

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Дмитраш Лілія Володимирівна

Формування стратегії розвитку організації

спеціальність 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНзм-21
Дмитраш Лілія Володимирівна

Науковий керівник:
д.е.н., професор
Августин Руслан Ростиславович

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1. Сутність та об’єктивна необхідність формування стратегії розвитку організації.....	6
1.2. Методичні засади формування стратегії розвитку організації.....	14
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	18
2.1. Оцінка організаційного забезпечення стратегічного розвитку досліджуваної організації.....	18
2.2. Оцінка факторів зовнішнього впливу на ефективність стратегічного розвитку організації.....	26
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ	34
3.1. Визначення стратегічних напрямів розвитку організації у контексті змін зовнішнього середовища.....	34
3.2. Розробка системи та економічне обґрунтування програмних заходів для забезпечення стратегічного розвитку організації	43
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічного, турбулентного та висококонкурентного середовища питання формування ефективної стратегії розвитку організації набуває особливої ваги. Глобалізаційні процеси, цифрова трансформація, нестабільність ринкових кон'юктур, зростання ролі інновацій та швидка зміна технологічних укладів зумовлюють потребу у нових підходах до стратегічного управління. За даними останніх досліджень провідних науковців та міжнародних консалтингових компаній, організації зі сформованою та адаптивною стратегією розвитку демонструють значно вищі результати за показниками конкурентоспроможності, фінансової стабільності та інноваційної активності, що свідчить про стратегічний характер управлінських рішень і визначає актуальність проблематики стратегічного розвитку в теоретичному та прикладному вимірах.

Вітчизняні підприємства також перебувають у ситуації постійних змін, що обумовлено трансформаційними процесами національної економіки, зміною регуляторних умов, коливаннями попиту, посиленням конкуренції та необхідністю впровадження інноваційних підходів до управління. За таких умов формування стратегії розвитку організації стає ключовим інструментом забезпечення її довгострокової результативності та стійкості. Відсутність системного стратегічного бачення, несформованість механізмів адаптації до зовнішніх викликів, неефективність організаційної структури або недосконалість методичного забезпечення стратегічного планування призводять до втрати конкурентних позицій, зниження ефективності діяльності та зростання ризиків функціонування.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні, комплексній оцінці та розробленні практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку організації в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети передбачається виконання таких **завдань**:

- розкрити сутність стратегії розвитку організації та обґрунтувати об'єктивну необхідність її формування в сучасних умовах господарювання;
- узагальнити та систематизувати методичні підходи до формування стратегії розвитку організації, визначити їх переваги та обмеження;
- провести оцінку організаційного забезпечення стратегічного розвитку досліджуваної організації, охарактеризувати структуру, ресурси та систему управління;
- здійснити оцінку факторів зовнішнього впливу на стратегічний розвиток організації з використанням сучасних інструментів стратегічного аналізу;
- визначити стратегічні напрями розвитку організації з урахуванням фактичного стану, тенденцій діяльності та змін зовнішнього середовища;
- розробити систему програмних заходів для забезпечення стратегічного розвитку організації та здійснити їх економічне обґрунтування.

Об'єктом дослідження є формування стратегічного розвитку організації.

Предметом дослідження є методичні, теоретичні та практичні підходи до формування стратегії розвитку на прикладі ПМП «ЛОТОС».

У процесі дослідження застосовано комплекс сучасних **методів наукового пізнання**, а саме: методи системного та порівняльного аналізу - для узагальнення теоретичних положень; економіко-статистичні методи - для аналізу динаміки ключових показників діяльності організації; методи стратегічного аналізу (PESTEL, SWOT, SPACE) - для оцінки зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу організації; проєктний підхід та економічне моделювання - для обґрунтування напрямів стратегічного розвитку та розробки програмних заходів.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання розроблених рекомендацій та інструментів стратегічного аналізу в діяльності організації для підвищення її стратегічної стійкості, конкурентоспроможності та довгострокової ефективності. Запропоновані заходи можуть бути впроваджені в

практику управління для покращення системи стратегічного планування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження було апробовано шляхом обговорення на науково-практичних конференціях, а саме: у VI Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» 15 травня 2025 року, тези на тему «Інноваційні підходи до формування стратегічного розвитку організації в умовах динамічного середовища»; та у науковій конференції «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» 27 листопада 2025 р. м. Тернопіль, тези на тему «Цифрова трансформація як чинник стратегічного розвитку організації».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та об'єктивна необхідність формування стратегії розвитку організації

У процесі ринкових трансформацій, що відбуваються в Україні, підприємства опинилися перед потребою чіткого визначення пріоритетних напрямів власної діяльності. Ті з них, хто зумів адаптуватися до нових економічних умов і зберегти конкурентоспроможність, отримали не лише шанси на подальший розвиток, а й відповідальність за формування стратегічних орієнтирів майбутнього. На цьому етапі особливої актуальності набуває формування стратегічного бачення перспектив організації, зокрема визначення цільових сегментів ринку, ключових компетенцій, потенційних переваг у конкурентному середовищі тощо. Ефективність управлінських рішень у контексті стратегічного планування безпосередньо впливає на стійкість організації та його фінансово-економічні результати.

З огляду на це, для глибшого розуміння сутності стратегічного розвитку організації важливо проаналізувати зміст поняття «стратегія розвитку організації». Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, термін все ще потребує уточнення з огляду на відмінності у трактуванні серед науковців. Доцільно, на нашу думку, здійснити огляд еволюції термінів «стратегія» та «розвиток» у працях як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників, простежити логіку їх взаємозв'язку, а також сформулювати власне визначення категорії «стратегія розвитку підприємства».

З етимологічної точки зору, слово «стратегія» має коріння в давньогрецьких поняттях: «stratos» - військо та «ago» - вести, управляти. Початково цей термін позначав військове мистецтво, що підтверджується, зокрема, працею китайського

філософа Сунь-цзи «Мистецтво війни», яка датується V століттям до нашої ери. Лише в середині XX століття поняття «стратегія» починає активно використовуватись у сфері управління й менеджменту [13, с. 221]. Тому спостерігаємо поступову трансформацію змісту терміну - від військової сфери до більш широкого застосування в економіці та управлінні. У зв'язку з цим виникає потреба в уточненні значення поняття «стратегія» з урахуванням сучасного контексту та різних наукових підходів до його інтерпретації.

У зв'язку з викладеним, вважаємо за необхідне, спираючись на існуючі наукові доробки, здійснити узагальнення та систематизацію підходів до трактування поняття «стратегія» в контексті менеджменту, як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі (див. табл. 1.1 та 1.2).

Таблиця 1.1

Поняття «стратегія» в дослідженнях вітчизняних науковців

№	Науковець	Поняття «стратегія»
1.	Брінь П.В. Голтвянська Ю.В.	«план діяльності компанії, який повинен включати як довгострокові, так короткострокові цілі компанії, який побудовано на базі конкурентної переваги та який включає певний перелік завдань, здійснення яких необхідне для досягнення поставлених цілей» [4].
2.	Забродський В.А., Кизим М.О.	«довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, який стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілей» [9, с. 76].
3.	Осовська Г.В., Іщук О.Л.	«генеральний напрямок дій організації, сфокусованих на досягнення основної мети в умовах непевного зовнішнього середовища» [21, с. 160].
4.	Томпсон А.А., Стрікленд А. Дж.	«план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей» [32, с. 251].
4.	Соколенко В.А., О.М. Бондаренко	«напрямок діяльності підприємства, розроблений на довгостроковий період, дотримання якого забезпечить досягнення поставлених цілей» [31].

Примітка: складено автором [4; 9, с. 76; 21, с. 160; 31; 32, с. 251]

З огляду на табл. 1.1, можемо побачити, що у вітчизняній науковій літературі поняття «стратегія» розглядається як багатогранне явище, що охоплює

різні аспекти діяльності організації. Аналіз визначень, запропонованих українськими вченими, дає змогу виокремити спільні та відмінні риси в їхніх підходах до тлумачення цього терміна. Більшість авторів наголошують на довгостроковому характері стратегії. Так, Забродський В.А. і Кизим М.О. підкреслюють її якісну визначеність і орієнтацію на розвиток організації в конкретному середовищі, зазначаючи важливість взаємозв'язків як усередині, так і поза межами організації [9, с. 76]. Дане трактування демонструє стратегічне мислення не лише як планування, а як системну взаємодію із зовнішнім середовищем.

В свою чергу, Осовська Г.В. та Іщук О.Л. акцентують увагу на невизначеності зовнішніх умов, у яких реалізується стратегія, і зосереджують визначення на досягненні головної мети [21, с. 160]. Таким чином, стратегія постає як інструмент адаптації та концентрації зусиль у ситуації нестабільності.

Інші дослідники, зокрема Соколенко В.А. та Бондаренко О.М., зосереджуються на стратегії як напрямку діяльності, що передбачає дотримання певного курсу в довгостроковій перспективі [31]. Такий підхід дещо спрощує стратегічне бачення до функціонального інструменту досягнення цілей, не заглиблюючись у складні процеси взаємодії з ринком або конкурентним середовищем.

Особливу увагу до складових стратегії проявляють Брінь П.В. та Голтвянська Ю.В., які окреслюють її як план, що враховує як короткострокові, так і довгострокові цілі, побудований на основі конкурентної переваги та конкретних завдань [4]. Їхній підхід демонструє прагматичне розуміння стратегії як інструменту реалізації конкурентних можливостей.

Узагальнюючи підходи вітчизняних науковців, можна зробити висновок, що стратегія розглядається не лише як формалізований план або напрям діяльності, а як інтегрований, гнучкий інструмент управління розвитком організації в умовах динамічного середовища. Важливими елементами у визначеннях виступають: довгостроковість, наявність цілей, орієнтація на

зовнішнє середовище, адаптивність, конкурентна перевага та системність дій. Характеристики відображають глибину стратегічного підходу як основи ефективного функціонування сучасних організацій.

Таблиця 1.2

**Наукові підходи зарубіжних науковців до визначення поняття
«стратегія»**

№	Науковець	Поняття «стратегія»
	М. Портер	«спосіб реакції на зовнішні можливості й загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони» [29].
1.	Г.Мінцберг	«модель або план, який інтегрує головні цілі, політики та дії організації в єдине ціле» [43, с. 10].
2.	Р. Уїттінгтон	«довготерміновий план для ефективного розподілу ресурсів та досягнення конкурентних переваг» [45, с. 3].
3.	Г.Г. Маркідес	«інтегрований план дій, розроблений для досягнення пріоритетних цілей з урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов» [42, с. 3].

Примітка: складено автором на основі [29; 42, с. 3; 43, с. 10; 45, с. 3]

Аналізуючи табл. 1.2 можемо побачити низку спільних підходів, зосереджених на довгостроковому плануванні, інтеграції ресурсів та адаптації до зовнішнього середовища. У кожному з наведених підходів виявляється прагнення охопити як внутрішній зміст організаційної діяльності, так і її зовнішній контекст.

До прикладу, М.Портер розглядає стратегію як засіб реагування на виклики та можливості, що формуються в результаті поєднання внутрішніх сильних і слабких сторін з зовнішніми загрозами й шансами [29]. Згідно його твердження, стратегія трактується як інструмент конкурентного позиціонування через баланс зовнішніх і внутрішніх чинників.

В свою чергу, Г. Мінцберг наголошує на необхідності об'єднання цілей, політик і дій організації в єдину модель [43, с. 10]. Його визначення акцентує увагу на узгодженості та цілісності управлінських рішень, що формують стратегічний курс, а також на системному підході до побудови організаційного розвитку.

Р. Уїттінгтон подає стратегію як довготерміновий план, орієнтований на ефективне використання ресурсів задля досягнення конкурентних переваг [45, с. 3]. Він підкреслює важливість раціонального розподілу ресурсів, що свідчить про

прагматичний і економічно обґрунтований підхід до формування стратегічного бачення.

