

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: «Розвиток стратегічного управління підприємством біологічної
галузі»**

Виконала:

Литвинчук Анастасія Андріївна
студентка спеціальності
073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Керівник:

Харченко Тетяна Миколаївна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Бойко Аліна Олександрівна
Начальник відділу інноваційного розвитку
інфраструктури Служби відновлення та розвитку
інфраструктури у Сумській області

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	« <i>Magister</i> »
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Затверджую:

Завідувач кафедри

(посада, ПІБ)

« _____ » « _____ » 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Литвинчук Анастасії Андріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. **Тема роботи:** Розвиток стратегічного управління підприємством біологічної галузі

2. **База практичного дослідження:** ДП «Сумська біофабрика», м. Суми

керівник роботи

Харченко Тетяна Миколаївна

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

затверджена наказом по університету від « _____ » 20 ____ р. № _____

3. **Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)** « _____ » 2022 р.

4. **Вихідні дані до проекту (роботи):**

первинні та зведені документи, реєстри синтетичного та аналітичного обліку, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного підприємства, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності сучасного підприємства, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань розвитку стратегічного управління підприємств.

5. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**

дослідити досліджено теоретико-методичні аспекти розвитку стратегічного управління підприємств; обґрунтувати та надати визначення «розвиток стратегічного управління підприємств»; ознайомитись з існуючими напрямками діяльності досліджуваного підприємства; надати організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства (ДП «Сумська біофабрика», м. Суми); провести оцінку потенціалу ДП «Сумська біофабрика», м. Суми в контексті розвитку стратегічного управління підприємств; проаналізувати стан розвитку стратегічного управління підприємства; розробити рекомендації з вдосконалення функції планування в контексті стратегічного управління; запропонувати заходи по впровадженню інноваційних енергоефективних технологій в діяльність ДП «Сумська біофабрика», надати економічне обґрунтування заходів з вдосконалення стратегічного управління підприємством. Сформулювати висновки.

6. Дата видачі завдання:

«___» _____ 20__ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2022 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень - грудень 2022 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2023 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	серпень - вересень 2023 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	жовтень 2023 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	листопад 2023 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	листопад 2023 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	листопад 2023 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	листопад – грудень 2023 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	грудень 2023 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	11 грудня 2023 р.	виконано

Студент

_____ (підпис)

А.А. Литвинчук

Керівник роботи

_____ (підпис)

Т.М. Харченко

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Дипломна робота допущена до захисту

_____ (підпис)

М.О. Лищенко

АНОТАЦІЯ

Литвинчук А.А. Розвиток стратегічного управління підприємством біологічної галузі.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування, Сумський національний аграрний університет, Суми, 2023. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи управління та адміністрування

У результаті узагальнення думок вчених та враховуючи специфіку біологічної галузі уточнено поняття «розвиток стратегічного управління підприємством».

В роботі проаналізовано економічні та фінансові показники ДП «Сумська біофабрика встановлено, що в 2022 р. на фоні суттєвого зростання адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат, значне скорочення суми чистого доходу, рівень збитковості досяг 27,25%. Зафіксовано суттєве зниження показників фінансової стійкості. Дослідження конкурентного середовища свідчить, що основними конкурентами ДП «Сумська біофабрика» в масштабах держави є товариство з обмеженою відповідальністю «Біотестлаб» та приватне науково-виробниче підприємство «Велтек». В цілому, підприємству притаманна захисна стратегія хоча воно достатньо конкурентоспроможне, перспективне та має значний стратегічний потенціал для розвитку.

Автором доводиться важливість налагодження функції стратегічного планування, що має стати основою чітко спланованих та обґрунтованих стратегічних управлінських рішень. Пропонується для спільного пошуку стратегічно важливих рішень застосування стратегічних сесій на підприємстві із залученням зовнішнього фахівця. Обґрунтовується актуальність заходів в напрямку сталого розвитку ДП «Сумська біофабрика», в цьому контексті доводиться важливість енергозбереження та пропонується реконструювати стерилізаційні тунелі шляхом установки енергозберігаючого обладнання, що споживає у два рази менше теплової енергії. Напрацьовано основні положення реалізації стратегічного плану. Автор допускає, що такий крок надав би можливість підприємству орієнтуватись на стратегією лідерства за витратами. В роботі змодельовано, та розрахунково доведено доцільність інвестування коштів на пропоновані заходи. На прикладі вірус-вакцини проти ньюкаслської хвороби птиці із штаму «Ла-Сота» за трьома сценаріями продемонстровано, та доведено, що з підвищенням якості продукції дана вакцина буде більш конкурентоспроможною та займе лідируюче місце на вітчизняному ринку ветеринарних препаратів, а ДП «Сумська біофабрика» отримає значний економічний ефект в недалекій перспективі.

Ключові слова: розвиток стратегічного управління, підприємство, ветеринарні препарати, економічний ефект, конкурентне середовище, стратегія.

SUMMARY

Lytvynchuk A.A. Development of strategic management of the enterprise of the biological industry.

Qualification work on specialty 073 «Management» OPP «Management of organizations and administration», Sumy National Agrarian University, Sumy, 2023. - Manuscript.

The theoretical and methodological foundations of management and administration were investigated in the qualification work

As a result of the generalization of the opinions of scientists and taking into account the specifics of the biological field, the concept of «development of strategic management of the enterprise» was clarified.

The work analyzed the economic and financial indicators of the Sumy Biofactory, and it was established that in 2022, against the background of a significant increase in administrative expenses, sales expenses, other operating expenses, a significant reduction in the amount of net income, the level of unprofitability reached 27.25%. A significant decrease in financial stability indicators was recorded. The research of the competitive environment shows that the main competitors of the State-owned enterprise Sumy Biofactory are the limited liability company «Biotestlab» and the private research and production enterprise «Veltek». In general, the company has a defensive strategy, although it is quite competitive, promising and has a significant strategic potential for development.

The author proves the importance of establishing the strategic planning function, which should become the basis of clearly planned and justified strategic management decisions. It is proposed to jointly search for strategically important solutions for the application of strategic sessions at the enterprise with the involvement of an external specialist. The relevance of measures in the direction of sustainable development of SE «Sumy Biofabrika» is substantiated, in this context the importance of energy saving is proven and it is proposed to reconstruct the sterilization tunnels by installing energy-saving equipment that consumes twice as much thermal energy. The main provisions for the implementation of the strategic plan have been worked out. The author assumes that such a step would enable the company to focus on the strategy of cost leadership. In the work, the expediency of investing funds for the proposed measures is modeled and calculated. Using the example of a virus-vaccine against Newcastle disease of birds from the strain «La Sota» in three scenarios, it was demonstrated and proven that with the improvement of product quality, this vaccine will be more competitive and will take a leading place in the domestic market of veterinary drugs, and SE «Sumska Biofabrika» will have a significant economic effect in the near future.

Key words: development of strategic management, enterprise, veterinary drugs, economic effect, competitive environment, strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методологічні основи розвитку стратегічного управління підприємствами	10
РОЗДІЛ 2 Оцінка стану стратегічного управління в ДП «Сумська біофабрика»	20
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства	20
2.2 Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища ДП «Сумська біофабрика»	28
2.3 Оцінка стратегічного потенціалу та стану розвитку стратегічного управління підприємством	36
РОЗДІЛ 3 Обґрунтування заходів щодо розвитку стратегічного управління в ДП «Сумська біофабрика»	42
3.1 Вдосконалення функції планування за рахунок проведення стратегічної сесії на підприємстві	42
3.2 Рекомендації щодо актуальності сталого розвитку в контексті стратегічного управління ДП «Сумська біофабрика»	47
3.3 Економічне обґрунтування заходів з вдосконалення стратегічного управління підприємством	53
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	71
ДОДАТОК А Основні наукові підходи визначення поняття «стратегічне управління»	72
ДОДАТОК Б Основні концепції стратегічного менеджменту	73
ДОДАТОК В Асортимент продукції ДП «Сумська біофабрика» за 2022 р.	74
ДОДАТОК Г Організаційно-виробнича структура ДП «Сумська біофабрика»	75
ДОДАТОК Д Фінансова звітність	
ДОДАТОК Ж Наукові публікації	

ВСТУП

Актуальність теми. Швидкі зміни в суспільстві, пов'язані з розвитком конкуренції, інформаційних технологій, глобалізацією бізнесу та багатьох інших чинників, зумовлюють зростання ролі стратегічного управління. У країнах – світових лідерах стратегічне управління є найважливішим інструментом, що дозволяє забезпечувати конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі.

Стан вивчення проблеми. Дослідженню проблематики пов'язаної з питаннями стратегічного управління підприємством, зокрема, з розвитком стратегічного управління приділено значну увагу в роботах багатьох вітчизняних вчених та їх зарубіжних колег, зокрема таких як: Блага Н. [1], Є. Гальчинської та Н. Сорокіної [4], Г. Гарвас та В. Колодійчук [5], В. Губенко [7], колектив авторів під керівництвом Д. Загірняк [11] С. Побігун [19], В. Чепурко [24], І. Шевченко [25] та інших.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана згідно з планом науково-дослідних робіт кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумського національного аграрного університету за темою: «Трансформація менеджменту організацій в умовах реалізації комунікації сталого розвитку». В рамках зазначеної науково-дослідної теми здобувачем вищої освіти виконане теоретичне обґрунтування та практичне опрацювання шляхів вдосконалення розвитку стратегічного управління підприємством біологічної галузі.

Метою дослідження є теоретико-методичне узагальнення положень та розробка практичних рекомендацій по вдосконаленню розвитку стратегічного управління ДП «Сумська біофабрика», м. Суми.

Відповідно до поставленої мети були поставлені такі **завдання**:

- дослідити теоретико-методичні аспекти розвитку стратегічного управління підприємств;
- надати організаційно-економічну характеристику досліджуваного ДП

«Сумська біофабрика»;

- оцінити потенціал ДП «Сумська біофабрика» в контексті розвитку стратегічного управління;
- провести діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища ДП «Сумська біофабрика»;
- оцінити стратегічний потенціал та стан розвитку стратегічного управління підприємством;
- запропонувати та економічно обґрунтувати заходи щодо активізації розвитку стратегічного управління в ДП «Сумська біофабрика»

Об'єктом дослідження є процеси розвитку стратегічного управління підприємством біологічної галузі.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів щодо розвитку стратегічного управління підприємством біологічної галузі.

Елементами наукової новизни одержаних результатів є:

- дістало подальшого розвитку визначення поняття «розвиток стратегічного управління підприємством біологічної галузі» як процес, за допомогою якого проводиться довгострокове управління та виокремлюються головні цілі діяльності підприємства біологічної галузі, з метою розробки стратегії розвитку на основі вивчення зовнішніх та внутрішніх умов впливу середовища, а також швидкого реагування на зміни

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють доповнити існуючий механізм стратегічного управління в ДП «Сумська біофабрика» окремими пропозиціями авторки. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані керівництву ДП «Сумська біофабрика». Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть бути використані викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань дослідження також застосовувались методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, практики стратегічного управління; порівняльний аналіз, коефіцієнтний аналіз та інші.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова звітність ДП «Сумська біофабрика» за 2020 - 2022 рр.; монографії, наукові статті, тези, підручники, посібники з теми дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях:

1. Харченко Т.М., Литвинчук А.А. Формування маркетингової стратегії в процесі управління підприємством. *Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств*: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. (Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, 08-09 червня 2023). Одеса, Одеська політехніка, 2023. С. 11- 13 URL: <https://economics.opu.ua/formuvannya-potencialu-ekonomichnogo-rozvitku>

2. Литвинчук А.А. Роль стратегічного управління в діяльності підприємств. *Сучасні тенденції розвитку науки, освіти, технологій та суспільства*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 12 вересня 2023 р.): у 2 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2023. Ч. 2. С. 34-36. URL: <http://www.economics.in.ua/2023/09/12-2.html>

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 29 найменувань. Основний текст викладений на 66 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 22 таблиці, 10 рисунків, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Швидкі зміни зовнішнього ділового середовища, пов'язані з розвитком конкуренції, інформаційних технологій, глобалізацією бізнесу та багатьох інших чинників, зумовлюють зростання ролі стратегічного управління. В сучасних умовах кожне підприємство має формувати власну систему стратегічного управління, безперервно вдосконалювати та розглядати її як важливу частину свого капіталу – інтелектуального активу. У країнах із ринковою економікою стратегічне управління є найважливішим інструментом, що дозволяє забезпечувати конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі.

Дослідження науковців [7, 8, 13] переконливо свідчать про причини невдач багатьох вітчизняних підприємств, насамперед, із-за слабкості їх стратегічного управління та орієнтації на короткострокові цілі. Тому для ефективного сталого розвитку підприємств необхідним є перехід на якісно новий рівень управління, формування нового типу керівників, які стратегічно мислять, здатних забезпечити лідерство своїх підприємств на ринку. А відтак, для підготовки таких керівників необхідно комплексно застосовувати різні методи, які активізують їхнє мислення, розвивають здібності перспективного бачення проблем, формують навички стратегічного підходу до постановки та вирішення завдань розвитку підприємства. Щоб відповідним чином своєчасно реагувати на зміни, провідною ідеєю стратегічного управління є перенесення центру уваги вищого керівництва на зовнішнє середовище.

Як зазначають науковці Ю.А. Гайбура та Л.А. Загнітко [6] теорія стратегічного управління була розвинена американськими дослідниками та консультаційними фірмами. Далі цей апарат увійшов до арсеналу методів внутрішньо фірмового планування всіх розвинених країн, а в даний час все

більш затребуваний українськими підприємствами.

Сутність стратегічного управління полягає у відповіді на три питання (рисунок 1.1):

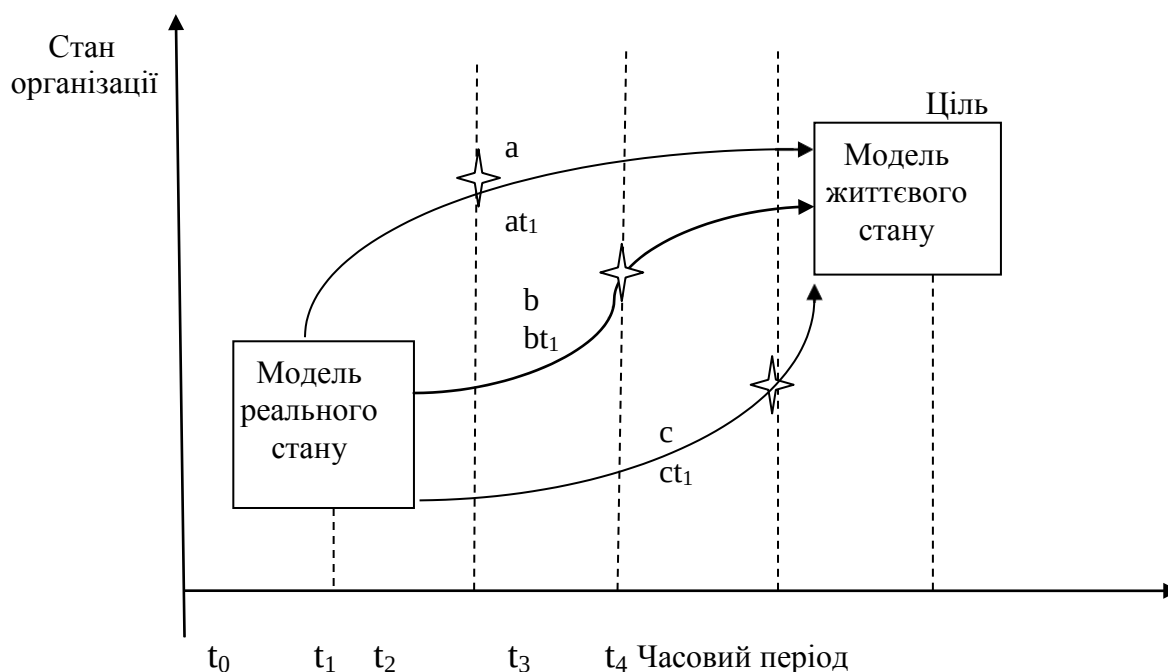


Рисунок 1.1 – Базове уявлення про стратегічне управління

Джерело: узагальнено та побудовано автором на основі [11]

Рух у напрямку «а» має передбачає швидкі та радикальні зміни на початковому етапі стратегічного управління, а потім поступове доведення підприємства до бажаного стану.

Щодо руху у напрямку «b» - окреслюється чергування радикальних змін з періодом задуму від старту для наступного прориву до наміченої цілі.

Рух у напрямку «с» – це поступові, обережні дії, пов'язані з незначними організаційними змінами, що з накопиченням достатнього досвіду, зазвичай наприкінці планового періоду, мають призвести до суттєвих змін [14].

До визначення стратегічного управління існує безліч підходів, проте, жоден з них, на думку науковців [12, 14, 18], яку ми теж поділяємо, не можна вважати завершеним. Так, Г. Мінцберг вважає, що стратегічне управління, використовується більшою мірою до підприємств, які готові до революційних

змін.

Шевченко І.В. [25, с. 271] трактують стратегічне управління як процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокові напрями розвитку організації, її специфічні цілі, розвивають стратегії їх досягнення у світлі всіх можливих внутрішніх та зовнішніх обставин та приймають до виконання обраний план дій.

