

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

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА**

Виконав:

студент спеціальності

073 «Менеджмент»

ОП «Адміністративний менеджмент»

Алтинцев Олександр Андрійович

Керівник:

Шумкова Олена Володимирівна

к.е.н., доцент,

кафедри маркетингу та логістики

Рецензент:

Виганяйло Світлана Миколаївна

к.е.н., доцент

кафедри соціально-економічних дисциплін

Сумська філія Харківського національного університету
внутрішніх справ

Суми - 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Публічного управління та адміністрування
Освітній ступінь	«Магістр»
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

Олена СЛАВКОВА

«_____» «_____» 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Алтинцев Олександр Андрійович

1. Тема роботи: Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства

2. База практичного дослідження:

ДП «Сумська біологічна фабрика»

керівник роботи Шумкова Олена Володимирівна, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від

«__» _____ 202_р. № __-н

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)

«__» _____ 202_р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація за 2021-2023 роки

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

- узагальнити сутнісну характеристику теоретичних засад управління розробкою та реалізацією стратегії розвитку підприємства;
- надати організаційну та фінансово-економічну характеристику ДП «Сумська біологічна фабрика»;
- провести аналіз ринку та управління розвитком підприємства;
- дослідити проблеми та перспективи розвитку підприємства;
- розробити та запропонувати стратегії розвитку підприємства;
- визначити ризики та шляхи управління при реалізації стратегії розвитку підприємства;
- зробити економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства.

6. Дата видачі завдання:

«23» червня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	<i>Червень-липень 2023</i>	виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	<i>Серпень-вересень 2023</i>	виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	<i>Жовтень 2023-лютий 2024</i>	виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	<i>Березень-квітень 2024</i>	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	<i>Квітень 2024</i>	виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Квітень-травень 2024</i>	виконано
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	<i>Травень 2024</i>	виконано
8	Оновлення даних за 2022, 2023 роки та доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	<i>Червень 2023</i>	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	<i>Липень 2024</i>	виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)	<i>01-09 серпня 2024</i>	виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	<i>14 серпня 2024</i>	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	<i>21-22 серпня 2024</i>	виконано

Студент

(підпис)

Олександр АЛТИНЦЕВ

Керівник роботи

(підпис)

Олена ШУМКОВА

Перевірку на автентичність проведено

(підпис)

Надія БАРАНІК

Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

Маргарита ЛИШЕНКО

АНОТАЦІЯ

Алтинцев О.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент», СНАУ, Суми-2024р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі розглянуто методичні і практичні рекомендації щодо розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства, здійснено теоретико-методичне дослідження основ управління розробкою та реалізацією стратегії розвитку підприємства, досліджено сучасний рівень управління розвитком досліджуваного підприємства, визначено та обґрунтовано шляхи розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства.

У роботі аналізуються різні підходи до стратегічного планування, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз та BCG-матриця, які дозволяють визначити конкурентні переваги та слабкі сторони підприємства, а також ідентифікувати зовнішні загрози та можливості. Окрему увагу приділено необхідності інтегрованого управління змінами на підприємстві та залученню всіх рівнів управління до процесу розробки та реалізації стратегії.

Дослідження містить аналіз сучасного стану підприємства, включаючи оцінку фінансово-економічного стану, структури активів і пасивів, а також динаміку фінансових показників за період з 2021 по 2023 роки. Відзначено зростання чистого доходу на 11825 тис. грн. у 2023 році порівняно з 2021 роком, що свідчить про позитивні зміни в діяльності підприємства, проте також виявлено необхідність оптимізації адміністративних та операційних витрат.

На основі отриманих даних було запропоновано кілька стратегічних напрямків розвитку, серед яких розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки та впровадження інноваційних технологій. В рамках дослідження були розроблені три основні сценарії: оптимістичний, базовий та песимістичний, кожен з яких враховує різні фактори, що можуть впливати на діяльність підприємства. Оптимістичний сценарій передбачає сприятливий розвиток зовнішніх факторів, таких як стабільна економічна ситуація, зростання попиту на продукцію, успішне впровадження нових технологій та розширення ринків збуту. В даному сценарії підприємство може зміцнити свої позиції на ринку та суттєво збільшити ринкову частку. Базовий сценарій розглядає стабільний розвиток підприємства при збереженні поточних умов та незначних змін у зовнішньому середовищі. Цей сценарій забезпечує стійкий розвиток підприємства та утримання конкурентоспроможності на поточному рівні. Песимістичний сценарій враховує можливість негативного розвитку зовнішніх факторів, таких як економічний спад, зниження попиту на продукцію, труднощі з впровадженням нових технологій або виходом на нові ринки. Підприємству необхідно буде зосередитися на підтримці основних бізнес-процесів та збереженні ключових клієнтів, щоб мінімізувати можливі збитки.

Ключові слова: стратегічне управління, економічне моделювання, фінансовий аналіз, диверсифікація продукції, інноваційні технології, управління витратами.

SUMMARY

Altynytsev O.A. Development and implementation of the enterprise's development strategy.

Master thesis in specialty 073 «Management» OP «Administrative Management», Sumy National Agrarian University, Sumy, 2024. - Manuscript.

In the qualification work methodical and practical for the development and implementation of the enterprise development strategy were considered, a theoretical and methodological study of the management of the development and implementation of the enterprise development strategy was carried out, the modern level of development management of the enterprise under study was investigated, the ways of development and implementation of the enterprise development strategy were determined and substantiated.

The work analyzes various approaches to strategic planning, such as SWOT analysis, PEST analysis and BCG matrix, which allow to determine the competitive advantages and weaknesses of the enterprise, as well as to identify external threats and opportunities. Particular attention is paid to the need for integrated management of changes in the enterprise and the involvement of all levels of management in the process of strategy development and implementation.

The study contains an analysis of the current state of the enterprise, including an assessment of the financial and economic state, the structure of assets and liabilities, as well as the dynamics of financial indicators for the period from 2021 to 2023. An increase in net income by UAH 11,825,000 was noted in 2023 compared to 2021, which indicates positive changes in the company's activities, but also identified the need to optimize administrative and operational costs. Based on the received data, several strategic directions of development were proposed, including the expansion of the product range, entry into new markets, and the introduction of innovative technologies. As part of the study, three main scenarios were developed: optimistic, basic and pessimistic, each of which takes into account different factors that can affect the company's activities. The optimistic scenario assumes a favorable development of external factors, such as a stable economic situation, growth in demand for products, successful introduction of new technologies and expansion of sales markets. In this scenario, the company can strengthen its position on the market and significantly increase its market share. The basic scenario considers the stable development of the enterprise while preserving the current conditions and minor changes in the external environment. This scenario ensures sustainable development of the enterprise and maintenance of competitiveness at the current level. The pessimistic scenario takes into account the possibility of a negative development of external factors, such as an economic downturn, a decrease in demand for products, difficulties with the introduction of new technologies or access to new markets. The company will need to focus on maintaining core business processes and retaining key customers to minimize potential losses.

Keywords: strategic management, economic modeling, financial analysis, product diversification, innovative technologies, cost management.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні засади управління розробкою та реалізацією стратегії розвитку підприємства	8
РОЗДІЛ 2 Аналіз сучасного стану управління розвитком ДП «Сумська біологічна фабрика» м. Суми	18
2.1 Організаційна та фінансово-економічна характеристика підприємства	18
2.2 Аналіз ринку та управління розвитком підприємства	28
2.3 Проблеми та перспективи розвитку підприємства	36
РОЗДІЛ 3 Розробка та реалізація стратегії розвитку ДП «Сумська біологічна фабрика» м. Суми	44
3.1 Розробка стратегії розвитку підприємства	44
3.2 Оцінка ризиків та управління ними	51
3.3 Економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства	57
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток підприємства в сучасних умовах економічної нестабільності та високої конкуренції вимагає глибокого аналізу та стратегічного планування. Успіх підприємства залежить від оптимізації виробничих процесів, підвищення якості продукції та впровадження нових технологій, що в свою чергу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності на вітчизняному та міжнародному ринках. Основним завданням є розробка ефективної стратегії, що дозволить підприємству не лише зберегти свої позиції на ринку, але й значно їх зміцнити. Саме тому дослідження, присвячене розробці та реалізації стратегії розвитку, набуває особливої актуальності.

Питання, що пов'язані зі стратегічним управлінням та розвитком підприємства, розглядаються у працях таких авторів, як Баланович А.М., Білоус С.П., Брінь П.В., Власенко А.Ю., Голтвянська Ю. В., Кітченко О.М., Маліношевська К. І., Маслак О.О., Огерчук Ю.В. та інших. Незважаючи на велику кількість публікацій на цю тему, вона все ще потребує додаткових досліджень у зв'язку з глобалізаційними процесами у світовій економіці та військовому стані в Україні.

Мета та завдання. Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробці методичних і практичних рекомендацій щодо розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства.

Для досягнення мети в роботі сформульовані такі завдання:

- дослідити теоретико-методичні засади управління розробкою та реалізацією стратегії розвитку підприємства;
- проаналізувати сучасний стан управління розвитком підприємства;
- розробити та реалізувати стратегію розвитку для підприємства.

Об'єктом дослідження є процес розробки та реалізації стратегії розвитку ДП «Сумська біологічна фабрика» м. Суми.

Предметом дослідження є умови розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства.

Методи досліджень. У роботі використовувались такі методи дослідження: спостереження, порівняння, аналіз і узагальнення емпіричних даних (для постановки проблеми і визначення ступеня її дослідження); методи економічного аналізу (для проведення аналізу системи професійного розвитку закладу); графічний метод (для ілюстрації динаміки досліджуваних показників, а також висновків проведеного дослідження).

Елементи наукової новизни. Наукова новизна проведеного дослідження полягає у визначенні та обґрунтуванні напрямків стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків та управління ними.

Практична значимість одержаних результатів. запропоновано до впровадження стратегію розвитку ДП «Сумська біологічна фабрика» м. Суми.

Апробація результатів. Наукові положення основних результатів дослідження, висновки та рекомендації доповідалися і одержали позитивну оцінку на VI Міжнародній науково-практичній конференції з економічних та гуманітарних питань (м. Дніпро, 14-15 березня 2024 року.) та на VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем» (м. Харків, 21-22 березня 2024 року).

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано 2 тези наукових конференцій.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел з 26 найменувань, додатків. Основний текст викладений на 70 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 29 таблиць, 7 рисунків, 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин і жорсткої конкуренції, ефективне управління розробкою та реалізацією стратегії розвитку підприємства є однією з ключових передумов його успішного функціонування. У відповідності до цього, підприємствам необхідно постійно проводити адаптаційні заходи, які будуть полягати в управлінських процесах розробки та впровадження у діяльність підприємства стратегій розвитку, що дозволить підприємствам не тільки адаптуватися до змін у ринкових умовах, але й активно впливати на ці умови, створюючи нові можливості для зростання.

Стратегія розвитку визначається як комплексний план дій, спрямований на реалізацію визначених завдань підприємства з урахуванням його ресурсів та можливостей, що дозволяє забезпечити стійке конкурентне становище на ринку. Цей процес включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, встановлення стратегічних цілей, формування альтернативних шляхів розвитку, вибір найбільш ефективної стратегії та її реалізацію з постійним моніторингом і коригуванням у відповідь на зміни в бізнес-середовищі. Значення стратегії розвитку для підприємства полягає у її здатності забезпечити довгостроковий успіх та стійке функціонування. Ефективна стратегія розвитку дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін ринкових умов, але й активно впливати на ці умови, створюючи нові можливості для зростання [14 с. 32, 18 с. 179].

Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства є складним і багатограним процесом, що потребує системного підходу та інтеграції всіх рівнів управління. Цей процес включає не лише стратегічне планування, але й ефективне управління змінами, що дозволяє підприємству адаптуватися до нових умов і забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Науковий підхід до управління стратегією розвитку базується на класичних принципах стратегічного планування, які включають детальний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення місії, візії та стратегічних цілей підприємства. Застосування цих принципів дозволяє створити узгоджений план дій, спрямований на досягнення поставлених завдань і підвищення ефективності діяльності підприємства.

Системний підхід до формування стратегії розвитку передбачає інтеграцію всіх рівнів управління підприємством, від стратегічного до операційного, що забезпечує узгодженість дій та максимальну ефективність реалізації поставлених завдань. Важливою складовою є також управління змінами, яке включає розробку планів з адаптації організаційної структури, вдосконалення бізнес-процесів та підвищення компетенцій персоналу. Класичні підходи до стратегічного планування базуються на фундаментальних принципах управління, які передбачають системний аналіз і довгострокове прогнозування. Вони включають розробку детального плану дій на основі ретельного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, встановлення чітких цілей і завдань, а також визначення ключових напрямків розвитку. Основні етапи класичного стратегічного планування включають ситуаційний аналіз, визначення місії та візії підприємства, формулювання стратегічних цілей, розробку стратегій для їх досягнення, а також контроль та оцінку результатів [2 с. 430, 16 с. 123, 19].

Основні компоненти стратегії розвитку підприємства включають кілька ключових елементів, які забезпечують цілісний підхід до планування і реалізації стратегічних цілей. Кожен з цих компонентів відіграє важливу роль у формуванні та досягненні ефективної стратегії розвитку:

1. Аналіз конкурентного середовища - елемент включає дослідження ринку, визначення основних конкурентів та оцінку їх сильних і слабких сторін. Аналіз конкурентного середовища дозволяє підприємству зрозуміти поточну ситуацію на ринку, виявити тенденції розвитку галузі, а також визначити можливості та загрози для свого бізнесу. На рисунку 1.1 наведено схему аналізу внутрішнього та зовнішнього середовищ діяльності підприємства.

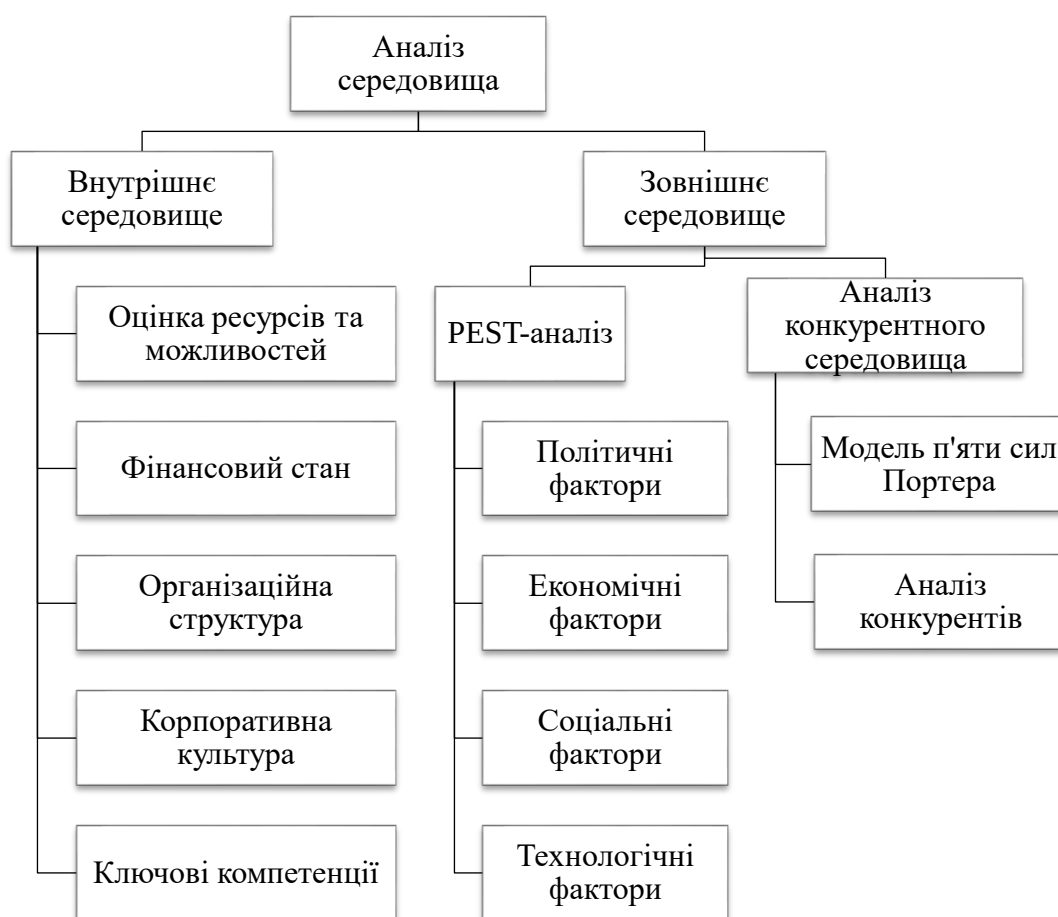


Рисунок 1.1 - Схема аналізу внутрішнього та зовнішнього середовищ діяльності підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі [10, 19]

Серед різноманітних моделей та методів розробки стратегій найбільш поширеними є SWOT-аналіз, PEST-аналіз та BCG-матриця. SWOT-аналіз являє собою універсальний інструмент для оцінки сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що впливають з зовнішнього середовища. PEST-аналіз концентрується на оцінці політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, що впливають на діяльність підприємства. Цей метод дозволяє ідентифікувати зовнішні фактори, які можуть суттєво вплинути на стратегію розвитку, та адаптувати її відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

BCG-матриця (матриця зростання-частки ринку) застосовується для аналізу портфеля продуктів або бізнес-одиниць підприємства. Вона дозволяє

класифікувати їх за двома критеріями: темпами зростання ринку та відносною ринковою часткою. Це допомагає визначити, які продукти чи бізнес-одиниці потребують додаткових інвестицій, які слід утримувати або скорочувати, що дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища є ключовим етапом процесу розробки стратегії розвитку підприємства. Він включає детальне дослідження факторів, що впливають на діяльність підприємства ззовні (зовнішнє середовище) та зсередини (внутрішнє середовище). Зовнішній аналіз зазвичай здійснюється за допомогою PEST-аналізу, який оцінює політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, а також аналізу конкурентного середовища за моделлю п'яти сил Портера. Внутрішній аналіз включає оцінку ресурсів і можливостей підприємства, його фінансового стану, організаційної структури, культури та компетенцій [15, 21 с. 345]. Дані відображені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Основні елементи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища

Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище
Політичні фактори	Ресурси та можливості
Економічні фактори	Фінансовий стан
Соціальні фактори	Організаційна структура
Технологічні фактори	Корпоративна культура
Конкурентне середовище	Ключові компетенції

Джерело: систематизовано автором на основі [6 с. 443, 11 с. 60]

2. Оцінка внутрішніх можливостей та ресурсів – компонент, який включає аналіз внутрішніх ресурсів підприємства, таких як фінансові, матеріальні, технологічні та людські ресурси. Важливо також враховувати організаційну структуру, корпоративну культуру та управлінські процеси. Оцінка внутрішніх можливостей дозволяє підприємству зрозуміти, які ресурси воно має у своєму розпорядженні, і як вони можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей, що також допомагає виявити внутрішні проблеми і недоліки, які можуть перешкоджати ефективній реалізації стратегії.