Г.Г. Маркідес фокусує увагу на інтеграції дій для досягнення пріоритетних цілей з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх факторів [42, с. 3]. Його підхід до розгляду поняття «стратегія» підкреслює гнучкість і адаптивність стратегії, що забезпечує її актуальність у змінному середовищі.

Якщо порівняти підходи до визначення поняття «стратегія» вітчизняними та зарубіжними науковцями, можемо побачити як спільні риси, так і концептуальні відмінності в акцентах, що відображають особливості наукових шкіл та управлінських підходів. До прикладу, обидві групи дослідників – як українські, так і зарубіжні – розглядають стратегію як довгостроковий план або напрям діяльності організації, спрямований на досягнення поставлених цілей. У центрі уваги вітчизняних науковців знаходиться, передусім, системний характер стратегії, її зв'язок із внутрішньою структурою організації, узгодженість дій та досягнення мети в умовах невизначеності. Вони акцентують увагу на управлінських рішеннях, які формують загальний курс розвитку організації, а також на необхідності врахування внутрішніх взаємозв'язків та організаційного середовища.

Натомість зарубіжні науковці приділяють більше уваги питанням зовнішнього середовища, конкурентоспроможності та ресурсного забезпечення стратегії. Так, у визначеннях Портера, Уїтгінгтона й Маркідеса наголошується на важливості адаптації до ринкових умов, досягненні конкурентних переваг та інтеграції внутрішніх і зовнішніх факторів у стратегічне планування. Крім того, зарубіжні автори підкреслюють економічну раціональність і прагматичність стратегічних рішень.

Водночас слід зауважити, що поглиблений аналіз додаткових наукових джерел дає змогу виокремити низку підходів до трактування поняття «стратегія підприємства», серед яких: 1) сукупність правил, що регулюють процес ухвалення управлінських рішень [6, с. 225]; 2) модель поведінки або план дій [30, с. 261]; 3)

комплексний і деталізований план заходів [36, с. 99]; 4) система взаємопов'язаних рішень; 5) довгостроковий, якісно окреслений напрям розвитку; 6) сукупність основних напрямів діяльності підприємства тощо [16].

Наступним кроком, на нашу думку, є розгляд сутності поняття «розвиток». Аналізуючи зміст даної категорії, доцільно звернутися до визначення, запропонованого Л. Г. Мельником. Згідно з його підходом, розвиток слід розуміти як незворотні, цілеспрямовані та закономірні зміни системи, що відбуваються завдяки реалізації її внутрішніх механізмів самоорганізації [18]. У цьому трактуванні особливу увагу варто приділити таким характеристикам розвитку, як: незворотність – неможливість повернення до попереднього стану; спрямованість – наявність чіткого вектору змін; закономірність – підпорядкування об'єктивним закономірностям; впорядкованість – внутрішня узгодженість елементів системи; а також визначальна роль внутрішнього потенціалу, який забезпечує самостійне функціонування та удосконалення системи.

Зазначимо, що аналіз визначень термінів «стратегія» та «розвиток» дозволяє виявити їх тісний взаємозв'язок. З одного боку, прихильники стратегічного менеджменту трактують розвиток як результат втілення стратегії. З іншого боку, дослідники організаційного розвитку розглядають стратегію як ключовий інструмент для забезпечення прогресу організації.

Вітчизняні дослідники, Золотаревський А. В. та Кузьмак О. І. доводять, що «стратегія розвитку є програмою дій із досягнення стратегічної мети суб'єкта господарювання» [12]. В тому числі можна погодитись із деякими науковцями, які підкреслюють, що саме стратегія визначає перспективи майбутнього розвитку [17]. Без чітко визначеної стратегії розвиток на підприємствах набуває еволюційного характеру, тоді як у компаніях, що діють за чітким стратегічним планом, процеси розвитку відбуваються більш радикально. Як зазначав один із дослідників: «стратегічне управління властиве лише тим організаціям, які готові до радикальних змін» [16, с. 138].

На наш погляд, під стратегічним розвитком підприємства слід розуміти цілеспрямований процес якісних змін, заснований на чітко визначеній стратегії, метою якого є забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та досягнення лідерських позицій у галузі. Стратегічний розвиток передбачає системні, комплексні та послідовні зміни у всіх функціональних сферах діяльності підприємства. Він ґрунтується на чіткому усвідомленні поточного стану організації, її сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз, які походять від зовнішнього середовища. На основі цих оцінок формується стратегічне бачення майбутнього розвитку організації та визначаються шляхи його досягнення.

Слід відзначити, що стратегія розвитку охоплює різноманітні аспекти діяльності підприємства та його співробітників за усіма категоріями, орієнтуючись на їх прогресивний розвиток і досягнення високих результатів. Формування стратегії розвитку розпочинається з усвідомлення необхідності підприємства діяти більш ефективно та швидко в порівнянні з конкурентами. Водночас реалізація цієї стратегії зосереджена на досягненні довгострокових цілей і вимагає значних інвестиційних ресурсів [5].

Саме тому на основі вищесказаного, вважаємо відзначити об'єктивну необхідність формування стратегії розвитку організації, оскільки таке формування є важливим етапом її управлінської діяльності, що визначає її здатність адаптуватися до змінюваного зовнішнього середовища та досягати поставлених цілей. Даний процес, який передбачає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів та ухвалення управлінських рішень, що дозволяють організації забезпечити ефективне використання своїх ресурсів і підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Основні чинники, що визначають необхідність формування стратегії розвитку організації, включають потребу адаптації до змін зовнішнього середовища, підвищення управлінської ефективності, інноваційний розвиток, оптимізацію ресурсів та управління ризиками. Крім того, стратегія є важливим

інструментом для мотивації персоналу та залучення інвестицій, що ми передбачили в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Ключові елементи стратегії розвитку організації

№	Елемент	Характеристика
1.	Адаптація до змін	Визначення та реагування на зміни в економічних, політичних, соціальних та технологічних умовах.
2.	Підвищення ефективності	Спрощення процесів управління, зниження витрат і підвищення продуктивності.
3.	Конкурентоспроможність	Створення нових можливостей через інновації для збереження та підвищення ринкових позицій.
4.	Оптимізація ресурсів	Раціональне використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів, прогнозування ризиків.
5.	Мотивація персоналу	Створення чітких стратегічних цілей для співробітників і інвесторів для покращення внутрішнього клімату і залучення інвестицій.

Примітка. Побудовано автором на основі [20; 44]

Як можемо побачити з табл. 1.3 кожен з представлених елементів є невід’ємною частиною загальної стратегії організації. Адаптація до змін зовнішнього середовища допомагає організації не тільки зберігати свою позицію, але й реагувати на нові можливості чи загрози, що забезпечує її конкурентоспроможність у швидко мінливому світі. Підвищення ефективності управління через стратегічне планування дозволяє організації знижувати витрати та підвищувати продуктивність.

Щодо інновацій, то вони виступають рушійною силою для розвитку організації, дозволяючи їй не тільки відповідати на зміни ринку, але й створювати нові продукти та послуги. Оптимізація ресурсів дозволяє організації ефективно використовувати свої наявні ресурси, зменшуючи при цьому фінансові та управлінські ризики.

Якщо говорити про чітко сформульовані стратегічні цілі, то вони допомагають мотивувати персонал до досягнення високих результатів, що у свою чергу сприяє залученню інвесторів та підвищенню внутрішньої ефективності організації.

Загалом, стратегія розвитку організації є важливим інструментом для її стабільного функціонування і успішного розвитку в умовах конкуренції та змінюваного середовища. Вона дозволяє ефективно використовувати ресурси, підвищувати конкурентоспроможність, управляти ризиками та забезпечувати високий рівень мотивації серед працівників. Без чітко визначеної стратегії організація може втратити свої ринкові позиції та не зможе успішно реагувати на зовнішні виклики.

1.2. Методичні засади формування стратегії розвитку організації

Формування стратегії розвитку організації є складним і багатоаспектним процесом, який вимагає всебічного підходу до аналізу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, що впливають на діяльність суб'єкта господарювання. В умовах динамічного ринкового середовища особливої актуальності набуває здатність організації своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптуватися до нових умов та прогнозувати можливі виклики і загрози.

На етапі стратегічного планування важливим є систематичний аналіз зовнішнього середовища, який охоплює оцінку поточних ринкових тенденцій, політичних, економічних, соціальних та технологічних змін. Вивчення зазначених чинників дозволяє виявити потенційні можливості для зростання, а також ідентифікувати загрози, що можуть вплинути на стабільність функціонування організації [19, с. 2427]. Одночасно з цим здійснюється детальний аналіз внутрішніх ресурсів, компетенцій, організаційної структури, рівня інноваційності та корпоративної культури підприємства [41, с. 295].

З позицій сучасного менеджменту, розробка ефективної стратегії повинна ґрунтуватися на глибокому розумінні бізнес-середовища, у якому функціонує організація. Доцільним є застосування комплексного стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналізу, PEST-аналізу, аналізу п'яти сил Портера тощо, що дозволяє підприємству оцінити свої сильні та слабкі сторони, визначити чинники,

які формують його конкурентні переваги, а також спрогнозувати ключові можливості та загрози, що можуть виникнути у майбутньому [40, с. 319].

Особливу роль у формуванні стратегії відіграє алгоритмічний підхід до адаптації організації до зовнішніх змін, що передбачає створення внутрішніх механізмів гнучкого реагування на виклики, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати поступальний розвиток. Керівництво організації має володіти чітким розумінням своєї ринкової позиції, фінансових можливостей та особливостей функціонування на цільовому ринку [39, с. 13].

Важливою складовою стратегічного планування є дотримання принципів, які забезпечують ефективність обраного стратегічного курсу. До таких принципів належать: наукова обґрунтованість рішень, системність підходу, гнучкість та адаптивність, орієнтація на довгострокову перспективу, врахування інтересів стейкхолдерів, а також досягнення узгодженості між стратегічними цілями і поточними можливостями підприємства (див. табл. 1.4) [19, с. 2419].

Таблиця 1.4

Ключові принципи формування стратегії розвитку організації

№	Принцип	Зміст
1.	Наукова обґрунтованість	Формування стратегії базується на аналітичних даних та прогнозах.
2.	Системність	Врахування взаємозв'язків між усіма елементами внутрішнього та зовнішнього середовища.
3.	Гнучкість	Можливість адаптації стратегії до змін у середовищі.
4.	Орієнтація на довгострокову перспективу	Стратегія має забезпечувати сталий розвиток у майбутньому.
5.	Врахування інтересів стейкхолдерів	Узгодження цілей підприємства з очікуваннями зацікавлених сторін.
6.	Реалістичність	Стратегія має відповідати наявним ресурсам та потенціалу підприємства.

Примітка. Побудовано автором на основі джерела [15; 35]

З огляду на принципи, викладені у табл. 1, можемо побачити та зрозуміти, що вони становлять основу стратегічного управління підприємством в умовах нестабільного середовища. Їх дотримання сприяє ефективному плануванню та забезпечує сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Принцип наукової обґрунтованості вимагає опори на достовірні дані та аналітичні розрахунки, що знижує ризики необґрунтованих рішень. Системність передбачає врахування взаємозв'язків між усіма структурними елементами підприємства та їхньої інтеграції із зовнішнім середовищем. Гнучкість забезпечує адаптацію стратегії до змін ринку, що особливо важливо в умовах високої динаміки середовища.

Орієнтація на довгострокову перспективу фокусує управління на стратегічних цілях, уникаючи ситуативних кроків. Врахування інтересів стейкхолдерів сприяє внутрішній стабільності підприємства та зростанню довіри з боку зовнішніх учасників. Принцип реалістичності зумовлює відповідність стратегії реальним можливостям підприємства, запобігаючи перевантаженню ресурсів.

Водночас, в науковій літературі зазначається, що формування стратегії має орієнтуватися насамперед на економічні інтереси власників підприємства, а також на загальну мету та функціональні завдання організації як соціально-економічної системи. Науковці підкреслюють, що стратегія не повинна розглядатися як одноразове рішення – її розробка є неперервним процесом, який потребує постійного моніторингу та коригування з урахуванням змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі [20].

