувати можливі рухи конкурентів, що допомагає підприємству вибрати оптимальну стратегію.

Вибір стратегічної поведінки підприємства на ринку повинен базуватися на аналізі ринкової ситуації, включаючи зовнішнє та внутрішнє середовище, конкурентні умови та ризики. Відповідний вибір стратегії дозволить підприємствам досягти конкурентних переваг на ринку та забезпечити стійке функціонування в умовах високої конкуренції.

Розділ 2

Аналіз стратегічної поведінки ПрАТ “ТерА” на ринку кондитерських виробів

2.1 Дослідження впливу комплексу чинників зовнішнього

середовища на стратегічну поведінку підприємства

Ринок кондитерських виробів в Україні є одним з найбільш розвинених в галузі харчової промисловості. Ріст доходів та купівельної спроможності населення, збільшення попиту на якісні та безпечні продукти споживання є основними факторами зростання виробництва кондитерської продукції. Значна конкуренція між провідними виробниками сприяє інвестиційним процесам на розширення та введення в експлуатацію нових виробничих потужностей. Однак, високі вимоги до рентабельності продукції обмежують можливості промислових підприємств українського ринку кондитерської продукції. Також, скорочення терміну експлуатації діючих виробничих потужностей, викликаних швидкими темпами створення та виготовлення нових видів продукції, вимагає формування нових конкурентоспроможних виробництв, здатних реагувати на зміну споживчого попиту швидко та гнучко.

ПрАТ ТЕРА є одним з провідних виробників кондитерських виробів в Україні. Компанія була заснована у 1998 році та з тих пір успішно розвивається на ринку.

Основним видами продукції, які випускає ПрАТ ТЕРА, є шоколад, цукерки, вафлі, карамель, пряники та печиво. Компанія працює на ринку як під власною торговою маркою ТЕРА, так і на замовлення інших брендів.

Організація має власні виробничі потужності, розташовані в місті Тернопіль та Київській області. Компанія забезпечує якість своєї продукції, використовуючи високоякісні інгредієнти та відповідні технології виробництва.

За даними 2020 року, частка компанії на українському ринку за обсягом виробництва становить приблизно 2-7%. Однак, варто зазначити, що ринок кондитерських виробів в Україні є досить фрагментованим та

включає багато виробників, тому частки ринку можуть коливатися залежно від регіону та категорії товару.

Підприємство має досвідчену команду співробітників, яка дбає про ефективне управління компанією та розвиток її бізнесу. Компанія також активно взаємодіє з партнерами на ринку, розширює свої збутові канали та підтримує розвиток бренду ТЕРА в Україні та за кордоном.

Зважаючи на те, що ПрАТ ТЕРА є одним із провідних виробників кондитерських виробів на українському ринку, її стратегічна поведінка, орієнтується на забезпечення стійкого лідерства в галузі. Компанія прагне використовувати різноманітні стратегії, щоб збільшити свою частку на ринку, такі як випуск нових продуктів, розвиток інноваційних технологій виробництва, розширення мережі збуту та розвиток маркетингових кампаній для збільшення привабливості бренду. Крім того, оскільки кондитерський ринок є досить конкурентним та швидкозмінним, ПрАТ ТЕРА активно реагує на зміни в зовнішньому середовищі та використовує стратегії, щоб адаптуватися до змін та зберігати свою конкурентоспроможність.

Наприклад, компанія намагається звертати увагу на зміни в попиті на ринку та швидко реагувати на них, змінюючи асортимент продукції та пристосовуючи свої маркетингові стратегії до нових реалій. У загальному, стратегічна поведінка ПрАТ ТЕРА, спрямована на забезпечення своєї лідерської позиції на ринку.

Існує безліч чинників зовнішнього середовища, які можуть впливати на діяльність компанії та її стратегічну поведінку. Основні з них такі:

- конкуренція на ринку. впливає на стратегічні рішення ПрАТ ТЕРА, наприклад, на цінову політику, маркетингові стратегії, дизайн упаковки тощо.
- економічне середовище, а саме зміни у макроекономічних умовах, таких як інфляція, курс валют, динаміка ВВП і т. д., впливають на

споживчу платоспроможність, рівень витрат і загальний обсяг попиту на продукцію ПрАТ ТЕРА.

Кондитерська галузь є однією з найбільш розвинутих у харчовій промисловості України. Поточні обсяги виробництва кондитерської продукції дозволяють не лише обслуговувати вітчизняний ринок, але й створюють значний експортний потенціал. Оскільки внутрішній ринок кондитерських виробів є дуже потужним, то частка закордонних торгових марок складає лише 5% .

Обсяг виробництва кондитерської продукції в Україні за 2021 рік становив 54,1 тис. тонн, що на 7,2% більше, ніж у 2020 році []. Проте у 2022 році, у зв'язку із російською агресією та повномасштабним вторгненням російської федерації на територію України, виробництво кондитерських виробів зазнало втрат на рівні -15-22% за перше півріччя.

Експорт української кондитерської продукції за 2021 рік склав 73,2 млн доларів США, що на 27,6% більше, ніж у 2020 році [].

У 2021 році сума інвестицій в кондитерську галузь України склала 1,5 млрд гривень, що на 10% більше, ніж у 2020 році []

За останні роки кондитерська галузь України продемонструвала деякі позитивні тенденції, такі як:

- постійне збільшення обсягу продажів кондитерських виробів на 4-10,3% ;
- щорічне зростання експорту на 8-22%, протягом останніх 4 років;
- збільшення кількості підприємств кондитерської галузі на 2-4%, щорічно.

Війна, звичайно внесла свої корективи у стан галузі як такої, тому показники за останній рік просіли і не показують таку хорошу динаміку. Враховуючи теперішній соціо-економічний стан справ в Україні, можна очікувати значний спад продажів продукції та виробництва, через несприятливі умови для ведення бізнесу та зростання цін як на

енергоресурси для виробництва, так і на продукцію, та нижчу платоспроможність населення. Проте, попри такі обставини галузь кондитерських виробів досі залишається привабливою для ведення бізнесу, вливання нового капіталу.

Найуспішнішим кондитерським підприємством та лідером українського ринку кондитерських виробів є компанія «Roshen» з часткою ринку в 25%. Найбільшими конкурентами «Roshen» є компанія «Mondeliz» (частка ринку 20%), «Konti» (16%), «АВК» (15%), компанія «Світоч», яка здійснює свою діяльність під управлінням міжнародної компанії Nestle (11%). На ринку також є такі відомі підприємства як, «Бісквіт-Шоколад» з часткою ринку, яка складає 4%, «Житомирські ласощі» (2%), «Ярич» (3%) та інші підприємства. Частка на ринку ПрАТ ТЕРА коливається від 1-7% в залежності від виду кондитерських виробів та сезон, проте в середньому складає близько 2-3%.

На рис. 2.1. наведено розподіл ринку між виробниками на українському ринку кондитерських виробів.

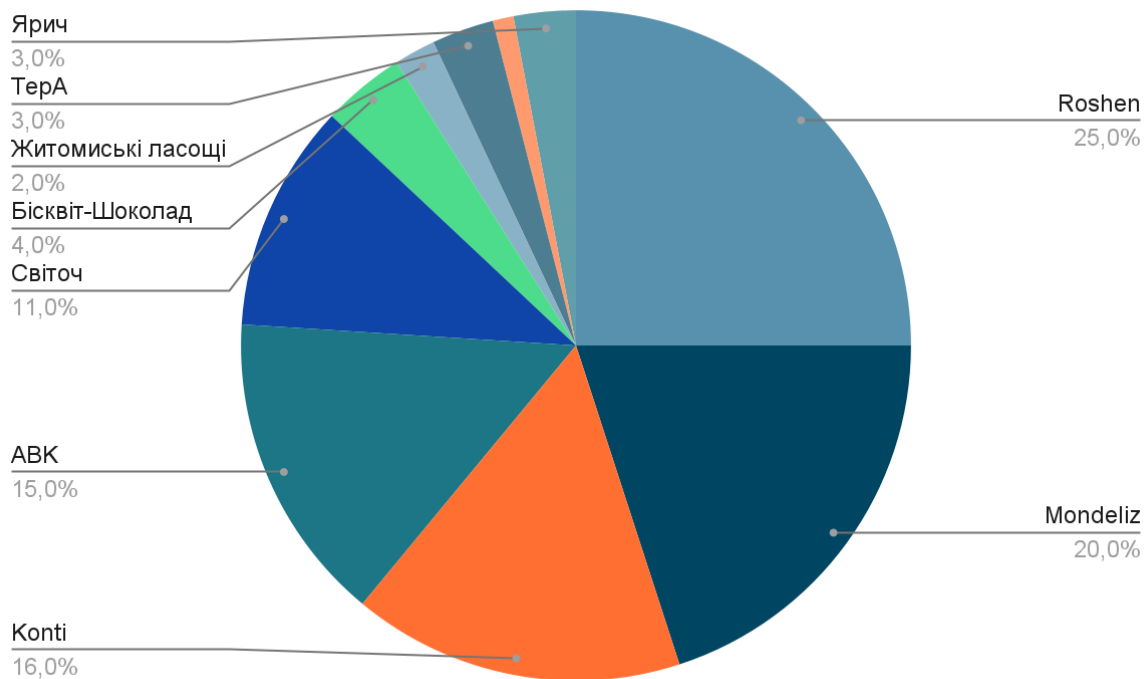


Рис.2.1. Розподіл часток ринку між українськими виробниками кондитерських виробів.