Відомий американський математик і економіст Ансофф І., як зазначено в науковій праці [1] визначив зміст стратегічного управління як діяльність, яка пов'язана з постановкою цілей та завдань організації, з підтриманням взаємовідносин між організацією та зовнішнім середовищем. Основні наукові підходи визначення поняття «стратегічне управління» представлено в додатку А.

Також не можемо не відмітити, досить цікаве узагальнення підходів до стратегічного управління в праці [28], де авторський колектив визначає дану дефініцію як проактивний стиль управління заснований на баченні майбутнього стану компанії, її динамічні організаційні здібності до оновлення, змінюваність своєї бізнес-моделі із врахуванням постійної мінливості зовнішнього середовища, що забезпечує недоступні конкурентам економічні вигоди.

Розглянувши велику кількість наукових джерел з визначеного напрямку, вважаємо, що зміст поняття «стратегічне управління» має включати такі аспекти:

- галузь наукових знань, що вивчає прийоми, механізми та інструменти прийняття стратегічних рішень та способи практичної реалізації цих знань;
- вид діяльності з управління, що полягає в реалізації вибраних перспективних цілей через здійснення змін в організації;
- процес завдяки якому здійснюється взаємодія організації із зовнішнім середовищем.

Таким чином, найбільш слушним, на нашу думку, є удосконалене визначення «стратегічного управління» авторами [21], яке трактується як

«цілеспрямована діяльність суб'єкта управління щодо формування майбутньої моделі розвитку об'єкта управління та способів її досягнення з урахуванням впливу зовнішніх факторів».

Стратегічне управління спрямоване на вирішення наступних завдань:

- подолання кризового стану підприємства, викликаного розбіжністю його можливостей та вимогами оточуючого середовища;
- формування конкурентних переваг та досягнення лідируючого становища у перспективі;
- створення умов довгострокового розвитку з урахуванням зовнішніх і внутрішніх можливостей.

В основі стратегічного управління лежать стратегічні рішення, пов'язані з реструктуризацією підприємства, впровадженням нововведень (нової продукції, технологій), організаційними змінами (організаційно-правової форми підприємства, структури виробництва та управління, форм організації та оплати праці); виходом на нові ринки збуту; придбанням, злиттям підприємств тощо.

Таблиця 1.1 – Порівняння стратегічного та оперативного управління

Критерій	Оперативне управління	Стратегічне управління
Місія	Не визначається	Формується головна мета
Об'єкт	Дослідження внутрішнього середовища підприємства, пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів	Дослідження зовнішнього середовища підприємства, пошук нових можливостей та ефективних способів задоволення потреб
Врахування фактора часу	Орієнтація на короткострокову перспективу	Орієнтація на середню та довгострокову перспективи
Підхід до управління персоналом	Сприйняття працівників, як ресурсу, виконавців робіт та функцій	Сприйняття працівників, як основної цінності організації та джерела їх благополуччя
Ефективність управління	Підвищення прибутку підприємства	Максимізація задоволення потреб
Тип управителя	Менеджер з виробництва	Підприємець-лідер
Тип планування	Оперативно-виробниче планування	Стратегічне планування
Структура системи управління	Статична (лінійно-функціональна, штабна)	Динамічна (матрична)

Джерело [9, с. 150]

Характеризуючи стратегічне управління, варто відмітити його основну особливість, тобто те, що воно відрізняється від оперативного. Так, оперативне управління базується на розробці програми дій та розпочинається з аналізу внутрішніх можливостей та ресурсів підприємства. Тобто це управління внутрішніми виробничими процесами, переважно, на рівні підрозділів. Воно виходить із того, що підприємство діє задля максимізації прибутку в рамках короткострокової чи середньострокової перспективи, застосовуючи традиційні технології і процедури. Управлінські заходи розраховані на те, що зовнішнє середовище не змінюватиметься, а якщо і будуть відбуватись зміни то не значні. При стратегічному управлінні основним завданням є реакція на зміни в навколишньому середовищі. Основні відмінності стратегічного управління від оперативного демонструє таблиця 1.1. Таким чином, з проведеного теоретичного дослідження можна визначити специфічні особливості розвитку стратегічного управління підприємств, що орієнтуються на:

- зовнішнє середовище;
- глобальність цілей, дій, планування тощо;
- прерогативу вищої ланки керівників підприємств (на вибір стратегії великий вплив має особистість керівника);
- розвиток підприємства, тобто як на кількісні, а, головним чином, на якісні зміни діяльності;
- концентрацію таких видів заходів як прогнозування та проектування.

Для стратегічного управління підприємством важливим є прогнозування та проектування. З методологічної точки зору прогнозування розглядається як науково обґрунтоване судження про можливі стани об'єкта у майбутньому, а проектування – створення інформаційного описи у тому чи іншому вигляді (технічний проект, бізнес-план, бізнес-модель) ще існуючих об'єктів.

Слід також наголосити на тому, що оперативне та стратегічне управління не протистояють один одному, а є елементами процесу управління, що взаємодоповнюють. Більш того, оперативне управління постає як закономірний етап здійснення стратегічного. Взаємозв'язок стратегічного та

оперативного управління виробництвом на підприємстві базується на забезпеченні та дотриманні ключових принципів та закономірностей раціональної організації даних процесів, сприяє їх розвитку та підвищенню ефективності. Для цього при організації взаємозв'язку стратегічного та поточного управління виробництвом необхідно дотримуватись таких вимог як: наукової обґрунтованості, гнучкості, адаптивності, комплексності та системності. Згадані вимоги реалізуються через дотримання певних принципів, що дозволяють найефективніше та оптимально організувати систему взаємозв'язку процесів стратегічного та оперативного управління виробництвом. Основні з них [10, 26]:

- принцип пріоритетності стратегічного управління, що передбачає розробку стратегічного плану розвитку виробництва, розкриття змісту цілей та взаємодії підрозділів підприємства, перелік показників оперативних планів;
- принцип взаємозумовленості та опосередкованості стратегічних та поточних показників;
- принцип стійкості зв'язку між поточними та стратегічними показниками діяльності підприємства.

Виходячи з наведеного вище, можемо констатувати, що розвиток стратегічного управління підприємством за сучасних умов визначається управлінням, яке має бути гнучким та оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, постійно шукати нові можливості, аналізувати перспективи.



Рисунок 1.2 - Основні етапи формування стратегії

Джерело: побудовано автором на основі [27]

Саме тому, для ефективної діяльності підприємства, в основі концепції

стратегічного менеджменту (додаток Б) має стати розробка стратегії. Послідовна реалізація взаємозв'язаних етапів в укрупненому вигляді представлена на рисунку 1.2.

Побудувати систему розвитку стратегічного управління підприємством означає не лише сформувати стратегію, а і варто виділити сукупність елементів та встановити характер зв'язків з-поміж них, які дозволять реалізувати управлінські функції у досягненні поставленої мети.



Рисунок 1.3 – Основні елементи системи розвитку стратегічного управління підприємством

Джерело: побудовано автором на основі [24]

Доцільним, на нашу думку, буде розглядати систему розвитку стратегічного управління підприємством з наступних позицій.

- 1) суб'єкт управління (керівництво);
- 2) об'єкт управління;

- 3) основні елементи, що забезпечують цілісність керування;
- 4) результат системи (вихід системи) – управлінське рішення (рис. 1.3).

Суб'єктом системи розвитку стратегічного управління є керівництво підприємства: директор, керівники підрозділів та бізнес-напрямків. Напрямок діяльності суб'єктів у стратегічному управлінні відрізняється від діяльності суб'єктів в оперативному управлінні. Щодо оперативного управління фокус діяльності керівників спрямований на внутрішнє середовище підприємства, а основні функції пов'язані з розпорядженнями, координуванням, диспетчеризацією та контролем. У стратегічному управлінні фокус керівників спрямований на зовнішнє середовище, і основними функціями є прогнозування, аналітика, експертні оцінки, консультування.

Цілі системи розвитку стратегічного управління, на відміну від оперативного, спрямовані на досягнення основних орієнтирів довгострокового розвитку підприємства. Завдання – це виконувати роботи, заздалегідь встановленим способом у заздалегідь встановлені терміни для досягнення поставлених стратегічних цілей. Особливістю стратегічних завдань є те, що нерідко потрібні їх нестандартні постановки та рішення. Принципи стратегічного управління, основні з яких розглянуто вище, необхідно враховувати у процесі здійснення розвитку стратегічного управління.

Функції системи розвитку стратегічного управління – це конкретний вид управлінської діяльності, який здійснюється спеціальними прийомами та методами, а також відповідна організація робіт. До них відносяться:

- прогнозування - науково обґрунтоване передбачення можливих напрямів розвитку підприємства. Результатом виступають прогнози, які мають імовірнісний характер, від якості яких залежить надалі стратегічне планування;
- планування визначає перелік та послідовність дій, необхідні досягнення поставлених цілей. У ході планування розробляється стратегічний план (мета, завдання, стратегії, терміни виконання, методи, прийоми та способи реалізації);

- організація. Суть даної функції полягає у створенні певної структури для виконання стратегічних та тактичних завдань підприємства. Організувати – значить розподілити та делегувати виконання загального управлінського завдання за допомогою розподілу відповідальності та повноважень між співробітниками;

- мотивація - це визначення системи стимулів, які спонукали співробітників до досягнення як стратегічних цілей підприємства так і особистих. В основі процесу мотивації лежить індивідуальна людська потреба (фізіологічна та/або психологічна), задоволення якої досягається шляхом певної поведінки чи дій;

- аналіз характеризується як розмежування цілого на складові. Функція спрямована на визначення стану об'єктів управління. У процесі аналізу досліджуються особливості та тенденції зміни об'єктів управління і самого процесу шляхом виявлення та зіставлення властивостей та характеристик цих об'єктів за встановленими критеріями та показниками;

- контроль - діяльність, що завершує управлінський цикл та забезпечує зворотний зв'язок, завданням якого є зіставлення досягнутих результатів із запланованими та виявлення відхилень. Ця функція тісно пов'язана з функцією планування, оскільки контролює рух підприємства до поставлених цілей. Технологія управління - це методи, прийоми, методи, порядок, регламент виконання процесу управління, відбивають послідовність і взаємозв'язок процедур, операцій та етапів, складових цей процес. Метою технології є раціоналізація управлінського процесу шляхом виключення таких видів діяльності та операцій, які не є необхідними для досягнення результату.

До складу основних елементів системи розвитку стратегічного управління підприємства відносяться методи управління, які можна визначити як сукупність способів впливу суб'єкта на об'єкт управління. Можемо констатувати, що крім загальних методів управління (адміністративних, організаційних, економічних, соціально-психологічних) у стратегічному управлінні широко використовуються методи прогнозування: експертні

(інтерв'ю, метод сценаріїв, дерево цілей тощо) та формалізовані (статистичні, економіко-математичні та інші). Інструменти управління – це сукупність моделей та методів, що використовуються для вирішення завдань управління та їх інформаційного та методичного забезпечення. До найбільш вживаних інструментів можна віднести автоматизовані системи управління, побудову матриць, реінжиніринг, бенчмаркінг, сегментацію ринку тощо. Варто також зазначити, що більшістю як науковців так і практиків використовуються матричні методи стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища (табл. 1.2)

Таблиця 1.2 - Методи комплексного стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища

Матричний метод	Специфіка використання
SWOT	комплексний стратегічний аналіз підприємства
PEST	моніторинг змін макросередовища і виявлення тенденцій, подій, не підконтрольних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень.
SPACE	комплексний стратегічний аналіз для малих і середніх підприємств

Джерело: складено автором використовуючи [22]

Процес розвитку стратегічного управління підприємством має циклічний характер і постійно поновлюється, формування основних напрямків діяльності підприємства відбувається в результаті обґрунтованої належним чином та сформованої стратегії розвитку підприємства. Ці напрямки діяльності формуються з метою забезпечення розвитку підприємства, покращення його іміджу серед споживачів, що в свою чергу призведе до зміцнення підприємства на ринку. Підсумовуючи, слід зазначити, що більшість науковців має різні погляди на «розвиток стратегічного управління підприємством», однак, визначення науковцями [3, 4] даного поняття нами доповнено та трактується як процес, за допомогою якого проводиться довгострокове управління та виокремлюються головні цілі діяльності підприємства біологічної галузі, з метою розробки стратегії розвитку на основі вивчення зовнішніх та внутрішніх умов впливу середовища, а також швидкого реагування на зміни.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ДП «СУМСЬКА БІОФАБРИКА»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

Державне підприємство «Сумська біологічна фабрика» засновано у 1931 році на державній формі власності з метою забезпечення народного господарства засобами захисту тварин, та, як вказано у його статуті, забезпечення потреб споживачів ветеринарними препаратами і здійснення діяльності з метою отримання прибутку.

Місія ДП «Сумська біофабрика» - створювати інноваційні продукти для здоров'я тварин і птиці, покращуючи вплив на здоров'я людей і довкілля, розвивати високі фармацевтичні технології та біотехнології, стати глобальним лідером, зробивши Україну одним з ключових постачальників ветеринарних препаратів у світі.

Основними напрямками діяльності підприємства, визначені статутом: виробництво та реалізація біологічних препаратів, кормових вітамінів, преміксів, бактерійних добрив мікробіологічних засобів захисту рослин, хіміко-фармацевтичних препаратів та медикаментів; організація фірмових аптечних закладів, оптова та роздрібна торгівля медикаментами, ветеринарними препаратами, інструментами, продуктами сільського господарства, харчовими продуктами та товарами народного споживання; розробка технологій та впровадження в виробництво діагностичних, лікувально-профілактичних засобів захисту тварин, медикаментів і лікарських засобів; ветеринарне обслуговування сільського господарства.

Підприємство входить до сфери управління Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів та є йому підзвітним. Розташована ДП «Сумська біофабрика» за адресою: м. Суми, вул.

Гамалія, 25.

Державне підприємство «Сумська біофабрика» займає земельну ділянку площею 25,444 га та має виробничі приміщення площею більше 15,2 тис.м², які оснащені стерилізаційним, холодильним, сублімаційним, фасувальним обладнанням українського і імпортного виробництва. Підприємство випускає продукцію на власних потужностях в Україні, оснащених сучасним обладнанням. Розрахуємо показники ефективності використання основних засобів біофабрики та проаналізуємо їх (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Показники ефективності використання основних засобів ДП «Сумська біофабрика»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	22752	23883	16311	-6441	71,7
Середньорічна вартість ОФ, тис. грн.	20207	20741	21225	1018	105,0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	86	88	84	-2	97,7
Фондоозброєність, тис. грн./особу	234,97	235,69	252,68	17,71	107,5
Фондовіддача, грн.	1,126	1,151	0,768	-0,357	68,3
Фондомісткість, грн.	0,888	0,868	1,301	0,413	146,5

Джерело: розраховано автором на основі: ф. 1 «Баланс», ф. 2 «Звіт про фінансові результати» ф. 1-ПВ «Звіт з праці»

Дані, які представлені в таблиці 2.1., дозволяють зробити висновок про те, що середньорічна вартість основних фондів біофабрики за досліджуваний період збільшилася на 1018 тис. грн., тобто на 5%, але величина чистого доходу від реалізації продукції за цей же період скоротилася на 6441 тис. грн., тобто на 28,3 %. Це привело до значного погіршення показників ефективності використання основних засобів, а саме; фондовіддача знизилася на 0,357 грн., або на 31,7%, а фондомісткість навпаки - зросла на 0,413 грн., або майже вдвічі – на 46,5%. При цьому спостерігається незначний приріст фондоозброєності, на 17,71 тис. грн. на 1 працівника, тобто на 7,5%, причиною чого стало як збільшення середньорічної вартості основних засобів, так і скорочення

середньооблікової чисельності працівників біофабрики.

Для повноти оцінки діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання проведемо аналіз динаміки та структури товарної продукції (див. табл. 2.2 та додаток Б).

Таблиця 2.2 - Обсяг і структура товарної продукції ДП «Сумська біофабрика»

Види продукції	Роки						В середньому	
	2020		2021		2022			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Вакцини	8264,8	36,3	11985,7	50,2	5257,9	32,2	8502,8	40,5
Діагностикуми	10307,7	45,3	7810,3	32,7	7966,8	48,8	8695,0	41,4
Дератизаційні препарати	1705,7	7,5	1256,1	5,3	1704,5	10,5	1555,4	7,4
Тест - системи	678,4	3,0	817,0	3,4	717,2	4,4	737,6	3,5
Антисептики, дезінфікуючі засоби, пробіотики	107,1	0,5	254,2	1,1	126,5	0,8	162,6	0,8
Лабораторні тварини	532,6	2,3	847,8	3,5	219,9	1,3	533,4	2,5
Інша продукція	1155,6	5,1	911,8	3,8	318,2	2,0	795,2	3,8
Всього	22752,0	100,0	23883,0	100,0	16311,0	100,0	20982,0	100,0

Джерело: розраховано автором на основі: ф. 2 «Звіт про фінансові результати» та аналітичної звітності ДП «Сумська біофабрика»

ДП «Сумська біофабрика» виробляє досить велику кількість різновидів біопрепаратів, тому згрупуємо їх за видами. Випуск продукції, що носить епізодичний характер подамо як «інша продукція».