Значна увага приділяється тому, що стратегія має враховувати високу швидкість трансформацій у зовнішньому середовищі, які можуть вплинути на структуру попиту, поведінку конкурентів, доступ до ресурсів або нові технологічні виклики. Такі зміни потребують від підприємства прогнозування альтернативних сценаріїв розвитку, що забезпечить більшу стійкість у разі несприятливих подій.

Крім того, науковці наголошують на комплексному характері формування стратегії, яка повинна інтегрувати всі функціональні сфери діяльності підприємства – маркетинг, виробництво, фінанси, інновації, персонал. Такий

підхід дозволяє враховувати як внутрішній потенціал організації, так і її зв'язки з зовнішніми суб'єктами та інституціями.

Таким чином, принципи формування стратегії розвитку підприємства мають не лише методологічне, а й практичне значення. Вони є основою для прийняття зважених, адаптивних і цілеспрямованих управлінських рішень у сфері стратегічного управління, які відповідають сучасним вимогам бізнес-середовища.

Стратегія розвитку організації повинна бути результатом глибокого аналітичного процесу, який включає дослідження як внутрішнього потенціалу підприємства, так і зовнішнього ринкового середовища. Лише за умов комплексного, науково обґрунтованого підходу можливо досягти формування дієвої стратегії, що забезпечить стійке зростання, інноваційний розвиток та зміцнення конкурентних позицій підприємства на довгострокову перспективу.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Оцінка організаційного забезпечення стратегічного розвитку досліджуваної організації

Приватне мале підприємство «Лотос» було засноване у 1995 році в місті Тернополі та з того часу здійснює активну діяльність на внутрішньому ринку України. Керівником підприємства є Островська Л. Л. На сучасному етапі в компанії працює близько 40 співробітників, що забезпечує гнучкість управління та ефективне виконання виробничих і комерційних завдань [23]. Розмір статутного капіталу підприємства становить 25 000 000,0 грн, що свідчить про достатню фінансову базу для стабільного функціонування та розвитку [27].

З 2015 року ключовим напрямом діяльності ПМП «Лотос» стали імпорتنі операції, пов'язані з постачанням риби та морепродуктів на український ринок. Компанія співпрацює з 25 країнами світу та імпортує понад 200 найменувань продукції. Така широка географія постачання дозволяє забезпечити українських споживачів високоякісною рибною продукцією та морепродуктами різних категорій. Сьогодні підприємство позиціонує себе як один із найбільших вітчизняних імпортерів риби та морепродуктів.

Асортиментний портфель підприємства охоплює:

- охолоджену та свіжозаморожену рибу;
- стейки та філе;
- готову продукцію;
- делікатесні сорти риби та ікру;
- морепродукти.

Важливо підкреслити, що однією з ключових конкурентних переваг ПМП «Лотос» є широкий асортимент продукції, здатний задовольнити потреби різних

груп споживачів, у тому числі сегменту преміум-класу. Крім того, підприємство приділяє значну увагу розвитку транспортно-логістичного напрямку, що забезпечує своєчасне та якісне постачання продукції до кінцевих споживачів.

Види діяльності підприємства визначені у статуті та відповідають національній класифікації видів економічної діяльності (далі - КВЕД). Їх узагальнено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Сфери та види діяльності ПМП «Лотос»

№	Код	Вид діяльності
1.	46.39	Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
2.	10.20	Перероблення та консервування риби, ракоподібних і моллюсків
3.	47.11	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
4.	68.20	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

Примітка: сформовано автором на основі [22; 25; 26]

З огляду на табл. 2.1, важливо, на нашу думку, відзначити, що саме неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами є основним видом діяльності, тоді коли іншими, додатковими видами діяльності є перероблення та консервування риби та морепродуктів; транспортно-логістичні послуги; надання в оренду нерухомого майна.

Важливо відзначити, що ПМП «Лотос» займає стабільні позиції серед провідних підприємств України, входячи до рейтингу «ТОР-1000» у 2024 році, де посів 589 місце. Така позиція свідчить про значний масштаб діяльності підприємства та його вплив на ринок.

Фінансові показники ПМП «Лотос» за останні роки демонструють позитивну динаміку доходів і прибутковості, що є важливим показником організаційного потенціалу для реалізації стратегічних цілей. За даними звітності, підприємство отримало дохід у розмірі 2 539 982 000 грн, що забезпечило чистий прибуток 35 377 000 грн (див. рис. 2.1).

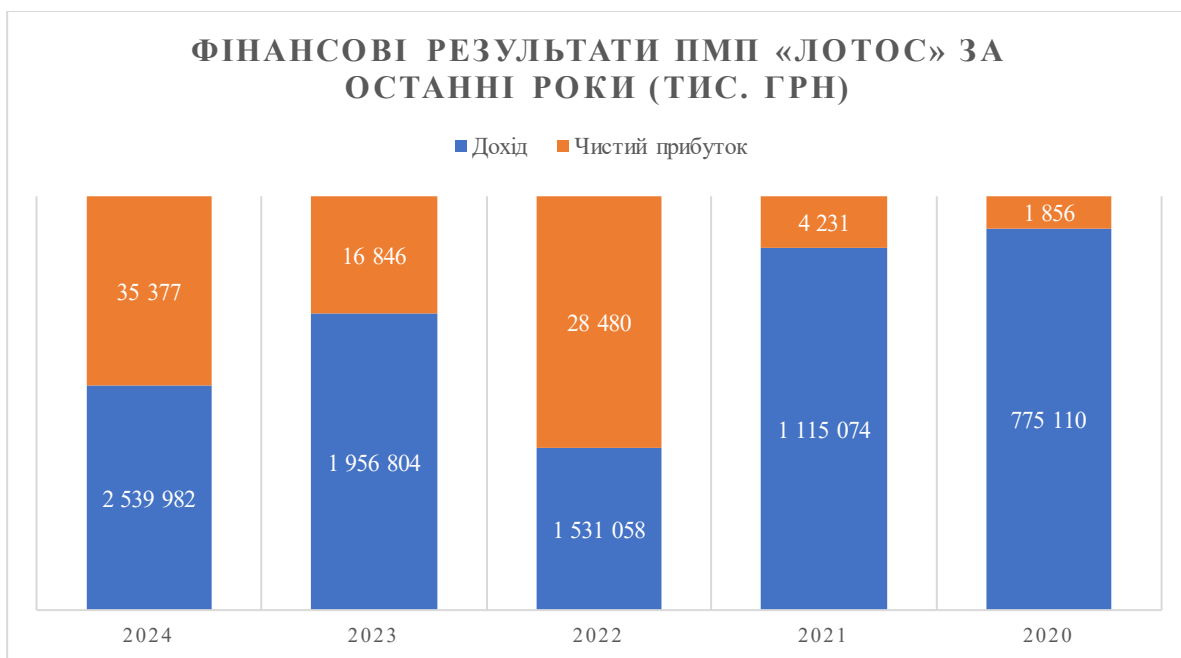


Рис. 2.1. Фінансові результати ПМП «Лотос» за останні роки (тис. грн)
Примітка: сформовано автором на основі даних рейтингу «ТОР-1000» [24]

Отримані фінансові результати свідчать про наявність ресурсної бази та достатньої економічної стабільності для реалізації стратегічних ініціатив, спрямованих на розвиток підприємства. Значний обсяг доходів та стабільна прибутковість дозволяють інвестувати в модернізацію виробничих потужностей, розширення асортименту продукції та підвищення ефективності логістичних процесів.

Таким чином, можемо сказати, що організаційне забезпечення стратегічного розвитку ПМП «Лотос» ґрунтується на таких ключових факторах:

- стабільна фінансова база, що забезпечує інвестиційні можливості;
- розвинена структура управління та невелика кількість співробітників, що сприяє гнучкості прийняття рішень;
- конкурентоспроможний асортимент продукції та високі стандарти якості, що забезпечують позиції на ринку;
- інтеграція логістичних та торговельних процесів, що дозволяє ефективно реагувати на зміни попиту.

Тому, підприємство має достатні організаційні та економічні передумови для реалізації стратегічних цілей та посилення своєї позиції на українському ринку риби та морепродуктів.

Вважаємо за необхідне відзначити, що організаційно-правова основа діяльності ПМП «Лотос» викладена в його статуті, який чітко визначає органи управління підприємством: Засновник та Директор (п.5 Статуту). Така а побудова керівних органів свідчить про притаманну малим приватним підприємствам просту і концентровану модель управління, де стратегічні повноваження належать засновнику, а оперативне управління здійснює директор. У практичній реалізації це відповідає класичній лінійній (ієрархічній) структурі управління, за якої основні рішення рухаються «згори-вниз», а виконавські функції зосереджені на рівні операційного керівництва.

Відповідно до положень статуту ПМП «Лотос», у структурі корпоративного управління чітко визначено розподіл компетенцій між ключовими управлінськими суб'єктами. Засновник підприємства виконує функції стратегічного управління, зокрема визначає довгострокові орієнтири розвитку, напрями інвестиційної діяльності, а також ухвалює принципові рішення щодо розширення ринків збуту та формування партнерських зв'язків. Директор, у свою чергу, відповідає за оперативне управління підприємством, реалізацію стратегічних рішень у поточній діяльності, координацію роботи підпорядкованих підрозділів та забезпечення ефективності функціонування організації в цілому.

З огляду на це, у межах організаційної структури ПМП «Лотос» простежується розподіл управлінських функцій: формування та затвердження стратегічних орієнтирів зосереджене на рівні власника (Засновника), тоді як підготовка проєктів стратегічних документів і їх практична імплементація віднесені до компетенції Директора та очолюваних ним функціональних підрозділів (відділ збуту, логістики, фінансів тощо). Подібна модель забезпечує концентрацію ключових стратегічних рішень у «вузькому колі» управлінців, що дозволяє швидко адаптувати діяльність до змін зовнішнього середовища, проте

обмежує рівень формалізації стратегічних процесів, які нерідко залишаються у вигляді внутрішніх управлінських домовленостей.

Тобто, система стратегічного управління ПМП «Лотос» характеризується чітким розмежуванням стратегічних та оперативних функцій між Засновником, Директором та ключовими функціональними підрозділами. Засновник визначає основні стратегічні напрями розвитку підприємства, тоді як Директор відповідає за їх реалізацію у практичній діяльності.

З метою більш чіткої ілюстрації ролей та компетенцій управлінських суб'єктів доцільно узагальнити їх функції у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Розподіл стратегічних та оперативних функцій управління ПМП
«Лотос»**

№	Рівень управління	Суб'єкт	Основні функції	Характер впливу
1.	Стратегічний	Засновник	<ul style="list-style-type: none"> – визначення довгострокових стратегічних орієнтирів; – прийняття рішень про розвиток ринків, інвестиції, партнерство; – затвердження стратегічних документів. 	Формування бачення розвитку, визначення ключових цілей
2.	Тактичний	Директор	<ul style="list-style-type: none"> – координація діяльності підрозділів – організація виконання стратегічних рішень; – контроль за реалізацією планів і програм. 	Трансформація стратегічних цілей у практичні завдання
3.	Операційний	Функціональні підрозділи (збут, логістика, фінанси, ЗЕД)	<ul style="list-style-type: none"> – розробка асортиментної та закупівельної політики; – впровадження логістичних рішень; – пошук нових ринків збуту; – забезпечення фінансової стабільності. 	Реалізація окремих елементів стратегії у щоденній діяльності

Примітка. Побудовано на основі даних підприємства

З огляду на табл. 2.3., відзначимо, що важливою особливістю стратегічного управління є залучення ключових підрозділів до процесу розробки та реалізації

окремих елементів стратегії:

- відділ зовнішньоекономічної діяльності (далі - ЗЕД) – відповідає за пошук нових ринків збуту, розвиток експортних напрямів, вибудовування зовнішніх партнерств;
- відділ продажу – формує асортиментну стратегію, аналізує потреби клієнтів, удосконалює канали збуту;
- фінансовий відділ – забезпечує ресурсну підтримку стратегічних програм, планує інвестиційні витрати, здійснює фінансовий контроль.