Джерело: побудовано автором.

Нижче наведено перелік факторів зовнішнього середовища, які в найбільшій мірі впливають на стратегічну поведінку кондитерської компанії, а саме чинники соціокультурного, політичного, правового, технологічного середовища. Так, смаки, уподобання і стиль життя споживачів впливають на те, яку продукцію виробляє і пропонує ПрАТ ТЕРА, а також на його маркетингові стратегії та рекламні кампанії. Зміни в законодавстві, тарифах та регулюючих нормах впливають виробничу діяльність ПрАТ ТЕРА, експортні можливості та фінансовий стан компанії.

Розвиток нових технологій та інновацій може впливати на виробничі процеси та продукцію ПрАТ ТЕРА, а також на його конкурентоспроможність на ринку.

2.2 Аналіз стратегічної поведінки підприємства ПрАТ “ТерА” за методом SPACE

У теперішній час волатильності ринкового середовища, вплив зовнішніх та внутрішніх факторів відіграє значну роль у формуванні стратегічної поведінки будь-якого підприємства на ринку. В свою чергу така залежність може мати як позитивні, так і негативні наслідки, які прямо впливатимуть на конкурентоспроможність, та економічну ефективність компанії. Метод SPACE дозволяє оцінити реальне становище організації на ринку та дозволяє виявити слабкі та сильні сторони підприємства із метою покращення стратегічної поведінки організації.

Матриця та метод SPACE варто розглядати як дослідження зовнішнього середовища та потенціалу підприємства, а також їх взаємодії, дозволяє визначити стратегічну орієнтацію підприємства. На основі цього формується стратегія розвитку системи безпеки, розробляється стратегічний план її забезпечення, що є багаторівневим дослідженням. стратегічного положення економічної безпеки підприємства та оцінки дій.

SPACE - це комплексний метод, розроблений для аналізу ринкової позиції та вибору оптимальної стратегії для середніх та малих підприємств. Оскільки в Україні більшість підприємств є малими, цей метод є досить привабливим для їх практичного використання. Використовуючи SPACE аналіз, можна здійснювати первинну оцінку позиції фірми на ринку та встановлювати якісні параметри стратегії поведінки.

Слід звернути увагу на те, що в основі SPACE-аналізу лежить аналіз стану підприємства та умов його функціонування за чотирма координатами: конкурентна перевага підприємства, фінансовий потенціал, привабливість галузі і, нарешті, стабільність економічного середовища.

В залежності від якості вихідних даних для розрахунків, можна отримати або більш детальний, або загальний опис ситуації в організації.

Основними критеріями, що використовуються в SPACE-аналізі, є фінансова сила підприємства (FS), конкурентоспроможність підприємства і його становище на ринку (CA), привабливість галузі (IS) та стабільність галузі (ES).

Проведемо розрахунок показників за критерієм «Фінансова сила підприємства» на основі вихідних даних(табл. 1).

Таблиця 2.1

Вихідні дані для розрахунку показників за критерієм «Фінансова сила підприємства» ПрАТ «ТерА», тис. грн.

Показники	Роки		Відхилення	
	2021	2022	абсолютне (+-)	відносне %
Чистий прибуток	1052	1200	148	14,3
Чистий дохід	1933	2598	665	27,1
Повні витрати	1731	1844	133	6,6
Середньоріч на вартість власного капіталу	4629	5746	1117	24,1

*Дані надані підприємством

Використовуючи дані табл. 1, проведемо розрахунок рентабельності діяльності підприємства:

$$P=1052/3161*100=33,3\% \text{ (2021 рік)}$$

$$P=1200/4026*100=29,8\% \text{ (2022 рік)}$$

Як бачимо, рентабельність діяльності ПрАТ “Тера” зменшилась на 3,5% у 2022 році порівняно з попереднім роком.

Рентабельність власного капіталу за проаналізований період розрахована нижче:

$$P=1052/4629*100=22,7\% \text{ (2021 рік)}$$

$$P=1200/5746*100=20,9\% \text{ (2022 рік)}$$

Необхідно зазначити, що рентабельність власного капіталу також знизилась на 1,8%.

Фінансовий стан ПрАТ ТЕРА перебуває у доволі хорошому стані, особливо якщо врахувати, що значний вплив на діяльність підприємства внесла пандемія Covid-19.

ПрАТ “Тера” займає невелику частку ринку (2-3%) за рахунок невеликої кількості асортиментних позицій та поганої маркетингової стратегії. Разом з тим, продукція компанії вирізняється хорошою якістю, та отримує хороші відгуки серед покупців.

Проаналізуємо показники за критерієм «Привабливість галузі». Як уже було вище зазначено, кондитерська промисловість України – одна з найважливіших галузей харчової промисловості. Обсяг виробництва кондитерської промисловості становить 3-5% ВВП країни. На даному ринку існує з одного боку конкуренція за рахунок великої кількості невеликих суб'єктів господарювання та олігополістичний вплив корпорацій-лідерів, таких як “Roshen”, “Світоч”, “АВК”. Продукція ПрАТ “Тера” користується популярністю серед місцевих жителів, але не здатна в значних обсягах конкурувати із опонентами на українському ринку.

За останні роки спостерігаються позитивні тенденції у розвитку галузі кондитерських виробів і варто зазначити, що із 2015 року обсяги виробництва в галузі хоча і не значними темпами, але все ж таки зростають. У табл. 2 наведено результати експертного оцінювання критеріїв SPACE

Таблиця 2.2.**Експертні оцінки критеріїв за методом SPACE для ПрАТ “Тера”.**

Критерії	Оцінка
Фінансова сила підприємства (FS)	5
Конкурентоздатність підприємства (CA)	3
Привабливість галузі (IS)	7
Стабільність галузі (ES)	7

Отримані результати відображаємо у прямокутній системі координат, в якій кожна половина осей X і Y відповідає певному критерію (рис. 2.2.). Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії для досліджуваного підприємства, знаходимо координати точки P (x, y) за формулами:

$$x = IS - CA; y = FS - ES$$

Таким чином, отримуємо необхідні координати:

$$x = 7 - 3 = 4; y = 5 - 7 = -2;$$

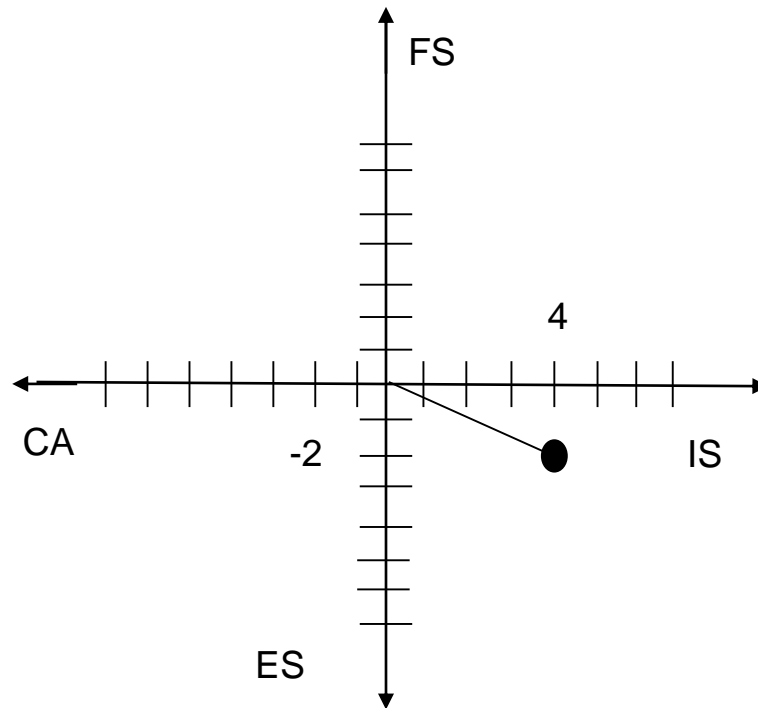


Рис. 2.2. Побудова вектора рекомендованої стратегії за методом SPACE для ПрАТ “ТерА”

З рис. 2.3 можна зробити висновок, що досліджуване підприємство повинно зосередитися на покращенні своєї маркетингової діяльності, щоб підвищити свій прибуток та збільшити свою конкурентну позицію на ринку. Отже, рекомендована стратегія для підприємства - конкурентна.