Якщо розглядати в узагальненому вигляді товарну продукцію за три останні роки, то слід відмітити, що найбільший її обсяг був у 2021 році і складав майже 24 млн. грн. В середньому за 3 роки найбільшу питому вагу в загальному обсязі товарної продукції біофабрики займають діагностикуми – 41,4% та вакцини 40,5%. Серед діагностикумів найбільшу частку становить туберкулін очищений (ПДД) для ссавців у очищеній формі, сума виручки від реалізації якого в середньому за 2020 - 2022 рр. становить близько 8 млн. грн., а серед вакцин - вірус-вакцина суха проти Ньюкаслської хвороби птиці із штаму «Ла-Сота» – близько 3 млн. грн., вакцина жива спорова проти сибірки

тварин із штаму «СБ» – 2,1 млн. грн. та вакцина проти вірусної геморагічної хвороби кролів (ГХК) – 1,7 млн. грн. Окремо треба відзначити зростання частки виручки від реалізації дератизаційних препаратів, а саме: дератезу із 5,3% в 2021р. до 10,5% в 2022 р. Загалом можемо констатувати помітний спад виробництва (в середньому близько 30%) майже всіх видів товарної продукції. Така ситуація пояснюється, в основному, початком коронавірусної хвороби COVID-19, за яким послідували військові дії, ініційовані Російською Федерацією. В цей період велика кількість виробників тваринницької продукції згорнути свою виробничу діяльність і, в деяких випадках, переміститися в інші регіони України.

На наступному етапі проаналізуємо забезпеченість персоналом ДП «Сумська біофабрика» та його склад і структуру (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Динаміка та структура персоналу ДП «Сумська біофабрика»

Категорія працівників	Роки						Відхилення 2022 р. від 2022 р., ±	
	2020		2021		2022			
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	абсолютне, осіб	відносне, %
Працівники, всього:	86	100	88	100	84	100	-2,0	97,7
в тому числі:								
робітники	47	54,7	44	50,0	43	51,2	-4,0	91,5
керівники	1	1,2	1	1,1	1	1,2	0,0	100,0
службовці	4	4,7	5	5,7	4	4,8	0,0	100,0
спеціалісти	34	39,5	38	43,2	36	42,9	2,0	105,9

Джерело: розраховано автором на основі: ф. 1-ПВ «Звіт з праці»

Дані, наведені в таблиці 2.3, відображають загальне скорочення чисельності персоналу біофабрики на 2 особи, тобто на 2,3 %. Це відбулось в результаті зменшення середньооблікової чисельності робітників на 4 особи, або на 8,5% при одночасному збільшенні середньооблікової чисельності спеціалістів на 2 особи, або на 5,9 %. Чисельність інших категорій персоналу біофабрики за досліджуваний період не змінилася.

В структурі працівників даного підприємства найбільшу питому вагу

займають робітники, хоча їх частка скоротилася із 54,7% у 2020 р. до 51,2% у 2022 р., або на 3,5%, в результаті чого відбувся приріст питомої ваги спеціалістів із 39,5% у 2020 р. до 42,9% у 2022 р. Питома вага керівників та службовців у структурі персоналу фабрики майже не змінилася.

Фабрика підтримує ділові контакти з науковцями. Заходи в науково-дослідницькій роботі спрямовані на створення високоякісної продукції, що вирізняється науковою новизною і практичною цінністю. Щоб забезпечити це на відповідному рівні, команда спеціалістів постійно поновлює інформацію про проблеми, які виникають при виробництві біопрепаратів, а також при використанні їх в господарствах, постійно поновлює свої знання останніми новинками технічного прогресу.

Проаналізуємо як змінюється ефективність використання персоналу біофабрики за останні три роки. (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Показники ефективності використання трудових ресурсів ДП «Сумська біофабрика»

Показник	Роки			Відхилення 2022р. від 2020р.	
	2020	2021	2022	абсолютне	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	86	88	84	-2	97,7
Відпрацьовано люд.-год. - всього,	162819	163540	148814	-14005	91,4
в т. ч. на 1 середньорічного працівника, люд. - год.	1893	1858	1772	-122	93,6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	22752	23883	16311	-6441	71,7
на 1 середньорічного працівника, тис. грн./особу	264,56	271,40	194,18	-70,38	73,4
на 1 люд.-год., грн.	139,74	146,04	109,61	-30,13	78,4
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн. - всього,	8902	10182	9213	311	103,5
Середньомісячна оплата праці 1 працівника, грн.	8625,97	9642,05	9139,88	513,91	106,0

Джерело: розраховано автором на основі: ф. 2 «Звіт про фінансові результати», ф. 1-ПВ «Звіт з праці»

На основі даних таблиці 2.4 можна констатувати, що середньооблікова

чисельність персоналу біофабрики за період, який вивчається зменшилася на 2 особи, або на 2,7%. Кількість відпрацьованого часу також скоротилася на 14005 люд. – год, тобто на 8,6%, що в розрахунку на одного середньорічного працівника склало 122 людино-години. Чистий дохід від реалізації продукції в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. суттєво зменшився - на 6441 тис. грн., або на 28,3%. Фонд оплати праці штатних працівників підприємства зріс на 3,5%, тобто на 311 тис. грн., що склало майже 514 грн., або 6% в середньому за місяць на 1 працівника. Таким чином, можна зробити висновок про те, що при зниженні продуктивності праці на біофабриці спостерігається приріст рівня заробітної плати. Для розвитку господарської діяльності ДП «Сумська біологічна фабрика» та прийняття рішення про напрямки стратегічного розвитку важливим є дослідження фінансового стану. В результаті аналізу показників фінансової стійкості ми встановили, що досліджуване підприємство не є фінансово стійким та автономним (рисунок 2.1).

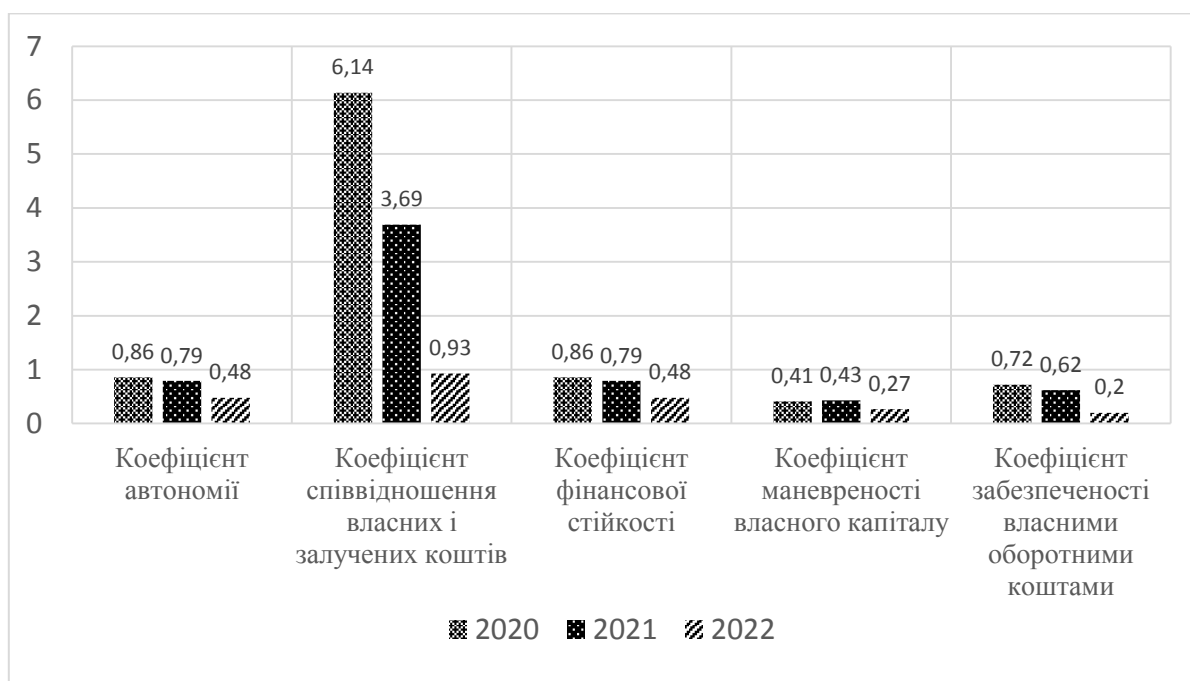


Рисунок 2.1 Показники оцінки фінансової стійкості ДП «Сумська біофабрика»

Джерело: розраховано автором на основі: ф. 1 «Баланс», ф. 2 «Звіт про фін.результати»

Так, за досліджуваний період спостерігається суттєве зниження всіх показників, що характеризують фінансову стійкість. Можемо констатувати зниження коефіцієнта фінансової стабільності на 0,38; коефіцієнта автономії – на 0,38; коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами – на 0,52.

Ступінь ліквідності визначається тривалістю часового періоду протягом якого ця трансформація може бути здійснена тобто чим коротший період вище ліквідність активів (рис. 2.2).

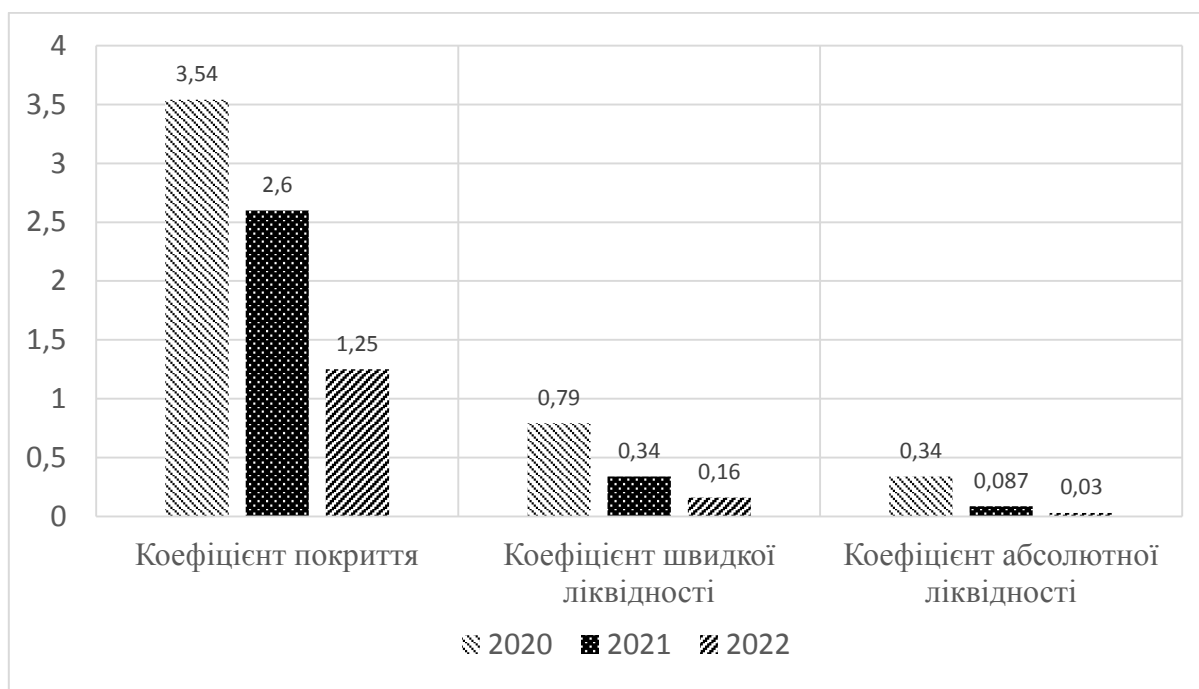


Рисунок 2.2. Показники ліквідності ДП «Сумська біофабрика»

Джерело: розраховано автором на основі: ф 1 «Баланс», ф. 2 «Звіт про фінансові результати»

З проведених розрахунків можемо зробити висновок, що дане підприємство залежить від позикових коштів. Для такої залежності характерною є робота по залученню короткострокових кредитів та залученню державних коштів.

Таким чином, зважаючи на обставини, багато галузей вже відчули вплив війни та здорожчання виробництва, обумовлене зростанням цін на компоненти та сировину, енергоносії, пальне, логістичні послуги, ДП «Сумська біофабрика» не виключення. Отже, проаналізуємо основні економічні

показники господарської діяльності підприємства за останні три роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Основні економічні показники діяльності ДП «Сумська біофабрика»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020	2021	2022	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	22752	23883	16311	-6441	71,7
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	264,56	271,40	194,18	-70,38	73,4
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	1,13	1,15	0,77	-0,36	68,3
Собівартість, тис. грн.	14331	15719	10372	-3959	72,4
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	8421	8164	5939	-2482	70,5
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	97,92	92,77	70,70	-27,22	72,2
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	0,42	0,39	0,28	-0,14	67,1
Інші операційні доходи	667	462	260	-407	39,0
Адміністративні витрати	2909	3622	3255	346	111,9
Витрати на збут	2391	2697	2499	108	104,5
Інші операційні витрати	2674	2116	3283	609	122,8
Фінансовий результат від операційної діяльності	1114	191	-2838	-3952	-254,8
Інші фінансові доходи	11	-	-	-11	0,0
Інші доходи	26	24	12	-14	46,2
Фінансовий результат до оподаткування	1151	215	-2826	-3977	-245,5
Податок на прибуток	382	201	-	-382,00	0,0
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	769	14	-2826	-3595	-367,5
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	8,94	0,16	-33,64	-42,58	-376,2
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	0,04	0,00	-0,13	-0,17	-349,9
Рівень рентабельності, %	5,37	0,09	-27,25	-32,61	-507,8

Джерело: розраховано автором на основі: ф. 2 «Звіт про фінансові результати»

Констатуючи дані таблиці 2.5. слід відмітити, що на погіршення загального фінансово-економічного стану в 2022 р. вплинули форс-мажорні обставини, а саме: військовий стан в країні. Як наслідок, в 2022 р. біофабрика зазнала значного скорочення суми чистого доходу - на 28,3%, або на 6441 тис.

грн. Разом з тим відбулося і скорочення собівартості реалізованої продукції на 3959 тис. грн., або на 27,6%. В результаті таких змін валовий прибуток зменшився на 2482 тис. грн., або на 29,5%. Все це супроводжувалося різким зростанням адміністративних витрат на 346 тис. грн., або на 11,9 %, витрат на збут на 108 тис. грн., або на 4,5%, інших операційних витрат, які включали витрати, пов'язані з утриманням нереалізованих запасів на складських потужностях компанії на 609 тис. грн., або на 22,8%, скороченням інших операційних доходів на 407 тис. грн., або на 61%. Ця динаміка в сукупності призвела до суттєвого зниження прибутковості компанії, а саме: фінансовий результат від операційної діяльності зменшився на 3952 тис. грн., що в кінцевому підсумку призвело до значних збитків у розмірі 2826,0 тис. грн. протягом останнього року досліджуваного періоду. При цьому рівень збитковості досяг 27,25%, хоча в 2020 р. біологічна фабрика була прибутковою і рентабельною, а в 2021 р. вона спрацювала майже в 0 – з прибутком лише в 14 тис. грн.

2.2 Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища ДП «Сумська біофабрика»

Аналіз зовнішнього середовища є процесом, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні, по відношенню до організації, чинники з метою визначення можливостей і загроз [3]. Такий аналіз є важливим для роботи над стратегією так як вимагає уважного відстежування процесів, що відбуваються в за межами підприємства, використовується для оцінки та встановлення зв'язків між чинниками, сильними і слабкими сторонами організації, а також можливостями і загрозами, що притаманні зовнішньому середовищі.

Таким чином, для подальшого аналізу нами буде використано методи комплексного стратегічного аналізу, що попередньо розглянуті в таблиці 1.1 першого розділу, це дасть можливість визначити доцільність реалізації

стратегії на базовому підприємстві.

Зважаючи на те, що будь-яке підприємство – це відкрита система, що функціонує в межах впливу багатьох факторів, ефективність його діяльності залежить як від внутрішніх так і від зовнішніх факторів, дослідження ринку ветеринарних препаратів дає підстави нам стверджувати те, що як і у всьому світі так і в Україні він є досить привабливим. Однак, цей ринок, як виділяють у своїх дослідженнях автори [2, 5] має свої особливості: досить інтенсивна конкуренція (спричинена наявністю як вітчизняних, так і закордонних виробників, наявністю різних найменувань препаратів з однією діючою речовиною), високий рівень тінізації та значна частка контрафактної продукції, гарні конкурентні позиції вітчизняних виробників тощо.

Український ринок ветеринарних засобів постійно розширюється і розвивається, поповнюється новими асортиментними позиціями та учасниками. Це призводить до інтенсифікації конкуренції, спонукає виробників до пошуку нових стратегій у виробничій, науково-дослідній та маркетинговій діяльності.

Отже, за допомогою методу складання профілю макрооточення оцінимо значущість для ДП «Сумська біофабрика» окремих чинників зовнішнього середовища. Зробимо це за запропонованою методикою [3]. У матрицю профілю зовнішнього середовища вписуються окремі чинники середовища, кожному з яких експертним шляхом надається оцінка допомогою експертів. В нашому випадку в якості останніх виступили спеціалісти відділу маркетингу, які здійснюють дослідження ринку, товарних конкурентів, аналізують попит на продукцію, цінову політику конкурентів тощо). Для ДП «Сумська біофабрика» даються наступні оцінки:

- важливість для галузі за шкалою: 3 - велика, 2 - помірна, 1 - слабка;
- вплив на підприємство за шкалою: 3 - сильний, 2 - помірний, 1 - слабкий, 0 - відсутність впливу;
- спрямованість впливу за шкалою: "+" ; "-" - позитивна або негативна спрямованість.