На нашу думку, завдяки такій інтеграції стратегічне планування стає не лише компетенцією вищого керівництва, а й процесом, що передбачає координацію між усіма функціональними підрозділами підприємства.

Тим не менше, досить важливо в даному випадку відобразити систему взаємодії між основними суб'єктами стратегічного управління на рис. 2.2.

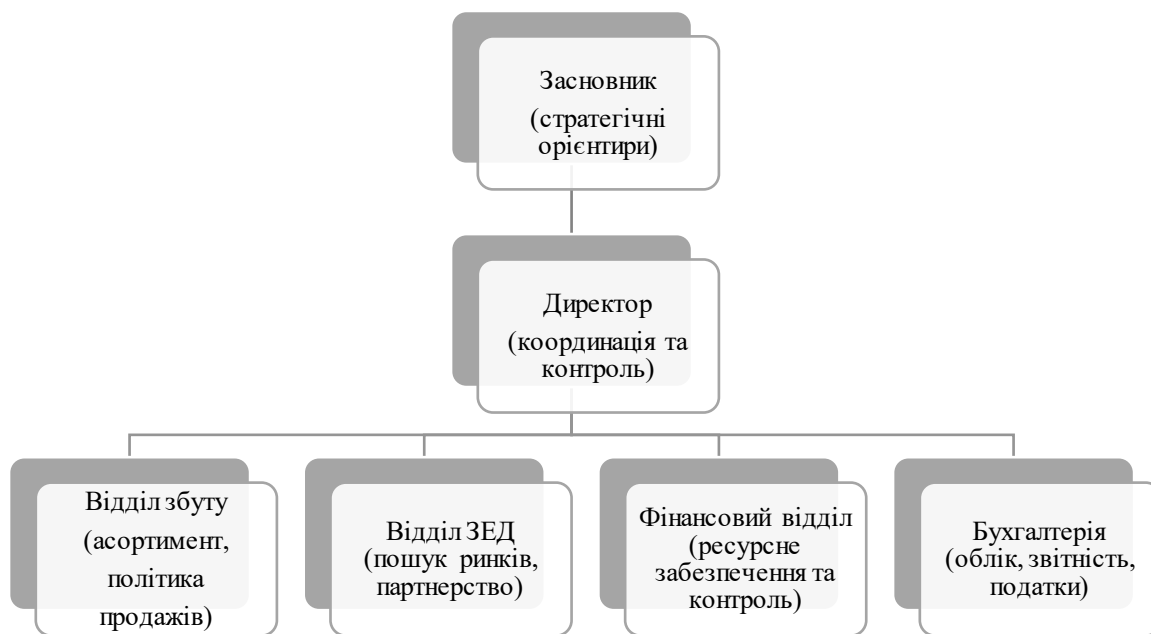


Рис. 2.2. Взаємодії між основними суб'єктами стратегічного управління ПМП «Лотос»

Примітка. Побудовано на основі даних підприємства

Таким чином, формування стратегічних цілей у ПМП «Лотос» має багаторівневий характер: стратегічні орієнтири задає Засновник, їх

трансформацію в управлінські рішення забезпечує Директор, а операційні складові реалізуються функціональними підрозділами. Така модель поєднує централізацію стратегічних рішень із децентралізованою реалізацією окремих завдань, що дозволяє забезпечити адаптивність і гнучкість підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Для ПМП «Лотос» система стратегічного планування характеризується поєднанням формалізованих і неформальних елементів, що узгоджується з особливостями управління приватними малими підприємствами.

За даними публічних джерел та аналізу діяльності підприємства, можна стверджувати, що стратегічне планування здійснюється у вигляді таких документів, як:

- стратегія розвитку підприємства (орієнтована на зміцнення ринкових позицій, розширення збутових каналів та підвищення ефективності виробничо-збутових процесів);
- бізнес-плани (використовуються при виході на нові сегменти ринку, залученні інвестицій або кредитних ресурсів);
- програми розширення ринків збуту, що розробляються із залученням відділу зовнішньоекономічної діяльності та відділу продажу.

Вищезазначені документи здебільшого не мають статусу нормативно закріплених стратегічних планів, однак виконують функцію орієнтирів для прийняття управлінських рішень.

В тому числі, відзначимо, що ефективність стратегічного планування безпосередньо залежить від наявності дієвої системи контролю та моніторингу. Для ПМП «Лотос» така система характеризується поєднанням внутрішнього звітного механізму та використанням аналітичних інструментів, що дозволяє не лише відстежувати динаміку виконання стратегічних цілей, а й своєчасно вносити корективи.

Контроль здійснюється за дворівневою схемою:

- на рівні підрозділів – регулярні звіти керівників відділів (збуту, ЗЕД, фінансів, бухгалтерії) подаються директору;
- на рівні підприємства – директор узагальнює результати діяльності та звітує перед засновником щодо досягнення стратегічних орієнтирів.

Особливе значення має оцінка фінансових результатів, що здійснюється на основі бухгалтерської звітності та аналізу ключових показників ефективності (далі-КРІ). Додатково застосовуються маркетингові звіти, які відображають стан ринку, зміни попиту та конкурентні позиції підприємства. Для більшої наочності систему контролю та моніторингу узагальнено у табл. 2.4

Таблиця 2.4

Методи контролю та моніторингу стратегічних цілей у ПМП «Лотос»

№	Методи контролю	Відповідальні	Очікуваний результат
1.	Регулярні звіти підрозділів (збут, ЗЕД, фінанси, бухгалтерія)	Керівники функціональних відділів	Оперативна оцінка виконання планів, виявлення відхилень
2.	Узагальнений звіт діяльності підприємства	Директор	Систематизація результатів, підготовка аналітичної інформації для засновника
3.	Аналіз фінансових результатів	Бухгалтерія, фінансовий відділ	Визначення рівня прибутковості, ліквідності та фінансової стійкості
4.	Використання КРІ (ключових показників ефективності)	Директор спільно з керівниками підрозділів	Оцінка продуктивності та досягнення стратегічних орієнтирів
5.	Маркетингові звіти та аналіз конкурентного середовища	Відділ збуту, відділ ЗЕД	Визначення змін у ринкових тенденціях, адаптація стратегії збуту

Примітка. Побудовано на основі даних підприємства

Аналізуючи табл. 3.1., відзначимо, що у ПМП «Лотос» сформовано багатокомпонентну систему контролю, що охоплює як фінансово-економічні аспекти, так і ринково-маркетингові показники. Ми вважаємо, що така система дозволяє забезпечити зворотний зв'язок між стратегічним плануванням і практичною діяльністю підприємства, підвищуючи гнучкість та адаптивність організації до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, організаційне забезпечення стратегічного розвитку ПМП «Лотос» характеризується стабільною фінансовою базою, ефективною структурою управління та широким асортиментом продукції, що забезпечує конкурентні переваги на ринку. Чіткий розподіл стратегічних і оперативних функцій між засновником, директором та функціональними підрозділами сприяє швидкій адаптації до змін зовнішнього середовища, а комплексна система контролю та моніторингу дозволяє ефективно реалізовувати стратегічні цілі та зміцнювати позиції підприємства на українському ринку риби та морепродуктів.

2.2. Оцінка факторів зовнішнього впливу на ефективність стратегічного розвитку організації

Ефективність стратегічного розвитку організації визначається не лише внутрішніми ресурсами та компетенціями, а й умовами зовнішнього середовища, що формують можливості та загрози для реалізації стратегічних цілей. Зовнішні фактори впливають на прийняття управлінських рішень, структуру витрат, конкурентну позицію та інноваційну спроможність підприємства. У сучасних умовах для українських підприємств особливу значущість набувають політичні та соціально-економічні чинники, серед яких одним із найсуттєвіших є війна на території України.

Війна в Україні є критично важливим фактором зовнішнього впливу на діяльність підприємств, оскільки вона безпосередньо змінює економічну стабільність, умови ринку, логістичні ланцюги та поведінку споживачів. У зв'язку з війною значна частина населення зосереджується на базових потребах, що змінює структуру попиту на товари та послуги, які надає підприємство. Наприклад, якщо ПМП «Лотос» працює у сфері виробництва або постачання товарів споживчого призначення, зменшення купівельної спроможності клієнтів спричинило необхідність перегляду маркетингової стратегії та адаптації асортименту. З метою підтримки продажів та забезпечення доступності продукції

для клієнтів, підприємство впровадило онлайн-платформу для замовлень із доставкою, що дозволило мінімізувати вплив зниженого попиту у фізичних магазинах та розширити географію продажів [11].

Крім того, війна спричинила потребу у оптимізації логістичних процесів. ПМП «Лотос» змушене було шукати альтернативні маршрути постачання сировини та матеріалів через внутрішні та міжнародні транспортні коридори. Наприклад, замість використання традиційних автомобільних шляхів, що проходять через зони підвищеного ризику, підприємство налагодило співпрацю з локальними постачальниками та скористалося послугами кур'єрських сервісів для забезпечення безперервності поставок.

Війна також спричинила розвиток цифрових технологій у внутрішніх процесах. Для збереження ефективності виробництва та мінімізації витрат на адміністрування ПМП «Лотос» впровадило систему електронного обліку замовлень та управління запасами, що дозволило оперативно реагувати на зміни попиту та скоротити час на обробку замовлень, що особливо важливо в умовах нестабільного ринку.

Варто зазначити, що війна створила нові можливості для взаємодії з військовими та волонтерськими структурами, що також впливає на стратегічний розвиток підприємства. Наприклад, ПМП «Лотос» почало постачати частину продукції або послуг для потреб військових, що спричинило зміну виробничих планів та стратегічних пріоритетів. Така взаємодія не лише підтримує обороноздатність країни, а й дозволяє підприємству диверсифікувати канали реалізації продукції, зміцнити ділову репутацію та закріпитися на нових ринках збуту.

Соціально-економічні наслідки війни змусили підприємство адаптувати політику цін. Наприклад, ПМП «Лотос» запровадило гнучку систему знижок для постійних клієнтів та соціально вразливих категорій населення, що дозволило зберегти лояльність споживачів та підтримати стабільний рівень продажів у складних умовах.

Таким чином, війна виступає комплексним фактором зовнішнього впливу, що одночасно формує загрози та стимулює розвиток нових управлінських рішень. Адаптація маркетингової стратегії, цифровізація процесів, оптимізація логістики, взаємодія з військовими та волонтерськими організаціями, а також впровадження гнучких цінових політик є практичними прикладами того, як ПМП «Лотос» забезпечує ефективність стратегічного розвитку навіть у кризових умовах.

Попри війну, на стратегічний розвиток ПМП «Лотос» впливає ще значна кількість інших факторів зовнішнього середовища, які формують як можливості, так і загрози для підприємства. Вони охоплюють економічну, політичну, соціальну, технологічну, екологічну та конкурентну сфери діяльності.

До прикладу, економічний фактор. Стан економіки країни прямо впливає на витрати та доходи підприємства. Наприклад, інфляція та коливання курсу національної валюти призводять до зростання вартості сировини та матеріалів, що вимагає оптимізації виробничих процесів. ПМП «Лотос» може реагувати на це через впровадження системи електронного обліку витрат та планування закупівель, а також через пошук більш доступних постачальників. Крім того, економічна нестабільність стимулює підприємство до диверсифікації каналів збуту та розширення онлайн-продажів, що дозволяє знизити залежність від конкретного сегмента ринку.

Для кращої наочності передбачено відображення динаміки доходів та чистого прибутку підприємства на рис. 2.2, на якому показано, як інфляція та коливання валютного курсу впливали на доходи та прибутковість протягом останніх років.

Аналіз показників діяльності ПМП «Лотос» за 2020-2024 рр. на рис. 2.2 дозволяє зробити кілька важливих висновків. Зростання доходів підприємства протягом цього періоду свідчить про позитивну динаміку розвитку та ефективність обраної стратегії управління витратами та збутом продукції. Водночас коливання валютного курсу та рівень інфляції прямо впливали на собівартість продукції та доходи підприємства. Підвищення цін на сировину та

матеріали в періоди високої інфляції призводило до збільшення витрат, що вимагало оптимізації виробничих процесів, пошуку більш вигідних постачальників і впровадження систем планування та обліку.