Конкурентна стратегія підприємства - це план дій, який спрямований на досягнення конкурентної переваги на ринку. Основною метою конкурентної стратегії є забезпечення стійкої позиції підприємства на ринку, збільшення його прибутку та зменшення ризику.

Конкурентні стратегії можуть бути різними в залежності від багатьох факторів, таких як тип ринку, конкурентне середовище, ресурси підприємства та його цілі. Деякі з найпоширеніших конкурентних стратегій включають:

- стратегія низьких витрат: підприємство зосереджується на зниженні витрат виробництва, щоб продавати свої товари за нижчу ціну, ніж конкуренти;

стратегія диференціації: підприємство намагається створити унікальний продукт або послугу, який відрізняється від конкурентів та може бути вищої якості або має додаткові функції;

- стратегія фокусування: підприємство зосереджується на конкретному сегменті ринку або географічному регіоні та намагається задовольнити потреби цієї ніші;
- стратегія відмови: підприємство вирішує вийти з ринку або зменшити масштаб своєї діяльності у певному сегменті, якщо вважає, що не може конкурувати на ньому ефективно.

Конкурентна стратегія повинна бути гнучкою та здатною пристосовуватись до змін на ринку та конкурентному середовищі. Розвиток наявних мереж збуту та пошук нових, покращення маркетингової стратегії дозволить покращити становище організації на ринку.

Використання методу SPACE дозволила на основі проведеного дослідження визначити стратегію, якої ПрАТ “ТерА” може притримуватися в перспективі – це конкурентна стратегія. Вона передбачає наступальні дії, які спрямовані на пошук фінансових ресурсів і розвиток збутових мереж. Основні дії підприємства повинні бути спрямовані на пошук фінансових ресурсів і розвиток збутових мереж. Це дозволить покращити фінансове становище організації, оскільки підприємство має власні переваги у якості продукції.

Таким чином, підприємство зможе розвинути канали збуту і розширити мережу постачання і освоїти більшу частку ринку. Проводячи агресивну та інтенсивну маркетингову політику, ПрАТ “ТерА” зможе стати більш впізнаваним брендом, який виробляє якісну продукцію, що високо цінується споживачами. Впізнаваність підвищить продажі продукції, що напряму вплине на прибутки та обсяги виготовлення продукції, що і є метою організації на даний момент.

2.3. Використання теорії ігор для моделювання стратегічної поведінки ПрАТ «ТерА»

Теорія ігор базується на інформації, що використовується для прийняття рішень. Інформація може бути досконалою, коли всі гравці мають однаковий доступ до неї, або недосконалою, коли доступ до неї обмежений. Учасники гри (наприклад, конкуруючі підприємства) є самостійними гравцями, які використовують доступну їм інформацію для вибору оптимального стратегічного рішення з метою максимізації своєї вигоди.

Конкретні умови зовнішнього і внутрішнього середовища, за яких компанії потрібно прийняти певні стратегічні рішення, наприклад, інвестувати чи ні, диверсифікувати чи ні, рекламувати чи ні, в теорії ігор називається "просторомір подій" і включає в себе розмаїття чинників та стратегій поведінки, яке можна виміряти за допомогою моделей поведінки, заснованих на теорії ймовірностей. За допомогою цих моделей теорія ігор створює поведінкові контексти, які називаються стратегічними іграми, і подальший аналіз цих ігор здійснюється з допомогою математичних інструментів.

Якщо характеристика гравців ринку, зокрема кондитерських товарів, не дає змоги зробити стабільний прогноз їх поведінки, то моделі з теорії ігор стають важливим інструментом для аналізу ситуації. Навіть базові моделі, такі як "дилема ув'язнених", можуть допомогти в точному відображенні ризиків і наданні оцінки. Чим чіткіше вдається виявити цілі противника і власний ризик, тим легше передбачити результат гри і знайти стратегію, яка змінить гру на свою користь. Ринок кондитерських виробів можна вважати некооперативною, безперервною і паралельною грою з нульовою сумою, учасники якої володіють досконалою інформацією.

Учасники такого ринку можуть використовувати концепції теорії ігор для послідовного визначення своїх дій.

Є зв'язок між типом діяльності компанії на ринку, стилем поведінки та стратегією прийняття рішень.

Для гравця на ринку кондитерських виробів важливо точно ідентифікувати інших учасників гри, наприклад конкурентів на певному сегменті. Якщо це неможливо, можна створити модель припущень про їхні цілі діяльності. Ідентифікація конкурента допомагає зрозуміти його основні мотиви та очікувані стратегії. Розуміння сутності діяльності компанії-конкурента дає можливість зрозуміти його стратегію і сформулювати власну перед виходом на ринок.

На ринку кондитерських виробів, як і на інших ринках, учасники можуть діяти не завжди раціонально, тому не можна очікувати повного обґрунтування конкурентами своїх рішень і врахування всіх можливих ризиків. Ймовірно, що учасники можуть не мати чіткої стратегії, грати хаотично і покладатись на удачу.

Для успішного входу на ринок важливо провести аналітичну роботу, яка заснована на якісних торгових сигналах і виключає емоційну складову прийняття рішень. Незалежно від цілей трейдера, така робота є обов'язковою передумовою для досягнення успіху на ринку.

Щоб успішно працювати на ринку, в тому числі, кондитерському, інвестор повинен мати власну стратегію, яку можна визначити як детальний план дій у будь-яких умовах. Ця стратегія повинна бути представлена у вигляді дерева стратегій, яке показує, як компанія повинна діяти залежно від ситуації. Для створення таких сценаріїв можна використовувати як найочевидніші змінні, такі як ціна, вартість сировини, енергоресурсів, так і інші, які будуть специфічними для кожної галузі діяльності.

В поведінці на ринку важливу роль відіграють різні чинники, такі як мотиви, інформація, репутація, припущення, надії, готовність ризикувати,

стимули та інші нестатистичні показники. Всі ці фактори разом складають загальне ціле, відображене в теорії ігор як "простір подій", який можна виміряти за допомогою моделей поведінки, заснованих на теорії ймовірностей.

ПрАТ ТЕРА може використовувати теорію ігор для аналізу ризиків та вигод, пов'язаних з різними стратегіями інвестування. Допустимо, що ПрАТ ТЕРА має намір інвестувати 230 000 грн. у проєкт розширення асортименту продукції і розглядає два варіанти: проєкт А та проєкт В. Відомо, що проєкт А має підвищену ризикованість, а його очікувана прибутковість становить 40% від вартості інвестиції. У разі негативних змін на ринку відбудеться зниження прибутковості інвестиції на 20%. З іншого боку, проєкт В менш ризикований, і в умовах оптимістичного сценарію на ринку може забезпечити 25% прибутку з інвестицій, а в умовах песимістичного - тільки 10%. Всі доступні на ринку статистичні та аналітичні дослідження передбачають 60% ймовірність оптимістичного сценарію і 40% ймовірність песимістичного. Виходячи з цих даних, ПрАТ ТЕРА слід прийняти рішення про вибір проєкту, в який слід вкласти гроші (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Вихідні дані для прийняття стратегічного рішення щодо реального інвестування ПрАТ Тера

Альтернативні варіанти рішень	Річний прибуток від інвестиції 23 000 000 грн.	
	за умови оптимістичного сценарію на ринку (грн)	за умови песимістичного сценарію на ринку (грн)
Проєкт А	5 520 000	-1 840 000
Проєкт В	3 450 000	920 000
Ймовірність настання події (%)	60	40

Для представлення різних варіантів розвитку подій при процесі прийняття рішень можна скористатись деревом рішень (див. рис. 2.3), яке складається з двох вершин - "вирішальної" (квадратної) та "випадкової" (круглої), а також гілок, що відповідають різним сценаріям на ринку з урахуванням їх ймовірності. Застосовуючи такий підхід, можна розрахувати очікуваний річний прибуток для кожної з альтернативних опцій, представлених на дереві рішень.