3. Визначення ключових компетенцій. Ключові компетенції — це унікальні здібності підприємства, які забезпечують його конкурентну перевагу на ринку. Вони можуть включати спеціалізовані знання, технології, ноу-хау, висококваліфікований персонал, сильні бренди тощо. Визначення ключових компетенцій дозволяє підприємству зосередити свої зусилля на тих аспектах, які роблять його особливим і конкурентоспроможним, та розвивати їх для зміцнення свого ринкового становища.

4. Розробка стратегічних цілей та планів їх досягнення. Стратегічні цілі визначають основні напрями розвитку підприємства на довгостроковий період. Вони повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART-цілі). Після визначення стратегічних цілей підприємство розробляє плани дій для їх досягнення, які включають конкретні заходи, ресурси, строки виконання та відповідальних осіб. Даний процес забезпечує систематичний підхід до реалізації стратегії та дозволяє підприємству ефективно досягати своїх цілей [7 с. 1630, 17, 26 с. 168].

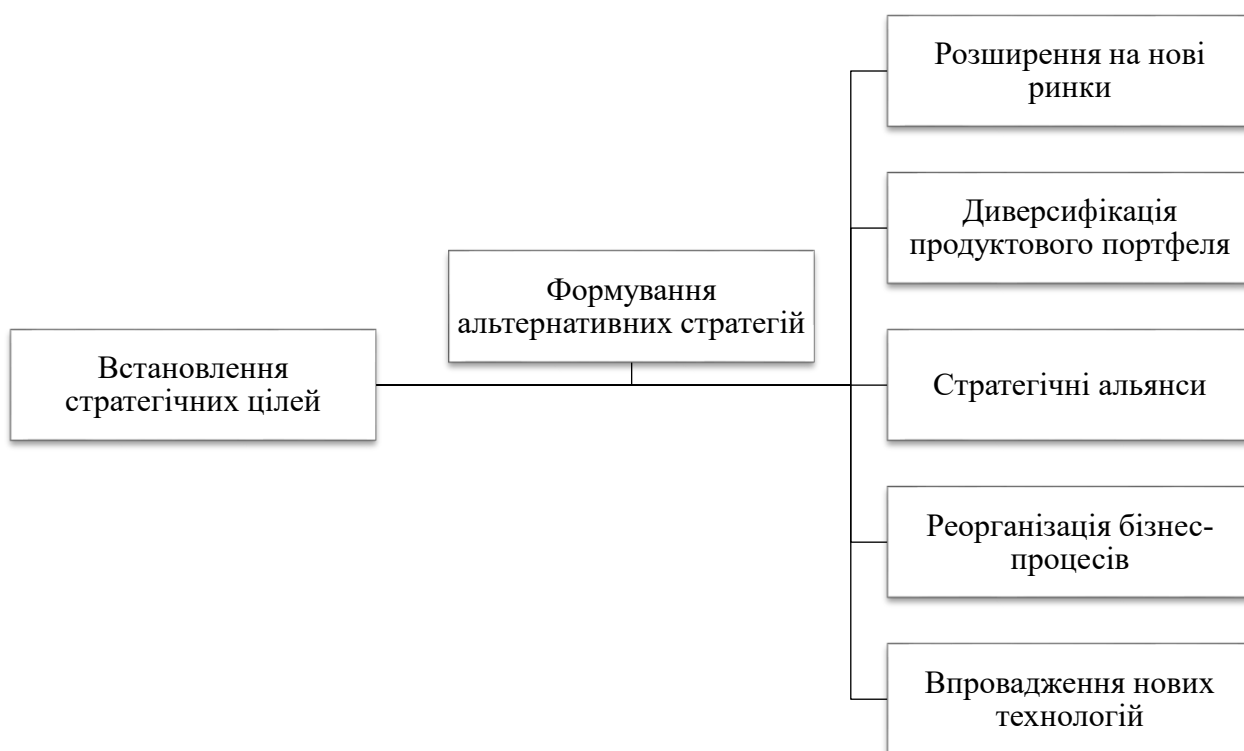


Рисунок 1.2 – Встановлення стратегічних цілей

Джерело: систематизовано автором на основі [10, 17, 19]

На рисунку 1.2 представлено процес формування та реалізації стратегії розвитку підприємства, що включає кілька ключових етапів, починаючи з аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища і закінчуючи вибором та реалізацією ефективної стратегії. Кожен етап спрямований на забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового успіху підприємства.

На рисунку 1.3 зображено ключові етапи процесу управління стратегією розвитку підприємства. Даний процес включає оцінку альтернатив, вибір оптимальної стратегії, її реалізацію, а також постійний моніторинг і контроль з подальшою корекцією стратегії при необхідності. Такий підхід забезпечує гнучкість і ефективність у досягненні стратегічних цілей підприємства.

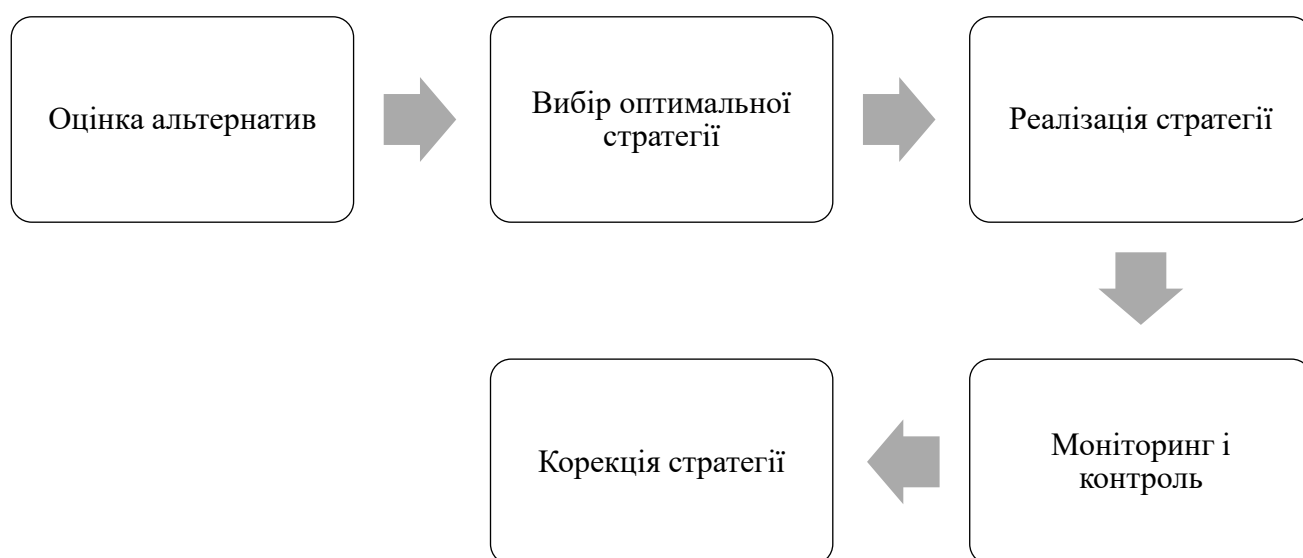


Рисунок 1.3 - Етапи процесу управління стратегією розвитку підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі [17, 20 с. 35]

У процесі формування стратегічних цілей визначаються основні напрямки розвитку підприємства, що враховують результати проведеного аналізу. Стратегічні цілі повинні бути SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), тобто конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі, що дозволяє забезпечити чіткість і зрозумілість напрямків

розвитку, а також встановити критерії для оцінки успішності їх досягнення (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Характеристика цілей SMART

Ціль	Опис	Приклад
Конкретна	Цілі повинні бути чітко визначеними і конкретними, щоб всі учасники процесу розуміли, що саме потрібно досягти. Конкретність допомагає уникнути непорозумінь і спрямовує зусилля у правильне русло	Збільшення ринкової частки на 10%
Вимірювана	Цілі мають бути вимірюваними, щоб можна було об'єктивно оцінити прогрес і кінцевий результат. Вимірюваність забезпечує можливість моніторингу виконання цілі	Досягнення обсягу продажів у розмірі 5 млн. доларів
Досяжна	Цілі повинні бути реалістичними і досяжними з урахуванням наявних ресурсів та обмежень. Досяжність підвищує мотивацію і забезпечує реалізм у плануванні	Залучення нових клієнтів через маркетингові кампанії
Релевантна	Цілі мають бути релевантними і відповідати загальній стратегії та пріоритетам підприємства. Відповідність забезпечує зосередження зусиль на найважливіших напрямках розвитку	Відповідність стратегічним напрямкам розвитку підприємства
Обмежена у часі	Цілі повинні мати чіткі часові рамки для їх досягнення, що забезпечує відчуття терміновості і структурованість процесу. Обмеженість у часі допомагає тримати фокус на кінцевих термінах	Досягнення цілей протягом 2 років

Джерело: систематизовано автором на основі [1, 3 с. 224]

Розробка стратегічних альтернатив включає формування різних можливих варіантів розвитку підприємства з урахуванням визначених цілей і результатів аналізу середовища, що може бути варіантами, які передбачають розширення на нові ринки, диверсифікацію продуктового портфеля, стратегічні альянси або внутрішні зміни, такі як реорганізація бізнес-процесів чи впровадження нових технологій.

Вибір оптимальної стратегії здійснюється на основі оцінки розроблених альтернатив за критеріями ефективності, ризиків, ресурсних витрат і відповідності стратегічним цілям підприємства. Для цього використовуються різні методи, такі як аналіз витрат і вигод, сценарний аналіз, дерево рішень та інші інструменти стратегічного планування (табл.1.3).

Таблиця 1.3 - Оцінка стратегічних альтернатив

Альтернатива	Ефективність	Ризики	Ресурси	Відповідність цілям
Розширення на нові ринки	Висока	Середні	Високі	Висока
Диверсифікація продуктового портфеля	Середня	Високі	Середні	Середня
Стратегічні альянси	Висока	Низькі	Середні	Висока
Реорганізація бізнес-процесів	Середня	Середні	Низькі	Висока
Впровадження нових технологій	Висока	Високі	Високі	Висока

Джерело: систематизовано автором на основі [23 с. 70, 26 с. 168]

Управління реалізацією стратегії розвитку підприємства включає створення відповідних організаційних структур і механізмів, які забезпечують ефективне виконання запланованих заходів та досягнення стратегічних цілей. Організаційні структури повинні бути гнучкими і адаптивними, щоб швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Важливими елементами є визначення відповідальних осіб за виконання конкретних завдань, створення спеціалізованих підрозділів або робочих груп, а також впровадження системи мотивації, яка стимулює працівників до досягнення поставлених цілей.

Інструменти контролю та оцінки виконання стратегії є необхідними для забезпечення її успішної реалізації. Вони включають регулярний моніторинг виконання планових показників, аналіз відхилень від запланованих значень та оцінку ефективності впроваджених заходів. Серед основних інструментів контролю можна виділити ключові показники ефективності (KPI), які дозволяють вимірювати досягнення стратегічних цілей, а також системи управління проектами, які забезпечують контроль за виконанням конкретних завдань та заходів. Важливим аспектом є впровадження інформаційних систем, що дозволяють оперативно отримувати та аналізувати дані про хід реалізації стратегії, сприяючи прийняттю обґрунтованих управлінських рішень [17, 19].

Корекція стратегії на основі отриманих результатів є важливим етапом управління реалізацією стратегії розвитку підприємства. Вона включає аналіз

результатів, ідентифікацію причин відхилень від запланованих показників, а також розробку і впровадження коригувальних заходів. Це може включати зміну пріоритетів, перерозподіл ресурсів, коригування стратегічних цілей або впровадження нових ініціатив. Важливою складовою є управління ризиками, що дозволяє ідентифікувати потенційні загрози на ранніх етапах і розробити заходи для їх мінімізації. Таким чином, корекція стратегії дозволяє підприємству адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та забезпечити стійке виконання стратегічних планів.

Ідентифікація можливих викликів та ризиків є ключовим аспектом у процесі розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства. Успішна стратегія повинна враховувати різноманітні внутрішні та зовнішні фактори, що можуть перешкоджати досягненню стратегічних цілей. Виклики та ризики можуть бути класифіковані за кількома категоріями, включаючи економічні, політичні, соціальні, технологічні, екологічні та юридичні аспекти.

Економічні виклики та ризики включають нестабільність ринків, коливання валютних курсів, зміни в процентних ставках та інфляцію. Вони можуть суттєво впливати на вартість ресурсів, доступність капіталу та загальний фінансовий стан підприємства. Політичні ризики пов'язані з нестабільністю політичної ситуації, змінами в законодавстві та регуляторних вимогах. Соціальні виклики включають зміни в демографічній структурі, культурні тенденції, зміни у споживчих перевагах та поведінці. Технологічні ризики включають швидкий розвиток нових технологій, зміну технологічних стандартів, а також ризики, пов'язані з кібербезпекою. Екологічні виклики та ризики пов'язані з змінами клімату, екологічними регуляціями та зростаючою увагою суспільства до питань стійкого розвитку. Юридичні ризики включають можливі зміни в законодавстві, юридичні спори, а також питання дотримання регуляторних вимог [1, 10].

Одним із ключових аспектів ефективного управління ризиками є здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Це означає розробку гнучких стратегій, які можуть адекватно реагувати на непередбачувані події та тренди. Методи мінімізації ризиків та адаптації стратегії до змін у середовищі є

критично важливими для успішного управління розвитком підприємства. Основні методи мінімізації ризиків включають диверсифікацію, хеджування, страхування та впровадження систем контролю і моніторингу (табл.1.4).

Таблиця 1.4 - Методи мінімізації ризиків та адаптації стратегії до змін у середовищі

Метод	Опис	Приклад застосування
Диверсифікація	Розподіл ресурсів та інвестицій між різними бізнес-напрямами, продуктами або ринками для зменшення ризиків.	Розширення асортименту продукції або вихід на нові географічні ринки.
Хеджування	Використання фінансових інструментів для захисту від коливань цін, валютних курсів або відсоткових ставок.	Укладання ф'ючерсних контрактів для фіксації цін на сировину.
Страхування	Забезпечення фінансового захисту від непередбачуваних подій через страхові поліси.	Страхування майна від пожеж, природних катастроф чи нещасних випадків.
Системи контролю та моніторингу	Регулярний аналіз та оцінка ризиків, моніторинг ключових показників та впровадження механізмів зворотного зв'язку.	Впровадження систем раннього попередження для виявлення проблем.
Адаптивне управління	Регулярний перегляд та корекція стратегічних планів відповідно до змін у середовищі.	Зміна бізнес-моделі відповідно до нових ринкових умов.