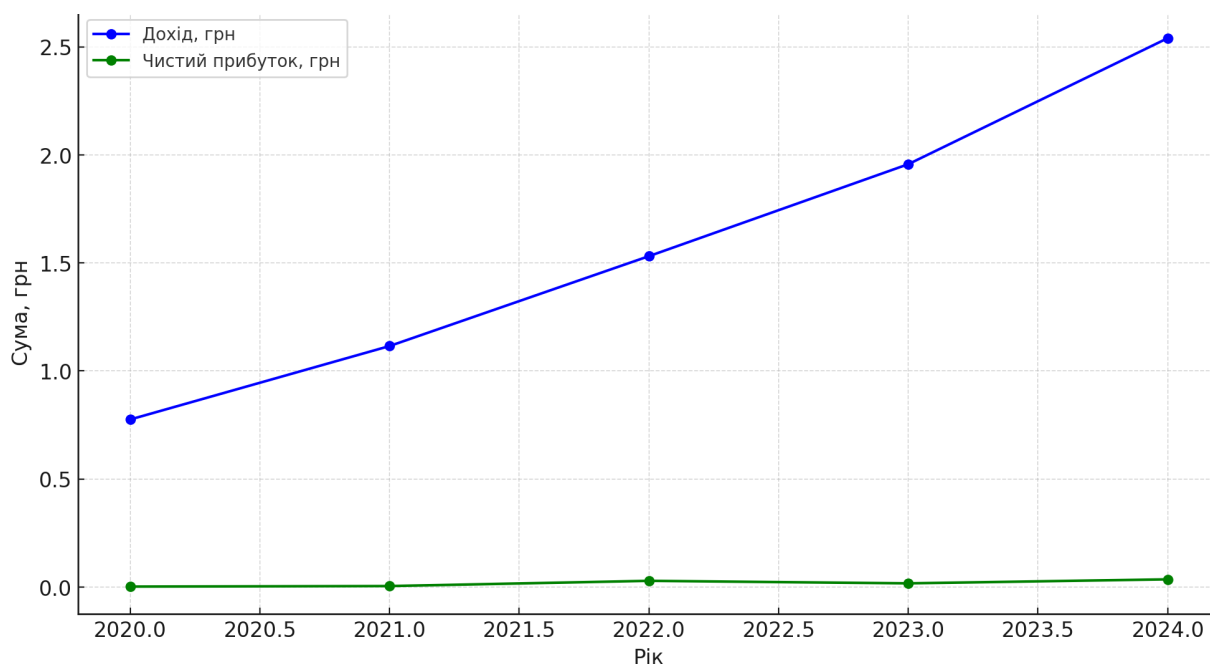


Рис. 2.2. Динаміки доходів та чистого прибутку ПМП «Лотос» за 2020-2024 рр.

Примітка. Побудовано на основі даних підприємства

Для наочності представлено в табл. 2.5 динаміку доходів та чистого прибутку підприємства, а також показники інфляції та коливання валютного курсу, що демонструють їхній вплив на фінансові результати досліджуваного підприємства.

Аналізуючи табл. 2.5 видно, що періоди високої інфляції та значного зростання валютного курсу збігалися з підвищенням витрат та зниженням чистого прибутку, що підтверджує прямий вплив макроекономічних факторів на фінансові результати підприємства. Водночас впроваджені заходи щодо оптимізації та диверсифікації каналів збуту дозволили пом'якшити негативні ефекти та забезпечити зростання доходів у середньостроковій перспективі.

Аналізуючи економічні фактори в табл. 2.6 бачимо, що ефективність стратегічного розвитку ПМП «Лотос» значною мірою залежить від

макроекономічного середовища. Інфляція, коливання курсу національної валюти, зниження купівельної спроможності населення та економічна нестабільність створюють додаткові витрати та ризики для підприємства.

Таблиця 2.5

Динаміка доходів, чистого прибутку та вплив макроекономічних факторів на ПМП «Лотос» (2020–2024 рр.)

№	Рік	Дохід, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Інфляція, %	Курс валют, грн/\$
1.	2020	775 110	1 856	5	27,0
2.	2021	1 115 074	4 231	9	28,5
3.	2022	1 531 058	28 480	10	36,6
4.	2023	1 956 804	16 846	12	39,2
5.	2024	2 539 982	35 377	8	37,8

Примітка. Побудовано на основі даних підприємства

В тому числі, ми передбачили в табл. 2.6 вплив економічних факторів на ефективність стратегічного розвитку ПМП «Лотос».

Для зменшення негативного впливу цих факторів ПМП «Лотос» застосовує комплекс заходів, що включає оптимізацію виробничих процесів, пошук локальних постачальників, диверсифікацію каналів збуту та впровадження сучасних систем планування і контролю. Такий підхід дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність, ефективно управляти ресурсами та адаптуватися до змін економічного середовища.

Якщо говорити про політичні та правові фактори впливу, то важливо відзначити, що політична стабільність та правове регулювання безпосередньо впливають на діяльність підприємства, визначаючи рамки, у межах яких воно може здійснювати виробничу, комерційну та фінансову діяльність. Для ПМП «Лотос» такі фактори є критично важливими, оскільки будь-які зміни законодавства або урядової політики можуть мати як прямий, так і опосередкований вплив на витрати, доходи та стратегічне планування.

Таблиця 2.6

**Вплив економічних факторів на ефективність стратегічного розвитку
ПМП «Лотос»**

№	Економічний фактор	Вплив на діяльність підприємства	Реакція / адаптація ПМП «Лотос»	Приклад
1.	Інфляція	Зростання собівартості продукції та витрат на логістику	Оптимізація виробничих процесів, скорочення зайвих витрат	Використання електронного обліку для контролю витрат
2.	Коливання курсу національної валюти	Збільшення витрат на імпорт сировини	Пошук локальних постачальників, коригування цін	Перехід на українських постачальників замість імпортних матеріалів
3.	Зниження купівельної спроможності населення	Зменшення попиту на продукцію	Диверсифікація каналів збуту, розвиток онлайн-продажів	Впровадження онлайн-магазину з доставкою по всій країні
4.	Економічна нестабільність	Ризик фінансових втрат та планування	Впровадження системи планування та контролю запасів	Використання електронних систем управління запасами

Примітка. Побудовано на основі даних підприємства

До прикладу, зміни податкових ставок, введення нових податків або зміни правил оподаткування прибутку та ПДВ впливають на фінансове планування підприємства. Наприклад, у 2023-2024 рр. в Україні були переглянуті ставки податку на додану вартість і внесені зміни до податку на прибуток підприємств, що потребувало від ПМП «Лотос» оновлення внутрішніх фінансових процедур і прогнозування витрат.

У 2022-2023 рр. в Україні спостерігалось впровадження нових вимог до ліцензування підприємств, які надають санітарно-гігієнічні послуги, включно з обов'язковим підтвердженням кваліфікації персоналу та відповідністю стандартам обробки приміщень. Для ПМП «Лотос» це означало перегляд процедур навчання персоналу та додаткові адміністративні витрати.

Податкові зміни у 2023 р. вплинули на прогнозування прибутку та формування бюджету підприємства, що змусило оптимізувати фінансові потоки та посилити бухгалтерський контроль.

Таким чином, політичні та правові фактори мають значний вплив на фінансові та операційні аспекти діяльності ПМП «Лотос». Ефективне управління цими ризиками дозволяє забезпечити стабільність доходів, дотримання вимог законодавства та стійкий розвиток підприємства навіть у умовах нестабільного регуляторного середовища.

В свою чергу, також вважаємо в табл. 2.7 провести загальну оцінку основних факторів зовнішнього впливу на стратегічний розвиток підприємства.

Таблиця 2.7

Оцінка основних факторів зовнішнього впливу на стратегічний розвиток ПМП «Лотос»

№	Категорія	Фактор	Вплив на діяльність	Приклад адаптації / реакції підприємства
1.	Політичні / правові	Війна, зміни законодавства	Впливає на безпеку логістики та регуляторні витрати	Постачання продукції для військових, зміна виробничих планів
2.	Економічні	Інфляція, коливання валютного курсу	Збільшення собівартості, зменшення купівельної спроможності	Оптимізація витрат, пошук дешевших постачальників, онлайн-магазин з доставкою
3.	Соціальні	Зміна споживчих вподобань	Попит зміщується на базові та онлайн-товари	Додання нових товарних ліній, акції для соціально вразливих категорій
4.	Технологічні	Цифровізація та автоматизація	Підвищення ефективності та скорочення витрат	Впровадження електронного обліку замовлень та запасів
5.	Екологічні	Екологічні стандарти	Необхідність модернізації виробництва	Використання екологічної упаковки,

				сортування відходів
--	--	--	--	------------------------

Примітка. Побудовано автором самостійно

З огляду на табл. 2.7 можемо побачити, що основні фактори зовнішнього середовища істотно впливають на стратегічний розвиток ПМП «Лотос». Політичні та правові фактори (війна, зміни законодавства) впливають на безпеку логістики та регуляторні витрати, що змушує підприємство адаптувати виробничі плани та постачати продукцію для військових. Економічні фактори (інфляція, коливання валютного курсу) збільшують собівартість і зменшують купівельну спроможність, стимулюючи оптимізацію витрат та пошук дешевших постачальників. Соціальні зміни (споживчі вподобання) формують попит на базові та онлайн-товари, що спонукає до розширення товарних ліній та проведення соціальних акцій. Технологічні чинники (цифровізація, автоматизація) підвищують ефективність і скорочують витрати через впровадження електронного обліку. Екологічні вимоги зумовлюють необхідність модернізації виробництва, зокрема через використання екологічної упаковки та сортування відходів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Визначення стратегічних напрямів розвитку організації у контексті змін зовнішнього середовища

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем динамічності, технологічними зрушеннями та зростаючою конкуренцією. У таких реаліях підприємства мають не лише адаптуватися до зовнішніх змін, але й активно формувати власну стратегію розвитку. Визначення стратегічних напрямів є ключовим етапом у процесі стратегічного планування, адже саме вони задають вектор руху організації, забезпечують узгодженість між цілями, ресурсами та можливостями зовнішнього середовища.

На наш погляд, стратегічні напрями розвитку організації повинні враховувати результати проведеного аналізу зовнішнього середовища, який засвідчив посилення конкурентного тиску, зростання вартості ресурсів, необхідність діджиталізації бізнес-процесів, а також потребу в підвищенні ефективності управління персоналом. Ураховуючи дані тенденції, ми вважаємо доцільним передбачити такі базові напрями стратегічного розвитку організації:

- розширення ринкової присутності та диверсифікація послуг [37];
- підвищення операційної ефективності діяльності [37];
- цифровізація процесів і впровадження інноваційних рішень [34];
- розвиток людського капіталу та вдосконалення організаційної культури [18];
- формування партнерських відносин і підвищення стійкості бізнесу [3];
- інтеграція принципів сталого розвитку (ESG) у діяльність підприємства [33].

Як можемо побачити вище, одним із ключових стратегічних напрямів розвитку організації є розширення її присутності на ринку та диверсифікація

спектра послуг. У сучасних умовах він набуває особливого значення, адже зміни у споживчих перевагах, зростання рівня конкуренції та насичення локальних ринків зумовлюють потребу пошуку нових сегментів і клієнтських ніш.

На наш погляд, диверсифікація діяльності дозволяє знизити залежність підприємства від обмеженого кола споживачів або окремих видів послуг, а також сприяє підвищенню стійкості бізнесу в умовах ринкових коливань. Крім того, освоєння нових регіональних ринків створює додаткові можливості для зростання доходів і зміцнення конкурентних позицій.