Далі для отримання інтегральної оцінки, що показує ступінь важливості кожного чинника для підприємства, всі експертні оцінки перемножуються. Результати оцінювання факторів зовнішнього середовища відображено у таблиці 2.6. За цією оцінкою керівництво підприємства може визначити, які з чинників середовища мають відносно важливіше значення.

Таблиця 2.6 - Матриця профілю зовнішнього середовища для ДП «Сумська біофабрика»

№	Фактори макросередовища	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0, 1, 2, 3)	Характер впливу (+ / -)	Оцінки впливу
1	2	3	4	5	6
	<i>I. Політико-правові фактори:</i>				
1	Нестабільність законодавчої бази	3	3	-	-9
2	Політична ситуація в Україні	3	3	-	-9
3	Державна політика з підтримки підприємства	3	2	+	+6
	Разом за політико-правовими факторами				-12
	<i>II. Економічні фактори:</i>				
4	Рівень податкового навантаження	3	3	-	-9
5	Поява нових конкурентів	2	2	-	-4
6	Рівень інфляції	2	2	-	-4
7	Стан кредитування	3	3	-	-9
8	Доступність ресурсів	3	3	-	-9
9	Стан розвитку сфери діяльності	3	2	+	+6
	Разом за економічними факторами				-29
	<i>III. Соціально-демографічні фактори:</i>				
10	Міграційні тенденції	2	2	-	-4
11	Рівень безробіття	1	1	-	-1
12	Зростання рівня соціальних потреб населення	2	1	-	-2
	Разом за соціально-демографічними факторами				-7
	<i>IV. Технологічні фактори:</i>				
13	Рівень новизни і сучасності обладнання в галузі	2	2	+	+4
14	Розвиток Інтернет-технологій	3	3	+	+9
	Разом за технологічними факторами				+13
	Разом за факторами макросередовища				-35

Джерело: складено автором використовуючи [29]

За результатами проведеної оцінки згідно складеного профілю, виявлено, що вплив факторів макросередовища має негативний характер на

функціонування ДП «Сумська біофабрика». Найбільшу загрозу для досліджуваного підприємства складають економічні фактори такі як: рівень податкового навантаження, існуючий стан кредитування та доступність ресурсів. Політико-правові та соціально-демографічні фактори складають у декілька разів меншу загрозу для діяльності та розвитку підприємства, а такі чинники як державна політика з підтримки біофабрики та стан розвитку сфери її діяльності навіть здійснюють позитивний вплив. Разом з цим, технологічні фактори, на даному етапі, позитивно впливають на діяльність досліджуваного підприємства. На думку експертів існує можливість для розвитку. Проведення такого аналізу допоможе керівництву ДП «Сумська біофабрика» вчасно та адекватно реагувати на зміну цих факторів.

Отже, одним з елементів планування діяльності на підприємстві є SWOT-аналіз, застосування якого набуло поширення у світовій практиці для визначення умов, в яких функціонують суб'єкти [23]. Використовуючи основні інструменти SWOT-аналізу проведемо досліджувані ДП «Сумська біофабрика» (таблиця 2.7).

Таким чином, низка факторів створює певні можливості, своєчасне використання яких дасть змогу підвищити ефективність управління підприємством. Деякі фактори, навпаки, створюють загрози існуванню підприємства. Мінімізація таких загроз має стати першочерговою ціллю для ефективного управління [30]. Досліджуючи визначену проблематику, можемо зазначити що підприємство, хоча й повільно та все ж крокує до поставлених цілей дотримуючись стратегічного плану.

В ході досліджень встановлено, що на діяльність підприємства опосередкований вплив справляють його конкуренти. Однак, як з'ясувалось, нині їх зовсім незначна частка. У зв'язку із повномасштабними воєнними діями на території України велика кількість підприємств суттєво скоротили виробництво. Окремі з них (більшою мірою йдеться про приватні) перейшли на випуск іншої продукції, деякі розташовані на окупованих територіях та в близькій доступності до таких територій тому не мають можливості

повноцінно працювати.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз ДП «Сумська біофабрика»

	<i>Strengths (Сильні сторони)</i>	<i>Weaknesses (Слабкі сторони)</i>
	<i>Opportunities (Можливості)</i>	<i>Threats (Загрози)</i>
Внутрішнє середовище	- доступні ціни; - лояльність українців до вітчизняного виробника; - великий досвід роботи в галузі; - сертифікати якості від Державного науково - контрольного інституту біотехнологій і штамів мікроорганізмів; - досвідчений персонал; - участь у Державних тендерах та закупівлях; - унікальність продукції; - широкий асортимент продукції; - безвідходне використання сировини; - активна роль маркетингового відділу	- довгий час на створення вакцини (декілька місяців); - наявність об'єктів, що обслуговується але не задіяна у господарському процесі; - неналежний розвиток корпоративної культури; - високий середній вік персоналу; - недостатня мотивація персоналу; - низький рівень кваліфікації робітників; - застаріле устаткування, недостатність інвестицій у модернізацію обладнання; - наявність дебіторської заборгованості; - активна діяльність конкурентів; - незначний рекламний бюджет; - слаборозвинена комунікаційна політика (електронна комерція)
Зовнішнє середовище	- розширення ринків буту; - проведення заходів з підвищення кваліфікації персоналу - екологізація виробництва - розвиток НТП, поява нових технологій - постійне зростання попиту на ринку на застосування нових форм і методів торгівлі; - галузь має невелику кількість конкурентів - введення електронної документації; - проведення соціальних акцій; - використання сприятливих умов наданих ЄС українським виробникам в рамках підписання Угоди про Асоціацію та ЗВТ.	- висока імовірність зростання цін на сировину т матеріали; - невелика кількість персоналу молодого віку задіяного на виробництві - політичні загрози (зміна законодавства, податкова політика) - незначні темпи росту агропромисловості та сільського господарства; - збільшення податкового навантаження - агресивні дії конкурентів - близьке розташування до країни-агресора

Джерело: сформовано автором

Отже, основними конкурентами ДП «Сумська біофабрика» в масштабах держави є товариство з обмеженою відповідальністю «Біотестлаб» (Київська обл., м. Васильків) та приватне науково-виробниче підприємство «Велтек» (м. Дніпро).

Матриця конкурентного профілю за наданими оцінками експертів (це провідні фахівці ДП «Сумська біофабрика») щодо ключових факторів успіху в галузі представлена в таблиці 2.8. Критерії оцінки рейтингу виставляються з точки зору привабливості підприємства по кожному ключовому фактору успіху за 5-бальною шкалою:

5 балів - найкращий показник;

4 бали - привабливо;

3 бали - середній показник привабливості;

2 бали - мало привабливо;

1 бал – найгірший показник.

Таблиця 2.8 - Матриця конкурентного профілю ДП «Сумська біофабрика»

Ключовий фактор	Ваговий коефіцієнт	ТОВ «Біотестлаб»		ПНВП «Велтек»		ДП «Сумська біофабрика»	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
Частка ринку	0,2	3	0,6	2	0,4	1	0,2
Якість товару	0,2	1	0,2	3	0,6	2	0,4
Ціна товару	0,3	1	0,3	3	0,9	2	0,6
Реклама та стимулювання збуту	0,1	3	0,3	2	0,3	1	0,1
Мережа продажів	0,1	2	0,2	1	0,1	3	0,3
Номенклатура продукції	0,1	2	0,2	1	0,1	3	0,3
Разом	1,0	-	1,8	-	2,4	-	1,9

Джерело: сформовано автором

Як бачимо, порівняно з найближчими конкурентами, досліджувана компанія має вищий рівень конкурентоспроможності, обумовлений наступними чинниками: розвинена мережа продажів, кращий та ширший асортимент продукції. Загрозливими для досліджуваного підприємства є: невелика частка охопленого ринку та недостатнє фінансування та стимулювання збуту.

Обсяги реалізації продукції по різних сегментах демонструє рисунок 2.3

(реалізація за територіальним принципом).

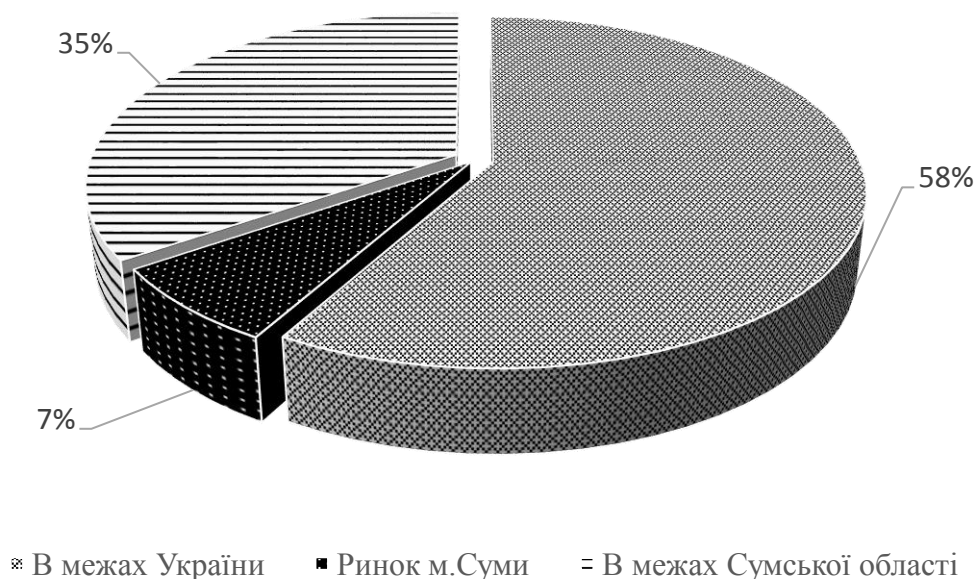


Рисунок 2.3 - Обсяги реалізації продукції по сегментам ринку в 2023 році, %

Джерело: сформовано автором

За результатами аналізу сегментів ринку за територіальною ознакою можна зробити висновок, що найвагомішим сегментом є ринок України тобто питома вага реалізованої продукції в межах всієї держави становить близько 58,2 % товарної продукції підприємства. На місцевому ринку продається незначний обсяг - 7,2%, решта продукції (34,6%) реалізується підприємствам Сумської області. На даний момент у місті працює дві аптеки від ДП «Сумська біофабрика» - на території підприємства і на території центрального ринку, де продукція реалізується за цінами виробника. Реалізація за кордон не відбувається.

Основними клієнтами продукції ДП «Сумська біофабрика» є: ветеринарні лікарні, лабораторії ветеринарної медицини, ветеринарні аптеки, домогосподарства, зоопарки, фермерські господарства, птахофабрики, свинарні, кролеферми, скотобійні, притулки для тварин заповідники та багато

інших.

Що стосується постачальників, то фабрика працює з провідними підприємствами України з виготовлення флаконів, пробок гумових, ветеринарного обладнання, поліграфічних послуг, службами доставок, освітлення та багатьма іншими організаціями і підприємствами. Серед них: ТОВ «Маршал» (газ, бензин, дизель), ПАТ «Сумське НВО» (газ, азот, кисень), ТОВ «Мрія» (канцтовари), ТОВ «Неохім» (хімічні речовини, кислоти, перекис водню, оцтова кислота), Компанія ТОВ «O.L.KAR.» (ветеринарні і медичні препарати), ТОВ «Рона» (будівельні матеріали, електрика), ЗАТ «Макрохім» (постачання хімічної сировини), логістичні компанії: ТОВ «Нова пошта», ТОВ «Делівері», поштово-логістична компанія ТД «Міст Експрес» та інші. Біофабрика має налагоджені тривалі зв'язки із підприємствами Німеччини та США де закуповує СПФ яєць для виготовлення діагностичної вакцини зі штаму «Ла-Сота» на ембріонах проти Ньюкаслської хвороби, також здійснюється закупівля пакувального обладнання.

Підсумовуючи дослідження даного підрозділу можемо констатувати, що вектор розвитку ДП «Сумська біофабрика» вказує на наявний тип захисної стратегії, яка характеризується невпевненою ринковою позицією щодо виживання, та більш того, якщо нічого не змінювати, то в недалекому майбутньому даний господарюючий суб'єкт може збанкрутувати. Потрібно намагатись змінити стратегію, наприклад на конкурентну або, як мінімум на консервативну. Щодо останньої - характерна для стабільних ринків із низькими темпами зростання. У випадку її застосування зусилля мають бути спрямовані на фінансову стабілізацію. Найважливішим чинником є конкурентоспроможність продукції [10]. Відповідно до методики SPACE-аналізу, для ДП «Сумська біофабрика» можна запропонувати такі стратегічні рішення, як:

- стабілізація фінансового стану (застосовування методів, які підвищують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства);

- захист конкурентних позицій для утримання зайнятої ринкової ніші та розширення ринків збуту продукції;
- сегментування ринку з метою подальшого посилення конкурентних позицій.
- постійне підвищувати рівень кваліфікації працівників та належним чином мотивувати їх як матеріальними так і моральними заохоченнями

2.3 Оцінка стратегічного потенціалу та стану розвитку стратегічного управління підприємством

Ведення адміністративно-управлінської діяльності в досліджуваному підприємстві забезпечується менеджерським апаратом на чолі з його директором, який організовує роботу всього колективу, несе повну відповідальність за фінансово-економічний стан всієї компанії та за її господарські процеси.

Розглядаючи організаційно-управлінський устрій варто зазначити, що досліджуваний господарюючий суб'єкт має лінійну функціональну структуру управління, для якої характерною є швидке прийняття та виконання управлінського рішення. Основні засади управління підприємством закріплені в його статуті. Керівництво підприємством здійснює директор - Ассорі Олександр Юханович.

В його обов'язки входить керівництво виробничо-господарською та фінансовою діяльністю підприємства. Він уповноважений представляти підприємство у всіх установах, організаціях, розпоряджається майном та фінансовими засобами, укладати договори, контракти, угоди від імені підприємства.

Директор характеризується працівниками як яскрава, харизматична особистість, здатний приймати неординарні рішення, активний щодо впровадження змін та інновацій на підприємстві. Також він керує складанням планів, організовує продаж продукції, купівлю потрібної техніки і матеріалів.

Притаманними для керівника є активне використання різних методів управління, починаючи від економічних і закінчуючи адміністративними та соціально-психологічними.

Директору підпорядковуються як виробничі та і, безпосередньо, невикробничі відділи (економічний, юридичний, відділ кадрів) та відповідно керівники цих відділів. На підприємстві існує посада заступника директора з виробництва, якому підпорядковані виробничі та допоміжні підрозділи (цехи, ремонтні відділи, електро та парозабезпечення), а також центр маркетингу та реклами, який займається реалізацією продукції та налагодженням зв'язків з клієнтами (Додаток Г).

До середньої ланки управлінців відноситься склад спеціалістів: менеджери з реалізації, менеджери з постачання, логісти та інші, вони виконують поставленні перед ними конкретні завдання. До функцій останніх входить: пошук клієнтів, ведення переговорів, приймання замовлень від клієнтів, складання договорів та ведення замовлення до моменту його виконання.

Для подальшого дослідження, розробки висновків та напрацювання пропозицій, експертами (в якості експертів задіяні фахівці відділу маркетингу ДП «Сумська біофабрика») проведено оцінку стратегічного потенціалу за шкалою від 0 - найменшого балу, до 5 – найбільшого балу (в нашому випадку це 6 - бальна шкала). Результатом аналізу буде отримання зваженої оцінки (в балах).

Стратегічний потенціал підприємства характеризують як системну сукупність стратегічних ресурсів, компетенції і можливостей, які використовуються або можуть бути використані на сучасному етапі та в довгостроковій перспективі для забезпечення сталого розвитку підприємства відповідно зі встановленими цілями й існуючими тенденціями у зовнішньому середовищі [16, 19].

Стратегічний потенціал відіграє значну роль у процесі стратегічного управління підприємством, визначальні функції якого наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Стратегічний потенціал ДП «Сумська біофабрика»

Показники стратегічного потенціалу	Мінімум	Оцінка							Максимум
1. «Можливість виходу на нових клієнтів»	Сильно обмежені	0	1	2	3	4	5	6	Необмежені
2. Можливості визначення і діагностики проблем клієнта	Низькі	0	1	2	3	4	5	6	Високі
3. Науково - дослідний потенціал	Низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий
4. Упроваджений потенціал, можливості підтримки і супроводу	Низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий
5. Рівень дослідження та експертизи проблем клієнта	Незадовільний	0	1	2	3	4	5	6	Високий
6. Рівень новизни ідей і рекомендацій	Низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий
7. Ефективність впровадження розробок	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока
8. Навчально-методичний рівень	Низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий»

Джерело: складено автором на основі [20]

$$СП = \text{Сума оцінок показників} / \text{Кількість показників} = 36/8=4,5$$

Базуючись на результатах досліджень представлених в таблиці 2.9, можна зробити висновок, що на даному етапі структура управління ДП «Сумська біофабрика» здатна забезпечити:

- розподіл функціональних обов'язків, прав та відповідальності, порядок взаємодії між підрозділами підприємства;
- ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем та досягнення намічених цілей.