Джерело: систематизовано автором на основі [12, 13 с. 20]

Узагальнюючи теоретичні засади управління розробкою та реалізацією стратегії розвитку підприємства, можна стверджувати, що ефективне стратегічне планування є ключовим фактором успіху в умовах динамічного ринкового середовища. Основні компоненти стратегічного управління включають детальний аналіз середовища, формування та реалізацію стратегічних цілей, а також управління змінами і ризиками. Системний підхід до управління стратегією розвитку дозволяє підприємству досягати довгострокових цілей та підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДП «СУМСЬКА БІОЛОГІЧНА ФАБРИКА» М. СУМИ

2.1 Організаційна та фінансово-економічна характеристика підприємства

Державне підприємство «Сумська біологічна фабрика» є провідним виробником біопрепаратів в Україні, з багатим досвідом роботи, що налічує понад 90 років. Воно підпорядковується Державній службі України з безпеки харчових продуктів та захисту прав споживачів. Основна мета діяльності підприємства полягає у забезпеченні України імунобіологічними, лікувальними та діагностичними ветеринарними препаратами.

ДП «Сумська біологічна фабрика» виготовляє широкий спектр продуктів для боротьби з такими небезпечними захворюваннями, як сибірка, сказ, туберкульоз, чума свиней та птахів, відіграючи значну роль як в Сумській області, так і на території всієї України. Це підприємство, унікальне за своїм профілем, виробляє продукцію, яка відповідає міжнародним стандартам GMP (Good Manufacturing Practice), має сертифікат ISO9001: 2009 та відповідає вимогам системи УкрСЕПРО, що гарантує високу якість продукції та задоволення потреб клієнтів. Крім того, «Сумська біологічна фабрика» використовує спеціальні дозволи та ліцензії для виробництва всіх видів вакцин та нових препаратів, забезпечуючи відповідність своєї продукції українським законодавчим стандартам та сертифікацію [25].

Організаційна структура ДП «Сумська біологічна фабрика» відображає складну ієрархічну систему, побудовану для забезпечення ефективного управління та координації різних підрозділів. Центальною ланкою структури є керівництво підприємства, яке включає генерального директора та його заступників, відповідальних за ключові функціональні області: виробництво,

маркетинг, фінанси та дослідження і розробки. Під керівництвом знаходяться декілька департаментів, кожен з яких має свої підрозділи та секції.

Активи підприємства включають різні види майна, як матеріальні, так і нематеріальні, що використовуються для забезпечення його операційної діяльності. Аналіз складу і структури активів дозволяє виявити, які ресурси мають найбільшу вагу, наскільки ефективно вони використовуються та які можливості для їх оптимізації існують. Дослідження складу активів допомагає зрозуміти, які саме ресурси наявні у підприємства, а також їхню вартість і значення для виробничого процесу. У таблиці 2.1 представлено дані для аналізу складу та структури активів ДП «Сумська біологічна фабрика».

Таблиця 2.1 – Склад і структура активів ДП «Сумська біологічна фабрика»

Види активів	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р. (+/-)
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	
Нематеріальні активи	200	1,4	210	1,2	220	1,3	20
Основні засоби	9000	63,5	9500	55,2	10000	59,5	1000
Усього за розділом I	9200	64,9	9710	56,4	10220	60,8	1020
Запаси	2500	17,6	3000	17,4	3200	19,1	700
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1500	10,6	2000	11,6	1800	10,7	300
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	250	1,8	300	1,7	350	2,1	100
Інша поточна дебіторська заборгованість	300	2,1	350	2	380	2,3	80
Гроші та їх еквіваленти	400	2,8	500	2,9	450	2,7	50
Витрати майбутніх періодів	25	0,2	30	0,2	35	0,2	10
Усього за розділом II	4975	35,1	6180	35,9	6215	37	1240
Баланс	14175	100	15890	100	16435	100	2260

Джерело: власні розрахунки автора

Дані таблиці 2.1 свідчать, що 2021 році нематеріальні активи становили 200 тис. грн. (1,4%), основні засоби — 9000 тис. грн. (63,5%), загалом активи за розділом I склали 9 200 тис. грн. (64,9%). Запаси становили 2500 тис. грн. (17,6%), дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги — 1500 тис. грн. (10,6%), інша дебіторська заборгованість і гроші та їх еквіваленти — 300 тис. грн. (2,1%) і 400 тис. грн. (2,8%) відповідно. Разом активи за розділом II становили 4975 тис. грн. (35,1%). У 2022 році нематеріальні активи зросли до 210 тис. грн. (1,2%), основні засоби — до 9500 тис. грн. (55,2%), а активи за розділом I склали 9710 тис. грн. (56,4%). Запаси збільшилися до 3000 тис. грн. (17,4%), дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги — до 2000 тис. грн. (11,6%), інша дебіторська заборгованість і гроші та їх еквіваленти — до 350 тис. грн. (2,0%) і 500 тис. грн. (2,9%) відповідно. Разом активи за розділом II склали 6180 тис. грн. (35,9%). У 2023 році нематеріальні активи збільшилися до 220 тис. грн. (1,3%), основні засоби зросли до 10 000 тис. грн. (59,5%), а активи за розділом I склали 10 220 тис. грн. (60,8%). Запаси збільшилися до 3200 тис. грн. (19,1%), дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги зменшилася до 1800 тис. грн. (10,7%), інша дебіторська заборгованість і гроші та їх еквіваленти становили 380 тис. грн. (2,3%) і 450 тис. грн. (2,7%) відповідно. Разом активи за розділом II становили 6215 тис. грн. (37,0%).

Аналіз відхилень показує, що з 2021 по 2023 рік загальна сума активів зросла на 2260 тис. грн. Нематеріальні активи збільшилися на 20 тис. грн., основні засоби — на 1000 тис. грн., активи за розділом I — на 1020 тис. грн. Запаси зросли на 700 тис. грн., дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги — на 300 тис. грн., дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом — на 100 тис. грн., інша поточна дебіторська заборгованість — на 80 тис. грн., гроші та їх еквіваленти — на 50 тис. грн., а витрати майбутніх періодів — на 10 тис. грн. Активи за розділом II збільшилися на 1240 тис. грн.

У цілому, аналіз демонструє позитивну динаміку зростання активів підприємства, підвищення ефективності управління ресурсами та збільшення фінансової стійкості.

Пасиви відображають зобов'язання підприємства перед власниками, кредиторами та іншими сторонами, і можуть бути поділені на власний капітал та зобов'язання. Аналіз пасивів дозволяє оцінити фінансову стійкість, ліквідність і кредитоспроможність підприємства, а також виявити можливі ризики, пов'язані з його фінансовими зобов'язаннями, що є ключовим для прийняття стратегічних рішень щодо управління фінансовими ресурсами та оптимізації капіталу. У таблиці 2.2 представлено дані для аналізу складу та структури пасивів ДП «Сумська біологічна фабрика».

Таблиця 2.2 – Склад і структура пасивів ДП «Сумська біологічна фабрика»

Види пасивів	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р. (+/-)
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	
Зареєстрований капітал	10000	75	10000	70,5	10000	58,1	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-1000	-	-986	-	-3812	-	-2812
Усього за розділом I	9000	67,5	9014	63,6	6188	35,9	-2812
Короткострокові кредити банків	1000	7,5	1000	7,1	1000	5,8	0
Поточна кредиторська заборгованість за:							
- товари, роботи, послуги	1500	11,2	1500	10,6	2500	14,9	1000
- розрахунками з бюджетом	500	3,7	500	3,5	1000	5,9	500
- розрахунками зі страхування	500	3,7	500	3,5	1000	5,9	500
- розрахунками з оплати праці	500	3,7	500	3,5	1500	8,9	1000
- інші поточні зобов'язання	337	2,5	661	4,7	906	5,4	569
Усього за розділом III	4337	32,6	4661	32,9	7906	45,8	3569
Баланс	13337	100	14175	100	17219	100	3882

Джерело: власні розрахунки автора

Дані таблиці 2.2 свідчать, що у 2021 році зареєстрований капітал становив 10 000 тис. грн., що дорівнювало 75% від загальної вартості пасивів, а непокритий

збиток складав -1 000 тис. грн. Разом пасиви за розділом I склали 9000 тис. грн. (67,5% від загальної суми пасивів). Короткострокові кредити банків склали 1000 тис. грн. (7,5%), поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги — 1500 тис. грн. (11,2%), за розрахунками з бюджетом, страхуванням і з оплати праці по 500 тис. грн. кожна (3,7%), інші поточні зобов'язання — 337 тис. грн. (2,5%). Разом пасиви за розділом III становили 4337 тис. грн. (32,5%). У 2022 році загальна сума пасивів зросла до 14175 тис. грн., зареєстрований капітал залишився на рівні 10000 тис. грн. (70,5%), непокритий збиток — -986 тис. грн. Разом пасиви за розділом I склали 9014 тис. грн. (63,6%). Короткострокові кредити банків залишилися на рівні 1000 тис. грн. (7,1%), поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги — 1500 тис. грн. (10,5%), за розрахунками з бюджетом, страхуванням і з оплати праці по 500 тис. грн. кожна (3,5%), інші поточні зобов'язання зросли до 661 тис. грн. (4,7%). Разом пасиви за розділом III склали 4 661 тис. грн. (32,9%). У 2023 році загальна сума пасивів зросла до 17219 тис. грн., зареєстрований капітал залишився на рівні 10000 тис. грн. (58,1%), непокритий збиток зріс до -3812 тис. грн. Разом пасиви за розділом I склали 6188 тис. грн. (35,9%). Короткострокові кредити банків залишилися на рівні 1000 тис. грн. (5,8%), поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги зросла до 2500 тис. грн. (14,9%), за розрахунками з бюджетом і страхуванням — по 1000 тис. грн. кожна (5,9%), за розрахунками з оплати праці — до 1500 тис. грн. (8,9%), інші поточні зобов'язання збільшилися до 906 тис. грн. (5,4%). Разом пасиви за розділом III склали 7 906 тис. грн. (45,8%).

Аналіз відхилень показує, що з 2021 по 2023 рік загальна сума пасивів збільшилася на 3882 тис. грн. Зареєстрований капітал залишився незмінним, а непокритий збиток зріс на 2812 тис. грн. Пасиви за розділом I зменшилися на 2812 тис. грн., тоді як пасиви за розділом III збільшилися на 3569 тис. грн., що свідчить про зростання поточних зобов'язань та можливі фінансові труднощі.

Аналіз динаміки фінансових результатів дозволяє виявити як позитивні, так і негативні тенденції у фінансових показниках підприємства, що дає можливість керівництву своєчасно реагувати на зміни, коригувати стратегії та планувати

майбутню діяльність. Також дослідження такого характеру дозволяє підприємству своєчасно адаптуватися до змін у ринкових умовах, покращувати свої фінансові показники та забезпечувати довгостроковий розвиток. У таблиці 2.3 представлено дані для аналізу фінансових результатів діяльності ДП «Сумська біологічна фабрика».

Таблиця 2.3 – Динаміка фінансових результатів діяльності ДП «Сумська біологічна фабрика»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р. (+/-)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	23883	16311	35708	11825
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	15719	10372	16950	1231
Валовий прибуток	8164	5939	18758	10594
Інші операційні доходи	462	260	1318	856
Адміністративні витрати	3622	3255	4539	917
Витрати на збут	2697	2499	2756	59
Інші операційні витрати	2116	3283	10072	7956
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	191	-2838	2709	2518
Інші доходи	24	12	116	92
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток)	215	-2826	2825	2610
Витрати (дохід) з податку на прибуток	201	0	0	-201
Чистий фінансовий результат (прибуток)	14	-2826	2825	2811

Джерело: власні розрахунки автора

Дані таблиці 2.3 свідчать, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2021 році у порівнянні з 2023 роком зріс на 11825 тис. грн., собівартість реалізованої продукції – зросла на 1231 тис. грн. Валовий прибуток підприємства також значно зріс за аналізований період, а саме на 10594 тис. грн. Інші операційні доходи також зросли: з 462 тис. грн. у 2021 році до 1318 тис. грн. у 2023 році, що на 856 тис. грн. більше.

Адміністративні витрати зросли з 3622 тис. грн. у 2021 році до 4539 тис. грн. у 2023 році, що на 917 тис. грн. більше. Витрати на збут майже не змінилися, збільшившись лише на 59 тис. грн.: з 2697 тис. грн. у 2021 році до 2756 тис. грн. у

2023 році. Інші операційні витрати зросли значно: з 2116 тис. грн. у 2021 році до 10072 тис. грн. у 2023 році, що на 7956 тис. грн. більше.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2021 році складав 191 тис. грн., у 2022 році підприємство зазнало збитків у розмірі 2838 тис. грн., але у 2023 році отримало прибуток у розмірі 2709 тис. грн., що на 2518 тис. грн. більше порівняно з 2021 роком.

Чистий фінансовий результат (прибуток) підприємства у 2021 році складав 14 тис. грн., у 2022 році був збиток у розмірі 2826 тис. грн., а в 2023 році підприємство отримало прибуток у розмірі 2825 тис. грн., що на 2811 тис. грн. більше порівняно з 2021 роком.

Незважаючи на збитки у 2022 році, в 2023 році підприємство досягло прибутку у розмірі, що свідчить про ефективне управління та стабілізацію фінансової діяльності.

Дослідження забезпеченості фондами та ефективності їх використання є важливим аспектом фінансового аналізу підприємства, що дозволяє оцінити здатність підприємства ефективно використовувати свої ресурси для досягнення стратегічних цілей. Дослідження дозволяє виявити слабкі та сильні сторони в управлінні ресурсами, розробити стратегії для їх оптимізації та забезпечити довгострокову фінансову стабільність і конкурентоспроможність підприємства. У таблиці 2.4 наведено дані для проведення дослідження забезпеченості фондами та ефективності їх використання у ДП «Сумська біологічна фабрика».

Таблиця 2.4 - Забезпеченість фондами та ефективність їх використання на підприємстві

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2020 р. (+/-)
Фондоозброєність, грн.	1	0.9	0.9	-0,1
Фондовіддача, грн.	1626,6	1711,2	2002,3	375,7
Фондоємкість, грн.	0,6	0,5	0,5	-0,1

Джерело: власні розрахунки автора

Дані таблиці 2.4 свідчать, що у 2021 році фондоозброєність, яка відображає рівень забезпеченості працівників основними засобами, становила 1 грн., у 2022 році знизилася до 0,9 грн. і залишилася на цьому рівні у 2023 році, що показує незначне зменшення на 0,1 грн.

Фондовіддача, що показує ефективність використання основних засобів, у 2021 році становила 1626,6 грн., у 2022 році збільшилася до 1711,2 грн., а у 2023 році досягла 2002,3 грн., що демонструє суттєве зростання на 826,94 грн.

Фондоємкість, що є зворотним показником фондовіддачі і визначає витрати на основні засоби на одиницю виручки, зменшилася з 0,6 грн. у 2021 році до 0,5 грн. у 2022 та 2023 роках, що вказує на покращення ефективності використання основних засобів на 0,1 грн.

Представлені тенденції свідчать про ефективне управління ресурсами підприємства та його здатність забезпечувати стабільний розвиток.

Аналіз динаміки середньорічної чисельності робітників та ефективності використання робочої сили є важливим аспектом для оцінки продуктивності підприємства, його здатності досягати стратегічних цілей та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. За допомогою даних таблиці 2.5 дослідимо показники ефективності використання робочої сили на підприємстві.

Таблиця 2.5 – Динаміка середньорічної чисельності робітників та ефективності використання робочої сили

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2020 р. (+/-)
Середньорічна чисельність працівників, всього, осіб	70	88	84	14
Відпрацьовано 1 робітником днів, в середньому по господарству	220	215	210	-10
Вироблено валової продукції на 1 середньорічного робітника, тис. грн.	325	345	300	-25
Фонд оплати праці, тис. грн.	4500	5200	4800	300

Джерело: власні розрахунки автора

Дані таблиці 2.5 свідчать, що порівняно з 2021 роком, чисельність працівників у 2023 році збільшилася на 14 осіб. Порівняно з 2021 роком, у 2023

році, середня кількість відпрацьованих днів на одного працівника зменшилася на 10 днів, що може вказувати на різні фактори, такі як зменшення робочого навантаження або збільшення відпусток та лікарняних днів.

Виробництво валової продукції на одного середньорічного робітника показало негативну динаміку, оскільки у 2023 році порівняно з 2021 роком, цей показник зменшився на 25 тис. грн., що вказує на зниження ефективності використання робочої сили.