У методології теорії ігор процеси, що відбувається за різних умов середовища, мають назву «стани природи», які реалізуються через випадкові події (в нашому випадку з вірогідністю 60% і 40%). У загальному випадку задача прийняття рішень може включати n станів природи і m альтернативних рішень. Якщо p_j ймовірність j -го стану природи, а a_{ij} – платіж (наприклад, чистий дисконтований прибуток, пов'язаний з прийняттям рішення i при стані природи j ($i = 1, 2, \dots, m, j = 1, 2, \dots, n$), то вірогідний платіж для розв'язання i можна розрахувати таким чином:

$$MV_i = a_{i1}p_1 + a_{i2}p_2 + \dots + a_{in}p_n, \quad i = 1, 2, \dots, n, \quad (2.1)$$

$$\text{де } p_1 + p_2 + \dots + p_n = 1.$$

Оптимальним розв'язанням буде те, що відповідає $MV_i^* = \max_i \{MV_i\}$ або $MV_i^* = \min_i \{MV_i\}$, зважаючи на те, має місце дохід (прибуток) або збиток (витрати).

Здійснимо розрахунок прибутковості проєктів для ПрАТ Тера на основі вихідних даних, відображених в табл. 2.3.

Розрахунок прибутковості проєкту А: $5\,520\,000 \times 0,6 - 1\,840\,000 \times 0,4$
 $= 2\,576\,000$ грн.

Розрахунок прибутковості проєкту В: $3\,450\,000 \times 0,6 + 920\,000 \times 0,4$
 $= 2\,438\,000$ грн.

Виходячи з наведених розрахунків, найбільш вигідним для нашого підприємства є стратегічне рішення про інвестування в проєкт А.

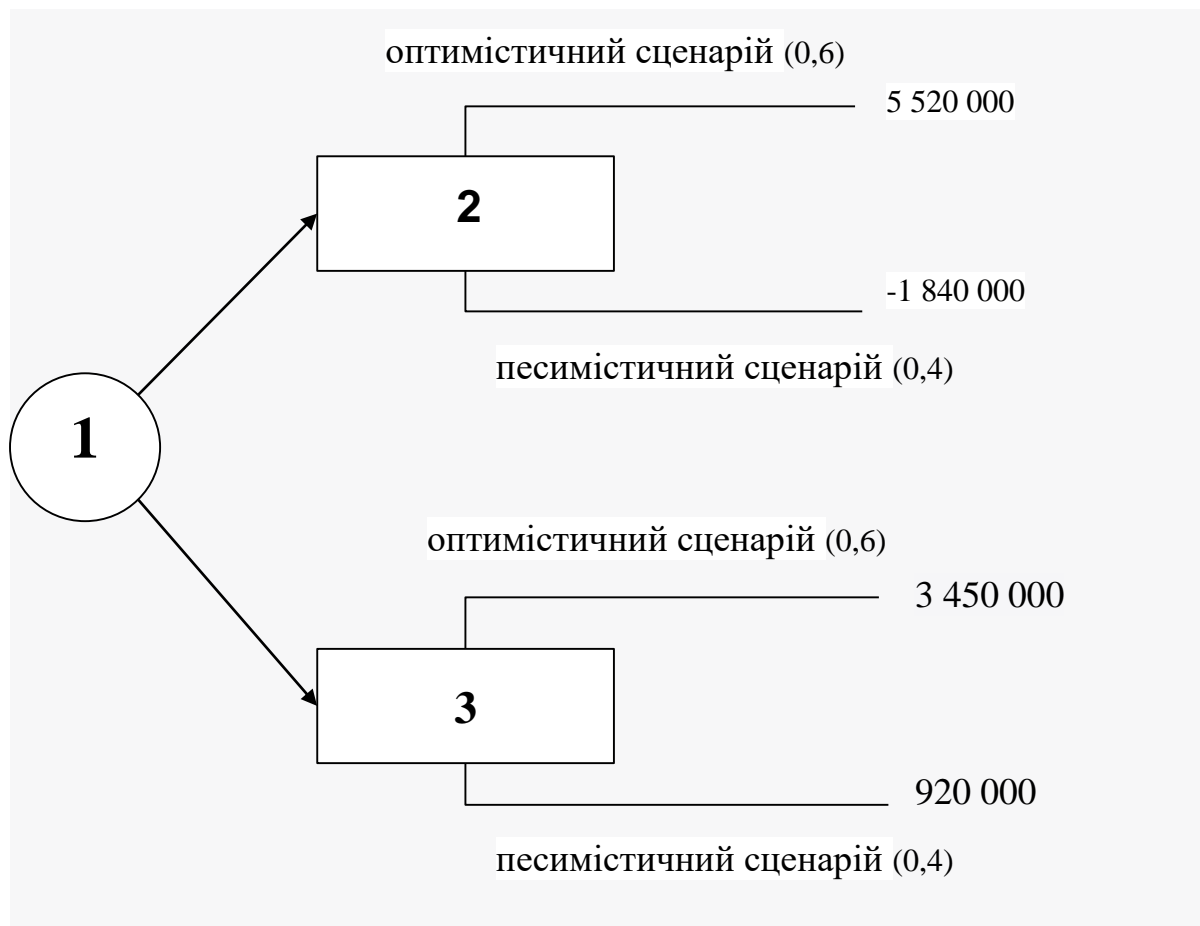


Рис. 2.3 Дерево рішень для вибору оптимального варіанту інвестування
ПрАТ ТЕРА

Таблиця 2.3

Вихідні дані для прийняття рішення

	Річний прибуток від інвестиції 23 000 000грн.	
	за умови	за умови

	оптимістичного сценарію(грн)	песимістичного сценарію (грн)
Проект А	5 520 000	-1 840 000
Проект В	3 450 000	920 000

У разі відсутності в ПрАТ Тера фахівця, який володіє методологією теорії ігор, підприємство може звернутися до консалтингової фірми і отримати консультацію чи допомогу експерта. Припустимо, що професійний експерт керуючись наявною інформацією з врахуванням попереднього досвіду розглядає два альтернативні варіанти: якщо він виявить достатньо передумов для сприятливої кон'юнктури на ринку кондитерських виробів, то з високою ймовірністю (90 %) підтримає інвестиції. Якщо за його очікуваннями умови середовища для реалізації проекту можуть бути несприятливими, рівень його підтримки знизиться до 50 %.

Для побудови моделі стратегічного вибору припустимо, що думка експерта може бути виражена у вигляді умовних ймовірностей v_1 "за" і v_2 "проти" відповідно до певних умов, які представлені як стани природи, такі як m_1 - підвищення котирувань та m_2 - зниження котирувань. Тоді ймовірнісні співвідношення можуть бути виражені наступним чином:

$$P \{v_1 | m_1\} = 0,9, P \{v_1 | m_2\} = 0,1,$$

$$P \{v_2 | m_1\} = 0,5, P \{v_2 | m_2\} = 0,5.$$

де $P \{m_1\}$ та $P \{m_2\}$ - апіорні ймовірності оптимістичного та песимістичного сценаріїв на ринку кондитерських виробів.

Тепер менеджменту компанії потрібно вирішити наступні задачі : після отримання думки експерта "за", необхідно вирішити, який саме проект (А або В) доцільно купити, і аналогічно, після отримання думки

експерта "проти", також вирішити, який варіант проєкту буде ефективнішим. Для цього можна використати дерево рішень, подане на рисунку 2.4, як модель цієї інвестиційної задачі. Вузол 1 представляє випадкову подію, яку відображає думка експерта. Думки можуть бути подані двома варіантами: "за" або "проти". Вузли 2 і 3 відображають ситуації вибору між проєктами А та В відповідно до думки експерта. Вузли 4-7 відображають ситуації оптимістичного та песимістичного сценаріїв на ринку.