Досліджуючи роботу менеджерів в напрямі управління стратегічною складовою ми помітили, що тут вся діяльність, в основному, зводиться до початкових процесів, таких як: постановки задачі, короткострокове планування, координація і ухвалення рішень, маркетинг, мотивація діяльності та контроль за виконанням поставлених задач. Це дає можливість керівнику підприємства ефективно здійснювати свої координаційні дії щодо подальшого управління підприємством, однак, використання, більшою мірою, оперативного планування, що здійснюється за «старими» методами, які не

мають під собою наукового підґрунтя, та суттєво відрізняються цим від успішних компаній, де ведення бізнесу є цілою наукою, а практикою є постійна розробка стратегічних планів дій та механізмів їх реалізації.

В результаті досліджень в параграфі 2.2 нами зроблено висновок про те, що підприємству притаманна захисна стратегія. Щоб мати докладнішу інформацію про поточну стратегію ДП «Сумська біофабрика» та напрацювати пропозиції щодо можливості її зміни на більш перспективну, для подальшого дослідження використаємо інструменти стратегічного аналізу – матрицю McKinsey «7S», результати аналізу представимо в таблиці 3.7.

Таблиця 2.10 - Аналіз ДП «Сумська біофабрика» за допомогою матриці McKinsey «S»

Елемент моделі	Зміст	Оцінка реалізації елементів моделі
Стратегія	Основна стратегія – пошук оптимальних шляхів для здійснення пропозиції споживачам високоякісної продукції	85%
Знання, вміння, навички	Штат співробітників, має досвід та знання у своїй сфері діяльності.	85%
Ціни, що розділяються	Головний принцип, підприємства - орієнтованість на клієнтів та якісне задоволення їх потреб.	90%
Структура	Усі підрозділи підприємства перебувають у тісному взаємозв'язку.	75%
Системи	Усі прийняті рішення, важливі для біофабрики, узгоджуються з директором.	85%
Персонал	Співробітники підприємства підвищують свою кваліфікацію, а також мають великий досвід роботи в даній сфері.	65%
Корпоративний стиль	Культура підприємства спрямована на створення сприятливої та доброзичливої обстановки, що позитивно впливає на діяльність співробітників, а також на ставлення клієнтів до підприємства.	75%

Джерело: сформовано автором

Проаналізувавши таблицю можна констатувати, що в основі існуючої стратегії Сумської біофабрики лежить висока якість продукції та орієнтація на потреби клієнтів. Підприємство має штат висококваліфікованих фахівців, що дозволяє йому бути конкурентоспроможним, займати свою нішу на ринку та

продовжувати свій розвиток.

Недоліком, на нашу думку є те, що поставлені завдання в програмі розвитку підприємства кількісно невимірні. Вони носять описовий характер, в зв'язку з чим можуть вважатися формальними. Більш того, вони носять короткостроковий характер: керівництво «не заглядає» в майбутнє, а вирішує поточні проблеми і прагне задовольнити поточні потреби. Недооцінка перспектив, майбутніх змін може привести до втрати можливостей і до появи негативних наслідків. Ключові потреби підприємства чітко не визначені.

Також, на нашу думку, в якості серйозного недоопрацювання в стратегічній орієнтації підприємства є те, що процес встановлення цілей відбувається переважно централізовано, тобто всі цілі визначаються самим верхнім рівнем керівництва підприємства. При такому підході всі цілі підпорядковані єдиній орієнтації. Це, з одного боку є і певною перевагою, однак, на нижніх рівнях організації може виникати їх несприйняття, а як результат - опір.

В якості позитивного моменту треба відмітити існуючі можливості вибору стратегій розвитку завдяки внутрішньому потенціалу даного підприємства. Стратегія ДП «Сумська біофабрика» має бути спрямована на: задоволення вимог та очікувань споживачів, утримання лідируючих позицій на ринку, врахування інтересів зацікавлених сторін.

Отже, в результаті оцінки стану розвитку стратегічного управління в ДП «Сумська біофабрика» встановлено, що підприємство є достатньо конкурентоспроможним, перспективним та має значний стратегічний потенціал для розвитку. Проте, стратегічним плануванням із застосуванням наукових інструментів стратегічного управління на підприємстві не займається ні один з відділів.

Перед тим як сформулювати пропозиції щодо налагодження такої роботи першочергово необхідно визначитись із учасниками даного процесу. Характеристику груп можливих учасників процесу стратегічного управління представлено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Характеристика груп учасників процесу стратегічного управління на підприємстві

Група	Потенційно сильні сторони	Потенційно слабкі сторони	Основні проблеми і труднощі	Основні напрямки вирішення проблем
Директор (керівник)	Наявність досвіду інвестиційної діяльності	Відсутність чіткого бачення стратегічних показників підприємства	Відсутність чіткого погодження стратегій на всіх рівнях	Розробка стратегічних показників Участь у визначенні основних стратегічних показників підприємства
Директор (керівник)	Управлінські навички	Недостатня фінансово-економічна освіта	Відірваність від процесу стратегічного планування	Навчання технологіям стратегічного управління
Виробничі підрозділи	Управлінські навички	Недостатня фінансово-економічна освіта Слабкі аналітичні можливості	Зацікавленість у відсутності чітких регламентів і системи контролю	Жорсткий контроль виконання регламенту стратегічного планування Навчання технологіям стратегічного управління
Підрозділ маркетингу та Економічний підрозділ	Сильні аналітичні можливості	Слабкі управлінські навички	Відсутність керівництва в процесі стратегічного управління	Мотивація на виконання Плану стратегічного розвитку Вивчення об'єктів стратегічного управління Розвиток управлінських навичок

Джерело: сформовано автором на базі власних спостережень

Таким чином, запорука ефективної діяльності Сумської біофабрики є максимальне використання власного стратегічного потенціалу. На підприємстві повинна бути налагоджена функція стратегічного планування, що має стати основою чітко спланованих та обґрунтованих стратегічних управлінських рішень.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ДП «СУМСЬКА БІОФАБРИКА»

3.1 Вдосконалення функції планування за рахунок проведення стратегічної сесії на підприємстві

Протягом усього часу функціонування підприємства рухаються по двох векторах: стратегія та тактика. Перше визначає куди ми прямуємо, а друге - як. Це дозволяє розвиватись швидкими кроками, не втрачаючи час на непотрібні помилки.



Рисунок 3.1 – Схема організації стратегічного управління на підприємстві

Джерело: побудовано автором за результатами дослідження

Принцип побудови процесу загального стратегічного управління досліджуванім підприємством можна представити у вигляді схеми, що зображена на рис. 3.1. Представлена схема відображує один з найважливіших принципів, який дозволяє організувати стратегічний розвиток підприємства таким чином, щоб це був не просто технічний інструмент, а ефективний важіль управління.

Для того щоб працівник взяв на себе відповідальність за виконання стратегічного плану він повинен бути задіяний в його розробці, саме тому в схемі присутній блок відокремленого підрозділу. Виходячи із встановлених правил кожний відповідний функціональний керівник повинен приймати рішення, стосовно цілей і планів його відокремленого функціонального підрозділу. Однак рішення такого роду не варто розглядати ізольовано, вони повинні бути взаємопов'язані через весь комплекс планів з загальною ціллю та стратегією підприємства, а також цілями і плановими показниками інших підрозділів.

Саме тому для спільного пошуку відповіді на стратегічно важливі запитання щодо подальшого розвитку підприємства доречним буде застосування стратегічних сесій.

Таблиця 3.1 – Чинники необхідності проведення стратегічної сесії

Внутрішні чинники:	Зовнішні чинники:
• Змінилися власники або топ-команда. • Існує кілька альтернативних шляхів розвитку бізнесу. • Запускається новий продукт або послуга. • Підведення підсумків попереднього періоду. • Формування планів на наступний період часу. • Зниження стійкості фінансового стану бізнесу.	• Вихід на ринок сильного конкурента. • Активізація існуючих конкурентів. • Вихід конкурентів у нові регіони. • Зміна нормативно-регуляторних умов провадження бізнесу. • Зміна поведінки клієнтів або постачальників, що змінює ваше становище.

Джерело: побудовано автором

Стратегічна сесія допоможе освіжити розуміння ринку та позиції підприємства на ньому, згуртувати команду навколо нових цілей та залучити

співробітників до розробки стратегічних рішень та надати відчутти причетність до долі біофабрики. Основні чинники, що можуть спонукати до таких заходів висвітлено у таблиці 3.1.

Найчастіше проведення стратегічних сесій проводиться доволі стандартним способом.

Приблизні дії під час проведення стратегічної сесії наведені нижче:

1. Підготовка (створення робочої атмосфери).
2. Цілепокладання.
3. Аналіз поточної ситуації.
4. Прогноз.
5. Визначення альтернатив.
6. Оцінка та вибір альтернативної стратегії.
7. Опрацювання прийнятого рішення у деталях.
8. Визначення критеріїв ефективності реалізації обраної стратегії
9. Каскадування цілей та завдань, формування плану дій.
10. Завершення [15, 17].

Виходячи із попередньо наведених дій даного заходу, можна стверджувати, що стратегічна сесія – це саме той інструмент управління, який може надати відповіді на «болючі» питання та сприяти ефективному розвитку підприємства в подальшому.

Пропонуємо менеджменту ДП «Сумська біофабрика» запланувати такого роду заходи, укрупнивши всю роботу сесії та розподіливши її на три основні етапи (рис. 3.2).

У процесі відбувається формування бачення майбутнього бізнесу (ринкове та організаційне):

1. Цільова майбутня конкурентна позиція підприємства на ринку через 3-5 років.
2. Цільовий майбутній стан організації (структура, процеси, система управління, знання та навички менеджменту) через 3-5 років.

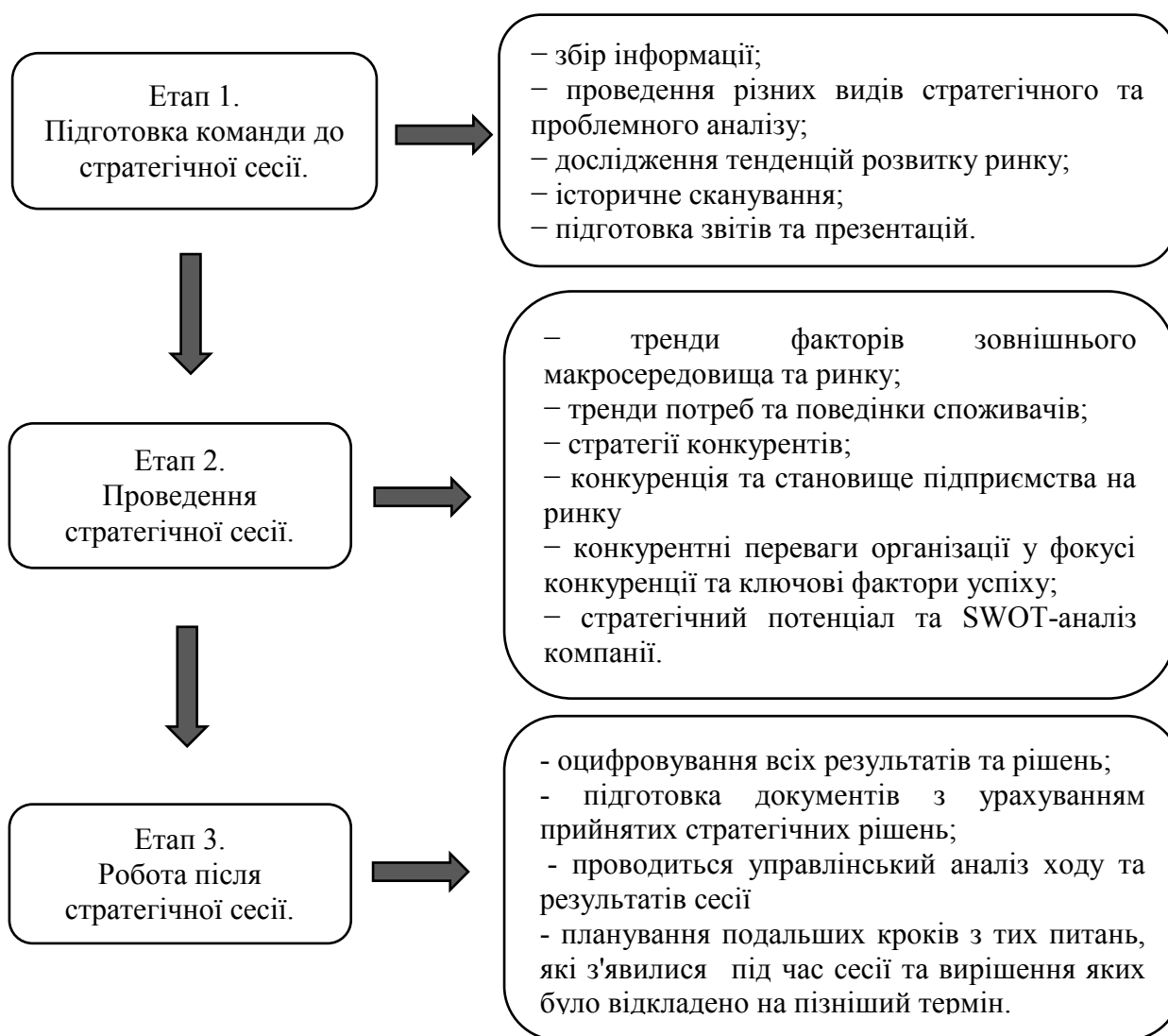


Рисунок 3.2 – Схема процесу організації та проведення стратегічної сесії на підприємстві

Джерело: побудовано автором за результатами дослідження

Активна робота проводиться протягом декількох днів, але так чи інакше, більшість керівників зайняті в процесі від 3-х тижнів до півтора місяця. Для проведення стратегічної сесії рекомендується найняти зовнішнього фахівця, який вмєє проводити такі заходи, хоч більшість керівників і думають, що знають внутрішню ситуацію та зовнішнє становище компанії краще.

До факторів, що здатні забезпечити успіх стратегічної сесії відносять:

1. Ретельну підготовку (80% часу проведення - кожна деталь має бути продумана).
2. Залучення учасників (з використанням відповідних технологій).

3. Увагу до деталей (здатність чути слабкі сигнали про щось важливе від учасників).

4. Творчий настрій (вихід, наскільки це можливо, з рамок уявлень про ситуацію, проблему, мету).

5. Грамотну логістику (хто, де, коли, скільки часу, за допомогою чого робить).

6. Формування загального та індивідуального наміру до конкретних дій за підсумками стратегічної сесії (не «просто домовилися про щось» — сесія має закінчуватися опрацьованим, відчутним глибоко кожним учасником, а не формальним планом дій, що містить критерії результатів, у тому числі проміжних).

Компанії, що спеціалізуються на проведенні стратегічних сесій, визнають, що найпоширенішими складнощами при проведенні стратегічних сесій є наступні:

- Обмеження часу;
- Низька мотивація учасників;
- Відсутність вихідної інформації для ухвалення рішень або її низька якість;
- Конфлікти, протиріччя інтересів;
- Відсутність умов ефективної безперервної роботи учасників (відволікання, галасливе приміщення, не зняті бар'єри стереотипного мислення на початку тощо);

При опитуванні менеджерів компаній різного типу щодо проблем, пов'язаних із проведенням стратегічних сесій, отримані наступні результати. Більшість з них вважає проведення стратегічних сесій важливим та корисним заходом, який дозволяє вислухати думки інших та висловити свою позицію щодо розвитку компанії. Проте практично всі визнають, що у повсякденній діяльності рідко дотримуються всього, що обговорювали під час стратегічної сесії. Найчастіше стратегія залишається фіксацією інформації на папері. В основному зі стратегії беруться цілі та інтегруються до KPI підлеглих.

Враховуючи викладене, вважаємо, що керівництву треба активніше вести роботу в напрямку розвитку стратегічної культури. Звичайно, в ідеалі було б, започаткування посади креативного менеджера з питань стратегічного розвитку, однак, враховуючи фінансовий стан підприємства, на нашу думку, доцільним буде і залучення професійної компанії ззовні для проведення стратегічної сесії. Адже, як доводить практика, керівництво оплативши послуги зовнішнього спеціаліста, буде прислухуватись та більш ретельно вивчати та відповідально відноситися до виявлених прогалин в плановій роботі зі стратегічного розвитку та пропозицій зовнішнього експерта.

3.2 Обґрунтування актуальності сталого розвитку в контексті стратегічного управління ДП «Сумська біофабрика»

Сталість розвитку є невід'ємною частиною успішної діяльності будь-якого підприємства в сучасному світі. Державне підприємство «Сумська біофабрика» розуміє важливість сталого розвитку як для власної ефективності, так і для спільного благополуччя суспільства. Послідовне дотримання принципів сталого розвитку допоможе досягти економічного успіху, зберегти довіру споживачів та підтримати екологічну та соціальну стійкість.

Реалізація енергозбереження передбачає впровадження конкретних технічних та організаційних рішень, спрямованих на скорочення споживання різних видів енергетичних ресурсів, при цьому забезпечуючи необхідну якість виробленої продукції компанією «Сумська біофабрика», а також обсягів виробництва. Ефективне використання енергетичних ресурсів здійснюється шляхом створення ефективної системи управління як зовнішніми, так і внутрішніми процесами на підприємстві. Це є основою економічного підґрунтя для енергозбереження.