Для ПМП «Лотос» ключовим стратегічним напрямом є розширення ринків збуту та збільшення асортименту продукції, що дозволяє знизити ризики залежності від окремих постачальників чи груп клієнтів. З огляду на динаміку попиту на рибу та морепродукти в Україні, а також коливання валютного курсу, підприємству доцільно поступово освоювати нові сегменти ринку, включаючи преміум-сегмент та регіональні мережі. В табл. 3.1. ми відобразили основні характеристики стратегічного напрямку «розширення ринкової присутності та диверсифікація послуг».

Таблиця 3.1

Характеристика стратегічного напрямку розширення ринкової присутності та диверсифікація послуг

№	Показник	Зміст
1.	Мета напрямку	Розширення частки ринку та зменшення залежності від окремих сегментів діяльності
2.	Передумови	Посилення конкуренції, зміни у структурі попиту, необхідність пошуку нових клієнтів
3.	Основні завдання	Проведення маркетингових досліджень, розробка нових послуг, освоєння нових територій реалізації
4.	Очікувані результати	Зростання обсягів реалізації, формування нових каналів збуту, підвищення впізнаваності бренду
5.	Можливі ризики	Невірна оцінка попиту, високі витрати на вихід на нові ринки, недостатня реклама
6.	Заходи мінімізації ризиків	Пілотне тестування, поступове впровадження нових напрямів, партнерство з місцевими компаніями

Примітка. Побудовано автором самостійно

З огляду на табл. 3.1, слід відзначити, що зазначений напрям передбачає не лише збільшення обсягів діяльності, а й глибшу адаптацію підприємства до потреб споживачів. Ми вважаємо, що розширення ринкової присутності повинно супроводжуватися детальним аналізом конкурентного середовища та споживчих трендів, а також гнучким позиціонуванням нових послуг, що дозволить мінімізувати ризики невдалого виходу на ринок і забезпечити стабільність доходів у середньостроковій перспективі.

На наш погляд, другим пріоритетним напрямом розвитку організації є підвищення операційної ефективності, що полягає у раціональному використанні ресурсів, зниженні собівартості послуг та оптимізації внутрішніх процесів. Він забезпечує підвищення прибутковості та формує фінансову стійкість підприємства.

В умовах зростання вартості енергоресурсів і матеріалів, а також необхідності оперативного реагування на зміни попиту, ефективність внутрішніх процесів стає одним із головних факторів конкурентоспроможності. Ми вважаємо доцільним впровадження системи управління витратами, автоматизації обліку, контролю якості на всіх етапах діяльності.

З огляду на високий обсяг імпортової діяльності ПМП «Лотос» (співпраця з 25 країнами та імпорт понад 200 найменувань продукції) та широку номенклатуру товарів (охолоджена і свіжозаморожена риба, стейки, філе, делікатеси, ікра, морепродукти), оптимізація внутрішніх процесів є критично важливою для підвищення маржинальності та скорочення операційних витрат.

На наш погляд, до основних проблем, що впливають на ефективність, можна віднести:

- складність управління запасами - велика номенклатура товарів різних категорій вимагає точного прогнозування попиту та контролю залишків, щоб уникнути надлишків і псування продукції;

– логістичні ризики - імпорт із різних країн потребує координації доставки, митного оформлення та зберігання, що збільшує ймовірність затримок та додаткових витрат;

– контроль якості продукції - різні категорії товарів мають специфічні вимоги до температурного режиму, пакування та термінів зберігання, що потребує ретельного контролю на всіх етапах;

– операційні витрати на персонал і ресурси - частина завдань виконується вручну або за допомогою застарілих методів обліку, що знижує продуктивність та підвищує ймовірність помилок.

На наш погляд, ефективна оптимізація повинна охоплювати три ключові напрямки:

1. Удосконалення логістики: застосування планування маршрутів доставки, контроль термінів зберігання та впровадження систем відстеження поставок;

2. Управління запасами: впровадження автоматизованих систем обліку та прогнозування попиту, що дозволить скоротити надлишкові запаси та уникнути нестачі продукції;

3. Контроль якості продукції: стандартизація процедур приймання, зберігання та реалізації продукції, регулярний аудит і навчання персоналу.

Для кращої наочності, ми відобразили в табл. 3.2. характеристику напрямку підвищення операційної ефективності» для досліджуваної організації.

З огляду на табл. 3.2, ми вважаємо, що реалізація цього напрямку дозволить ПМП «Лотос» не лише зменшити собівартість продукції, а й підвищити швидкість обслуговування клієнтів, знизити логістичні ризики та збільшити конкурентоспроможність на внутрішньому ринку.

Можемо також побачити, що цей напрям є базовим для забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах нестабільного економічного та валютного середовища, оскільки оптимізація операційної діяльності прямо впливає на фінансові результати та якість послуг, що надаються клієнтам.

Таблиця 3.2

Характеристика напрямку підвищення операційної діяльності для ПМП ЛОТОС

№	Показник	Зміст
1.	Мета напрямку	Оптимізація внутрішніх процесів для скорочення витрат, підвищення маржинальності та забезпечення стабільної якості продукції
2.	Переваги	Зменшення собівартості, підвищення прибутковості, скорочення витрат через псування продукції, покращення якості обслуговування клієнтів
3.	Недоліки / ризики	Початкові інвестиції в програмне забезпечення та обладнання, можливий супротив персоналу до змін, технічні ризики при впровадженні нових систем
4.	Очікувані результати	Підвищення продуктивності роботи персоналу, зменшення операційних витрат на 10–15 %, стабілізація фінансових показників, скорочення ризиків втрати продукції

Примітка. Побудовано автором самостійно

В тому числі, на сучасному етапі, враховуючи масштаби діяльності ПМП «Лотос», підприємство може значно підвищити ефективність своєї діяльності за рахунок впровадження цифрових рішень, що включає:

- Автоматизацію обліку замовлень - застосування CRM-систем для управління взаємодією з клієнтами та обліку продажів дозволяє скоротити час обробки замовлень, зменшити ймовірність помилок і оперативно реагувати на зміну попиту. На наш погляд, для ПМП «Лотос» це особливо актуально, оскільки обсяг реалізованої продукції щорічно перевищує 2,5 млрд грн.

- Системи управління запасами - впровадження програмного забезпечення для моніторингу та прогнозування залишків продукції дозволить мінімізувати надлишки, знизити ризик псування товарів і оптимізувати складські витрати, що є важливим для категорій швидкопсувної продукції, таких як охолоджена риба та делікатесні сорти.

- Електронний документообіг - застосування цифрових платформ для обміну документами з постачальниками, митними органами та клієнтами дозволяє скоротити час обробки контрактів і рахунків, підвищити прозорість та контроль за виконанням угод.

На наш погляд, цифровізація сприяє підвищенню операційної прозорості, скороченню часу на рутинні завдання та зменшенню ризиків, пов'язаних із людським фактором. Водночас важливо враховувати витрати на впровадження та навчання персоналу, адже ефективність системи залежить від компетентності співробітників, що її використовують. В табл. 3.3 ми відобразили характеристику даного напрямку.

Таблиця 3.3

Характеристика напрямку цифровізація процесів та впровадження інновацій для ПМП «Лотос»

№	Показник	Зміст
1.	Мета напрямку	Підвищення швидкості прийняття управлінських рішень, прозорості та точності внутрішніх процесів
2.	Переваги	Оптимізація обліку та логістики, швидший доступ до аналітичних даних, зменшення помилок, оперативне реагування на зміни ринку
3.	Недоліки / ризики	Початкові витрати на програмне забезпечення та обладнання, необхідність навчання персоналу, технічні ризики та адаптація співробітників до нових процедур
4.	Очікувані результати	Скорочення часу обробки замовлень на 20–30 %, підвищення ефективності управління запасами, зростання задоволеності клієнтів, підвищення маржинальності продукції

Примітка. Побудовано автором самостійно

Аналізуючи даний напрям, який передбачений в табл. 3.3., ми вважаємо, що він стане ключовим фактором підвищення адаптивності ПМП «Лотос» до ринкових змін, дозволить своєчасно реагувати на зміни попиту, покращить контроль над логістикою та запасами і забезпечить стійку конкурентну перевагу на українському ринку риби та морепродуктів.

Тим не менше, на наш погляд, стратегічним ресурсом ПМП «Лотос» є кваліфікований персонал, що забезпечує оперативне виконання виробничих і комерційних завдань. Сьогодні в компанії працює близько 40 співробітників, що дозволяє зберігати гнучкість управління та оперативність у прийнятті рішень. Проте для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства необхідно інвестувати в розвиток людського капіталу та вдосконалення організаційної культури.

На наш погляд, ключовими напрямками цього стратегічного вектора є:

- підвищення кваліфікації персоналу - регулярні тренінги, навчальні програми щодо логістики, ЗЕД, управління запасами та контролю якості продукції, що дозволяє підвищити ефективність роботи та знизити ризик помилок у процесі обслуговування клієнтів;
- мотиваційні програми - впровадження системи бонусів за виконання КРІ, розвиток кар'єрних перспектив та створення умов для професійного зростання, що сприяє утриманню ключових співробітників та зменшенню плинності кадрів;
- вдосконалення організаційної культури - формування корпоративних цінностей, що стимулюють командну роботу, відповідальність та орієнтацію на результат. На наш погляд, це особливо важливо для малого приватного підприємства, де персонал безпосередньо впливає на реалізацію стратегічних цілей;
- впровадження цифрових інструментів для управління персоналом - електронні системи обліку робочого часу, оцінки продуктивності та навчання співробітників дозволяють підвищити прозорість управлінських процесів і своєчасно реагувати на кадрові потреби.

В свою чергу, слід також відзначити, що для ПМП «Лотос» стратегічно важливим є розвиток довгострокових партнерських відносин як із постачальниками, так і з клієнтами. Оскільки підприємство здійснює імпорт риби та морепродуктів із 25 країн світу, стабільність поставок та взаємодія з ключовими партнерами безпосередньо впливає на ефективність бізнесу.

Формування партнерських відносин дозволяє ПМП «Лотос» зменшити ризики, пов'язані з коливаннями валютних курсів, затримками поставок, змінами митного законодавства та коливаннями попиту. На наш погляд, стратегічне партнерство з постачальниками забезпечує можливість отримувати продукцію за стабільними умовами, планувати закупівлі на довгостроковій основі та гарантувати своєчасне постачання на внутрішній ринок.

Водночас розвиток партнерств із клієнтами дозволяє зміцнити позиції на ринку, підвищити лояльність споживачів та отримати можливість адаптувати асортимент під потреби різних сегментів. ПМП «Лотос» вже демонструє успішну практику співпраці з великими мережами та спеціалізованими магазинами, що свідчить про потенціал подальшого розширення партнерської бази.

Підвищення стійкості бізнесу також передбачає впровадження заходів щодо диверсифікації ризиків, включаючи розширення асортиментного портфеля, розвиток альтернативних логістичних маршрутів та створення фінансових резервів для забезпечення безперервної діяльності. Ми вважаємо, що поєднання розвитку партнерств і управління ризиками дозволяє ПМП «Лотос» не лише стабільно функціонувати в умовах змін зовнішнього середовища, а й створювати основу для довгострокового зростання. В табл. 3.4. відображена характеристика даного напрямку.

Таблиця 3.4

Характеристика напрямку формування партнерських відносин та підвищення стійкості бізнесу

№	Показник	Зміст
1.	Мета напрямку	Забезпечення стабільності поставок і збуту продукції, зменшення ризиків зовнішнього середовища, зміцнення позицій на ринку
2.	Переваги	Надійні постачальники, стабільні умови закупівель, підвищення лояльності клієнтів, диверсифікація ризиків
3.	Недоліки / ризики	Необхідність інвестицій у розвиток відносин, залежність від ключових партнерів, складність координації великої кількості контрагентів
4.	Очікувані результати	Стабільність поставок, підвищення конкурентоспроможності, зростання доходів, зменшення операційних та фінансових ризиків

Примітка. Побудовано автором самостійно

Можемо побачити, що напрям, який відображений в табл. 3.4. є критично важливим для ПМП «Лотос», оскільки він забезпечує безперервність бізнес-процесів та підвищує адаптивність підприємства до зовнішніх факторів, таких як зміни попиту, валютні коливання чи регуляторні обмеження. На наш погляд, саме поєднання стабільних партнерств і системного управління ризиками формує основу для довгострокового стратегічного розвитку підприємства.