Порівняно з 2021 роком, фонд оплати праці у 2023 році збільшився на 300 тис. грн., що свідчить про зростання витрат на оплату праці, ймовірно через збільшення чисельності працівників та можливе підвищення заробітної плати.

Загальний аналіз показників вказує на те, що підприємство збільшило чисельність працівників, але зіткнулося зі зменшенням продуктивності праці та відпрацьованих днів на одного працівника. Зростання фонду оплати праці свідчить про додаткові витрати, які можуть бути пов'язані з утриманням більшої кількості працівників. Для підвищення ефективності використання робочої сили підприємству слід звернути увагу на причини зниження продуктивності та шукати шляхи для оптимізації робочого процесу та підвищення мотивації працівників.

Дослідження динаміки показників фінансової стійкості є важливим для оцінки здатності підприємства підтримувати стабільний фінансовий стан у довгостроковій перспективі. Аналіз таких показників, як коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт маневреності власного капіталу та інші, дозволяє виявити рівень фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, оцінити структуру капіталу та визначити здатність підприємства адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Важливість дослідження полягає у можливості виявлення потенційних ризиків, розробки стратегій для покращення фінансової стабільності та забезпечення довгострокового успіху підприємства. У відповідності до цього, на основі даних таблиці 2.6 було проведено дослідження даних показників для підприємства.

Таблиця 2.6 – Динаміка показників фінансової стійкості підприємства

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2021 р. до 2023 р. (+/-)
Коефіцієнт маневрування капіталу	0,5	0,4	0,4	-0,1
Коефіцієнт співвідношення власного оборотного капіталу та загального обсягу оборотного капіталу	0,3	0,3	0,2	-0,1
Коефіцієнт фінансової автономії	0,6	0,6	0,6	-
Коефіцієнт фінансової заборгованості	0,1	0,1	0,2	0,1
Коефіцієнт фінансової залежності	1,5	1,4	1,5	-
Коефіцієнт покриття боргу	2,2	2,1	1,8	-0,4

Джерело: власні розрахунки автора

Аналіз показників фінансової стійкості показує, що коефіцієнт маневрування капіталу знизився з 0,5 у 2021 році до 0,4 у 2022 і 2023 роках, що свідчить про зменшення гнучкості в управлінні фінансами на 0,1 п. Коефіцієнт співвідношення власного оборотного капіталу до загального обсягу оборотного капіталу також знизився з 0,3 у 2021-2022 роках до 0,2 у 2023 році, що вказує на зниження власних оборотних коштів на 0,1 п. Коефіцієнт фінансової автономії залишався стабільним на рівні 0,6 протягом усього періоду, вказуючи на стабільну частку власних коштів у структурі капіталу. Коефіцієнт фінансової заборгованості зріс з 0,1 у 2021-2022 роках до 0,2 у 2023 році, що означає збільшення залежності від позикових коштів на 0,1 п. Коефіцієнт фінансової залежності залишився на рівні 1,5 у 2021 і 2023 роках, знизившись до 1,4 у 2022 році, що свідчить про відносну стабільність фінансового стану. Коефіцієнт покриття боргу зменшився з 2,2 у 2021 році до 1,8 у 2023 році, що вказує на погіршення здатності компанії покривати свої зобов'язання на 0,4 п.

Незважаючи на стабільність фінансової автономії, погіршення здатності покривати борги свідчить про необхідність підвищення ефективності управління фінансами для зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Загальна динаміка показників, що характеризують фінансово-економічного стану ДП «Сумська біологічна фабрика» вказує на змішані результати діяльності підприємства в аналізованому періоді. З одного боку, відбулося зростання чистого

доходу від реалізації продукції та валового прибутку, що свідчить про позитивні тенденції в операційній діяльності. З іншого боку, зросли адміністративні та інші операційні витрати, що негативно вплинуло на фінансовий результат. Підприємство змогло досягти прибутку у 2023 році після збитків у 2022 році, що демонструє ефективне управління та стабілізацію фінансової діяльності. Однак для підвищення фінансової стійкості необхідно покращити управління боргами та ефективність використання ресурсів.

2.2 Аналіз ринку та управління розвитком підприємства

Ринкове середовище, в якому функціонує ДП «Сумська біологічна фабрика», характеризується високою динамічністю та потребує постійного моніторингу змін у споживчих перевагах, технологічних інноваціях та регуляторних умовах. Важливою складовою є аналіз попиту та пропозиції на біологічну продукцію, визначення основних трендів у споживанні, а також дослідження впливу інноваційних технологій на виробництво та розповсюдження продукції.

Сегментація ринку дозволяє підприємству розробити персоналізовані пропозиції для кожного сегмента, що підвищує ефективність маркетингових зусиль та забезпечує задоволення потреб споживачів.

Аналіз споживачів є критичним елементом для визначення стратегії розвитку підприємства. Споживачі біологічної продукції, виробленої ДП «Сумська біологічна фабрика», можна розділити на декілька ключових сегментів: фермерські господарства, агропромислові комплекси, садівники та тваринницькі підприємства. Кожен із цих сегментів має свої унікальні потреби та вимоги до продукції (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Сегментація ринку споживачів ДП «Сумська біологічна фабрика»

Сегмент споживачів	Основні потреби	Вимоги до продукції	Характеристики споживачів
Фермерські господарства	Підвищення врожайності та продуктивності тварин	Ефективність, безпечність, доступність	Невеликі обсяги закупівель, сезонний попит
Агропромислові комплекси	Масове виробництво	Стабільність постачання, конкурентоспроможна ціна	Великі обсяги закупівель, постійний попит
Тваринницькі підприємства	Підвищення продуктивності тварин	Ефективність, безпечність для тварин	Великі та середні обсяги закупівель

Джерело: власні дослідження автора

Асортимент товарної продукції підприємства – це сукупність всіх видів продукції, яку виробляє та реалізує підприємство, враховуючи різноманітність моделей, типів, розмірів, кольорів та інших характеристик товарів. Він включає як основну продукцію, так і додаткові товари, що можуть задовольняти різні потреби споживачів та ринкові сегменти. Формування асортименту товарної продукції є ключовим аспектом стратегії розвитку підприємства, що впливає на конкурентоспроможність і фінансові результати підприємства. Повний асортимент ветеринарних препаратів та товарна номенклатура ДП «Сумська біологічна фабрика» представлено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Асортимент товарної продукції підприємства

Групи товарів	Підгрупи
1	2
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 інактивованасорбоана
	3.2. Вірус-вакцина суха проти Ньюкаслської хвороби птиці із штаму «Ла-Сота»

Продовження таблиці 2.8

1	2
3. Вакцини для птиці	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 виизначення 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%)

Джерело: власні дослідження автора на основі [25]

Аналізуючи асортимент продукції ДП «Сумська біологічна фабрика», важливо зазначити, що він охоплює широкий спектр біологічних препаратів, спрямованих на різні сегменти аграрного ринку. Дані, представлені на рисунку 2.1, ілюструють основні категорії продукції та їх частку в загальному обсязі виробництва.

Ціноутворення на продукцію є процесом визначення вартості товарів або послуг, що пропонуються на ринку. Воно базується на врахуванні витрат на виробництво, витрат на маркетинг та збут, конкурентних цін, попиту на ринку, а також стратегічних цілей підприємства. Ефективне ціноутворення забезпечує

покриття витрат, отримання прибутку і водночас залишається привабливим для споживачів, підтримуючи конкурентоспроможність продукції.

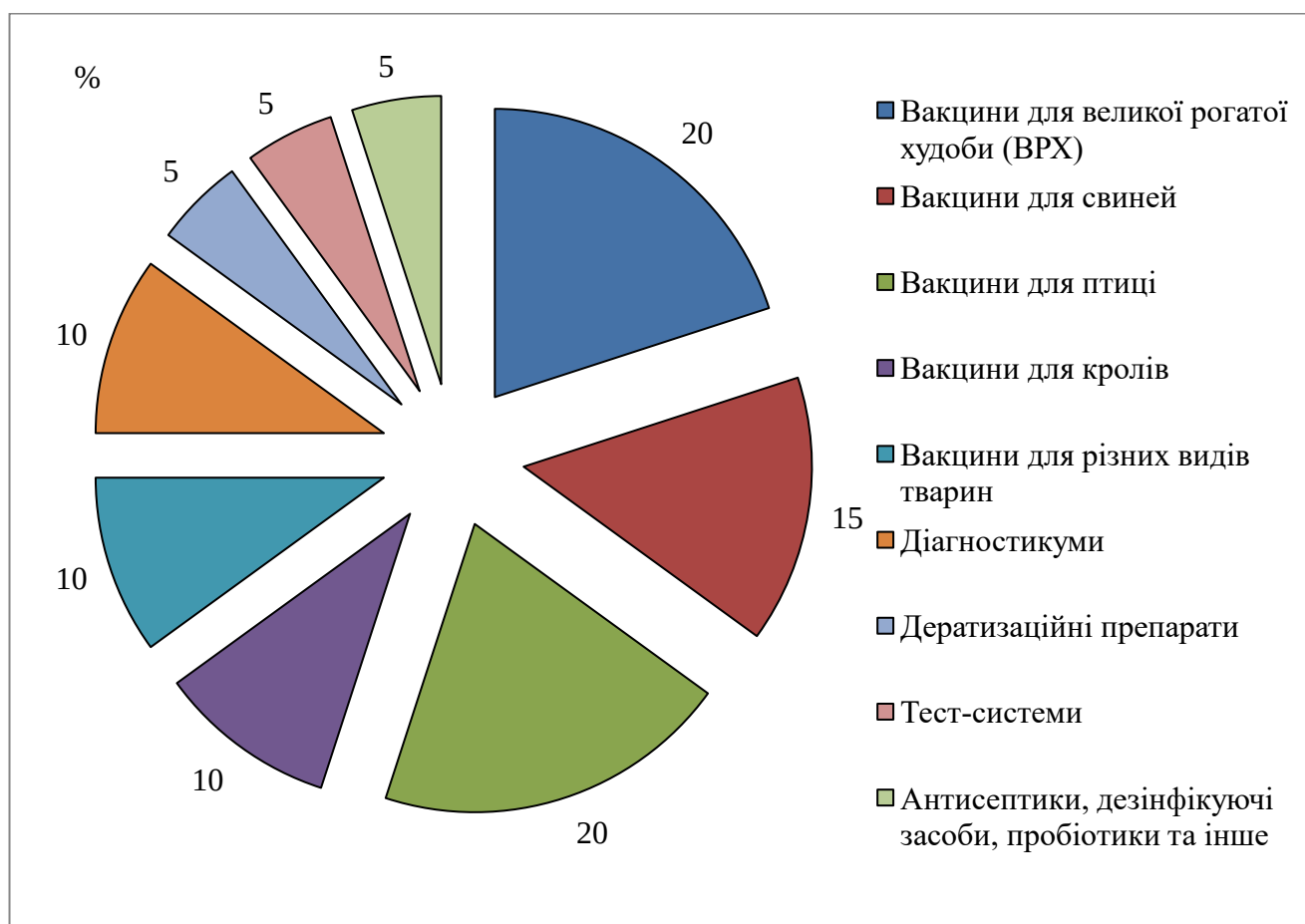


Рисунок 2.1 – Структура асортименту продукції підприємства

Джерело: власні дослідження автора на основі [25]

Споживча цінність визначається тим, наскільки продукція задовольняє потреби та очікування споживачів. Висока споживча цінність дозволяє встановити вищу ціну, тоді як низька споживча цінність вимагає зниження ціни для підтримки конкурентоспроможності. Важливо також враховувати сезонність попиту та можливості диференціації цін для різних сегментів споживачів, що дозволить максимізувати прибутки підприємства.

Для ДП «Сумська біологічна фабрика» ціноутворення враховує специфіку ветеринарної галузі, потреби клієнтів і регуляторні вимоги. Прайс-лист на вакцини у 2023 р. від ДП «Сумська біологічна фабрика» наведений у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Прайс-лист на вакцини

Вид тварини	Найменування біопрепарату	Ціна за 1 дозу, грн.	Ціна за флакон, грн.
ВРХ	Концентрована ГОА проти емкару ВРХ та вівців	2,9	145
Свині	Вірус-вакцина (АСВ) проти чуми свиней лапінізована	1,6	162
Птиця	Вакцина проти пастельозу птиці інактивована сорбована	-	263
	Вірус-вакцина суха проти Ньюкаслської хвороби птиці із штаму «Ла-Сота»	0,4	40
	Вірус-вакцина суха проти Ньюкаслської хвороби птиці із штаму «Ла-Сота» на СПФ-ембріонах	0,8	80
Кролі	Вакцина проти вірусної геморагічної хвороби кролів тканинна інактивована ГОА	3,1	31
	Міксовак зі спеціальним розчинок	3,5	35
	Розчин до міксоваку	0,5	6
Різні тварини	Вакцина жива спорова сибірки тварин із штаму «СБ» рідка	1,8	90
	Вакцина проти лептоспірозу полівалентна (BOVIS)	9,7	194

Джерело: власні дослідження автора на основі [25]

Постачальники – це підприємства або особи, які забезпечують організацію необхідними ресурсами для її виробничої діяльності. Вони постачають сировину, комплектуючі, обладнання, послуги та інші матеріальні та нематеріальні ресурси, що є необхідними для створення кінцевого продукту або надання послуги. Від ефективності співпраці з постачальниками залежить якість, своєчасність і вартість виробничих процесів. Вибір надійних постачальників і налагодження з ними тривалих партнерських відносин сприяє стабільності бізнесу, знижує ризики зриву виробництва та підвищує конкурентоспроможність продукції на ринку.

Основні матеріали та ресурси закуповуються через тендери, зокрема у ФОП Демченко К.П. та ТОВ «В-ІНВЕСТ», що забезпечує стабільність поставок, але в той же час створює залежність від постачальників.

Конкуренти - це суб'єкти ринку, які пропонують аналогічні або схожі товари чи послуги і змагаються за тих самих споживачів. Вони впливають на стратегію ціноутворення, маркетингову діяльність та інноваційні процеси на підприємстві.

Ринок фармацевтичної продукції та матеріалів в Україні є високо конкурентним. Основні конкуренти підприємства - ДП «Херсонська біологічна фабрика» та ДП «Харківська біологічна фабрика», які мають майже однакові ринкові частки. Ринок характеризується високим рівнем регулювання, що створює бар'єри для входу нових гравців, але водночас забезпечує певний рівень стабільності для існуючих компаній. ДП «Сумська біологічна фабрика» займає близько 28% ринку, що є добрим показником, але потребує постійних зусиль для утримання і збільшення частки (рис. 2.2).

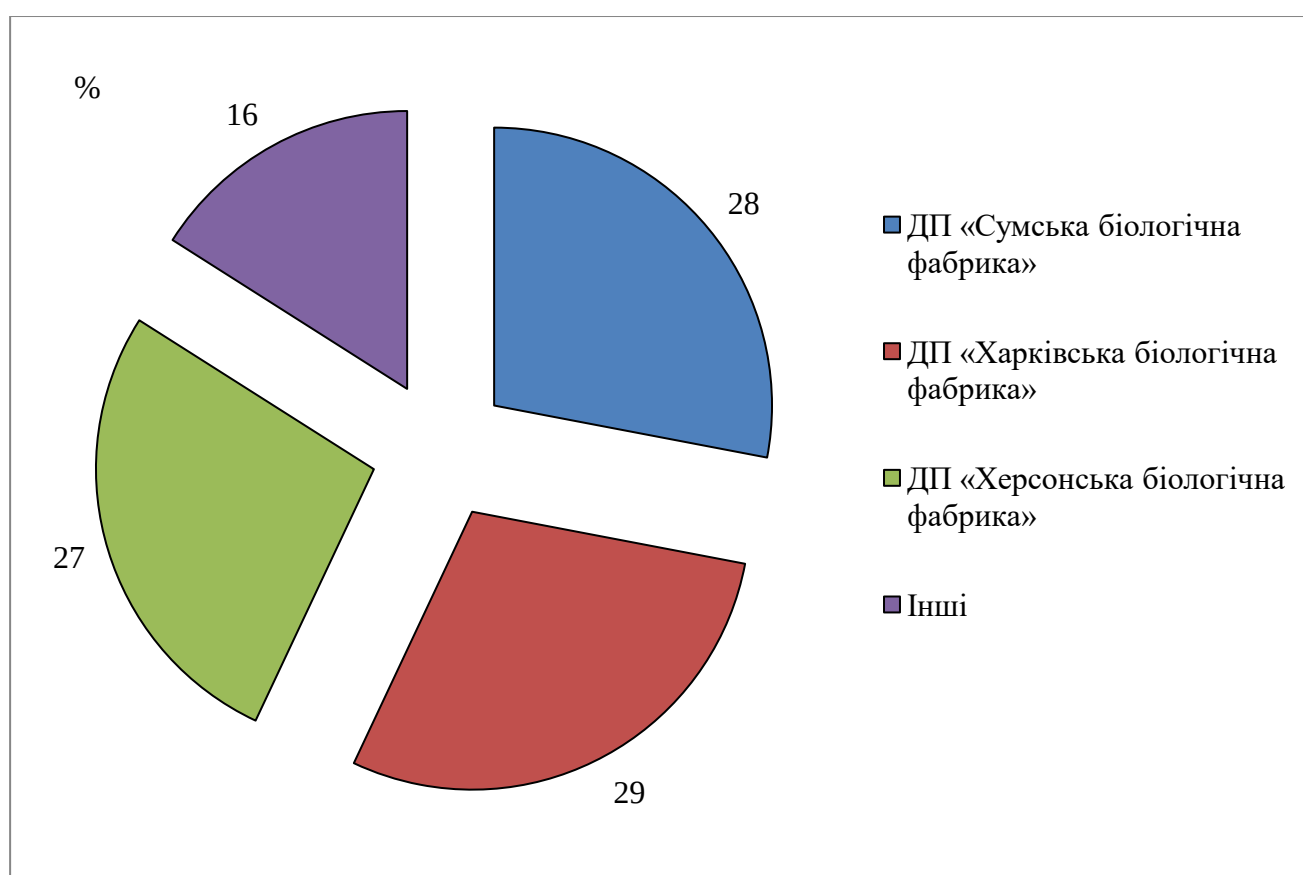


Рисунок 2.2 – Розподіл ринкової частки серед основних конкурентів, 2023 рік

Джерело: власні дослідження автора

Реалізація продукції – це процес продажу товарів або послуг, вироблених підприємством, кінцевим споживачам або посередникам. Цей процес включає планування збуту, визначення цільових ринків, розробку маркетингових стратегій, організацію рекламних кампаній та безпосередню роботу з клієнтами.