У сучасних умовах, важливим чинником у розвитку промислового сектору є впровадження технологій, спрямованих на збереження енергії, що дозволяє знизити витрати і вдосконалити виробничі процеси. Впровадження

енергозберігаючих заходів передбачає можливість застосування передових технологій, що допомагають зменшити витрати і поліпшити виробництво (див. рисунок 3.3).

Реальним результатом впровадження енергозбереження в ДП «Сумська біофабрика» є зменшення використання ресурсів і зменшення витрат на енергетичні ресурси. Це дає підприємству можливість збільшити обсяги виробництва і знизити собівартість, що в свою чергу дозволяє розширити свою частку на ринку.

На сьогоднішній день енергозбереження набуває все більшої популярності завдяки формуванню ринку енергозберігаючих технологій та з'явленню енергосервісних компаній, які надають послуги у сфері енергозбереження.



Рисунок 3.3 - Взаємозв'язок енергетичної ефективності виробничого процесу і основних показників діяльності ДП «Сумська біофабрика»

Джерело: складено автором на основі [24]

Основні принципи енергозбереження:

- Сприяння підвищенню ефективності використання енергії та палива

вище за збільшення обсягів виробництва.

- Забезпечення взаємодії та врахування інтересів постачальників, споживачів та виробників енергії та палива.

- Віддача першочергового значення дотриманню екологічних стандартів у видобутку, переробці, виробництві, використанні та транспортуванні енергії та палива.

- Обов'язок юридичних осіб враховувати вироблені або витрачені енергетичні ресурси, а також необхідність фізичних осіб враховувати отримані енергетичні ресурси.

- Проведення документування енергозберігаючого, енергоспоживаючого та діагностичного обладнання, а також конструкцій, матеріалів, транспортних засобів та енергетичних ресурсів.

- Зацікавленість постачальників та виробників енергетичних ресурсів у впровадженні більш ефективних технологій.

- Реалізація програм енергозбереження за рахунок власних коштів або на поворотній основі.

У сучасних умовах трансформаційної економіки, одним з основних пріоритетів розвитку та підвищення конкурентоспроможності ДП «Сумська біофабрика» є знаходження шляхів мінімізації витрат виробничих ресурсів, при цьому одночасно збільшуючи доходи на одиницю авансованого капіталу. Ця оптимізація ресурсного потенціалу буде сприяти активізації кумулятивних процесів, спрямованих на ефективний розвиток різноманітних економічних відносин між суб'єктами господарювання.

Стале зростання ДП «Сумська біофабрика» - це спосіб функціонування, спрямований на досягнення гармонії між ресурсами, технологіями та управлінням в умовах економічного, соціального та екологічного середовища.

Основні ознаки, які характеризують сталий розвиток ДП «Сумська біофабрика», включають в себе використання ресурсозберігаючих технологій для зниження негативного впливу виробничо-господарської діяльності на довкілля, досягнення балансу між виробництвом та використанням ресурсів

підприємства, а також забезпечення соціальної захищеності персоналу.

Для досягнення розвитку та підвищення конкурентоспроможності ДП «Сумська біофабрика» необхідно розробити чітку стратегію управління, політику контрактних відносин, організаційну структуру та стратегічні плани підприємства. Ці стратегічні плани повинні включати в себе трансформаційні зміни виробничо-господарських процесів на місцевому рівні, що відбуваються в умовах сучасного ринкового середовища.

Таблиця 3.2 - Складові елементи стратегічного планування розвитку та підвищення рівня конкурентоспроможності ДП «Сумська біофабрика» на ринку України

Елементи стратегії	Ступінь реалізації
Планування	Затвердження стратегічних планів ДП «Сумська біофабрика», координація маркетингової стратегії, консультування з питань стратегічного ціноутворення на продовольчу продукцію (визначаються межі трансфертних цін)
Виробництво	Зменшення витрат на виробництво
Організаційний розвиток	Обґрунтування сценаріїв, вибір й узгодження напрямів організаційного розвитку. Розробка програм збалансованого організаційного розвитку та вибір нових видів діяльності.
Збут	Координація внутрішніх продажів і централізованого збуту
Маркетинг	Розробка маркетингової політики та стратегії, взаємодія зі службами централізованого збуту й агентами, що займаються збутом продукції та зв'язок із громадськістю
Дослідження та розробки	Формування наукової політики, аналіз тенденцій. Дослідження та створення продукції спеціальним структурним підрозділом
Фінансовий менеджмент	Розробка інвестиційної стратегії, ухвалення рішення про великі інвестиційні проекти
Управління витратами	Планування прибутку та результативності діяльності за окремими напрямками
Управління якістю	Розробка політики якості, впровадження системи якості
Менеджмент персоналу	Створення системи управління персоналом, системи винагороди й підбору вищого управлінського складу

Джерело: складено автором

У сучасних умовах ринкових відносин, будь-яке підприємство, включаючи ДП «Сумська біофабрика», виявляє зацікавленість у підвищенні конкурентоспроможності своєї продукції. Конкурентна боротьба вимагає виробників постійно підвищувати конкурентоспроможність своїх товарів,

оскільки ринок об'єктивно оцінює результати їх діяльності та може витіснити непродуктивних учасників.

Одним з головних чинників конкурентоспроможності продукції ДП «Сумська біофабрика» в умовах сучасної економіки є ціна. Важливо зауважити, що собівартість продукції включає значну частку витрат, пов'язаних з енергозатратами. Зменшення матеріальних витрат та підвищення конкурентоспроможності продукції ДП «Сумська біофабрика» можливо досягнути шляхом впровадження систематичних заходів, спрямованих на раціональне використання паливно-енергетичних ресурсів. Стратегія лідерства по витратам, основана на інноваційних енергозберігаючих технологіях, може призвести до зниження собівартості продукції без впливу на її якість.

Ефективне використання паливно-енергетичних ресурсів вимагає системи обізнаних заходів для скорочення матеріальних витрат і усунення втрат. В умовах конкурентного ринку інноваційні енергозберігаючі технології стають ефективним інструментом для забезпечення конкурентоспроможності товарів.

Для досягнення конкурентних переваг, ДП «Сумська біофабрика» повинна прагнути до зниження собівартості продукції, одночасно не ушкоджуючи якість продукції. Досягнення зниження собівартості продукції можливо шляхом застосування передових технологій, спрямованих на модернізацію, ресурсозбереження та зменшення витрат. Процес цей також передбачає розвиток науково-технічного та інтелектуального потенціалу товаровиробників.

Важливо пам'ятати, що досягнення низької собівартості іншими методами може забезпечити конкурентні переваги тільки тимчасово, і найчастіше це відбувається за рахунок низької оплати працівників. Такий підхід може обмежити доступ до кваліфікованої робочої сили та негативно вплинути на лояльність працівників. Тому рекомендується ДП «Сумська біофабрика» працювати над стратегією по реконструкції, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності шляхом інновацій та ефективного

використання ресурсів.

Отже, враховуючи те, що цех біопрепаратів - серце кожної біофабрики, де взаємодія його компонентів має першорядне значення. Пропонується для ДП «Сумська біофабрика» реконструювати стерилізаційні тунелі шляхом установки енергозберігаючого обладнання Bausch Advanced Technology Group, що споживає у два рази менше теплової енергії.

Таблиця 3.3 - Основні положення реалізації стратегічного плану щодо зменшення витрат для ДП «Сумська біофабрика»

Заходи, щодо реалізації стратегії лідерства по витратам	Цілі проекту	Відповідальний за реалізацію проекту	Строки реалізації стратегії	Фінансування проекту	Етапи виконання проекту
Впровадження інноваційних енергозберігаючих технологій: реконструювати стерилізаційні тунелі шляхом установки енергозберігаючого обладнання Bausch Advanced Technology Group	Зниження витрат виробництва продукції ДП «Сумська біофабрика» порівняно з конкурентами	Головний інженер, заступник головного інженера, головний енергетик	Протягом 2024 року	Реінвестування прибутку, отриманого ДП «Сумська біофабрика».	1. Здійснення організаційних заходів, щодо енергозбереження на підприємстві. 2. Пошук та вибір оптимального за ціною необхідного обладнання. 3. Купівля та встановлення обладнання 4. Використання обладнання

Джерело: складено автором

Отже, для ДП «Сумська біофабрика» рекомендується прийняти стратегію розвитку, яку можна назвати стратегією лідерства по витратам. Ця стратегія дозволить підприємству здобути конкурентні переваги, виготовляючи високоякісну продукцію за значно меншими витратами.

Завдяки даній стратегії, ДП «Сумська біофабрика» зможе:

- а) активно конкурувати за збільшення своєї частки на ринку, пропонуючи товари за цінами, що конкурують і навіть нижчими (більш вигідними) за конкурентів;

б) отримувати високий прибуток, продаючи свій товар за ринковими цінами при значно нижчих виробничих витратах.

3.3 Економічне обґрунтування заходів з вдосконалення стратегічного управління підприємством

Побудова ефективної системи управління в контексті загальної стратегії підприємства, яка сприяла б максимізації темпів приросту прибутку та мінімізації витрат, є нині особливо актуальною. Основним завданням процесу реалізації стратегії розвитку підприємства є створення на підприємстві необхідних передумов для здійснення передбаченої підтримки системою стратегічного управління і досягнення кінцевих стратегічних цілей розвитку на основі впровадження інновацій, використання передових технологій, підвищення якості реалізованої продукції, систематичного підвищення кваліфікації персоналу.

Напрямами вдосконалення діяльності підприємства щодо зростання частки ринку мають стати: розробка ефективної програми розвитку; застосування у діяльності ефективної маркетингової та конкурентної стратегій; покращення якості продукції; обґрунтована цінова політика та стратегія; розробка ефективної комунікаційної та збутової політики просування продукції підприємства на українському та міжнародному ринках.

Важливим кроком при розв'язанні проблеми зменшення частки ринку та стабілізації фінансового стану є питання активізації процесів модернізації технологій і обладнання шляхом залучення інвестицій, утилізація морально-застарілого обладнання.

Розроблення відповідних стратегій розвитку [1] повинно враховувати цілу низку ключових факторів: поточний фінансово-економічний стан підприємства, соціально-економічну ситуацію в державі, конкурентні переваги та слабкі сторони підприємства, рівень впливу держави на виробничо-господарську діяльність у даній галузі, кон'юнктуру ситуацію на ринку

товарів виробника. Будь-які напрацювання стратегічних напрямів повинні враховувати особливості виробничого процесу на підприємстві, його виробничий і кадровий потенціалу. Зниження чи повна ліквідація обмежень будь-якого виду не повинні бути самоціллю діяльності підприємства. Мета таких стратегій – оптимізація і контроль над впливом і наслідками впливу факторів обмеження.

Успіх ДП «Сумська біофабрика» залежить як від здатності підприємства залучити фінансові ресурси із зовнішніх джерел, так і від спроможності мобілізувати внутрішні резерви. Заходи із мобілізації внутрішніх резервів можуть мати як оперативну, так і стратегічну спрямованість. Це означає, що метою мобілізації внутрішніх резервів є не лише одноразове виявлення та використання окремих фінансових потоків, а створення стратегічних умов для забезпечення життєдіяльності компанії. Оперативний підхід до виявлення внутрішніх резервів припускає здійснення оперативних заходів, націлених на подолання виникаючих фінансових труднощів, зокрема, шляхом скорочення адміністративних витрат, стимулювання збуту на основі різкого зниження цін на продукцію, реалізації запасів за зниженими цінами, рефінансування дебіторської заборгованості, а також здійснення дезінвестицій.

Протягом трьох останніх років значних відчужень або придбань на підприємстві не відбулося. Керівництву підприємства, зосередившись на проблемі виживання, необхідно зайнятися одночасно і розробкою стратегії розвитку ДП «Сумська біофабрика». Менеджменту підприємства варто працювати в напрямку розробки інвестиційної стратегії та активного пошуку інвестора, однак, як ми розуміємо, в нинішніх умовах війни це дуже складно, тому першочергово пропонуємо підприємству вибудувати план заходів на перспективу, враховуючи пропозиції запропоновані нами в попередньому підрозділі. Вважаємо за доцільне керівництву підприємства звернути особливу увагу як на приріст адмін. витрат так і на якісну складову життєво-важливої для сільськогосподарської птиці вакцини.

Дослідження визначеної теми показало, що у більшості підприємств менеджери намагаються підвищити конкурентоспроможність підприємства шляхом зниження витрат і, відповідно, росту облікового прибутку підприємства. Однак при зниженні витрат, як доводить практика, не завжди господарюючий суб'єкт отримує бажаний результат. Вважаємо, що стосовно досліджуваного підприємства на сучасному гнучкому ринку, стратегічним завданням для менеджерів має бути підвищення якості продукції, впроваджуючи енергозберігаючі технології доцільно збільшувати випуск високорентабельних препаратів, слід також плідно працювати над збільшенням обсягів продажів.

Таблиця 3.4 - Ефективність виробництва окремих видів продукції ДП «Сумська біологічна фабрика» у 2022 р.

Вид продукції	Фактично вироблено, тис. доз	Ціна без ПДВ, грн.	Собівартість, грн.	Обсяг товарної продукції, тис. грн.		Рівень рентабельності, %
				в цінах	по собівартості	
Вірус-вакцина (АСВ) із шт. «К» проти чуми свиней суха лапінізована	761,3	1379,25	834,6	1050,0	635,4	65,26
Вірус-вакцина суха проти ньюкаслської хвороби птиці із штаму «Ла-Сота»	59,2	762,3	781,9	45,1	46,3	-2,51
Вакцина проти вірусної геморагічної хвороби кролів, тканинна інактивована, ГОА	545,29	3091,2	2234,6	1685,6	1218,5	38,33
Міксовак	82,71	3250	2179,5	268,8	180,3	49,12
Розчинник до міксоваку	76,61	633,1	506,3	48,5	38,8	25,04
Вакцина жива спорова проти сибірки тварин із штаму «СБ»	1519,49	1364,6	1003,8	2073,5	1525,3	35,94
Туберкулін очищений (ППД) для ссавців у стандартному розчині	3197,82	2282,8	1607,7	7300,0	5141,1	41,99
Туберкулін очищений (ППД) для птиці у стандартному розчині	91,75	2514,3	2106,6	230,7	193,3	19,35
Алерген сухий очищений з атипічних мікобактерій	52,56	8087,6	6203,9	425,1	326,1	30,36

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ДП «Сумська біофабрика»

Отже, пропонуємо розглянути за допомогою імітаційного моделювання серією експериментів, покликаних отримувати емпіричні оцінки впливу різних чинників (початкових величин) на деякі залежні від них результати (показники). Розпочнемо з розгляду ефективності виробництва окремих видів продукції (табл. 3.4).

Як бачимо з даних таблиці 3.4 виробництво основних видів продукції ДП «Сумська біологічна фабрика» у 2022 р. було рентабельним. Найбільш рентабельною була вірус-вакцина (АСВ) із штампом «К» проти чуми свиней суха лапінізована, її рентабельність складала 65,3%. Високорентабельним є також виробництво міксоваку, туберкуліну очищеного (ППД) для ссавців у стандартному розчині та вакцини живої спорової проти сибірки тварин із штаму «СБ» рентабельність виробництва яких склала 49,1, 41,2 та 35,9% відповідно. Лише виробництво вірус-вакцини сухої проти ньюкаслської хвороби птиці із штаму «Ла-Сота» було збитковим і не рентабельним, тому в 2021-2022 рр. і відбулося значне скорочення її виробництва. В цілому ж підприємство в 2022 р. було збитковим і нерентабельним, як уже зазначалося однією з основних причин є суттєвий приріст адмінвитрат, витрат на збут та інших витрат при скороченні операційних, фінансових та інших доходів.

Впродовження пропозиції викладеної у попередньому розділі вважаємо за доцільне керівництву підприємства звернути особливу увагу як на приріст адмінвитрат так і на якісну складову життєво-важливої для сільськогосподарської птиці вакцини. З метою профілактики хвороби Ньюкасла, птицю птахівницьких господарств різних форм власності, у тому числі птицю приватного сектору населених пунктів, щеплюють згідно з планом проведення протиєпізоотичних заходів. Встановлено, що дану вакцину підприємство отримало необхідні документи: ліцензію на виробництво ветеринарних препаратів, видану Державною службою України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів та «Сертифікат відповідності виробництва ветеринарних препаратів вимогам належної виробничої практики». Крім того, якість продукції підтверджується

наявністю регулярних держзамовлень. Однак є питання щодо її зберігання та стосовно транспортування. Нами виявлено, що при пересиланні вакцини не проводиться спецпакування (картонова коробка), не здійснюється оформлення зсередини пінопластовим шаром та холодогеном (чим порушуються температурні режими), також помічено, що зберігання даної вакцини не завжди відбувається в темному приміщенні, як цеказано у супровідній інструкції до неї. Зважаючи на вказані порушення показники якості іноді відхиляються від норми, що відображається на ефекті від вакцинації. Ми пропонуємо врахувати зазначені моменти та виділити кошти для ліквідації прогалин, в результаті чого суттєво підвищиться якість продукції і, як результат – кількість потенційних клієнтів даної вакцини. Відтак, для реалізації обраної стратегії розвитку підприємству необхідно сформувати систему змін, яка враховуватиме вимоги зовнішнього середовища, можливості внутрішнього середовища відповідно до головної цільової спрямованості господарюючого суб'єкта (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 - Алгоритм формування системи змін стратегічного розвитку підприємства

Джерело: власна розробка автора

Господарська практика стверджує, що кінцева результативність господарюючих структур більшою мірою залежить від факторів зовнішнього середовища, ніж від внутрішніх. Мобільні підприємства, які зорієнтовані на фактори зовнішнього середовища і враховують рівень насиченості ринку і в просторовому і в календарному плані, а також внутрішній потенціал, забезпечують більш високі показники господарювання [10].