На наш погляд, інтеграція принципів сталого розвитку (Environmental, Social, Governance – ESG) є важливим стратегічним напрямом для ПМП «Лотос», оскільки сучасний ринок все більше оцінює підприємства не лише за фінансовими показниками, а й за соціальною та екологічною відповідальністю. Для компанії, що працює в сфері імпорту риби та морепродуктів, це особливо актуально з огляду на екологічні стандарти, вимоги щодо збереження морських ресурсів та соціальну відповідальність перед споживачами і співробітниками.

На наш погляд, ESG-орієнтовані практики дозволяють ПМП «Лотос» зміцнити репутацію на ринку, підвищити довіру партнерів і споживачів, а також мінімізувати регуляторні ризики. Серед можливих заходів у цьому напрямі можна виділити: впровадження стандартів екологічно безпечного зберігання та транспортування продукції, підтримку програм соціальної відповідальності для персоналу та локальних спільнот, прозорість управлінських процесів і фінансової звітності.

На наш погляд, ESG-інтеграція також створює конкурентну перевагу на ринку преміум-продукції, де споживачі віддають перевагу компаніям з відповідальним підходом до екології та соціальної політики. Впровадження таких практик дозволяє ПМП «Лотос» не лише відповідати міжнародним і національним стандартам, а й забезпечувати довгострокову стійкість бізнесу, знижуючи ризики негативного впливу зовнішніх факторів та зміцнюючи репутацію бренду.

Ми вважаємо, що поєднання ESG-принципів із іншими стратегічними напрямками розвитку (операційна ефективність, цифровізація, розвиток персоналу, партнерські відносини) дозволяє ПМП «Лотос» формувати збалансовану та адаптивну стратегію розвитку, що враховує фінансові, соціальні та екологічні аспекти діяльності, що створює міцну основу для сталого росту підприємства в умовах динамічного і конкурентного ринку риби та морепродуктів в Україні.

3.2. Розробка системи та економічне обґрунтування програмних заходів для забезпечення стратегічного розвитку організації

Формування дієвої системи стратегічного розвитку ПМП «Лотос» потребує комплексного підходу, що передбачає поєднання організаційних, економічних і технологічних рішень. У сучасних умовах зовнішньої мінливості особливого значення набуває здатність підприємства забезпечувати стійкість операцій, нарощувати конкурентні переваги та формувати внутрішній потенціал для зростання. Водночас кожний програмний захід має бути економічно обґрунтований і супроводжуватись прогнозом очікуваних результатів, що дозволяє оцінити ефективність його реалізації.

На наш погляд, доцільно почати з аналізу заходів, спрямованих на підвищення операційної ефективності підприємства, оскільки саме цей напрям формує основу фінансової стабільності та створює передумови для подальших стратегічних ініціатив. Підприємство працює з широкою номенклатурою імпортової продукції, що зумовлює високі витрати на логістику, енергоспоживання та управлінські процеси. У зв'язку з цим запропоновано низку заходів, економічне обґрунтування яких наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Економічне обґрунтування програмних заходів щодо підвищення операційної ефективності ПМП «Лотос»

№	Програмний захід	Зміст заходу	Очікуваний результат	Інвестиції, тис. грн	Економічний ефект, тис. грн/рік	Термін окупності
1.	Модернізація складського обладнання	Закупівля енергоощадних холодильних камер	Зменшення енергоспоживання, скорочення втрат продукції	650	310	2,1 роки
2.	Автоматизація обліку термінів придатності	ПЗ з QR-ідентифікацією партій	Оптимізація ротації товару, мінімізація списань	90	145	0,6 року
3.	Оптимізація логістичних маршрутів	ПЗ для планування вантажопотоків	Зменшення витрат на транспортування	120	180	0,7 року

Примітка. Побудовано автором самостійно

Аналізуючи табл. 3.5., відзначимо, що запропоновані заходи, на наш погляд є економічно доцільними та забезпечують відчутний фінансовий ефект для підприємства. Особливо значущим є зменшення енергоспоживання, оскільки холодильне обладнання становить одну з найбільш витратних статей у структурі операційних витрат. Крім того, автоматизація обліку термінів придатності безпосередньо сприяє зниженню ризиків списання продукції та підвищує контроль за товарними залишками. Водночас низький термін окупності (менше року) свідчить про те, що ці інвестиції є швидко відновлюваними та здатними підтримати фінансову стабільність підприємства.

Подальшим кроком у формуванні стратегічного потенціалу розвитку є цифрова трансформація операційних процесів. Підприємство працює з великими масивами інформації щодо замовлень, постачань та клієнтів, тому впровадження сучасних цифрових інструментів дозволить значно підвищити прозорість управління, скоротити час обробки операцій та зміцнити конкурентні позиції ПМП «Лотос». Економічне обґрунтування таких заходів відображено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Економічне обґрунтування програм цифрової трансформації ПМП «Лотос»

№	Програмний захід	Зміст заходу	Очікуваний результат	Інвестиції, тис. грн	Економічний ефект, тис. грн/рік	Термін окупності
1.	Впровадження CRM-системи	Цифрове управління клієнтською базою	Зростання повторних продажів, скорочення часу обробки замовлень	180	260	0,7 року
2.	Електронний документообіг	Перехід на цифрові накладні та договори	Скорочення непрямих витрат	95	130	0,73 року
3.	Система аналітики продажів	Встановлення BI-платформи	Оптимізація асортименту, покращення управлінських рішень	150	240	0,62 року

Примітка. Побудовано автором самостійно

Як показує аналіз в табл. 3.6, цифровізація забезпечує підприємству не лише технологічні, а й значні економічні переваги. Збільшення обсягів повторних замовлень і скорочення непрямих витрат дозволяють швидко компенсувати первинні інвестиції. Особливо вагомим є впровадження аналітичних систем, оскільки вони формують інформаційну основу для ефективного управління асортиментом та дозволяють оперативно реагувати на зміни попиту.

Тим не менше, на наш погляд, важливим елементом системи стратегічного розвитку є програми, спрямовані на зміцнення людського капіталу. Ринок імпортової продукції, у якому працює ПМП «Лотос», характеризується високими вимогами до точності операцій, ефективності комунікацій та швидкості обслуговування клієнтів. У зв'язку з цим розвиток персоналу та вдосконалення організаційної культури мають ключове значення (див. табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Економічне обґрунтування програм розвитку людського капіталу та організаційної культури ПМП «Лотос»

№	Програмний захід	Зміст заходу	Очікуваний результат	Інвестиції, тис. грн	Економічний ефект, тис. грн/рік	Термін окупності
1.	Програма навчання персоналу	Курси з логістики, роботи з CRM	Зростання продуктивності праці	70	120	0,58 року
2.	Система мотивації	Реформування преміальних механізмів	Зменшення плинності кадрів	50	95	0,53 року
3.	Програми корпоративної культури	Комунікаційні тренінги, стандарти взаємодії	Покращення організаційного клімату	40	65	0,61 року

Примітка. Побудовано автором самостійно

Аналізуючи табл. 3.7., відзначимо, що інвестиції у розвиток людського потенціалу мають один із найкоротших термінів окупності. На наш погляд це пояснюється тим, що підвищення кваліфікації персоналу безпосередньо впливає на якість виконання операцій, знижує кількість помилок, прискорює обробку замовлень і підвищує рівень клієнтської лояльності. Крім того, ефективна система

мотивації сприяє стабільності кадрового складу, що є важливою умовою сталого розвитку підприємства.

Таким чином, розроблена система програмних заходів охоплює ключові напрями стратегічного розвитку ПМП «Лотос»: операційну ефективність, цифрову трансформацію та розвиток людського капіталу. Економічні розрахунки свідчать про високу рентабельність запропонованих ініціатив та їх здатність формувати довгострокову цінність для підприємства.

ВИСНОВКИ

Отже, стратегічне управління є ключовою умовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного та непередбачуваного зовнішнього середовища. Дослідження еволюції та різноманітності підходів до визначення понять «стратегія» та «розвиток» засвідчило багатогранність цих категорій і їхнє фундаментальне значення для формування стратегічної перспективи організації.

Порівняння трактувань вітчизняних і зарубіжних дослідників дало можливість встановити, що стратегія розглядається не лише як формалізований план чи напрям дій, а як інтегрована, гнучка модель управління, яка охоплює цілі, політики, ресурси, конкурентні переваги та механізми адаптації до змін середовища. Водночас, якщо українські науковці зосереджують увагу на внутрішній організації процесів управління та взаємозв'язках між елементами системи, то зарубіжні автори роблять акцент на конкурентному позиціонуванні, економічній раціональності та ринкових можливостях.

Об'єктивна необхідність формування стратегії розвитку організації зумовлена потребою адаптації до зовнішніх змін, зростанням конкуренції, ускладненням бізнес-процесів та вимогами ефективного використання ресурсів. Визначені ключові елементи стратегічного розвитку - адаптація до змін, підвищення ефективності, конкурентоспроможність, оптимізація ресурсів і мотивація персоналу - окреслюють структуру стратегічної моделі організації та визначають пріоритети її розвитку.

Дослідження методичних засад стратегічного планування дозволило встановити, що формування дієвої стратегії потребує системного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища із застосуванням сучасних інструментів стратегічної діагностики (SWOT, PEST, модель п'яти сил Портера тощо). Важливими умовами ефективного стратегічного управління є дотримання принципів наукової обґрунтованості, системності, гнучкості, орієнтації на

довгострокову перспективу, врахування інтересів стейкхолдерів і реалістичності стратегічних цілей.

Проведений аналіз організаційного забезпечення засвідчив, що ПМП «Лотос» має достатній ресурсний, кадровий та управлінський потенціал для стабільного функціонування та подальшого розвитку. Підприємство характеризується простою та гнучкою структурою управління, що ґрунтується на чіткому розподілі стратегічних і оперативних функцій між засновником, директором та функціональними підрозділами. Така модель поєднує централізоване формування стратегічних орієнтирів із децентралізованою реалізацією управлінських рішень, що сприяє швидкій адаптації до змін ринкової кон'юнктури.

Фінансова база підприємства є стабільною: динаміка доходів та чистого прибутку у 2020-2024 рр. демонструє стале зростання, що формує передумови для інвестицій у модернізацію виробничих потужностей, розширення асортименту та підвищення ефективності логістичних процесів. Широка товарна номенклатура, розвинуті логістичні рішення та активна зовнішньоекономічна діяльність забезпечують підприємству конкурентоспроможність на українському ринку риби та морепродуктів.

Разом з тим, аналіз зовнішніх факторів засвідчив, що стратегічний розвиток ПМП «Лотос» суттєво залежить від умов макроекономічного, політичного, правового та соціального середовища. Найбільш вагомим фактором зовнішнього впливу є війна в Україні, яка спричинила трансформацію споживчого попиту, ускладнення логістичних операцій, зростання витрат та загальну економічну нестабільність. У відповідь на ці виклики підприємство впровадило низку адаптаційних заходів, серед яких: розвиток онлайн-каналів збуту, диверсифікація постачальників, оптимізація витрат, цифровізація внутрішніх процесів та налагодження співпраці з військовими та волонтерськими структурами.

Економічні фактори, зокрема інфляція та коливання валютного курсу, прямо впливають на собівартість продукції та конкурентні позиції підприємства,

що потребує гнучкої політики закупівель, управління запасами та цінової адаптації. Політичні та правові зміни формують додаткові вимоги до діяльності підприємства, зокрема у сфері ліцензування, податкового регулювання та контролю якості.

Проведений аналіз визначення та обґрунтування шляхів стратегічного розвитку ПМП «Лотос» в умовах динамічних змін зовнішнього середовища дозволив встановити, що ефективне функціонування підприємства та його довгострокова конкурентоспроможність залежать від здатності адаптувати внутрішні процеси до ринкових тенденцій, впроваджувати інноваційні рішення та формувати стратегічний потенціал, орієнтований на зростання.