Ефективна реалізація продукції дозволяє підприємству отримувати прибуток, забезпечувати стабільний грошовий потік і утримувати конкурентні позиції на ринку. Важливими аспектами в процесі реалізації є ціноутворення, канали збуту, умови постачання та обслуговування клієнтів, що впливають на задоволеність споживачів і їхню лояльність до бренду.

Продукція підприємства реалізується по наступних цільових сегментах: фермерські господарства, птахофабрики, свинокомплекси, кролеферми, ветеринарні лікарні, ветеринарні лабораторії, ветеринарні аптеки, циркові компанії, зоопарки та приватні особи.

Сьогодні в межах міста діє лише одна аптека Сумської біологічної фабрики, де завжди пропонуються високоякісні товари за цінами виробника.

Успішними партнерами у зовнішньоекономічній діяльності для «Сумської біофабрики» стали країни Східної Європи та Азії. Підприємству вдалося зміцнити свої позиції на ринках Азербайджану, Грузії, Таджикистану та Молдови. Продаж вакцин здійснюється також через державні тендери, а продукція доставляється за допомогою авіарейсів.

Обсяги реалізації продукції за різними сегментами у 2023 році можна простежити у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Обсяги реалізації продукції по сегментам ринку, тис. грн.

Види продукції	Сегменти ринку			Всього
	м. Суми	Сумська область	В межах України	
Біопрепарати для свиней	377,1	2212,3	2530,9	5120,3
Біопрепарати для ВРХ	215,3	755,7	2463,5	3434,5
Біопрепарати для кролів	140,9	438,1	1125,9	1704,9
Біопрепарати для птиці	360,2	1367,2	2261,5	3988,9
Біопрепарати для різних видів тварин	113,5	414,5	1048,9	1576,9
Лабораторні тварини	1,3	2,2	48,4	51,9
Інша продукція та послуги	96,6	192,6	144,4	433,6
Всього	1304,9	5382,6	9623,5	16311

Джерело: власні розрахунки автора

Аналізуючи дані таблиці 2.10, можна зробити висновок, що в 2023 році загальні обсяги реалізації продукції ДП «Сумська біологічна фабрика» становили 16311 тис. грн. Найбільшу частку в обсягах продажів займають біопрепарати для свиней — 5120,3 тис. грн., з яких 377,1 тис. грн. реалізовано в місті Суми, 2212,3 тис. грн. — у Сумській області, та 2530,9 тис. грн. — в інших регіонах України. На другому місці за обсягами продажів знаходяться біопрепарати для птиці, загальна сума реалізації яких становила 3988,9 тис. грн., з яких 360,2 тис. грн. продано в місті Суми, 1367,2 тис. грн. — у Сумській області, та 2261,5 тис. грн. — в інших регіонах України. Продаж біопрепаратів для ВРХ склав 3434,5 тис. грн., з яких 215,3 тис. грн. реалізовано в місті Суми, 755,7 тис. грн. — у Сумській області, та 2463,5 тис. грн. — в інших регіонах України. Відзначимо також продажі біопрепаратів для кролів, які склали 1704,9 тис. грн., та біопрепаратів для різних видів тварин, загальна сума продажів яких становила 1576,9 тис. грн. Реалізація лабораторних тварин становила 51,9 тис. грн., а інша продукція та послуги — 433,6 тис. грн.

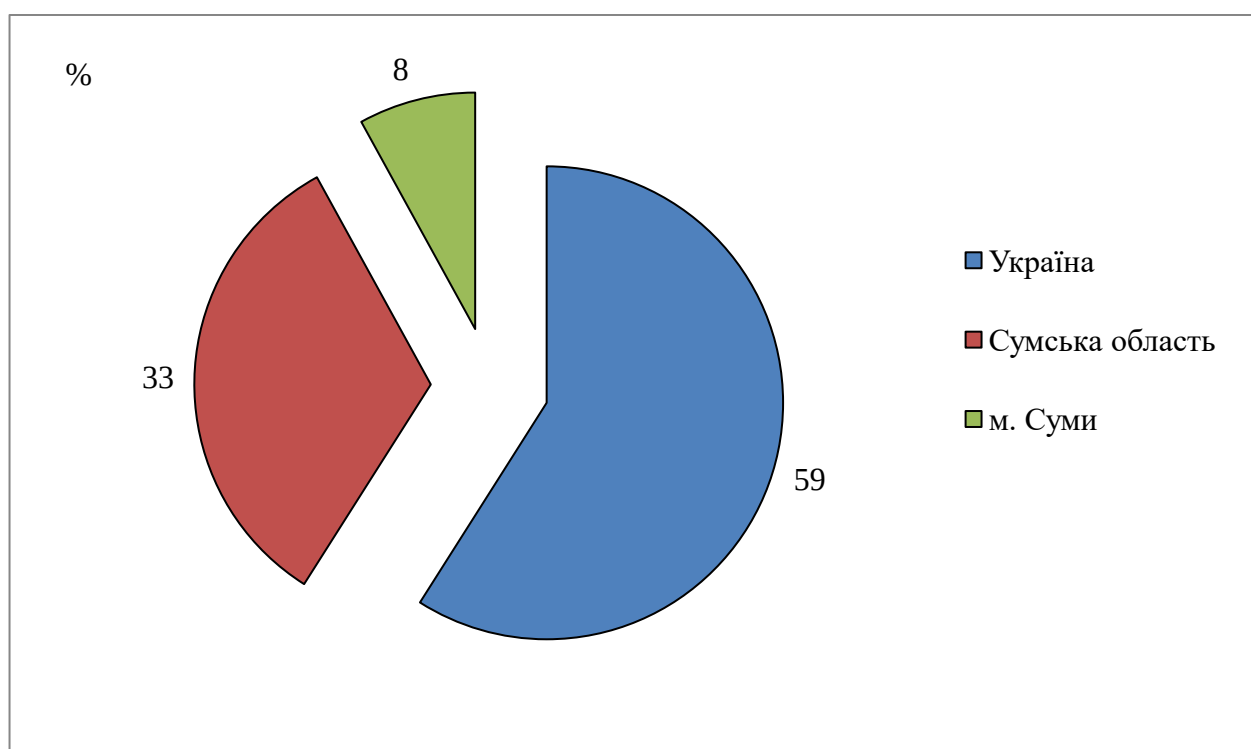


Рисунок 2.3 – Структура реалізації продукції за каналами розподілу

Джерело: власні розрахунки автора

На основі аналізу ринку за територіальною ознакою можна зробити висновок, що найважливішими сегментами є ринок у межах України та ринок Сумської області, частка яких становить 59% та 33% відповідно. Місцевий ринок займає незначну частину, яка складає близько 8% у структурі ринкових сегментів (рис.2.3).

Таким чином, представлений аналіз є важливим для стратегічного планування та розвитку підприємства. Розуміння розподілу ринкових сегментів дозволяє ефективно розробляти маркетингові стратегії, оптимізувати канали збуту та покращувати асортимент продукції відповідно до потреб кожного сегмента. Знання сильних ринків допоможе сконцентрувати зусилля на їх утриманні та розширенні, в той час як ідентифікація менш значущих ринків відкриває можливості для зростання та диверсифікації. Врахування цих факторів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та фінансової стабільності підприємства в довгостроковій перспективі.

2.3 Проблеми та перспективи розвитку підприємства

У сучасних умовах економічної невизначеності та динамічних змін ринкового середовища дослідження проблем та перспектив розвитку підприємства є надзвичайно важливим аспектом для ефективного управління. Формування та впровадження стратегії розвитку вимагає глибокого розуміння внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства. Аналіз проблем, з якими стикається підприємство, дозволяє виявити слабкі місця та знайти шляхи їх усунення, тоді як визначення перспектив розвитку відкриває нові можливості для зростання та підвищення конкурентоспроможності. Відповідно, комплексне дослідження є необхідним для розробки ефективних стратегій, які забезпечать сталий розвиток та адаптацію підприємства до змін ринкових умов.

Постійний аналіз та моніторинг стану підприємства ДП «Сумська біологічна фабрика» виявляє наявність ряду проблем, що потребують негайного

вирішення. Виявлені внутрішні проблеми включають в себе недоліки у внутрішньому управлінні, недостатню ефективність виробничих процесів та застарілі технологічні ресурси. Недоліки у внутрішньому управлінні проявляються у вигляді неефективного розподілу обов'язків між підрозділами, низького рівня мотивації працівників та відсутності чіткої стратегії розвитку.

Основні проблеми, пов'язані з виробничими процесами, включають в себе недостатню автоматизацію виробництва, що призводить до високих витрат на ручну працю та зниження конкурентоспроможності продукції. Крім того, застарілі технологічні ресурси не дозволяють повністю реалізувати потенціал підприємства, що спричиняє зниження якості продукції та підвищення витрат на її виготовлення.

Одним з найбільш значущих зовнішніх викликів є нестабільна економічна ситуація в Україні, яка ускладнює довгострокове планування та залучення інвестицій. Крім того, значний вплив мають зміни в законодавстві та нормативній базі, що регулює діяльність підприємств біотехнологічної галузі. Часті зміни правил та вимог створюють додаткові ризики для стабільної роботи підприємства.

Також варто відзначити конкуренцію на міжнародному ринку, де вітчизняні виробники стикаються з високотехнологічними зарубіжними конкурентами, що мають доступ до більш сучасних технологій та значних фінансових ресурсів. Умови глобалізації потребують від підприємства постійного вдосконалення технологічних процесів та підвищення якості продукції для утримання позицій на ринку.

До сильних сторін ДП «Сумська біологічна фабрика» відносяться наступні фактори, що забезпечують конкурентоспроможність та ефективність діяльності. Однією з головних переваг є наявність кваліфікованого персоналу, що має значний досвід роботи у сфері біологічного виробництва, що дозволяє підприємству здійснювати розробку та впровадження інноваційних продуктів, що відповідають сучасним стандартам якості та безпеки. Також варто відзначити успішні продукти, які займають лідируючі позиції на ринку завдяки високій ефективності та конкурентоспроможній ціні. Конкурентні переваги підприємства включають

широкий асортимент продукції, гнучкість у виробничих процесах та здатність швидко адаптуватися до змін на ринку. Дані відображені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Сильні сторони підприємства

Сильні сторони підприємства	Опис
Кваліфікований персонал	Співробітники підприємства мають значний досвід роботи у сфері біологічного виробництва, що забезпечує високу якість та ефективність продукції.
Успішні продукти	Продукти підприємства займають лідируючі позиції на ринку завдяки своїй ефективності та конкурентоспроможній ціні.
Конкурентні переваги	Широкий асортимент продукції, гнучкість у виробничих процесах, здатність швидко адаптуватися до змін на ринку.
Висока репутація	Підприємство має високу репутацію серед клієнтів та партнерів, що сприяє зміцненню довіри та залученню нових споживачів.
Наявність інноваційних розробок	Постійні дослідження та розробки нових продуктів забезпечують підприємству технологічну перевагу та дозволяють випереджати конкурентів.

Джерело: власні дослідження автора

Проте, разом із сильними сторонами існують і слабкі сторони, що можуть впливати на загальну ефективність діяльності ДП «Сумська біологічна фабрика». Внутрішні недоліки включають обмежені фінансові ресурси, що обмежують можливості для інвестицій у нові проекти та модернізацію виробничих потужностей. Вразливі місця в стратегії можуть виникати через недостатню диверсифікацію продуктового портфеля, що робить підприємство вразливим до коливань попиту на окремі види продукції. Дані відображені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.16 – Слабкі сторони підприємства

Слабкі сторони підприємства	Опис
1	2
Обмежені фінансові ресурси	Недостатність фінансових ресурсів обмежує можливості для інвестицій у нові проекти та модернізацію виробничих потужностей.
Внутрішні недоліки	Недостатня диверсифікація продуктового портфеля, що підвищує вразливість до коливань попиту на окремі види продукції.

Продовження таблиці 2.12

1	2
Вразливі місця в стратегії	Відсутність чіткої стратегії щодо розширення ринків збуту та покращення логістичних процесів.
Обмежені ресурси	Недостатність матеріальних та технічних ресурсів для швидкого реагування на зміни у ринковому середовищі.
Висока залежність від постачальників	Висока залежність від обмеженої кількості постачальників сировини може створювати ризики для стабільності виробничого процесу.

Джерело: власні дослідження автора

Загрози та ризики, що можуть впливати на діяльність підприємства, включають економічні нестабільності, коливання попиту на продукцію та конкуренцію. Економічні нестабільності, зокрема зміни в курсах валют, можуть впливати на витрати підприємства та знижувати його прибутковість. Також варто враховувати ризики, пов'язані зі змінами у законодавстві, що можуть впливати на виробничі процеси та збут продукції. Конкуренція на ринку біологічної продукції є високою, тому підприємству необхідно постійно впроваджувати інновації та покращувати якість продукції для збереження своїх позицій на ринку.

Зміни у споживацьких вподобаннях також можуть впливати на діяльність підприємства. Споживачі стають більш вимогливими до якості та безпеки продукції, тому ДП "Сумська біологічна фабрика" повинна постійно адаптувати свою продукцію до нових вимог та стандартів. Важливим напрямком є розвиток екологічно чистої продукції, що відповідає сучасним тенденціям та попиту на ринку.

Проблеми та перспективи розвитку підприємства - вступ про необхідність дослідження для управління процесом формування та впровадження стратегії розвитку підприємства

Загрози та ризики, що можуть впливати на діяльність підприємства, включають економічні нестабільності, коливання попиту на продукцію та конкуренцію. Економічні нестабільності, зокрема зміни валютних курсів, можуть впливати на витрати підприємства і знижувати його прибутковість. Також

необхідно враховувати ризики, пов'язані зі змінами в законодавстві, які можуть впливати на виробничі процеси та збут продукції. Конкуренція на ринку біологічної продукції є високою, тому підприємству необхідно постійно впроваджувати інновації та покращувати якість продукції, щоб зберігати свої позиції на ринку.

Вплив конкуренції на діяльність ДП «Сумська біологічна фабрика» є значним, оскільки на ринку присутні численні компанії, що пропонують аналогічну продукцію. Для збереження конкурентоспроможності необхідно постійно аналізувати ринкові тенденції, впроваджувати нові технології та покращувати якість продукції. Важливим аспектом є також маркетингова стратегія, що включає просування продукції на нові ринки, участь у виставках та конференціях, а також активне використання Інтернет-маркетингу.

Зміни у споживацьких вподобаннях також можуть впливати на діяльність підприємства. Споживачі стають більш вимогливими до якості та безпеки продукції, тому ДП «Сумська біологічна фабрика» повинна постійно адаптувати свою продукцію до нових вимог та стандартів. Важливим напрямком є розвиток екологічно чистої продукції, що відповідає сучасним тенденціям та попиту на ринку.