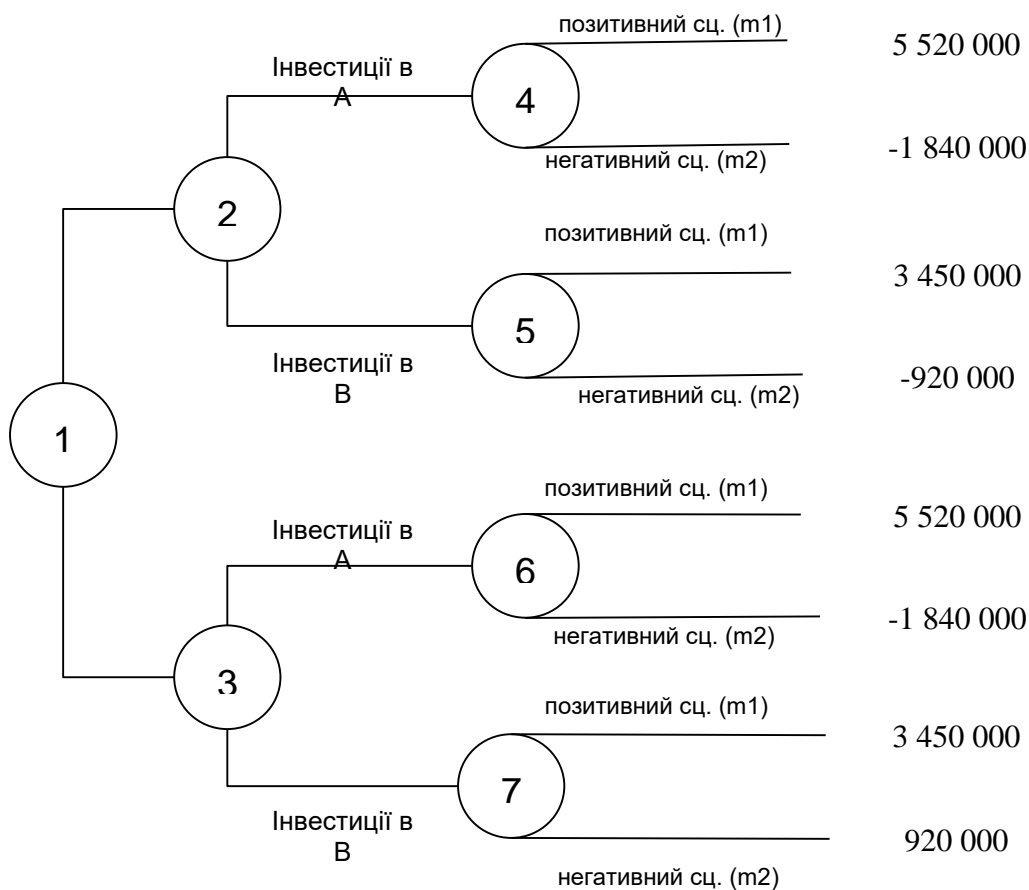


Рис. 2.4. Дерево рішень для вибору оптимального варіанту задачі інвестування ПрАТ Тера з врахуванням експертної оцінки

Щоб оцінити альтернативи, які показані на рис. 2.4, можна скористатися обчисленням апостеріорних ймовірностей $P\{m_i | v_j\}$, що знаходяться на відповідних гілках. Згідно з представленою моделлю, ці

альтернативи можна знайти в вузлах 4-7. Для того, щоб знайти апостеріорні ймовірності, необхідно зібрати аналітичну інформацію та отримати рекомендації від експерта з використанням певного алгоритму.

$$P \{m_i, v_j\} = P \{v_j | m_i\} P \{m_i\} \text{ для всіх } i \text{ та } j. \quad (2.2)$$

За вхідними даними, що відповідають апріорним ймовірності $P \{m_1\} = 0,6$ та $P \{m_2\} = 0,4$ ми можемо розрахувати абсолютні ймовірності спільного формування ситуацій. Для цього застосовується формула умовної ймовірності, яка включає умовну ймовірність того, що m_2 сталося при умові, що вже сталося m_1 . Оскільки вхідні дані подані у вигляді апріорних ймовірностей, то ми можемо вважати, що вони незалежні, тому умовна ймовірність дорівнює самій ймовірності m_2 . Абсолютні ймовірності розраховуємо за формулою:

$$P \{v_j\} = \sum P \{m_i, v_j\}, \text{ для всіх } j \text{ по всім } i. \quad (2.3)$$

Обчислюємо апостеріорні ймовірності за формулою:

$$P \{m_i | v_j\} = P \{m_i, v_j\} / P \{v_j\} \quad (2.4)$$

Ймовірності, які зображені на рис. 2, відрізняються від вихідних апріорних ймовірностей $P \{m_1\} = 0,6$ та $P \{m_2\} = 0,4$. Після цього можна провести оцінку альтернативних рішень, використовуючи ймовірні платежі для вузлів на моделі дерева рішень 4-7. Як результат, за експертною думкою, ми можемо розрахувати доходи в реалізації альтернативних проєктів:

від проєкту А в вузлі 4 = $(5\,520\,000 \times 0,730) + (-1\,840\,000 \times 0,270) = 3\,532\,800$ грн.

від проєкту В в вузлі 5 = $(3\,450\,000 \times 0,730) + (920\,000 \times 0,270) = 2\,766\,900$ грн.

Очевидним правильним стратегічним рішенням, якщо експертна думка буде “за”, буде здійснювати інвестування проєкт А.

Тепер здійснимо розрахунки за думки експерта «проти»:

від проєкту А у вузлі 6 = $(5\,520\,000 \times 0,231) + (-1\,840\,000 \times 0,769) = -139\,840$ грн.

від проєкту В у вузлі 7 = $(3\,450\,000 \times 0,231) + (920\,000 \times 0,769) = 1\,504\,430$ грн.

В другому випадку кращим вирішенням буде інвестування у проєкт В, оскільки ці інвестиції мають менші ризики для самого інвестора, та з більшою ймовірністю принесуть прибуток.

Висновки до розділу 2.

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні загальні висновки та пропозиції щодо стратегічної поведінки ПрАТ "ТерА" на ринку кондитерських виробів. Комплекс чинників зовнішнього середовища має значний вплив на стратегічну поведінку підприємства. Аналіз зовнішнього середовища показав, що ринок кондитерських виробів є олігополістичним, з наявністю декількох компаній-лідерів, які знаходяться в конкурентному оточенні більшої кількості фірм-аутсайдерів. ПрАТ "ТерА" успішно адаптується до цих умов, шляхом впровадження інноваційних технологій, підвищення якості продукції та розширення асортименту. Аналіз стратегічної поведінки ПрАТ "ТерА" за методом SPACE показав, що підприємство займає конкурентну позицію на ринку. Така стратегія дозволяє підприємству доволі ефективно конкурувати на ринку та забезпечити стабільний фінансовий стан, проте все ще потребує кращої оцінки зовнішнього середовища.

Використання інструментів теорії ігор для ПрАТ "ТерА" показало, що при хорошому аналізі ринку та наявних факторів зовнішнього середовища,

підприємство здатне обирати оптимальні стратегічні рішення щодо інвестування коштів в потрібні активи. Загалом, компанії потрібно підвищити рівень конкурентоспроможності та для цього підприємству рекомендується впроваджувати реальні проєкти і нові інноваційні технології, та більш активно працювати над маркетинговими стратегіями.

Розділ 3

Коригування та оптимізація стратегічної поведінки підприємства в умовах волатильності чинників його середовища

3.1. Еволюція практики коригування стратегічної поведінки підприємства

Стратегічна поведінка підприємства є важливим аспектом управління, оскільки вона дозволяє підприємству досягти своїх цілей та максимально використовувати свої можливості в умовах нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища. У зв'язку зі зростаючою конкуренцією та непередбачуваністю на ринках, стратегічне управління стає все більш важливим і складним завданням.

Сучасні підходи до стратегічного управління надають значення не тільки формулюванню та реалізації стратегії, але і її постійному коригуванню відповідно до змін у середовищі.

У сучасних умовах глобального розвитку економіки та конкуренції в бізнесі, стратегічна адаптивність та гнучкість поведінки підприємства є однією з ключових складових успішної діяльності підприємства. При цьому, методології та підходи до встановлення та створення стратегічної поведінки підприємства постійно еволюціонують та змінюються відповідно до нових викликів та тенденцій у бізнес-середовищі.

У минулому, коригування стратегії підприємства було переважно реактивним процесом, де підприємства реагували на зміни у своєму бізнес-середовищі. Проте сьогодні, з огляду на швидкі темпи змін в глобальній економіці та конкурентному середовищі, підприємства все більше переходять до більш прогнозованого та проактивного підходу до коригування своєї стратегії.

Однак, деякі традиційні підходи до планування та стратегічного управління також залишаються важливими та актуальними і в теперішній час. Наприклад, SPACE-аналіз є ефективним інструментом для оцінки

внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства та дозволяє побачити сильні та слабкі сторони організації, а застосування таких методів, як теорія ігор чи матриця Бостонської консалтингової групи, будуть корисними для визначення оптимальних шляхів розвитку. Слід використовувати як сучасні, так і традиційні підходи до планування та стратегічного управління, щоб забезпечити успішність підприємства в умовах нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища. Проте між новими та старими методологіями існує певна відмінність.