Отже, звідси, для того, щоб підприємства могли обрати найбільш успішну для них стратегію та ефективно управляти нею, насамперед, необхідно визначити, які вимоги пред'являють до організації зовнішні умови, а потім – перевірити, наскільки власні ресурси дозволяють їй відповідати цим вимогам.

Проведене дослідження дозволить встановити, що стратегія підприємства являє собою цілий комплекс фінансових, правових, організаційних, комунікаційних та маркетингових заходів, останнє з яких відіграє виключно важливу роль.

Таблиця 3.5 – Імовірні сценарії розвитку подій у мікросередовищі ДП «Сумська біологічна фабрика» в умовах вдосконалення управління якістю ветпрепаратів

Показник стану мікросередовища	Базовий 2022 р.	Сценарій		
		песимістич ний	оптимістичн ий	найвірогідні ший
Витрати на підвищення якості продукції, тис грн.	1,10	1,50	1,80	1,75
Виробнича собівартість вакцини, грн./тис. доз.	781,9	800	700	750
Повна собівартість вакцини, грн./тис. доз.	853,9	875	750	800
Середня ціна реалізації вакцини, грн./тис. доз.	762,3	825	875	850
Прогноз зміни показників на 5 років, в середньому щороку				
Витрат на якість, %		5	20	15
Виробничої собівартості, %		12	5	10
Витрати на транспортування, збут, інші витрати, %		10	5	8
Ціни реалізації вакцини, %		16	18	16
Обсягу реалізації вакцини, %		11	20	15

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства: ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», внутрішня первинна документація економічного відділу

Так, нами може бути змодельована ситуація, при якій ціни на продукцію певного виду згенеровані методом випадкових величин (у відповідних межах, визначених в інноваційному проекті), а на їх основі може бути розраховано дохід від реалізації продукції. А якщо змодельовати чи розрахувати інноваційні витрати протягом року, то можна визначити прибуток підприємства (табл. 3.5).

Приведення вартості прибутку до теперішньої вартості є аналогією грошового потоку і служить основою для розрахунку показників ефективності. Тому для аналізу інформації про доцільність вкладення грошових коштів у витрати на якість застосуємо метод імітаційного моделювання.

Таким чином, в таблиці 3.5 представлені можливі варіанти розвитку подій у мікросередовищі ДП «Сумська біологічна фабрика» в умовах вдосконалення управління якістю продукції: песимістичний, оптимістичний та найбільш вірогідний. Сформуємо песимістичний план доходів і витрат, а також фінансових результатів ДП «Сумська біологічна фабрика» від виробництва та реалізації вірус-вакцини сухої проти ньюкаслської хвороби птиці із штаму «Ла-Сота» на наступні 5 років (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Песимістичний прогноз доходів, витрат і фінансових результатів ДП «Сумська біологічна фабрика» від реалізації вірус-вакцини сухої проти ньюкаслської хвороби птиці із штаму «Ла-Сота»

Показник	Роки				
	2023	2024	2025	2026	2027
Обсяг реалізації вакцини, тис. доз	65	72,15	80,0865	88,9	98,7
Виробнича собівартість вакцини, грн./тис. доз.	800	896,0	1003,5	1123,9	1258,8
Собівартість вакцини, тис. грн.	52,0	64,6	80,4	99,9	124,2
Витрати на транспортування, збут, інші витрати, тис. грн.	4,9	5,4	5,9	6,5	7,1
в т.ч. витрати на підвищення якості продукції, тис. грн.	1,5	1,6	1,7	1,7	1,8
Повна собівартість реалізованої вакцини, тис. грн.	56,9	70,0	86,3	106,4	131,4
Ціна реалізації, грн./тис. доз	825,00	957,00	1110,12	1287,74	1493,78
Виручка від реалізації вакцини, тис. грн.	53,6	69,0	88,9	114,5	147,4
Прибуток, тис. грн.	-3,3	-1,0	2,6	8,1	16,0
Рівень рентабельності, %	-5,71	-1,37	3,06	7,59	12,22

Джерело: Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства: ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», внутрішня документація

При формуванні песимістичного прогнозу доходів та витрат від реалізації вірус-вакцини сухої проти ньюкаслської хвороби птиці із штаму "Ла-Сота" врахований негативний вплив показників, а саме: підвищуватиметься виробнича собівартість вакцини на 12%, витрати на транспортування та її збут, а також інші витрати на 10%, а витрати на покращення її якості – лише на 5%.

Таким чином, якщо в 2023-2024 рр. від реалізації вірус-вакцини сухої проти ньюкаслської хвороби птиці із штаму "Ла-Сота" за прогнозом біофабрика отримає збиток і дана вакцина буде нерентабельною, то з кожним наступним роком ці показники покращуватимуться і в 2027 р. сума прибутку за прогнозом становитиме 16 тис. грн., а рівень рентабельності – 12,22%. Витрати на якість зростуть несуттєво за даним варіантом розвитку подій: із 1,5 тис. грн. в 2023 р. до 1,8 тис. грн. в 2027 р.

Оптимістичний прогноз доходів, витрат, а також фінансових результатів від реалізації вірус-вакцини сухої проти ньюкаслської хвороби птиці із штаму "Ла-Сота" при покращенні фінансування витрат на її якість наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Оптимістичний прогноз доходів, витрат і фінансових результатів ДП «Сумська біологічна фабрика» від реалізації вірус-вакцини сухої проти ньюкаслської хвороби птиці із штаму «Ла-Сота»

Показник	Роки				
	2023	2024	2025	2026	2027
Обсяг реалізації вакцини, тис. доз	65	78	93,6	112,3	134,8
Виробнича собівартість вакцини, грн./тис. доз.	700,00	735,00	771,75	810,34	850,85
Собівартість вакцини, тис. грн.	45,5	57,3	72,2	91,0	114,7
Витрати на транспортування, збут, інші витрати, тис. грн.	3,3	3,4	3,6	3,8	4,0
в т.ч. витрати на підвищення якості продукції, тис. грн.	1,8	2,2	2,6	3,1	3,7
Повна собівартість реалізованої вакцини, тис. грн.	48,8	51,2	75,8	94,8	118,6
Ціна реалізації, грн./тис. доз	875	1032,5	1218,35	1437,65	1696,43
Виручка від реалізації вакцини, тис. грн.	56,9	80,5	114,0	161,5	228,7
Прибуток, тис. грн.	8,1	29,3	38,2	66,7	110,0
Рівень рентабельності, %	16,67	57,33	50,41	70,37	92,74

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства: ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», внутрішня документація

Дані, наведені в табл. 3.7, дозволяють зробити висновок про те, що за оптимістичним прогнозом обсяг реалізації вірус-вакцини сухої проти ньюкаслської хвороби птиці із штаму «Ла-Сота» щороку збільшуватиметься в середньому на 20% за рахунок удосконалення її якості, розширення клієнтської бази, ціна реалізації також зростатиме на 18%, виробнича собівартість – на 5%, витрати на транспортування, збут, інші витрати також на 5%, а витрати на якість за прогнозом зростатимуться на 20% щороку. Все це дасть можливість вже в 2023 р. отримати 8,1 тис. грн. прибутку, а вже до 2027 р. прогнозовано річна сума прибутку від реалізації вакцини зросте до 110 тис. грн., а рівень рентабельності до 92,74%.

В таблиці 3.8 подамо прогноз доходів, витрат і фінансових результатів від реалізації вірус-вакцини сухої проти ньюкаслської хвороби птиці із штаму «Ла-Сота» за самим вірогідним варіантом розвитку подій.

Таблиця 3.8 – Прогноз доходів, витрат і фінансових результатів ДП «Сумська біологічна фабрика» від реалізації вірус-вакцини сухої проти ньюкаслської хвороби птиці із штаму «Ла-Сота» за найвірогіднішим варіантом

Показник	Роки				
	2023	2024	2025	2026	2027
Обсяг реалізації вакцини, тис. доз	65,0	74,8	86,0	98,9	113,7
Виробнича собівартість вакцини, грн./тис. доз.	750	825	907,50	998,25	1098,08
Собівартість вакцини, тис. грн.	48,75	61,7	78,0	98,7	124,8
Витрати на транспортування, збут, інші витрати, тис. грн.	3,25	3,5	3,8	4,1	4,4
в т.ч. витрати на підвищення якості продукції, тис. грн.	1,75	2,01	2,31	2,66	3,06
Повна собівартість реалізованої вакцини, тис. грн.	52,0	65,2	81,8	102,8	129,3
Ціна реалізації, грн./тис. доз	850	986,00	1143,76	1326,76	1539,04
Виручка від реалізації вакцини, тис. грн.	55,25	73,7	98,3	131,2	175,0
Прибуток, тис. грн.	3,25	8,5	16,5	28,4	45,7
Рівень рентабельності, %	6,25	13,08	20,19	27,61	35,36

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства: ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», внутрішня документація

За цим варіантом розвитку подій об'єм реалізації вірус-вакцини сухої проти ньюкаслської хвороби птиці із штаму «Ла-Сота» прогнозовано щорічно

зростатиме в середньому на 15%, ціна її реалізації на 16%, виробнича собівартість та витрати на транспортування і збут і інші витрати зростатимуть на 10 та 8% відповідно, а витрати на якість – на 15%.

Такі зміни дозволять отримати вже в 2023 р. 3,25 тис. грн. прибутку від реалізації вірус-вакцини сухої проти ньюкаслської хвороби птиці із штаму «Ла-Сота», а її рівень рентабельності складе 6,25%. До 2027 р. річна сума прибутку прогнозовано підвищиться до 45,7 тис. грн., а рівень рентабельності до 35,36%. Витрати на якість прогнозовано зростуть із 1,75 млн. грн. у 2023 р. до 3,06 тис. грн. в 2027 р.

Для порівняння всіх трьох вищенаведених сценаріїв розвитку подій, за якими може розвиватись даний проект, проведемо аналіз ефективності інвестування в підвищення якості вакцини (див. табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Ефективність інвестування у підвищення якості вірус-вакцини сухої проти ньюкаслської хвороби птиці із штаму «Ла-Сота» в ДП «Сумська біологічна фабрика» за трьома можливими сценаріями розвитку подій

Показники	песимістичний	оптимістичний	найвірогідніший
Обсяг інвестованих коштів, тис. грн.	56,9	48,8	52,0
Період експлуатації проекту, років	5	5	5
Ставка дисконтування, %	23%	20%	22%
Сума грошового потоку всього, тис. грн.	22,5	252,4	102,4
в т. ч. : 2023 рік	-3,3	8,1	3,3
2024 рік	-1,0	29,3	8,5
2025 рік	2,6	38,2	16,5
2026 рік	8,1	66,7	28,4
2027 рік	16,0	110,0	45,7
Теперішня вартість грошових потоків за весь період інвестування, тис. грн.	63,1	530,1	233,1
Чистий приведений дохід NPV, тис. грн.	6,2	481,4	181,1
Середньорічна сума грошового потоку в дійсній вартості, тис. грн.	12,6	106,0	46,6
Термін окупності, років	9,12	0,10	0,29
Індекс прибутковості	1,110	10,874	4,482

Джерело: авторські розрахунки

Виходячи з усіх можливих ризиків, на які може наражатися проект по вдосконаленню управління якістю продукції в ДП «Сумська біологічна фабрика», та які впливають на майбутні результати її діяльності по всіх трьох сценаріях розвитку отримані допустимі значення показників. За умови песимістичного прогнозу протягом 5 років дії проекту біологічна фабрика отримає прибутку в сумі 6,2 тис. грн., індекс прибутковості складе 1,11, а термін його окупності становитиме 9,12 років, за оптимістичним прогнозом біофабрика отримає за 5 років 481,4 тис. грн. прибутку, індекс прибутковості становитиме 10,874, а термін його окупності становитиме 0,1 років. За самим імовірним варіантом розвитку подій біофабрика за прогнозований період отримає 181,1 тис. грн. прибутку, індекс прибутковості складе 4,482, а термін його окупності – 0,29 років.

Так, отримані результати моделювання показали, що всі три варіанти можуть бути прийняті для втілення в діяльність ДП «Сумська біологічна фабрика» тоді як найдоцільнішим є сценарій коли біофабрикою буде вкладено коштів в розвиток управління якістю продукції в сумі – 52 тис. грн.

Також пропонуємо фахівцям досліджуваного підприємства розглянути проведені розрахунки та, користуючись методами економіко-математичного моделювання (імітаційного моделювання), прогнозувати ситуації та приймати ефективні стратегічні управлінські рішення.

ВИСНОВКИ

В результаті опрацьованих наукових економічних джерел встановлено, що розвиток стратегічного управління підприємством біологічної галузі - процес, за допомогою якого проводиться довгострокове управління та виокремлюються головні цілі діяльності підприємства біологічної галузі, з метою розробки стратегії розвитку на основі вивчення зовнішніх та внутрішніх умов впливу середовища, а також швидкого реагування на зміни.

Основними напрямками діяльності підприємства, визначені статутом: виробництво та реалізація біологічних препаратів, кормових вітамінів, преміксів. Підприємство входить до сфери управління Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів та є йому підзвітним.

Підприємство випускає продукцію на власних потужностях в Україні, оснащених сучасним обладнанням. За три останні роки, то слід відмітити, що найбільший її обсяг був у 2021 році і складав майже 24 млн. грн. В середньому за 3 роки найбільшу питому вагу в загальному обсязі товарної продукції біофабрики займають діагностикуми – 41,4% та вакцини 40,5%. На державному підприємстві «Сумська біофабрика» на кінець 2022 р. працювало 84 особи. Встановлено, що при зниженні продуктивності праці на біофабриці спостерігається приріст рівня заробітної плати, що є негативним фактом.

За досліджуваний період зафіксовано суттєве зниження всіх показників, що характеризують фінансову стійкість. Так, можемо констатувати зниження коефіцієнта фінансової стабільності на 0,38; коефіцієнта автономії – на 0,38; коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами – на 0,52.

В ході дослідження встановлено, що багато галузей вже відчули вплив війни та здорожчання виробництва, обумовлене зростанням цін на компоненти та сировину, енергоносії, пальне, логістичні послуги, ДП «Сумська біофабрика» не виключення. В 2022 р. біофабрика зазнала значного скорочення суми чистого доходу - на 28,3%, або на 6441 тис. грн. Разом з тим

відбулося і скорочення собівартості реалізованої продукції на 3959 тис. грн., або на 27,6%. В результаті таких змін валовий прибуток зменшився на 2482 тис. грн., або на 29,5%. Все це супроводжувалося різким зростанням адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат, які включали витрати, пов'язані з утриманням нереалізованих запасів на складських потужностях компанії. Ця динаміка в сукупності призвела до збитковості, її рівень досяг 27,25%, хоча в 2020 р. біологічна фабрика була прибутковою і рентабельною, а в 2021 р. вона спрацювала майже в 0 – з прибутком лише в 14 тис. грн. досяг.

За допомогою методу складання профілю макрооточення надано оцінку значущості для ДП «Сумська біофабрика» окремих чинників зовнішнього середовища. Найбільшу загрозу для досліджуваного підприємства складають економічні фактори такі як: рівень податкового навантаження, існуючий стан кредитування та доступність ресурсів. Політико-правові та соціально-демографічні фактори складають у декілька разів меншу загрозу для діяльності та розвитку підприємства, а такі чинники як державна політика з підтримки біофабрики та стан розвитку сфери її діяльності навіть здійснюють позитивний вплив. Разом з цим, технологічні фактори, на даному етапі, позитивно впливають на діяльність досліджуваного підприємства. На думку експертів існує можливість для розвитку.

Досліджуючи конкурентне середовище, автором встановлено, що основними конкурентами ДП «Сумська біофабрика» в масштабах держави є товариство з обмеженою відповідальністю «Біотестлаб» (Київська обл., м. Васильків) та приватне науково-виробниче підприємство «Велтек» (м. Дніпро). Вцілому, підприємство є достатньо конкурентоспроможним, перспективним та має значний стратегічний потенціал для розвитку.

Як недолік варто відмітити, що встановлення цілей в стратегічній орієнтації підприємства відбувається переважно централізовано, тобто всі цілі визначаються верхнім рівнем керівництва. При такому підході всі цілі підпорядковані єдиній орієнтації.

В результаті аналізу можемо зробити висновок, що на даному етапі підприємству притаманна захисна стратегія.

Наголошуючи на тому, що запорука ефективної діяльності Сумської біофабрики є максимальне використання власного стратегічного потенціалу, вважаємо, на підприємстві повинна бути налагоджена функція стратегічного планування, що має стати основою чітко спланованих та обґрунтованих стратегічних управлінських рішень. Пропонується для спільного пошуку стратегічно важливих рішень щодо подальшого розвитку підприємства застосування стратегічних сесій на підприємстві. З цією метою розроблено покроковий план дій для проведення стратегічної сесії. Як варіант - рекомендується залучення зовнішнього фахівця.