Для оцінки стратегічної позиції ДП «Сумська біологічна фабрика» було проведено SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати ключові фактори, що впливають на його діяльність. SWOT-аналіз допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози, з якими воно може стикнутися. Метод SWOT-аналізу є важливим інструментом для прийняття стратегічних рішень і розробки планів щодо подальшого розвитку підприємства. Результати SWOT-аналізу, представлені в таблиці 2.13, надають чітке уявлення про внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на успішність і стабільність діяльності ДП «Сумська біологічна фабрика».

Таблиця 2.13 – SWOT-аналіз підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявність висококваліфікованих працівників з досвідом у сфері біологічного виробництва, здатних забезпечувати високу якість продукції та ефективність виробничих процесів (+5) 2. Продукція підприємства займає лідируючі позиції на ринку завдяки своїй ефективності та конкурентоспроможній ціні (+5) 3. Широкий асортимент продукції, гнучкість у виробничих процесах, здатність швидко адаптуватися до змін ринкових умов та вимог споживачів (+4) 4. Висока репутація серед клієнтів та партнерів, що сприяє зміцненню довіри та залученню нових споживачів (+4) 5. Постійні дослідження та розробки нових продуктів, впровадження інноваційних технологій у виробничі процеси (+3)	1. Недостатність фінансових ресурсів для інвестицій у нові проекти та модернізацію виробничих потужностей (-4) 2. Обмежений спектр продуктів, що робить підприємство вразливим до коливань попиту на окремі види продукції (-5) 3. Відсутність розробленої стратегії розширення ринків збуту та покращення логістичних процесів (-3) 4. Недостатність матеріальних та технічних ресурсів для швидкого реагування на зміни у ринковому середовищі та впровадження нових технологій (-5) 5. Висока залежність від обмеженої кількості постачальників сировини, що може створювати ризики для стабільності виробничого процесу (-3)
Разом: +21	Разом: -20
Можливості	Загрози
1. Впровадження нових інноваційних розробок для збільшення частки ринку та підвищення прибутковості підприємства (+4) 2. Вихід на міжнародні ринки, зокрема до країн Європейського Союзу та Азії, для збільшення обсягів продажів та зниження залежності від внутрішнього ринку (+4) 3. Співпраця з іншими підприємствами та науковими установами для обміну досвідом, знаннями та впровадження нових технологій (+5) 4. Впровадження нових технологій у виробничі процеси для підвищення ефективності, якості продукції та зниження витрат на виробництво (+4) 5. Відповідь на сучасні тенденції та попит на екологічно чисту продукцію для залучення нових споживачів (+5)	1. Нестабільна економічна ситуація в Україні, яка ускладнює довгострокове планування та залучення інвестицій (-5) 2. Часті зміни в законодавчій та нормативній базі, що регулює діяльність підприємств біотехнологічної галузі (-4) 3. Високотехнологічні зарубіжні конкуренти з доступом до сучасних технологій та значних фінансових ресурсів (-4) 4. Зміни у споживацьких вподобаннях, що можуть впливати на діяльність підприємства (-5) 5. Висока залежність від обмеженої кількості постачальників сировини, що може призводити до перебоїв у виробничому процесі (-5)
Разом: +22	Разом: -23

Джерело: власні дослідження автора

SWOT-аналіз ДП «Сумська біологічна фабрика» показав, що підприємство має значний потенціал завдяки висококваліфікованим працівникам, широкому асортименту продукції та впровадженню інновацій. Однак існують і слабкі сторони, такі як обмежені фінансові ресурси та залежність від постачальників. Можливості на міжнародних ринках та співпраця з науковими установами можуть значно покращити позиції підприємства. Водночас, економічні нестабільності та конкуренція на ринку становлять серйозні загрози.

Для оцінки зовнішніх факторів, що впливають на діяльність ДП «Сумська біологічна фабрика», було проведено PEST-аналіз. Такий аналіз дозволяє виявити ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, які формують зовнішнє середовище підприємства. Результати PEST-аналізу, представлені в таблиці 2.14, відображають основні аспекти, які можуть впливати на ефективність та стратегію розвитку підприємства. Аналіз сприяє розумінню потенційних можливостей і загроз, а також розробці відповідних стратегій для успішної діяльності в змінюваних умовах зовнішнього середовища.

Таблиця 2.14 – PEST-аналіз підприємства

Політичні фактори	Економічні фактори
1	2
1. Вплив законодавства на виробництво та реалізацію продукції, включаючи регулювання біотехнологічної галузі, стандарти якості та безпеки продукції. 2. Політична нестабільність в Україні та військовий стан, яка впливає на інвестиційний клімат, економічне середовище та довгострокове планування діяльності підприємства. 3. Політика держави щодо митних тарифів, експортних та імпорتنих обмежень, що впливає на вартість та доступність сировини та готової продукції. 4. Наявність державних програм підтримки біотехнологічних підприємств, зокрема фінансової допомоги, податкових пільг та грантів на розвиток інновацій. 5. Відносини України з іншими країнами, що впливають на можливості експорту продукції та співпраці з міжнародними партнерами.	1. Загальний стан економіки України, включаючи темпи зростання ВВП, рівень інфляції, курси валют та рівень безробіття. 2. Рівень доходів та купівельної спроможності населення, що впливає на попит на продукцію підприємства. 3. Доступність кредитних ресурсів для підприємств, включаючи умови кредитування, процентні ставки та доступність фінансування для інноваційних проектів. 4. Рівень податкового навантаження на підприємства, включаючи ставки податків на прибуток, ПДВ, акцизи та інші обов'язкові платежі. 5. Вартість сировини та матеріалів, необхідних для виробництва продукції, включаючи коливання цін на внутрішньому та міжнародному ринках.

Продовження таблиці 2.14

1	2
Соціальний	Технологічний
1. Зміни у структурі населення, включаючи віковий склад, рівень народжуваності та смертності, міграційні процеси. 2. Очікування суспільства щодо соціальної відповідальності підприємств, включаючи екологічну відповідальність, безпеку праці та підтримку місцевих громад. 3. Зміни у споживацьких вподобаннях та попиті на біотехнологічну продукцію, включаючи підвищення інтересу до екологічно чистих та органічних продуктів 4. Рівень освіти та кваліфікації населення, що впливає на доступність кваліфікованої робочої сили для підприємства. 5. Зміни у стилі життя та поведінці споживачів, включаючи зростаючий інтерес до здорового способу життя та натуральної продукції.	1. Рівень розвитку технологій у біотехнологічній галузі, включаючи інновації у виробничих процесах та нові методи досліджень і розробок. 2. Доступність нових технологій для підприємства, включаючи вартість впровадження, доступність обладнання та програмного забезпечення. 3. Інвестиції в наукові дослідження та дослідно-конструкторські роботи, що впливають на здатність підприємства розробляти нові продукти та технології. 4. Впровадження автоматизації та цифровізації у виробничі процеси, що сприяє підвищенню ефективності та зниженню витрат. 5. Співпраця з іншими підприємствами та науковими установами у сфері технологій для обміну знаннями та впровадження спільних проектів.

Джерело: власні дослідження автора

Політичні та економічні фактори відображають вплив законодавчих норм, політичної стабільності та економічної ситуації в країні на виробничі процеси та фінансову стійкість підприємства. Соціальні та технологічні фактори підкреслюють важливість адаптації до змін у споживацьких вподобаннях та впровадження нових технологій у виробництво.

Проведений аналіз проблем та перспектив розвитку ДП «Сумська біологічна фабрика» дозволив виявити як сильні, так і слабкі сторони підприємства, а також визначити основні напрямки для подальшого розвитку. Підприємство має значний потенціал для зростання, зокрема завдяки кваліфікованому персоналу, успішним продуктам та конкурентним перевагам. Однак, для забезпечення стійкого розвитку необхідно активно працювати над подоланням внутрішніх недоліків, впровадженням інноваційних технологій та розширенням ринків збуту.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДП «СУМСЬКА БІОЛОГІЧНА ФАБРИКА» М. СУМИ

3.1 Розробка стратегії розвитку підприємства

Розробка стратегії розвитку підприємства є ключовим елементом для забезпечення його довгострокового успіху та конкурентоспроможності. Стратегія розвитку дозволяє визначити основні напрямки діяльності, пріоритети та цілі, а також методи їх досягнення, що є критично важливим в умовах динамічних змін ринкового середовища. Без чітко сформованої стратегії підприємство може стикнутися з ризиками неефективного використання ресурсів, втрати ринкових позицій та нездатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Тому стратегічне планування є фундаментальним процесом, який забезпечує стабільний розвиток і успішне функціонування підприємства на ринку [5, 22 с.75].

Метою стратегії розвитку ДП «Сумська біологічна фабрика» є досягнення високих фінансових та операційних результатів, які забезпечать довгострокову стійкість та конкурентоспроможність на ринку фармацевтичних препаратів та матеріалів. Основні цілі та підцілі, які забезпечать реалізацію основної мети підприємства, представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Цілі стратегії розвитку ДП «Сумська біологічна фабрика»

Ціль	Підціль
1	2
Збільшення прибутку	Оптимізація виробничих витрат
	Підвищення ефективності управління витратами
	Розширення асортименту продукції
Розширення ринкової частки	Вихід на нові ринки
	Підвищення якості продукції
	Впровадження агресивної маркетингової стратегії
Оптимізація внутрішніх процесів	Впровадження ефективних методів управління
	Автоматизація бізнес-процесів
	Підвищення продуктивності та якості продукції

Продовження таблиці 3.1

1	2
Підвищення ефективності використання ресурсів	Оптимізація закупівельної діяльності
	Впровадження енергоефективних технологій
	Управління запасами

Джерело: власні дослідження автора

Першочерговою ціллю є збільшення прибутку для забезпечення фінансової стійкості підприємства. Досягнення цієї цілі передбачає реалізацію низки стратегічних заходів, включаючи оптимізацію виробничих витрат, підвищення ефективності управління витратами та розширення асортименту продукції. Впровадження новітніх технологій та автоматизація виробничих процесів знизять витрати на виробництво, підвищуючи конкурентоспроможність і прибутковість. Аналіз витрат допоможе виявити і усунути неефективні витрати, сприяючи збільшенню прибутку. Розширення асортименту продукції шляхом введення нових продуктів, що відповідають сучасним ринковим тенденціям, дозволить залучити нових клієнтів і збільшити доходи, забезпечуючи стабільне зростання.

У таблиці 3.2 представлено очікувані результати від впровадження першої цілі стратегічного розвитку підприємства.

Таблиця 3.2 – Планові заходи та очікувані результати від збільшення прибутку

Захід	Очікуваний результат
Впровадження новітніх технологій	Зниження виробничих витрат на 15%
Оптимізація управління витратами	Зниження неефективних витрат на 10%
Розширення асортименту продукції	Збільшення доходів на 20%

Джерело: власні дослідження автора

Другою стратегічною ціллю є розширення географії присутності. Вихід на нові ринки, як внутрішні, так і міжнародні, дозволить диверсифікувати ринки збуту, знизити залежність від окремих ринків та збільшити обсяги продажів. Зокрема, стратегія передбачає активну експансію на ринки ЄС, де спостерігається стабільний попит на фармацевтичну продукцію. Для успішного виходу на нові

ринки необхідно здійснити ретельний аналіз ринкових умов, розробити адаптовану маркетингову стратегію та встановити ефективні канали дистрибуції. Важливим аспектом є також дотримання міжнародних стандартів якості, що підвищить довіру до продукції та забезпечить її конкурентоспроможність на нових ринках.

На рисунку 3.1 представлено планове розширення ринкової частки на міжнародному ринку ДП «Сумська біологічна фабрика» у короткостроковій перспективі.

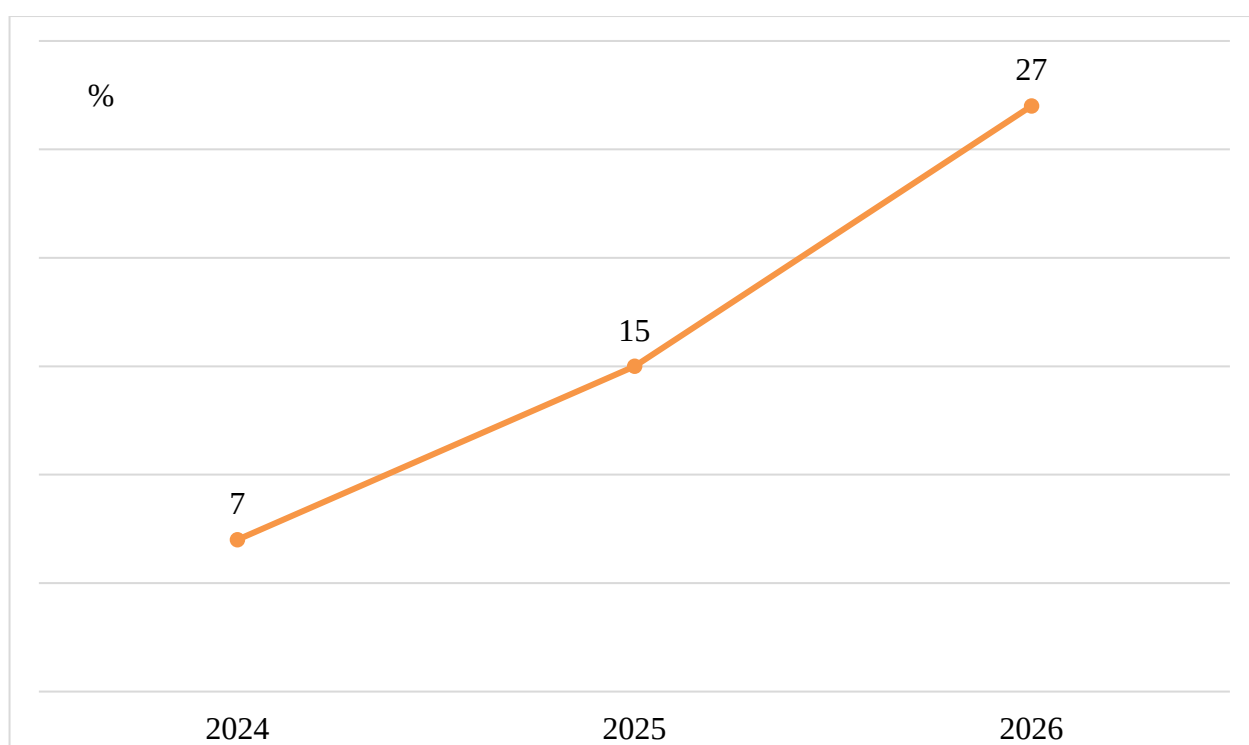


Рисунок 3.1 – Динаміка планованого розширення ринкової частки

Джерело: власні дослідження автора

Прогноз динаміки ринкової частки підприємства на період з 2024 по 2026 роки демонструє очікуване стабільне зростання. Вихідна ринкова частка у 2024 році становить 7%. Прогноз на 2025 рік показує збільшення до 15%, що відображає приріст на 8 п.в. На 2026 рік прогнозується подальше зростання ринкової частки до 27%, що становить додаткові 12 п.в. порівняно з попереднім роком. Загальне зростання ринкової частки підприємства за три роки

прогнозується на рівні 20 п.в., що свідчить про ефективність стратегічних заходів і потенціал для зміцнення позицій на ринку.

Третім важливою ціллю є оптимізація внутрішніх процесів. Це передбачає впровадження ефективних методів управління та автоматизацію бізнес-процесів, що підвищить продуктивність і якість продукції. Використання сучасних технологій для автоматизації виробництва знизить час виробництва та підвищить якість продукції, підвищуючи конкурентоспроможність. Впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації працівників забезпечить відповідність сучасним вимогам виробництва, підвищуючи ефективність роботи. Сертифікація за міжнародними стандартами якості підвищить довіру клієнтів та сприятиме розширенню ринків збуту.

У таблиці 3.3 наведено основні заходи з оптимізації внутрішніх процесів та їх прогнозовані результати.

Таблиця 3.3 – Планові заходи та очікувані результати від оптимізації внутрішніх процесів

Захід	Очікуваний результат	Покращення, %
Автоматизація виробничих процесів	Зниження часу виробництва	12
Підвищення кваліфікації персоналу	Відповідність сучасним вимогам	20
Впровадження системи якості	Підвищення довіри клієнтів	17

Джерело: власні дослідження автора

Останньою, але не менш важливою ціллю є підвищення ефективності використання ресурсів. Для цього необхідно реалізувати низку заходів, спрямованих на оптимізацію закупівельної діяльності, енергозбереження та управління запасами. Впровадження ефективних методів управління закупівлями дозволить знизити вартість придбаних матеріалів та ресурсів, підвищуючи фінансову стійкість. Впровадження енергоефективних технологій знизить енергоспоживання та витрати на енергоносії, знижуючи витрати на виробництво. Впровадження системи управління запасами забезпечить оптимальний рівень

запасів та знизить витрати на зберігання, підвищуючи ефективність використання ресурсів.