Різниця між сучасними та застарілими підходами до формування стратегії підприємства полягає переважно в тому, як вони реагують на зміни ринкового середовища та використовують нові технології для досягнення стратегічних цілей. Застарілі підходи зазвичай базуються на традиційних методах планування та контролю, де стратегія розробляється на довгий термін та практично не змінюється протягом цього періоду. Здатність підприємства швидко підлаштовуватись під поточну ситуацію на ринку - є дуже важливою за сучасних умов ведення бізнесу, і відсутність гнучкості в стратегічному управлінні може викликати наступні негативні наслідки:

- Неадаптивність: якщо стратегічний план не передбачає можливості змінюватися в залежності від змін на ринку або у внутрішньому середовищі підприємства, то він може стати неактуальним і втратити свою ефективність.
- Відставання від конкурентів: якщо підприємство не зможе швидко реагувати на зміни на ринку або у внутрішньому середовищі, то воно може відставати від конкурентів, які змогли швидко змінити свої стратегії та підходи до бізнесу.
- Неєфективне використання ресурсів: якщо підприємство залишається прикріпленим до свого стратегічного плану, то воно може неефективно використовувати свої ресурси.

- Ризик невдачі: якщо підприємство не зможе швидко змінити свою стратегію відповідно до змін на ринку або у внутрішньому середовищі, то воно може зіткнутися з ризиком невдачі та банкрутства.

Відсутність реакції на зміни бізнес-середовища та невикористання новітніх технологій в кризових та непередбачуваних ситуаціях спричиняють цілий ряд проблем для підприємства[21].

Застарілі підходи до коригування стратегії підприємства в основному пов'язані з традиційними методами управління бізнесом, які втратили свою ефективність у змінних умовах сучасного світу. Деякі з цих застарілих підходів включають:

- Стратегію на довгі терміни без перегляду. Раніше, стратегічне планування на довгі терміни було нормою для підприємств, які традиційно діяли в стабільних умовах. Проте в сучасному світі, динаміка ринку та зміни в бізнес-середовищі можуть значно змінюватися навіть протягом кількох місяців, тому стратегію необхідно періодично переглядати та коригувати.
- Недостатню увагу до зовнішнього середовища. Раніше, більшість підприємств фокусувались на внутрішніх процесах та діяльності, не звертаючи достатню увагу до змін у зовнішньому середовищі. Проте, сьогодні, успішні підприємства зосереджуються на вивченні та аналізі зовнішнього середовища, що дозволяє їм вчасно реагувати на зміни та пристосовуватися до них.
- Відсутність прогнозування. Раніше, більшість підприємств не мали достатньої інформації для прогнозування майбутнього та реагування на нього, або використовували застарілі методи для прогнозування. Сьогодні, підприємства використовують різні технології та інструменти, такі як аналіз даних, машинне навчання та штучний

інтелект, для більш точного прогнозування майбутніх тенденцій та поведінки ринку.

- Відсутність залучення співробітників. Раніше, коригування стратегії підприємства здійснювалось тільки керівництвом компанії. Сьогодні, підприємства все більше залучають своїх співробітників до процесу коригування стратегії, оскільки вони можуть мати цінні ідеї та підказки з практичного досвіду.

Такі підходи до стратегічного планування та управління можуть призвести до того, що підприємство не зможе адаптуватись до змін ринку та не буде в змозі досягти стратегічних цілей. Крім того, такі підходи можуть призвести до того, що підприємство буде витрачати ресурси на непотрібні проекти та ініціативи, а також до того, що воно стане не конкурентоспроможним. Тому, важливо, щоб підприємства змінювали свої підходи до коригування стратегії та використовували сучасні методи та інструменти для досягнення стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності.

Вплив зовнішнього середовища у час цифрових технологій неможливо переоцінити, і з кожним роком він все більше зростає, і відповідно нові методології та підходи до побудови стратегій та стратегічного управління все більше базуються на аналізі зовнішнього середовища, в якому діє підприємство. В умовах нестабільності цей аналіз має бути особливо уважним та ретельним, оскільки зміни в зовнішньому середовищі можуть суттєво впливати на стратегію та діяльність підприємства [16].

Зовнішнє середовище підприємства складається з різноманітних факторів, таких як економічні, політичні, соціальні, технологічні та юридичні фактори. І такі класичні методи, як PEST аналіз, та SPACE аналіз, дозволяють зібрати та проаналізувати реальне становище компанії на ринку, потенційні можливості та ризики для організації. Оскільки сучасний

ринок є доволі волатильним і погано прогнозованим середовищем, за таких умов створюються нові підходи та управлінські концепції, які дозволяють максимально швидко та ефективно підлаштовуватись до найменших змін на ринку, не втрачаючи ефективність управління та цілеорієнтування.

На сьогоднішній день, все більшою популярністю користуються сучасні методи стратегічного управління, такі як Agile, Data-driven Strategy та Design Thinking, та інші.

Сучасні підходи до коригування стратегії підприємства більш гнучкі та реагують на змінювані бізнес-середовища. Вони передбачають більш часті оновлення та коригування стратегії, що дає змогу підприємствам швидше адаптуватись до змін. З поширенням цифрових технологій та аналітики даних, підприємства стали активно використовувати ці інструменти для покращення своєї стратегії. Аналіз даних дозволяє підприємствам отримувати точну та детальну інформацію про свої процеси, ринок та конкурентів, що робить можливим більш ефективно коригування стратегії та прийняття обґрунтованих рішень[19].

Дата-драйвен стратегія (data-driven strategy) - такий тип планування базується на аналізі даних про клієнтів, конкурентів, бізнес-середовище та інших факторів, що впливають на підприємство. На основі аналізу даних розробляється стратегія, яка дозволяє ефективно реагувати на зміни в бізнес-середовищі та максимізувати прибуток. Більш активна взаємодія підприємств зі своїми клієнтами та споживачами, відгуки та поведінка споживачів допомагають підприємствам оцінювати ефективність своєї стратегії та вносити необхідні корективи.

Також важливим елементом еволюції практики коригування стратегії є залучення всіх рівнів підприємства до цього процесу. Кожен працівник повинен розуміти стратегію компанії та бути готовим до змін у бізнес-середовищі.

Гнучка стратегія (agile strategy) - це підхід, який передбачає постійне оновлення та коригування стратегії та робочого процесу на основі змін в бізнес-середовищі. Однією із основних умов даного типу стратегічного планування та управління - є те, що працівники, активно приймають участь та є частиною створення стратегії організації. Розуміння робочого процесу та власних можливостей дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін та коригувати робочий процес відповідно до нових можливостей та ризиків.

Проактивне коригування стратегії передбачає виявлення можливих проблем та небезпек та прийняття заходів для їх запобігання. Наприклад, якщо підприємство знає про можливу зміну законодавства, воно може підготуватися до цього заздалегідь та змінити свою стратегію відповідно. Також можуть використовуватися різні інструменти моніторингу, такі як моніторинг ринку та конкурентів, щоб вчасно виявляти можливі проблеми та ризики та коригувати стратегію відповідно. Проте, є ситуації, коли конкурентне середовище є не тільки загрозою, але й можливістю.

Стратегія "відкритих інновацій" (open innovation strategy) - це підхід, який базується на відкритості та співпраці з іншими підприємствами, науковими установами, стартапами та іншими гравцями на ринку. При цьому, підприємство використовує зовнішні ідеї, технології та знання для покращення своєї стратегії та розвитку нових продуктів і послуг. Таким чином підприємство використовує можливості та здобутки інших підприємств на власну користь.

Цифрова стратегія (digital strategy) - базується на аналізі великих обсягів даних, де використовують різні алгоритми для виявлення зв'язків та закономірностей в цих даних. Наприклад, на основі аналізу даних про розміщення товарів на полицях магазинів можна зрозуміти, які товари продаються краще та як краще розміщувати товари для збільшення продажів. Отримані та опрацьовані дані дозволяють підприємству залучати

нових клієнтів, ефективно використовувати маркетингові та рекламні інструменти та збільшувати продажі у доволі стислі терміни.

Використовуючи такі інструменти, як цифровий маркетинг та соціальні мережі збільшується можливість залучати нових клієнтів та взаємодіяти з ними, а також зібрати великі обсяги даних про клієнтів та їх поведінку. На основі аналізу цих даних підприємство може розробити більш ефективні стратегії залучення та утримання клієнтів, що в результаті позитивно впливає на економічне становище організації та створює умови для її подальшого розвитку.