На наш погляд, одним із ключових результатів дослідження є визначення системи стратегічних напрямів розвитку, які найбільше відповідають сучасним потребам ПМП «Лотос». Зокрема, обґрунтована важливість розширення ринкової присутності та диверсифікації послуг, що дозволяє знизити залежність від окремих сегментів та забезпечити стабільність доходів у середньостроковій перспективі. Як було доведено, освоєння нових напрямів продажу і формування гнучкого асортименту створюють для підприємства додаткові можливості зростання, особливо з огляду на високу динаміку попиту на рибну продукцію та зміни споживчих трендів.

Одним із базових напрямів стратегічного розвитку ПМП «Лотос» є підвищення операційної ефективності, що передбачає оптимізацію внутрішніх процесів, скорочення витрат, впровадження сучасних методів управління запасами та логістикою. Доведено, що заходи з модернізації складського обладнання, автоматизації ротації товарів та оптимізації логістики мають високий економічний ефект і короткий термін окупності, що свідчить про доцільність інвестування у технологічну модернізацію та системи управління, здатні мінімізувати вплив зовнішньоекономічних ризиків та підвищити загальну маржинальність бізнесу.

Важливим іншим стратегічним вектором, який був наведений, є цифровізація процесів і впровадження інноваційних інструментів управління. З огляду на масштаб діяльності підприємства (співпраця з 25 країнами світу, імпорт понад 200 найменувань продукції, щорічний обсяг реалізації понад 2,5 млрд грн), цифрові рішення стають ключовою умовою підвищення прозорості операцій, прискорення прийняття управлінських рішень та зміцнення конкурентних позицій.

Особливу увагу також у процесі формування стратегії розвитку необхідно приділяти людському капіталу. Результати аналізу довели, що інвестиції у навчання персоналу, програми мотивації та розвиток організаційної культури мають один із найкоротших термінів окупності й забезпечують тривале підвищення ефективності діяльності підприємства.

Запропонована система стратегічних напрямів і програмних заходів формує збалансовану модель розвитку ПМП «Лотос», що охоплює ключові сфери - операційну діяльність, цифрову трансформацію, розвиток персоналу, розширення партнерств та впровадження ESG-принципів. Реалізація цих заходів дозволить підприємству забезпечити стійке зростання, підвищити фінансову стабільність, зміцнити конкурентні позиції та сформувати потужний стратегічний потенціал у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р.Р. Управління формуванням ресурсного забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3. С. 77-81
2. Августин Р., Демків І. Стратегічне управління прибутком як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економічні науки*. 2023. Т. 1. Вип. 5. С. 112-131.
3. Августин Р.Р., Демків І.О., Трепет Н. М. Аналізування та ідентифікація шляхів удосконалення конкурентної стратегії підприємства в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2024. №9. С. 429–436. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-429-436>
4. Августин Р.Р., Демків І.О., Трепет Н. М. Моделювання та формування механізму зміцнення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2024. Вип.42. С.110-118. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1381>
5. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза, К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*, №56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3031/2952> (дата звернення: 20.04.2024)
6. Головінов М.І., Литвинов О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки. *Збірник науково-технічних праць. Науковий вісник НЛТУ України. Інституційне забезпечення сталого розвитку*. 2011. Вип. 21. С. 224-228
7. Дмитраш Л. Інноваційні підходи до формування стратегічного розвитку організації в умовах динамічного середовища. *VI Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «Актуальні проблеми*

менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» 15 травня 2025 року.

8. Дмитраш Л. Цифрова трансформація як чинник стратегічного розвитку організації. *Наукова конференція «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» 27 листопада 2025 р. м. Тернопіль.*
9. Забродський В.А., Кизим М.О. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2011. 192 с.
10. Збитки, завдані українському бізнесу внаслідок російської агресії, оцінюються в \$13 млрд / Kyiv School of Economics, 2023. URL: <https://damaged.in.ua/damage-assessment> (дата звернення: 20.04.2024)
11. Інтернет-магазин «My Fish Shop». URL: <https://my-fish-shop.com> (дата звернення: 30.08.2025).
12. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з росією. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57> (дата звернення: 20.04.2024)
13. Кукушкін О.М. Сутність поняття «стратегія розвитку підприємства. Збірник науково-технічних праць. *Економіка, планування і управління в лісовиробничому комплексі Науковий вісник*. 2005. Вип. 15. с. 220-227
14. Лищенко М. О., Макаренко, Н. О. Теоретичні основи маркетингової концепції управління та формування стратегії розвитку підприємства в умовах сталості. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, № 8(1). 2023. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ujae_2023_r01_a5.pdf (дата звернення: 20.04.2024)
15. Ліганенко І., Приходько О., Кушнір О. . Методичні підходи до формування антикризової стратегії розвитку неприбуткової організації. *Трансформаційна економіка*, Вип. 5, 2023. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/66/64> (дата звернення: 23.04.2024)

- 16.Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства:навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с
- 17.Методичні рекомендації щодо стратегчного планування в громадах. URL: <https://www.hromady.org/wp-content/uploads/2021/02/Методика-СП-ОТГ-скорочено-2018-5.pdf> (дата звернення: 20.04.2024)
- 18.Могилевська О.Ю., Романова Л.В., Слободяник А.М. Проблеми формування людського капіталу в системі управління персоналом на промислових підприємствах машинобудівного комплексу України . економіка та суспільство. Вип. № 28. 2021. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-31> (дата звернення: 01.11.2025)
- 19.Madiyarova D., Łuniewski A., Ibraeva A. Advancing competitiveness and developing the innovation and investment potential of industrial enterprises using cluster strategies. Journal of Advanced Research in Law and Economics. 2019.Vol 10(8). P. 2417–2428.
- 20.Олійник Т., Коноплянко, Д. Методичні аспекти формування стратегічного розвитку підприємств в умовах кризи. Економіка та суспільство, №53. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2671/2587> (дата звернення: 20.04.2024)
- 21.Осовська Г.В., Іщук О.Л. Стратегія підприємства: навч. посіб. Київ: Кондор, 2007. 200 с.
- 22.Офіційний сайт Приватного підприємства «Приватне мале підприємство «Лотос». URL: <https://lotos.fish> (дата звернення: 30.08.2025)
- 23.ПМП «ЛОТОС» на сайті Української асоціації постачальників рибної продукції. URL: <https://uifsa.ua/about-the-association/teammate/lotos-pse> (дата звернення: 30.08.2025).
- 24.ПМП «ЛОТОС». Інформація на сайті «Топ-1000 компаній України». URL: <https://top-1000.com.ua/companies/company-475> (дата звернення: 30.08.2025).

25. ПМП «ЛОТОС». Профіль підприємства на платформі OpenDataBot. URL: <https://opendatabot.ua/c/21153067> (дата звернення: 30.08.2025).
26. ПМП «ЛОТОС». Профіль підприємства на платформі YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/21153067/ (дата звернення: 30.08.2025).
27. ПМП «ЛОТОС». Профіль постачальника на Contractors. URL: <https://www.contractors.com.ua/ua/supplier/21153067> (дата звернення: 30.08.2025).
28. ПМП «ЛОТОС». Реєстраційні дані на сайті ЄДРПОУ. URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/21153067> (дата звернення: 30.08.2025).
29. Портер М. Стратегія конкуренції /Пер. з англ.. К.: Основи, 1998.
30. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : навч. посібн. Тернопіль : Видво «Економічна думка», 2007. 352 с.
31. Соколенко В.А., Бондаренко О.М. Сутність та види стратегії розвитку. Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/473460ff-37d8-4cfe-9edc-0ee45f377283/content> (дата звернення: 15.04.2025)
32. Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж. Стратегічний менеджмент: концепції та ситуації для аналізу, 12-те вид.: Пер. з англ. Київ: Вільямс, 2018. 928 с.
33. Фролов С. Ю. Інтеграція принципів сталого розвитку (ESG) у стратегію та операційну діяльність підприємства: кваліфікаційна робота магістра: спец. 073 – Менеджмент; наук. кер. С. О. Зубков; Харків: ДБТУ, 2024. 84 с.
34. Чернодубова Е.В. Підвищення ефективності операційної діяльності як складник забезпечення сталого розвитку підприємств. Економіка. Фінанси. Право. 2025. № 2. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/1554> (дата звернення: 01.11.2025)
35. Шарапа В. Формування стратегій: теоретично-практичні аспекти. Економіка та суспільство, Вип. 56, 2023. URL:

- <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3098/3022> (дата звернення: 20.04.2024)
36. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. К. : Вид-во КНЕУ, 1999. С. 94-120.
37. Що таке диверсифікація бізнесу і як почати її впроваджувати ? URL: <https://ukrainiandigital.com/shcho-take-dyversyfikatsiia-biznesu-i-iak-pochaty-ii-vprovadzhuvaty/> (дата звернення: 01.11.2025)
38. Ansoff, H. Igor. Strategic Issue Management. Strategic Management Journal. 1980. Vol. 1, no. 2, pp. 131-148. URL: <http://www.jstor.org/stable/2486096>. Accessed 21 Nov. 2023.
39. Aseev S. M., Katsumoto M. On the optimal leader's investment strategy in a cyclic model of innovation race with random invention times. Games. 2020; pp. 1-21. URL: DOI: <https://doi.org/10.3390/g11040052> (дата звернення: 30.04.2023)
40. Butko M., Ivanova N., Popelo O., Samiilenko G. Conceptual foundations of the regional industrial cluster formation based on European experience and leading world tendencies. Financial and credit activity: Problems of theory and practice. 2020. Vol. 32. P. 319-329
41. Kholiavko N., Djakona A., Dubyna M., Zhavoronok A., Lavrov R. The higher education adaptability to the digital economy. Bulletin of the National Academy of Sciences. 2020. Vol. 4(386), pp. 294-306. DOI: <https://doi.org/10.32014/2020.2518-1467.130> (дата звернення: 20.04.2024)
42. Markides C. What Is Strategy and How Do You Know If You Have One? Business Strategy Journal. Vol. 43. Issue 3. 2022. P. 3–13.
43. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. Prentice Hall. 1998. 406 sider
44. Minzberg H. What is strategy. Really? Strategy and Leadership Journal. Vol. 44 Issue: 1. 2021. P.10-11.

45. Whittington, Richard. *What is Strategy - and Does it Matter?* 2nd ed., Thomson Learning, 2021. p. 3.
46. Stahiv O., Biletska I., Perepolkina O., Avgustyn R., Mykytyn O. (2023). Efficiency of the Implementation of Innovation and Investment Projects at Healthcare Institutions: Integral Analysis and Ways of Enhancement. *Science and Innovation*, 19(5), 18–33. <https://doi.org/10.15407/scine19.05.018>
47. Kabachenko D., Churikanova O., Oneshko S., Avhustyn R., Slatvinska V. Application of Information Technologies for Management Decision Making in the Conditions of the Instability of the External Economic Space. *International Journal for Quality Research*. Volume 16 Number 4. 2022. s. 1121-1132
48. Avhustyn R., Demkiv I., Kotys N. Modeling the assessment of the probability of shadowing and spread of corruption in the social system and the sphere of public services Conference Proceedings Advanced Computer Information Technologies. Cheske Budejovice, Czech Republic, June 5-7, 2019, S.388-392.
49. Avhustyn, R., & Demkiv, I. (2020). Management innovations as a factor of improving competitiveness of enterprises. *Efektyvna Ekonomika*. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.14>
50. Ruslan Avhustyn, & Iryna Demkiv. (2021). Anti-corruption mechanism and means of detinization in the social sphere. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, (13), 27-37. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-03>
51. Mulska O., Baranyak I., Demkiv I. Modes and Measures of Business Support During Wartime: The Case of the Carpathian Region of Ukraine. *Studia Regionalne i Lokalne. Special Issue on Ukraine*, 2023, 25–36. DOI: 10.7366/15094995s2302.