У таблиці 3.4 наведено основні заходи підвищення ефективності використання ресурсів та їх прогнозовані результати.

Таблиця 3.4 – Планові заходи та очікувані результати від підвищення ефективності використання ресурсів.

Захід	Очікуваний результат	Зниження, %
Оптимізація закупівельної діяльності	Зниження вартості матеріалів	12
Енергозбереження	Зниження енергоспоживання	18
Управління запасами	Оптимальний рівень запасів	10

Джерело: власні дослідження автора

Таблиця 3.5 відображає основні цифрові показники, встановлені в рамках стратегії розвитку ДП «Сумська біологічна фабрика». Наведені показники визначають конкретні цілі та завдання, яких необхідно досягти для забезпечення стійкого зростання і підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку фармацевтичних препаратів та матеріалів. Зокрема, увагу зосереджено на збільшенні прибутку, розширенні ринкової частки, скороченні виробничих витрат та підвищенні ефективності управління внутрішніми процесами.

Таблиця 3.5 – Основні показники стратегії розвитку ДП «Сумська біологічна фабрика»

Завдання	Показники
Збільшення прибутку	20% протягом трьох років
Розширення ринкової частки	15% на внутрішньому ринку та вихід на нові міжнародні ринки
Скорочення виробничих витрат	10% через автоматизацію та оптимізацію
Підвищення ефективності закупівель, зберігання та логістики	15%

Джерело: власні дослідження автора

Стратегічний розвиток ДП «Сумська біологічна фабрика» передбачає встановлення конкретних напрямків і завдань, а також визначення необхідних

ресурсів для їх реалізації. Головним завданням є забезпечення стійкого зростання і підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку фармацевтичних препаратів та матеріалів.

Для досягнення цього передбачено збільшення прибутку на 20% протягом трьох років шляхом розширення асортименту продукції, що буде досягатися через розробку нових продуктів, впровадження сучасних технологій та оптимізацію процесів для зменшення виробничих витрат. Ефективність управління витратами покращуватиметься завдяки детальному аналізу та скороченню неефективних витрат.

Ще однією важливою задачею є розширення ринкової частки на внутрішньому ринку на 15% та вихід на нові міжнародні ринки. Даний крок вимагатиме проведення маркетингових досліджень, адаптації продукції до нових ринкових вимог, покращення конкурентоспроможності через підвищення якості та впровадження нових розробок, а також активізації маркетингових заходів, включаючи рекламні кампанії та участь у виставках і конференціях.

Покращення ефективності виробничих процесів здійснюватиметься через скорочення витрат на 10% завдяки автоматизації та оптимізації, що включає інвестиції у нове обладнання і програмне забезпечення, впровадження систем управління якістю за міжнародними стандартами, а також навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Наступною задачею є підвищення якості продукції через впровадження міжнародних стандартів ISO та GMP, що забезпечить підвищення довіри клієнтів і конкурентоспроможності продукції шляхом сертифікації виробництва та продукції, покращення якості сировини через оптимізацію закупівель, а також контролю якості на всіх етапах виробництва.

Оптимізація внутрішніх процесів включає підвищення ефективності управління закупівлями, зберіганням і логістикою на 15%. Для цього впроваджуватимуться системи управління запасами, оптимізуватимуться процеси закупівель і логістики, а також підвищуватиметься ефективність управління людськими ресурсами через автоматизацію планування.

Для реалізації запропонованою стратегічної мети діяльності підприємства потрібно залучити різні ресурси (табл.3.6).

Таблиця 3.6 – Калькуляція витрат на реалізацію стратегічних заходів

Захід	Вартість, тис. грн.
Людські ресурси	
Підвищення кваліфікації персоналу	500
Залучення спеціалістів	300
Автоматизація управління	400
Фінансові ресурси	
Інвестиції в нове обладнання	2000
Маркетингові кампанії для виходу на нові ринки	700
Сертифікація виробництва	600
Технічні ресурси	
Впровадження сучасних інформаційних систем	800
Новітнє виробниче обладнання	1500
Автоматизація виробничих процесів	1000
Загальні витрати	6800

Джерело: власні розрахунки автора

Людські ресурси включають підвищення кваліфікації персоналу, залучення спеціалістів для впровадження нових технологій та автоматизацію управління. Фінансові ресурси будуть спрямовані на інвестиції в нове обладнання, маркетингові кампанії для виходу на нові ринки та сертифікацію виробництва. Технічні ресурси включають впровадження сучасних інформаційних систем для управління запасами і логістикою, новітнє виробниче обладнання для покращення якості продукції та автоматизацію виробничих процесів.

Таким чином, стратегічне планування для ДП "Сумська біологічна фабрика" підкреслює важливість розробки чіткої та ефективної стратегії для забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Основні напрями розвитку включають диверсифікацію продуктового портфеля, розширення географічної присутності, вдосконалення технологій виробництва та оптимізацію операційних процесів. Досягнення цих цілей сприятиме збільшенню прибутку на 20%, розширенню ринкової частки на 15%, скороченню виробничих

витрат на 10% та підвищенню ефективності управління на 15%. Для реалізації цих стратегічних заходів необхідно залучити значні ресурси, включаючи людські, фінансові та технічні. Комплексний підхід до управління ресурсами та впровадження інноваційних технологій забезпечить стійкий розвиток підприємства і підвищить його конкурентоспроможність на ринку фармацевтичних препаратів та матеріалів.

3.2 Оцінка ризиків та управління ними

Оцінка ризиків та управління ними є ключовими аспектами стратегічного планування для будь-якого підприємства, включаючи ДП «Сумська біологічна фабрика». Ризики можуть виникати як із зовнішнього, так і внутрішнього середовища, впливаючи на стабільність та ефективність діяльності підприємства. Важливість виявлення, оцінки та управління ризиками полягає в можливості підприємства передбачити потенційні загрози, мінімізувати їх негативні наслідки та забезпечити стійке зростання та розвиток. Ефективне управління ризиками допомагає підприємству адаптуватися до змінних умов ринку, залишаючись конкурентоспроможним та фінансово стабільним [24].

До основних зовнішніх ризиків діяльності підприємства було віднесено:

1. Економічні коливання - підвищення цін на сировину або енергоносії збільшує собівартість продукції, що може призвести до зниження прибутковості. Рецесія може зменшити попит на продукцію фабрики, що вплине на обсяги продажів і фінансові результати.

2. Конкуренція - входження нових конкурентів або агресивна цінова політика існуючих конкурентів можуть призвести до зменшення продажів і зниження цін на продукцію.

3. Зміни в законодавстві - нова регуляторна база або зміни в існуючих нормах можуть потребувати від підприємства додаткових витрат на адаптацію до нових вимог, що може включати оновлення технологій, зміни в процесах виробництва або підвищення стандартів якості.

4. Технологічні загрози - швидкий розвиток технологій може вимагати постійної модернізації обладнання та впровадження нових технологічних рішень. Затримка в адаптації до нових технологій може знизити конкурентоспроможність підприємства і призвести до втрати ринкових позицій.

До внутрішніх ризиків діяльності ДП «Сумська біологічна фабрика» було віднесено:

1. Управлінські ризики - неправильні управлінські рішення, нестача координації між різними відділами або слабкість у стратегії управління можуть негативно вплинути на ефективність бізнес-процесів і фінансові результати.

2. Якість продукції - проблеми з якістю продукції можуть знизити довіру споживачів і негативно вплинути на репутацію підприємства. Неякісна продукція може привести до рекламацій, штрафів або витрат на повернення товару.

3. Персонал - високий рівень плинності кадрів або недостатня кваліфікація працівників можуть вплинути на продуктивність та ефективність роботи підприємства. Нестача кваліфікованих спеціалістів може також призвести до зниження якості виробництва і збільшення витрат на навчання.

4. Фінансові ризики - ризики, пов'язані з фінансовою стійкістю підприємства, включають проблеми з ліквідністю або доступом до кредитних ресурсів. Зміни в кредитних умовах або підвищення вартості кредитування можуть вплинути на фінансове становище підприємства.

Оцінка ймовірності і впливу цих ризиків за допомогою матриці ймовірності-впливу дозволяє класифікувати їх за критеріями ймовірності виникнення і серйозності наслідків, що допомагає в розробці ефективних стратегій управління ризиками для забезпечення стабільного розвитку ДП «Сумська біологічна фабрика» (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Матриця ймовірності-впливу для ризиків

Ризик	Ймовірність	Вплив	Загальний бал
1	2	3	4
Економічні коливання	4	4	16
Конкуренція	3	5	15
Зміни в законодавстві	3	4	12

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4
Технологічні загрози	4	3	12
Управлінські ризики	3	4	12
Якість продукції	2	5	10
Персонал	3	3	9
Фінансові ризики	3	4	12

Джерело: власні розрахунки автора

Дані таблиці 3.7 демонструє, що найбільшими загрозами для підприємства є економічні коливання та конкуренція, які мають загальний бал 16 і 15 відповідно. Це свідчить про високу ймовірність та значний вплив цих ризиків на діяльність компанії. Зміни в законодавстві, технологічні загрози, управлінські ризики та фінансові ризики мають однаковий загальний бал 12, що підкреслює їхній значний, але дещо нижчий порівняно з економічними коливаннями та конкуренцією, вплив. Якість продукції, з оцінкою 10, показує нижчу ймовірність, але високий вплив, що підкреслює важливість підтримки високих стандартів якості. Ризики, пов'язані з персоналом, мають найнижчий загальний бал 9, що свідчить про їх відносно менший вплив та ймовірність порівняно з іншими факторами. Загалом, ці оцінки допомагають підприємству пріоритизувати свої зусилля у зменшенні найбільш вагомих ризиків та впроваджувати відповідні заходи для забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності.

Розробка та впровадження комплексної стратегії управління ризиками є необхідною умовою для стабільного розвитку та успішного функціонування ДП «Сумська біологічна фабрика». Врахування як зовнішніх, так і внутрішніх ризиків, а також реалізація відповідних заходів допоможуть підприємству знизити негативний вплив ризиків і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на ринку фармацевтичних препаратів і матеріалів.

Перелік практичних заходів для мінімізації ризиків є наступним:

1. Економічні коливання:

1.1. Диверсифікація постачальників сировини та енергоносіїв - залучення альтернативних постачальників для зниження залежності від коливань цін.

1.2. Фінансові резерви - створення фінансових резервів для покриття непередбачених витрат, пов'язаних з економічними змінами.

1.3. Хеджування ризиків - використання фінансових інструментів для захисту від валютних ризиків та інфляції.

2. Конкуренція:

2.1. Інновації та R&D - інвестиції у дослідження та розробки для створення інноваційних продуктів, які будуть конкурентоспроможними на ринку.

2.2. Маркетингові стратегії - агресивні маркетингові кампанії для підвищення впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів.

2.3. Цінова політика - гнучка цінова політика, яка дозволяє швидко реагувати на цінові зміни конкурентів.

3. Зміни в законодавстві:

3.1. Юридичний моніторинг - постійний моніторинг змін у законодавстві для своєчасної адаптації до нових вимог.

3.2. Юридичні консультації - співпраця з юридичними фірмами для отримання консультацій щодо нових регуляторних вимог та їх впровадження.

4. Технологічні загрози:

4.1. Інвестиції у нові технології - постійні інвестиції в новітні технології для збереження конкурентоспроможності.

4.2. Партнерства з технологічними компаніями - співпраця з провідними технологічними компаніями для доступу до новітніх розробок.

5. Управлінські ризики:

5.1. Підвищення кваліфікації менеджменту - навчання та розвиток управлінських навичок для забезпечення ефективного керівництва.

5.2. Впровадження системи управління ризиками - розробка і впровадження системи управління ризиками для ідентифікації та мінімізації управлінських ризиків.

6. Якість продукції

6.1. Системи контролю якості - впровадження ISO та інших міжнародних стандартів якості.

6.2. Регулярні аудити - проведення регулярних внутрішніх і зовнішніх аудитів для контролю якості продукції.

7. Персонал

7.1. Навчання та розвиток - постійне навчання і підвищення кваліфікації працівників.

7.2. Мотиваційні програми - впровадження програм мотивації для зниження плинності кадрів.

8. Фінансові ризики

8.1. Диверсифікація джерел фінансування - залучення різних джерел фінансування, таких як кредити, гранти, інвестиції.

8.2. Фінансовий контроль - впровадження системи контролю фінансових потоків для забезпечення ліквідності та стабільності.

Після впровадження відповідних заходів для мінімізації ризиків, ймовірність та вплив деяких ризиків знизяться. Оновлена матриця ймовірності-впливу представлена в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Матриця ймовірності-впливу для ризиків після впровадження заходів з їх мінімізації

Ризик	Ймовірність	Вплив	Загальний бал
Економічні коливання	3	3	9
Конкуренція	2	4	8
Зміни в законодавстві	2	3	6
Технологічні загрози	3	2	6
Управлінські ризики	2	3	6
Якість продукції	1	4	4
Персонал	2	2	4
Фінансові ризики	2	3	6

Джерело: власні розрахунки автора

Для зниження ймовірності та впливу економічних коливань на діяльність підприємства застосовуються заходи з диверсифікації постачальників, створення фінансових резервів та хеджування ризиків. Завдяки цим заходам ймовірність і вплив зменшуються до значень 3 і 3 відповідно, що дає загальний бал 9. Конкуренція також піддається впливу зменшення завдяки інвестиціям у інновації,

агресивним маркетинговим стратегіям та гнучкій ціновій політиці, що знижує ймовірність до 2 і вплив до 4, загальний бал 8. Зміни в законодавстві контролюються через постійний юридичний моніторинг та консультації, що знижує ймовірність до 2 і вплив до 3, загальний бал 6. Технологічні загрози зменшуються завдяки постійним інвестиціям у новітні технології та співпраці з технологічними компаніями, що знижує ймовірність до 3 і вплив до 2, загальний бал 6. Управлінські ризики мінімізуються через підвищення кваліфікації менеджменту та впровадження системи управління ризиками, що знижує ймовірність до 2 і вплив до 3, загальний бал 6. Якість продукції покращується завдяки впровадженню систем контролю якості та регулярним аудитам, що знижує ймовірність до 1 і вплив до 4, загальний бал 4. Персонал управляється через постійне навчання і розвиток, а також програми мотивації, що знижує ймовірність до 2 і вплив до 2, загальний бал 4. Фінансові ризики знижуються завдяки диверсифікації джерел фінансування та впровадженню системи контролю фінансових потоків, що знижує ймовірність до 2 і вплив до 3, загальний бал 6.

Оцінка ризиків та управління ними є важливою складовою стратегічного планування для ДП «Сумська біологічна фабрика». Ідентифікація та аналіз основних зовнішніх і внутрішніх ризиків дозволяють підприємству розробляти ефективні стратегії для їх мінімізації. Впровадження заходів з управління ризиками, таких як диверсифікація постачальників, фінансове хеджування, інвестиції в інновації та підвищення кваліфікації персоналу, сприяє зниженню ймовірності та впливу негативних факторів на діяльність підприємства. Оновлена матриця ймовірності-впливу після впровадження заходів демонструє значне зменшення ризиків, що забезпечує стабільність та стійкий розвиток підприємства. Це підвищує конкурентоспроможність ДП «Сумська біологічна фабрика» на ринку фармацевтичних препаратів та матеріалів. Таким чином, систематичне управління ризиками є ключовим фактором успішної реалізації стратегічних цілей підприємства та його довгострокового процвітання.

3.3 Економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства

Економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства є критичним етапом у плануванні та реалізації довгострокових цілей. Воно включає аналіз фінансових показників, оцінку витрат і доходів, а також прогнозування економічних результатів впровадження стратегічних заходів. Цей процес дозволяє визначити фінансову життєздатність і ефективність запропонованих стратегій, забезпечуючи раціональне використання ресурсів і максимізацію прибутку. Таким чином, економічне обґрунтування слугує основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Економічне моделювання є ключовим елементом обґрунтування стратегії розвитку ДП «Сумська біологічна фабрика». Для оцінки впливу запропонованої стратегії на фінансові показники використовуються різні методи прогнозування, такі як трендовий аналіз, регресійні моделі та аналіз часових рядів. Ці методи дозволяють створити прогнози доходів, витрат, чистого прибутку та інших ключових показників на основі історичних даних та передбачуваних змін в операційній діяльності [4 с.100].