3.2. Особливості стратегічної поведінки підприємства в умовах військового стану

Умови військового стану є особливим періодом для будь-якої країни, а також для підприємств, що знаходяться на її території. ПрАТ ТЕРА, не є винятком. В умовах військового стану, підприємство повинно швидко адаптуватися до нових умов та постійної зміни ситуації, а також розуміти особливості ринку та конкурентного середовища. Розглянемо особливості стратегічної поведінки кондитерських підприємств в умовах військового стану [2].

Для подальшого розвитку та функціонування, підприємство повинно адаптуватись до нових реалій ведення господарської діяльності. У військовий період змінюється не тільки політична та економічна ситуація, але й соціальна та правова, підприємство повинно швидко та якісно адаптуватися до змін, щоб зберегти свою конкурентоспроможність та успішно функціонувати в нових умовах. Для цього підприємство повинне бути здатним до наступних кроків, таких як:

- Зміна асортименту продукції. У військовий період може збільшуватися попит на продукцію, яка має довгий термін зберігання,

або продукцію, яка може бути швидко доставлена на військові бази або до інших підприємств, які виробляють товари для військових потреб.

- Розширення ринків збуту. У військовий період може змінитися географія збуту продукції підприємства. Підприємство повинно вивчати ринки, які не залежать від військових потреб, або ринки, які збільшуються внаслідок кризових умов, наприклад, ринки продуктів харчування для медичних установ та громадян, які перебувають у зоні конфлікту.
- Зміна цінової політики. У військовий період може змінюватися попит на продукцію, а також змінюється курс валют. Підприємство повинно аналізувати ситуацію на ринку та визначати оптимальні ціни для збереження конкурентоспроможності та отримання прибутку.

Під час воєнного стану, зовнішні чинники диктують правила гри на ринку. Окрім того, військовий стан може призвести до складнощів у забезпеченні підприємства ресурсами. Кондитерське підприємство повинно мати готовність до можливого обмеження доступу до ресурсів та розробити плани їх забезпечення. Організація повинна оптимізувати використання ресурсів та розробити плани їх збереження. Наприклад, у разі обмеження доступу до сировини, підприємство має бути здатною змінити рецептуру продукту та за можливості використовувати меншу кількість сировини.

Також, підприємства повинні розглядати альтернативні джерела сировини та матеріалів, а також шукати та створювати нові партнерські відносини для забезпечення ресурсами.

Деякі підприємства стикнулися саме із проблемою ресурсного забезпечення на початку повномасштабного вторгнення РФ на територію України, що в свою чергу спричинило зупинку виробництва, та зникнення товарів із полиць магазинів, супермаркетів, ринків. Проте в більшості випадків, на заміну більш відомих брендів, почали з'являтися нові та

раніше невідомі виробники товарів, які за умов відсутності конкуренції та великого попиту, змогли зайняти провідні позиції серед товарів. Після стабілізації ситуації, та оговтання ринку, деякі раніше відомі виробники товарів, так і не змогли повернути попередні позиції та охопити ринків, що негативно вплинуло на економічний стан підприємств[9].

Постійна загроза зі сторони агресора також вимагатиме зміни у системі безпеки підприємства. У разі погіршення безпекової ситуації на території країни, підприємство повинно прийняти необхідні заходи для забезпечення безпеки працівників та обладнання на території підприємства. Особливо, щодо дотримання безпекових норм при ракетних обстрілах території, оскільки, виробничі потужності багатьох підприємства не раз ставали ціллю для ракетних атак.

Ще одним кризовим явищем із яким зіткнувся український ринок за час агресії РФ - енергетична криза. В даному випадку пропоную розглянути два варіанти - паливну та електричну.

У перші місяці повномасштабного вторгнення РФ на територію України, внаслідок ракетних атак було пошкоджено та частково зруйновано усі великі нафтобази на території України, як результат, це напругу вплинуло на постачання деяких видів ресурсів, продукції та ціни на товари. Враховуючи такий досвід, у майбутньому потрібно особливу увагу звернути саме на логістику підприємства. За умов безперешкодного виготовлення продукції, та неможливості її збуту, такий фактор матиме доволі відчутні економічні наслідки для підприємства. Для мінімізації ризиків від даної ситуації, потрібно особливу увагу звернути на створення розвинутих логістичних мереж, та можливість довготривалого зберігання продукції внаслідок незапланованих ситуацій.

В середині осені 2022 року, відбулись перші масовані обстріли українських ТЕЦ, енерго-підстанцій та ГЕС, як результат спостерігався значний дефіцит потужності в енергосистемі України. Попри те, що

наслідки могли стати катастрофічними для українського бізнесу, більшість підприємств продовжили свою господарську діяльність і через один-два місяці змогли вийти на попередні рівні виробництва та обслуговування.

Проте не всі підприємства змогли адаптуватись до роботи у таких кризових ситуаціях. Відсутність гнучкості в прийнятті рішень, адаптивності у виробничих процесах, відсутність стратегічних запасів сировини та залежність від одного виду енергії - самі ці чинники стали причиною зупинки виробничої діяльності деяких підприємства.

Особливості стратегічної поведінки підприємства в умовах військового стану є складними та вимагають ретельного вивчення економічної та політичної ситуації. Загальні принципи стратегічного управління підприємством зберігають свою актуальність, однак умови військового конфлікту ставлять перед підприємством низку специфічних завдань та вимог[20].

Однією з головних завдань стратегічного управління в умовах військового стану є забезпечення стабільної роботи підприємства в умовах обмеженого ресурсного потенціалу. Для цього необхідно проводити ефективне планування виробничих процесів, організацію праці та ефективне використання ресурсів. Також важливим є забезпечення безпеки працівників та збереження виробничих потужностей [26].

Підприємство повинно вивчати ринки, які не залежать від військових потреб, або ринки, які збільшуються внаслідок військових конфліктів. Для цього необхідно аналізувати потреби споживачів та виявляти нові можливості для розширення ринків збуту [11].

Також важливим є встановлення ефективних каналів комунікації з постачальниками та споживачами. Умови військового конфлікту можуть призвести до зміни географії збуту продукції підприємства. Тому важливо забезпечити швидкий та надійний обмін інформацією між підприємством

та його контрагентами, а також забезпечити надійність транспортних засобів та інфраструктури для доставки продукції.

Висновки до розділу 3.

У сучасних умовах бізнесу, коли середовище підприємницької діяльності є високо волатильним і непередбачуваним, стратегічне управління підприємством вимагає гнучкості і швидкості реагування на зміни. Коригування та оптимізація стратегічної поведінки підприємства стають важливими інструментами, які дозволяють зберегти конкурентну перевагу на ринку та досягти успіху.

Еволюція підходів до створення стратегічної поведінки підприємства свідчить про те, що бізнес-середовище постійно змінюється і що необхідно створювати гнучкі і адаптивні стратегії. Завдяки застосуванню методів коригування та оптимізації стратегічної поведінки підприємства може досягти ефективності та успішності в діяльності.

Особливості стратегічної поведінки підприємства в умовах волатильності середовища полягають у необхідності швидкої реакції на зміни та адаптації стратегій до нових умов. Важливим є аналіз конкурентного середовища та виявлення можливих загроз, що дозволить розробити стратегію, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Умови військового стану, на жаль, є реальністю в нашому світі і можуть впливати на діяльність багатьох підприємств. Особливості стратегічної поведінки підприємств в умовах військового стану передбачають необхідність зміни стратегічного планування та управління, а також розроблення конкретних заходів з ризик-менеджменту.

Підприємствам рекомендується враховувати особливості військового стану при розробці стратегічних планів та управлінні. Для цього необхідно забезпечити гнучкість та адаптивність бізнес-моделі підприємства, а також вивчати ринки, які можуть стати більш привабливими в умовах військового

конфлікту. Крім того, необхідно розробити плани дії в разі кризових ситуацій, забезпечити ефективні канали комунікації з постачальниками та споживачами, а також виявляти можливості для зменшення ризиків та збільшення прибутку.

У результаті дослідження можна зробити висновок про те, що коригування та оптимізація стратегічної поведінки підприємства є важливими елементами успішного бізнесу в умовах волатильності середовища. Відповідне планування та розробка гнучкої стратегії дозволяє підприємствам адаптуватися до змін на ринку та отримувати конкурентну перевагу. Для досягнення успіху в умовах волатильності середовища підприємства повинні використовувати не тільки аналіз зовнішнього середовища, але й здійснювати внутрішній аналіз своїх ресурсів та можливостей та їх оптимізацію.