Обґрунтовується актуальність сталого розвитку в контексті стратегічного управління ДП «Сумська біофабрика», доводиться що реалізація енергозбереження передбачає впровадження конкретних технічних та організаційних рішень, спрямованих на скорочення споживання різних видів енергетичних ресурсів, при цьому забезпечуючи необхідну якість виробленої продукції даного підприємства. Пропонується керівництву ДП «Сумська біофабрика» реконструювати стерилізаційні тунелі шляхом установки енергозберігаючого обладнання Bausch Advanced Technology Group, що споживає у два рази менше теплової енергії. В цьому напрямку напрацьовано основні положення реалізації стратегічного плану. Такий крок надав би можливість підприємству орієнтуватись на стратегією лідерства за витратами.

В роботі змодельовано, та розрахунково доведено доцільність інвестування коштів на пропоновані заходи. Зокрема, на прикладі вірус-вакцини проти ньюкаслської хвороби птиці із штаму «Ла-Сота» продемонстровано за трьома сценаріями, що з підвищенням якості продукції дана вакцина буде більш конкурентоспроможною та займе лідируюче місце на вітчизняному ринку ветеринарних препаратів, а ДП «Сумська біофабрика» отримає значний економічний ефект в недалекій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Блага Н. Побудова моделей вибору стратегії розвитку підприємства в умовах конкуренції. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2019. Вип. 41. С. 38-49. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/2919> (дата звернення: 20.09.2023)
2. Бушуєва І.В., Борисенко Н.М. Ритейл ветеринарних імунобіологічних препаратів на українському ринку ветеринарних вакцин. *Актуальні питання фармацевтичної та медичної науки та практики*. 2020. № 1. URL: <https://doi.org/10.14739/2409-2932.2020.1.198188> (дата звернення: 29.09.2023)
3. Воронко О.С. Особливості SWOT-аналізу в управлінні підприємством / О.С. Воронко. *Розвиток соціально-економічних систем в геоекономічному просторі: теорія, методологія, організація обліку та оподаткування: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 11-12 травня 2020 р.* (ТНТУ ім. І.Пулюя, м. Тернопіль). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 2020. С.57-58.
4. Гальчинська Є.К., Сорокіна Н.Г. Аналіз вітчизняного ринку ветеринарних імунобіологічних засобів для дрібних тварин. *Український часопис ветеринарних наук*. 2019. № 10(3). URL: <https://doi.org/10.31548/ujvs2019.03.009> (дата звернення: 30.09.2023)
5. Гарвас Г.Д., Колодійчук В.А. Особливості оцінки конкурентоспроможності ветеринарних препаратів. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького*. 2019. № 93(2). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osoblivosti-otsinki-konkurentospromozhnostiveterinarnih-preparativ> (дата звернення: 29.09.2023).
6. Гайбура Ю. А., Загнітко Л.А. Прибутковість підприємства: поняття, фактори, резерви. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 24(2). С. 99-104. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2019_24\(2\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2019_24(2)) (дата звернення: 15.09.2023)

7. Губенко В. І. Актуальні напрями та новітні тенденції теорії і практики сучасного менеджменту. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2018. № 1. С. 11-17.

8. Данілова Є.І. Взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління в системі управління компанією. *Економіка. Соціологія. Менеджмент*. 2019. № 4. С. 24–27.

9. Захарова М. Г. Місце цінової стратегії в системі стратегічного управління підприємством. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Том 15. Вип. 3 (34). 2018. С. 142-159. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2018.3\(34\).120466](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2018.3(34).120466) (дата звернення: 25.08.2023)

10. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С., Комарницька Г. О. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2019. № 1. С. 231–241

11. Загірняк Д.М., Данилко В.К., Іщенко С.В., Лига Д.Л. Стратегічна стійкість в умовах глобалізації економіки як антикризовий інструмент. *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут»* (Економічні науки). Харків, 2020 (3). С. 102-105. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461.2020.3.102> (дата звернення: 15.05.2023).

12. Косянчук Т. Ф. Результативність діяльності підприємства та її діагностика. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницький, 2019. № 3. Т. 1. С. 121-124.

13. Ковальська С. Т., Мартинова І. М. Застосування сучасних моделей управління. *Економіка, менеджмент, фінанси: теоретичні та практичні аспекти розвитку: матеріали науково-практичної конференції* (м. Київ, 13-14 березня 2020 р.). Київ : Аналітичний центр «Нова економіка», 2020. Ч. 2. С. 126-129.

14. Костецька Н.І. Методичні аспекти формування стратегії зниження витрат підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць*. Дніпропетровськ: ДНУ, 2018. С. 443-450.

15. Литвинчук А.А. Роль стратегічного управління в діяльності підприємств. *Сучасні тенденції розвитку науки, освіти, технологій та суспільства*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 12 вересня 2023 р.): у 2 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2023. Ч. 2. С. 34-36 URL: <http://www.economics.in.ua/2023/09/12-2.html>

16. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 2. С. 9-28. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236> (дата звернення: 25.09.2023)

17. Олійник Л. В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. Вінниця. 2018. Вип. 3 (31). С. 118-126

18. Погорєлов В. С. Формування бюджетів територіальних громад в умовах фіскальної децентралізації. Автореферат ... кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – гроші, фінанси, кредит. ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана», Київ, 2019. 22 с.

19. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2019. Том 48. № 1. С. 101-108.

20. Ревенко О. В. Вплив податкових факторів на результати діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9145> (дата звернення: 03.10.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.8.78

21. Строкович Г. В., Жукова Д.А. Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. № 4. С. 327-333. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2018_4_44 (дата звернення: 20.06.2023).

22. Харченко В.А. Підходи до управління сучасним підприємством. URL: <http://ea.donntu.edu.ua/handle/123456789/15454>. (дата звернення: 10.07.2023).

23. Харченко Т.М., Литвинчук А.А. Формування маркетингової стратегії в процесі управління підприємством. *Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств: матеріали міжнародної науково-практичної конференції*. (Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, 08-09 червня 2023). Одеса, Одеська політехніка, 2023. С. 11- 13 URL: <https://economics.opu.ua/formuvannya-potencialu-ekonomichnogo-rozvitku>.

24. Чепурко В. І. Факторний аналіз функціонування капіталу підприємства. *Економічний аналіз*. 2019. № 18. С. 252-259.

25. Шевченко І.В. Забезпечення стратегічного управління на втотранспортних підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019, № 3. Т.3. С.263-266.

26. Michael, E. Porter, and Mark, R. Kramer, 2011. The Big Idea: Creating Shared Value. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>. (дата звернення: 16.08.2023).

27. Melnyk O., Zlotnik O. The essence and basic models of strategic enterprise management. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 2020. Vol 7. No 1. P. 48-62.

28. Piran F., Lacerda D., Camargo L. Analysis and Management of Productivity and Efficiency in Production Systems for Goods and Services. *Boca Raton: CRC Press*, 2020. 229 p.

29. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. *New York: Free Press*, 2018. 432 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А. 1 – Основні наукові підходи визначення поняття «стратегічне управління»

Автор	Стратегічне управління – це
I. Ансофф	«діяльність пов'язана з визначенням цілей і задач організації та забезпечення взаємовідносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог»
I.O. Борисюк, B.I. Покотилук	«управління організацією, яке базується на людському капіталі, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, дає можливість отримати конкурентні переваги, вижити у довготривалій перспективі»
Н.С. Беляєва	«процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись»
Г. Кучерук, О. Вовк	«процес прийняття рішень, який веде до розвитку стратегічної позиції, тобто який допомагає забезпечити майбутню стійкість та прибутковість організації, одночасно з інтеграцією управлінських можливостей, відповідальності, мотивації»
F.R. David	«визначення та опис стратегій, які можуть застосовувати менеджери для досягнення кращих результатів та конкурентних переваг для своєї організації»
A.A. Томпсон, A.Дж. Стрікланд	«безперервний процес розвитку компанії, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оцінкою діяльності, реалізації і корекції стратегій»
P. Kotler, K.L. Keller	«процес визначення і встановлення зв'язку організації (фірми) з її оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в намаганнях досягнути бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам»
F.T. Rothaermel	«заплановане використання ресурсів бізнесу для досягнення цілей та завдань компанії»
D. Somov	«безперервний процес, який оцінює та контролює бізнес та галузі, у яких бере участь організація, оцінює своїх конкурентів та встановлює цілі, а потім регулярно переоцінює стратегію, щоб визначити, як вона була реалізована та чи була вона успішною, чи потребує зміни»

ДОДАТОК Б

Таблиця Б. 1 - Основні концепції стратегічного менеджменту

Концепція та її автори	Основні ідеї
Концепція дизайну: Ф. Селзнік, А. Чандлер, К.Ендрюс та ін.	Побудова стратегії розглядається як процес конструювання чи проектування. В основі – відомий метод SWOT-аналізу, що дає змогу виявити відповідність внутрішніх можливостей підприємства і зовнішнього середовища
Концепція стратегічного планування: І. Ансофф, М.Гулд, Е. Кемпбелл та ін.	Створення стратегії розглядається як систематичний процес формального планування. Модель SWOT ділять на складові, для кожної розробляють детальні технології, потім розробляють бюджети та операційні плани
Концепція позиціонування: М. Портер та ін.	Головна ідея – вибір стратегічних позицій підприємством. Побудова стратегії – аналітичний процес
Концепція підприємництва: К. Маркс, Й. Шумпетер, А.Коул, П. Друкер, У.Беніс, Б. Неймус, Ф.Уестлі, Г. Мінцберг	Формування стратегії – процес передбачення, прогнозування, прозріння талановитого менеджера
Концепція когнітивна (пізнання):Г. Саймон, С.МакРідаксіс та ін.	Опираючись на логіку когнітивної психології, вона намагається проникнути у свідомість тих, хто розробляє стратегії
Концепція навчання: Дж.Куїн та ін.	Формування стратегії відображають у процесі розвитку: світ надто складний, тому побудувати стратегію від початку до кінця неможлива. Стратегії треба розробляти поступово, крок за кроком, у міру того, як підприємство (регіон) розвивається
Концепція влади: А. Макмілан, Дж. Сарразін, Е.Петтігрю, Дж. Боуер, Й.Доз та ін.	Формування стратегії – це процес ведення переговорів між конфліктуючими групами всередині організації, або між організацією та середовищем, яке їй протистоїть
Концепція культури: Е. Петтігрю, С. Фельдман, Дж. Барні, М. Ферсі-роту, Ф. Рігер та ін	Побудова стратегії – колективний процес, в якому принципи її формування визначаються типом організаційної культури, «відкриття корпоративної культури» відбулося у 1980-х роках завдяки японським корпораціям
Концепція зовнішнього середовища: Г. Мінцберг, Д. Міллер, К. Дродж та ін.	Формування стратегії – креативний процес, ініційований впливом зовнішнього середовища
Концепція конфігурації або квантової теорії змін: А.Чандлер, Д. Міллер, Г.Мінцберг, Й. Доз, Р.Майлз, К. Сноу, Д. Герст, Г. Тенхайзер та ін.	Охоплює попередні погляди, намагається об'єднати процес побудови стратегії, структуру стратегії, організаційну структуру і навколишнє щодо організації середовище на стадії його життєвого циклу; розробка стратегії знаменує перехід підприємства з одного стану в інший, тобто формування стратегії – це процес трансформації підприємства

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Асортимент продукції ДП «Сумська біофабрика» за 2022 р.

Групи товарів (ширина номенклатури)	Підгрупи (глибина номенклатури)
1. Вакцини для великої рогатої худоби (ВРХ)	1.1. Концентрована ГОА формол-тіомерсалова вакцина проти емкару ВРХ та вівців (ЕМКАР ВРХ)
	1.2. Вакцина проти лептоспірозу полівалента (bovis)
2. Вакцини для свиней	2.1. Вірус-вакцина (АСВ) із шт. «К» проти чуми свиней суха лапінізована
	2.2. Вакцина проти лептоспірозу полівалента (suis)
3. Вакцини для птиці	3.1. Вакцина проти пастерельозу птиці інактивована сорбоана
	3.2. Вірус-вакцина суха проти Ньюкаслської хвороби птиці із штаму «Ла-Сота»
	3.3 Вірус-вакцина суха проти Ньюкаслської хвороби птиці із штаму «Ла-Сота» на СПФ ембріонах
4. Вакцини для кролів	4.1. Вакцина проти вірусної геморагічної хвороби кролів, тканинна інактивована, ГОА
	4.2. «Міксовак» з розчинником
5. Різні види тварин	5.1. Вакцина жива спорова проти сибірки тварин із штаму «СБ»
6. Діагностикуми	6.1. Туберкулін очищений (ППД) для ссавців у стандартному розчині
	6.2. Туберкулін очищений (ППД) для птиці у стандартному розчині
	6.3. Алерген сухий очищений з атипових мікобактерій з розчинником
7. Дератизаційні препарати	7.1. Дератез (засіб для боротьби з мишовидними гризунами)
8. Тест-системи	8.1. Маситест-С
	8.1 Екстрагуючий розчин для визначення нітратів в рослинах хрестоцвітних
	8.2. Універсальний комплект хімреактивів для ветеринарно-санітарної експертизи
9. Антисептики, дезінфікуючі засоби, пробіотики та інше	9.1. Дезінфікуючий засіб «ДЗПТ-2»
	9.2. Пробіотик «Біспорин»
	9.3. Фарба для клеймування м'яса
	9.4. Гідроокис алюмінію 5-7% (гідроксал)
	9.5. Розчин хлоргексидину (1%)

ДОДАТОК Г

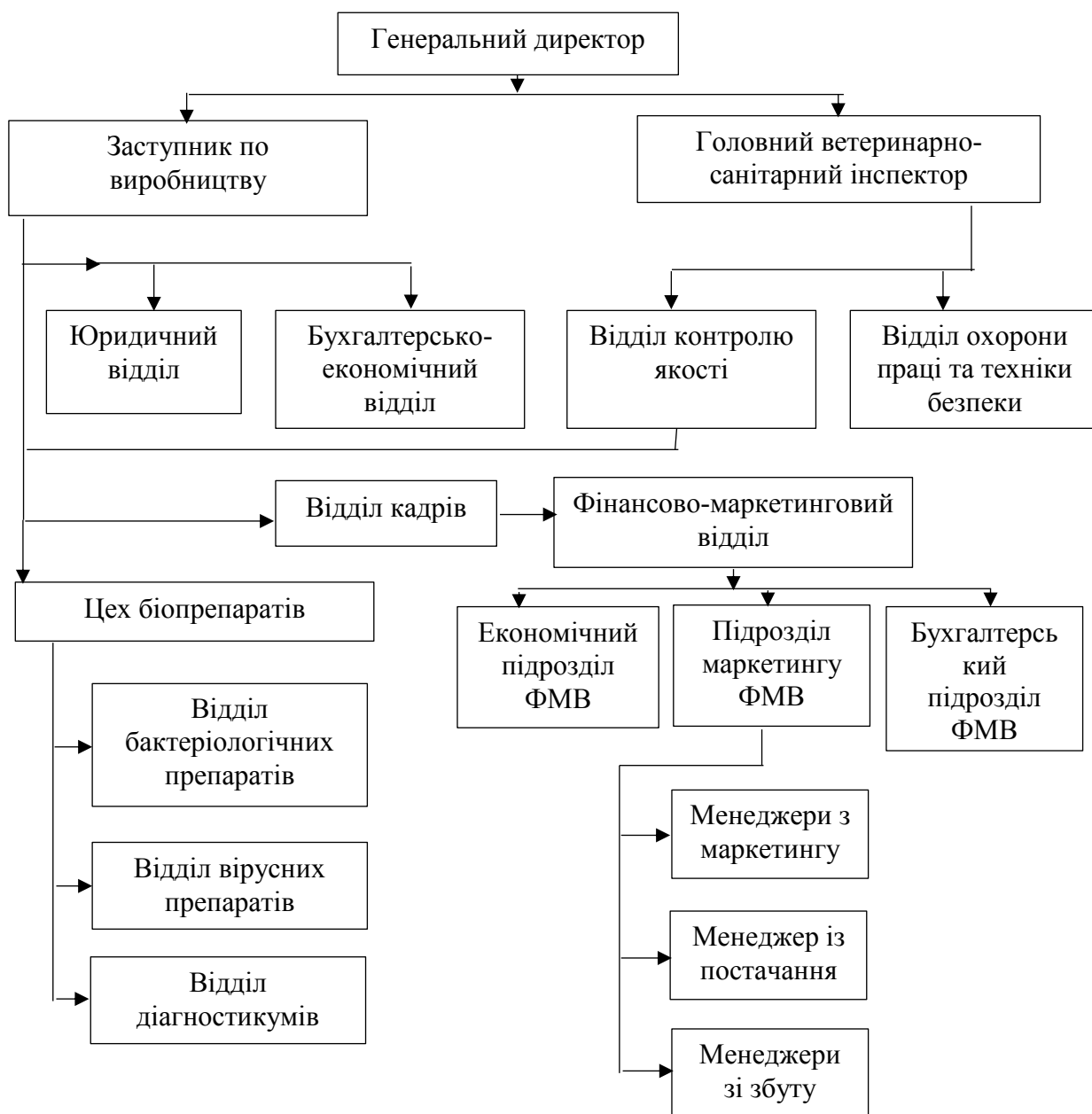


Рисунок Г.1 - Організаційно-виробнича структура ДП «Сумська біофабрика»