Висновки

В результаті проведених досліджень узагальнено теоретичні засади вибору оптимальної стратегічної поведінки компанії за сучасних мінливих умов ринкового середовища. Ефективними інструментами для оцінки і визначення стратегічної поведінки підприємства можуть бути такі методологічні підходи як SPACE-аналіз та теорія ігор.

Успіх стратегічної поведінки підприємства на ринку, враховуючи його мінливість, доволі часто залежить від правильного вибору стратегії та вміння коригувати її відповідно до змін у ринковому середовищі.

Зовнішнє середовище має значний вплив на стратегічну поведінку ПрАТ "ТерА". Враховуючи, що ринок кондитерських виробів є олігополістичним, з наявністю декількох компаній-лідерів, які знаходяться в конкурентному оточенні більшої кількості фірм-аутсайдерів. ПрАТ "ТерА" успішно адаптується до цих умов, шляхом впровадження інноваційних технологій, підвищення якості продукції та розширення асортименту. SPACЕ-аналіз стратегічної поведінки ПрАТ "ТерА" показав, що підприємство займає конкурентну позицію на ринку. Така стратегія дозволяє підприємству доволі ефективно конкурувати на ринку та забезпечити стабільний фінансовий стан, проте в свою чергу потрібно більш активно взаємодіяти із споживачами та конкурентами, виборюючи таким чином кращі позиції на ринку.

Використання інструментів теорії ігор для ПрАТ "ТерА" показало, що при хорошому аналізі ринку та наявних факторів зовнішнього середовища, підприємство здатне обирати оптимальні стратегічні рішення щодо інвестування коштів в потрібні активи. Компанії потрібно підвищити рівень конкурентоспроможності та звернути увагу на розвиток власних проєктів і нові інноваційних технологій, більш активно працювати над маркетинговими стратегіями. Такі кроки дозволять підприємству впевненіше почувати себе серед конкурентів та дасть змогу відкрити нові ринки та категорії товарів, які в свою чергу на даний момент недоступні.

На даний момент ПрАТ "ТерА" займає конкурентне становище на ринку кондитерських виробів, підприємство доволі успішно використовує свої конкурентні переваги та вміло реагує на зміни в зовнішньому середовищі.

Коригування та оптимізація стратегічної поведінки підприємства в умовах волатильності його середовища є ключовою умовою досягнення успіху, особливо в умовах військового стану. Такі умови військового стану, на жаль, є реальністю в нашому світі і впливають на діяльність багатьох

підприємств. Стратегічна поведінка підприємства за умов військового стану передбачає необхідність зміни стратегічного планування та управління, а також розроблення конкретних заходів з ризик-менеджменту.

Підприємствам рекомендується враховувати особливості військового стану при розробці стратегічних планів та управлінні. Для цього необхідно забезпечити гнучкість та адаптивність бізнес-моделі підприємства, а також вивчати ринки, які можуть стати більш привабливими в умовах військового конфлікту. Крім того, необхідно розробити плани дії в разі кризових ситуацій, забезпечити ефективні канали комунікації з постачальниками та споживачами, а також виявляти можливості для зменшення ризиків та збільшення прибутку.

Список використаних джерел

- 1.Алькама В. Г. Операційна стратегія як чинник економічної безпеки розвитку виробничого підприємства. Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Київ, КНЕУ. 2011. С.62 – 73.
- 2.Бадах Є. 4 поради для бізнесу під час війни. Економічна правда. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/29/686448/> (дата звернення: 15.11.2022).
- 3.Белова Т.Г., Крайнюченко О.Ф., Безпалько О.В. Методичні підходи щодо формування стратегічного набору підприємства. 2014.

- 4.Бикова В. Г. Оцінка та планування фінансово-економічного потенціалу підприємств загальнодержавного значення. Донецьк, Дніпропетровський нац. ун-т. 2006.
- 5.Бойко, І. В. Стратегічний аналіз поведінки організацій: інструментарій та методи. Одеса: Економіка та право, 2019.
- 6.Борщевський В., Куропась І., Микита О. Економіка війни та повоєнний економічний розвиток України: проблеми, пріоритети, завдання. Громадська організація «Громадський простір». 2022. URL: <http://surl.li/cdvgi> (дата звернення: 12.12.2022)
- 7.Бурденюк Т. SPACE-аналіз як метод формування стратегічних альтернатив підприємства. Економічний аналіз. 2011. С. 44–49.
- 8.Даниленко В.В. Методи аналізу стратегічної поведінки організації: психологічний та інформаційний підходи. Рівне, Наукові записки Національного університету «Острозька академія». 2018.
- 9.Дерев'янка А. 100 днів війни для українського бізнесу. 2022. URL: <https://eba.com.ua/100-dniv-vijny-dlya-ukrayinskogo-biznesu/> (дата звернення: 01.02.2023).
- 10.Ігнатенко О. Теорія ігор: дилема ув'язненого, стратегія мстивого зяблика та реформи. 2021. URL: <https://site.ua/olexii.ignatenko/teoriya-igor-dilema-uvyaznenogo-strategiyamstivogo-zyablika-ta-reformi-i06ggo7> (дата звернення: 23.01.2023).
- 11.Казюка Н.П., Шекета Є.Б. Напрями та резерви повоєнного відновлення економіки України. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2022. С. 255–264. URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/12648> (дата звернення: 28.11.2022).
- 12.Касатонова І.А. Портфельний аналіз як один з інструментів оцінки бізнес портфеля підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: зб. матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції. Харків: ХНАДУ, 2008. С. 106—107.

13. Козюк В.В., Березюк Р.М., Шиманська О.П. Мікроекономіка : навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, ТНЕУ, 2011.
14. Козюк В.В. Історія економіки та економічної думки: від ранніх цивілізацій до початку ХХ ст.: навч. посіб. Київ, Знання. 2011. С. 356.
15. Корженевська В.М. Дослідження факторів впливу на фінансовий стан підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2011. С. 102—106.
16. Король, І. М. Економічні методи аналізу стратегічної поведінки організації. Миколаїв, Науковий вісник Національного університету кораблебудування, 2014. - 220 с.
17. Крижня В.О. Фінансова стратегія підприємства як головний інструмент його сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2018. С. 455-462.
18. Кунцевич В. О. Поняття фінансового потенціалу розвитку підприємства та його оцінки. Актуальні проблеми економіки. 2004. С. 123-130.
19. Лавренчук, О. О. Сучасні методи аналізу стратегічної поведінки організації. Харків, Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. 2017.
20. Левик І. С. Суть стратегічного аналізу, його місце та роль в системі управління підприємством. Основи фінансового аналізу. 2009. С. 173-178.
21. Назаренко А. С. Теоретичні підходи до визначення сутності економічної категорії «фінансовий потенціал підприємства». Економіка фінанси і право. 2009. С. 22–29.
22. Парацій О. О. Аналіз фінансового потенціалу підприємства URL:http://www.library.tane.edu.ua/images/nauk_vydannya/c6rTyp.pdf.
23. Пастухова В. В. Аналіз системи стратегічного управління підприємством: мето-дологічний аспект. Фінанси України. 2000. № 10. С. 69-74.
24. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ, КНТЕУ. 2002. С. 301.

25. Портер М. Стратегія конкуренції : методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. пер. А. Олійник, Р. Скільський. Київ, Основи. 1997. С.390.
26. Романов О.О. Аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на ефективність маркетингу. Хмельницький, Вісник Хмельницького національного університету. 2010. С. 114—120.
27. Свірський В. Фінансовий потенціал: теоретико-концептуальні засади. Світ фінансів. 2007. С.43-51
28. Семенченко, І. С. Сучасні методи аналізу стратегічної поведінки організації. Економіка та управління. Харків. 2015.
29. Скриньковський Р.М. Діагностика маркетингової діяльності підприємства: теорія та практика. Економіка і Фінанси. 2014. С. 34—38.
30. Скриньковський Р. М. Діагностика маркетингової діяльності підприємства: теорія та практика. Економіка і Фінанси. 2014. С. 34—38.
31. Смагін В.Л. Базові економічні концепції формування сучасного фінансового ринку. Зовнішня політика і дипломатія: традиції, тренди, досвід. Серія «Економічні науки». 2017. С.136–143.
32. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту: підруч. 2005.
33. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ, КНЕУ. 1999. С. 545.
34. Шиян А.А. Теоретико-ігровий аналіз раціональної поведінки людини та прийняття рішень в управлінні соціально-економічними системами. Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2009. – 414 с