Для оцінки ефективності стратегії розвитку було застосовано регресійну модель, яка враховує основні чинники, що впливають на фінансові показники підприємства. Ці чинники включають обсяг виробництва, ціни на сировину, операційні витрати та макроекономічні показники, такі як інфляція та валютний курс. Прогноз фінансових показників на 2025-2027 роки вказує на зростання доходів з 25 тис. грн. у 2025 році до 35 тис. грн. у 2027 році, при цьому операційні витрати також зростуть, але з меншим темпом, з 18 тис. грн. до 24 тис. грн. за той же період. В результаті чистий прибуток збільшиться з 3 тис. грн. у 2025 році до 7 тис. грн. у 2027 році.

Сценарійний аналіз дозволяє оцінити ризики та можливі варіанти розвитку в залежності від різних зовнішніх та внутрішніх факторів. Були розглянуті три основні сценарії: оптимістичний, базовий та песимістичний. У оптимістичному сценарії дохід підприємства у 2027 році може досягти 40 тис. грн., при цьому

чистий прибуток складе 10 тис. грн. У базовому сценарії прогнозується дохід у 35 тис. грн. та чистий прибуток 7 тис. грн. У песимістичному сценарії дохід складе 30 тис. грн., а чистий прибуток — 4 тис. грн..

Оцінка ризиків включає аналіз можливих негативних впливів на діяльність підприємства та їхню ймовірність. Основними ризиками є зміни у законодавстві, зростання цін на сировину, зниження попиту на продукцію та макроекономічні ризики, такі як інфляція та валютні коливання. Зміни у законодавстві мають високу ймовірність та значний вплив на підприємство, тому необхідно швидко адаптуватися до нових норм та підтримувати активну комунікацію з регуляторами. Зростання цін на сировину також є суттєвим ризиком, який можна зменшити за рахунок диверсифікації постачальників та укладання довгострокових контрактів. Зниження попиту на продукцію має середню ймовірність та вплив, але може бути компенсовано активними маркетинговими кампаніями та диверсифікацією продуктів. Макроекономічні ризики, такі як інфляція та валютні коливання, мають високу ймовірність та значний вплив, і їх можна зменшити за допомогою фінансового хеджінгу та оптимізації витрат.

На основі проведеного економічного моделювання та сценарійного аналізу можна зробити такі висновки: по-перше, підприємству слід вжити заходів для захисту від валютних та інфляційних ризиків через фінансовий хеджінг та оптимізацію витрат; по-друге, необхідно підтримувати активну комунікацію з регуляторами та швидко адаптуватися до змін у законодавстві; по-третє, розширення асортименту продукції та активні маркетингові кампанії допоможуть знизити ризики, пов'язані зі зниженням попиту; по-четверте, впровадження нових технологій та оптимізація виробничих процесів зменшить операційні витрати та підвищить прибутковість. Запропоновані рекомендації спрямовані на забезпечення стійкого розвитку та фінансової стабільності ДП «Сумська біологічна фабрика» у довгостроковій перспективі.

Порівняльний аналіз передбачає оцінку обраної стратегії розвитку ДП «Сумська біологічна фабрика» та її порівняння з альтернативними варіантами.

Основна мета цього аналізу — визначити найбільш ефективну стратегію з точки зору вартості впровадження та очікуваних результатів.

Порівнюються три основні стратегії: базова стратегія (інтенсивний розвиток існуючих напрямків діяльності), стратегія диверсифікації (вихід на нові ринки та розширення асортименту продукції), та стратегія інноваційного розвитку (впровадження нових технологій та підвищення ефективності виробництва) (табл.3.9 та табл.3.10).

Таблиця 3.9 – Порівняльна характеристика стратегій для розвитку ДП «Сумська біологічна фабрика»

Фокус	Цілі	Методи	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
Базова стратегія - інтенсивний розвиток існуючих напрямків діяльності				
Основний акцент робиться на подальшому розвитку та оптимізації вже існуючих напрямків діяльності підприємства	Підвищення ефективності виробництва, оптимізація операційних процесів, зменшення витрат та покращення якості продукції	Впровадження програм підвищення кваліфікації персоналу, модернізація обладнання, поліпшення логістики та зберігання, підвищення стандартів якості	Відносно низькі інвестиційні витрати, швидка реалізація, мінімальні ризики, оскільки підприємство продовжує працювати в знайомих умовах	Обмежені можливості для значного зростання, висока залежність від поточних ринкових умов, можливе швидке насичення ринку
Стратегія диверсифікації - вихід на нові ринки та розширення асортименту продукції				
Розширення географічної присутності підприємства, а також асортименту продукції, що пропонується на ринку	Збільшення ринкової частки, зниження залежності від внутрішнього ринку, залучення нових клієнтів, підвищення доходів	Розробка та впровадження нових продуктів, вихід на нові ринки, активізація маркетингових зусиль, участь у міжнародних виставках і конференціях	Збільшення ринкових можливостей, підвищення стійкості до ринкових коливань, нові джерела доходу, можливість швидкої адаптації до змін у споживчих вподобаннях	Високі інвестиційні витрати, тривалий період впровадження, високі ризики, пов'язані з виходом на нові ринки та адаптацією нових продуктів

Продовження таблиці 3.9

1	2	3	4	5
Стратегія інноваційного розвитку - впровадження нових технологій та підвищення ефективності виробництва				
Використання сучасних технологій для підвищення продуктивності та ефективності виробничих процесів	Зниження виробничих витрат, підвищення якості продукції, збільшення конкурентоспроможності, інноваційний розвиток підприємства	Інвестиції у новітні технології, автоматизація виробничих процесів, впровадження систем управління якістю, підвищення кваліфікації працівників	Значне підвищення ефективності виробництва, зниження витрат, поліпшення якості продукції, можливість утримання конкурентних позицій на ринку	Високі початкові інвестиції, ризику, пов'язані з впровадженням нових технологій, необхідність постійної адаптації до швидко змінюваних технологічних умов

Джерело: власні дослідження автора

Інвестиційні витрати є найнижчими у базовій стратегії, середніми у стратегії диверсифікації та найвищими у стратегії інноваційного розвитку. Термін реалізації базової стратегії є найшвидшим, тоді як стратегія диверсифікації потребує тривалого часу для впровадження, а стратегія інноваційного розвитку займає середній термін реалізації. Ризики найнижчі у базовій стратегії, середні у стратегії диверсифікації і високі у стратегії інноваційного розвитку. Можливості для зростання обмежені у базовій стратегії, високі у стратегії диверсифікації та значні у стратегії інноваційного розвитку.

Таблиця 3.10 – Порівняльний аналіз стратегій розвитку ДП «Сумська біологічна фабрика»

Параметр	Базова стратегія	Стратегія диверсифікації	Стратегія інноваційного розвитку
1	2	3	4
Вартість впровадження, тис. грн.	10000	15000	20000
Час впровадження, роки	2	3	4
Очікуваний приріст доходів, тис. грн.	10000	20000	25000

Продовження таблиці 3.10

1	2	3	4
Очікуваний приріст чистого прибутку, тис. грн.	3000	6000	8000
Ризики	Помірні (конкуренція, ринкові зміни)	Високі (невідомість нових ринків)	Високі (технологічні ризики)
Вплив на ринок	Збереження ринкової частки	Розширення ринкової частки	Зміцнення ринкової позиції
Конкурентоспроможність	Збереження поточної позиції	Збільшення конкурентних переваг	Значне підвищення конкурентоспроможності

Джерело: власні дослідження та розрахунки автора

Аналіз таблиці 3.10 показує значні відмінності у вартості впровадження, часу реалізації, очікуваних приростах доходів і чистого прибутку, ризиках та впливі на ринок. Базова стратегія передбачає найнижчі інвестиційні витрати у розмірі 10000 тис. грн., із часом впровадження 2 роки. Очікуваний приріст доходів за цією стратегією становить 10000 тис. грн., а приріст чистого прибутку — 3000 тис. грн. Ризики за цією стратегією є помірними, пов'язаними з конкуренцією та ринковими змінами. Вплив на ринок полягає у збереженні поточної ринкової частки, збереженні конкурентної позиції підприємства.

Стратегія диверсифікації має середній рівень інвестиційних витрат у розмірі 15000 тис. грн. та тривалий час впровадження — 3 роки. Очікуваний приріст доходів становить 20000 тис. грн., а приріст чистого прибутку — 6000 тис. грн. Ризики за цією стратегією є високими, оскільки включають невідомість нових ринків. Проте ця стратегія дозволяє значно розширити ринкову частку та збільшити конкурентні переваги підприємства.

Стратегія інноваційного розвитку передбачає найвищі інвестиційні витрати — 20000 тис. грн. та час впровадження — 4 роки. Очікуваний приріст доходів становить 25000 тис. грн., а приріст чистого прибутку — 8000 тис. грн. Ризики за цією стратегією також високі, пов'язані з технологічними викликами. Однак, ця стратегія сприяє зміцненню ринкової позиції підприємства та значному підвищенню конкурентоспроможності.

Реалізація стратегії, спрямованої на модернізацію та диверсифікацію продукції, вихід на нові ринки, оптимізацію внутрішніх процесів та автоматизацію виробництва, передбачає поліпшення фінансових показників підприємства (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Прогнозовані покращення показників ДП «Сумська біологічна фабрика»

Показники	2024 р.	2025 р.	2026 р.
Дохід, тис. грн.	44992	54890,3	69710,7
Чистий прибуток, тис. грн.	5000	7500	9975,5
Активи, тис. грн.	18571,5	20985,9	24343,6
Зобов'язання, тис. грн.	7115,4	6688,5	6220,3
Кількість працівників, осіб	75	80	85

Джерело: власні розрахунки автора

Прогнозовані фінансові показники демонструють значне зростання у наступні три роки. Очікується, що у 2024 році дохід ДП "Сумська біологічна фабрика" зросте на 26% завдяки виходу на нові ринки та збільшенню асортименту продукції. Чистий прибуток збільшиться на 77% завдяки зниженню виробничих витрат та підвищенню ефективності. Активи підприємства зростуть на 13% за рахунок інвестицій у нові технології та обладнання. Зобов'язання зменшаться на 10% завдяки оптимізації закупівель та управління запасами. Кількість працівників залишиться незмінною, що свідчить про покращення ефективності використання персоналу та впровадження автоматизації.

У 2025 році дохід зросте на 22% завдяки збільшенню ринкової частки та виходу на міжнародні ринки. Чистий прибуток зросте на 50% завдяки покращенню управління витратами та підвищенню продуктивності. Активи зростуть на 13% завдяки подальшим інвестиціям у технології та розвиток виробництва. Зобов'язання знизяться на 6% завдяки ефективному управлінню фінансами та зниженню витрат на закупівлі. Кількість працівників збільшиться для підтримки зростаючого виробництва.

У 2026 році очікується подальше зростання доходу на 27% завдяки розширенню асортименту продукції та зміцненню позицій на ринку. Чистий прибуток збільшиться на 33% за рахунок подальшої оптимізації витрат та підвищення ефективності. Активи зростуть на 16% завдяки інвестиціям у новітні технології та розвиток виробничих потужностей. Зобов'язання знизяться на 7% завдяки ефективному управлінню фінансовими потоками та зниженню витрат. Кількість працівників збільшиться для підтримки зростаючого виробництва та нових проектів.

Таким чином, впровадження стратегії модернізації та диверсифікації продукції, виходу на нові ринки, оптимізації внутрішніх процесів та автоматизації виробництва сприятиме значному покращенню фінансових показників ДП «Сумська біологічна фабрика». Прогнозоване зростання доходів та прибутків, а також збільшення активів свідчать про ефективність запропонованих заходів. Зменшення зобов'язань і підвищення ефективності використання персоналу підтверджують раціональність та життєздатність стратегічних рішень. Комплексний підхід до реалізації стратегії забезпечить стійке зростання підприємства, підвищить його конкурентоспроможність та зміцнить ринкові позиції у довгостроковій перспективі. Ефективне управління ресурсами та адаптація до ринкових умов сприятимуть досягненню фінансової стабільності та забезпеченню сталого розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

Результатом дослідження є вирішення науково-прикладного завдання щодо розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства. Це дало змогу зробити такі висновки:

1. Визначено, що ефективне стратегічне планування є ключовим фактором успіху в умовах динамічного ринкового середовища. Основні компоненти стратегічного управління включають детальний аналіз середовища, формування та реалізацію стратегічних цілей, а також управління змінами і ризиками. Системний підхід до управління стратегією розвитку дозволяє підприємству досягати довгострокових цілей та підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку.

2. Дослідження організаційної структури та фінансово-економічного стану ДП «Сумська біологічна фабрика» свідчить про позитивні зміни в активах підприємства за період 2021-2023 років. Основні засоби зросли на 1000 тис. грн., що свідчить про активні інвестиції у модернізацію та оновлення виробничих потужностей. Водночас зростання короткострокових зобов'язань підприємства на 3569 тис. грн. вказує на збільшення фінансових ризиків, пов'язаних із залученням позикових коштів. Збільшення дебіторської заборгованості на 300 тис. грн. вимагає посилення контролю за боргами клієнтів, що може допомогти у покращенні фінансової стійкості підприємства. Загалом, аналіз показує, що підприємство має позитивні тенденції в розвитку, однак потребує покращення управління фінансовими ресурсами.

3. Дослідження фінансової стійкості ДП «Сумська біологічна фабрика» показало, що підприємство має стабільний рівень фінансової автономії (0,6 протягом аналізованого періоду), що свідчить про достатню частку власного капіталу в структурі фінансування. Однак зменшення коефіцієнта маневреності капіталу на 0,1 пункту свідчить про зниження гнучкості у використанні фінансових ресурсів. Зростання коефіцієнта фінансової заборгованості на 0,1

пункту вказує на збільшення залежності від зовнішніх джерел фінансування, що може вплинути на фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

4. У дослідженні було детально описано основні напрями стратегії розвитку ДП «Сумська біологічна фабрика», що спрямовані на досягнення високих фінансових та операційних результатів. Основною метою цієї стратегії є забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності на ринку фармацевтичних препаратів та матеріалів. Ключовими цілями стратегії є збільшення прибутку, оптимізація внутрішніх процесів та розширення ринкової частки. Планується збільшити прибуток підприємства на 20% шляхом зниження виробничих витрат на 15% і розширення асортименту продукції, що збільшить дохід на 20%. Стратегія також передбачає вихід на нові ринки, що дозволить збільшити ринкову частку на 15% до 2026 року. Для цього підприємство планує активну експансію на ринки ЄС, де спостерігається стабільний попит на фармацевтичну продукцію. Впровадження новітніх технологій та автоматизація виробничих процесів дозволять знизити витрати на виробництво та підвищити конкурентоспроможність підприємства. Загалом, стратегічне планування та його реалізація забезпечать стабільний розвиток і успішне функціонування підприємства на ринку.

5. Було ідентифіковано основні зовнішні та внутрішні ризики, серед яких виділяються економічні коливання, конкуренція, зміни в законодавстві, технологічні загрози та управлінські ризики. Наприклад, для мінімізації впливу економічних коливань, підприємство планує диверсифікацію постачальників та створення фінансових резервів. Це знижує загальний бал ризику економічних коливань до 9. Крім того, підприємство активно інвестує в нові технології та підвищення кваліфікації персоналу, що дозволяє знизити технологічні ризики до загального балу 6. Впровадження систем управління ризиками та регулярний моніторинг змін у законодавстві дозволяють зменшити ймовірність виникнення правових ризиків. Загалом, після впровадження відповідних заходів ризики для підприємства значно знизилися, що забезпечує стабільність та стійкий розвиток.

6. Економічне обґрунтування стратегії розвитку ДП «Сумська біологічна фабрика» включає аналіз фінансових показників та прогнозування економічних результатів від впровадження стратегічних заходів. Застосована регресійна модель враховує не лише основні чинники, такі як обсяг виробництва та ціни на сировину, але й макроекономічні фактори, включаючи інфляцію, валютний курс і загальний стан економіки. Це дозволяє більш точно прогнозувати майбутні фінансові показники підприємства. Прогноз на 2025-2027 роки вказує на зростання доходів з 25 тис. грн. у 2025 році до 35 тис. грн. у 2027 році, при цьому операційні витрати збільшаться з 18 тис. грн. до 24 тис. грн., а чистий прибуток зросте з 3 тис. грн. до 7 тис. грн. Сценарний аналіз розглядає три основні варіанти розвитку: оптимістичний, базовий та песимістичний сценарії. У базовому сценарії прогнозується, що дохід підприємства досягне 35 тис. грн. у 2027 році, а чистий прибуток становитиме 7 тис. грн. В оптимістичному сценарії дохід може досягти 40 тис. грн., а чистий прибуток – 10 тис. грн. У песимістичному сценарії прогнозується дохід у 30 тис. грн. та чистий прибуток у 4 тис. грн. Для досягнення цих показників підприємству необхідно буде реалізувати комплекс заходів, спрямованих на зниження операційних витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та активне залучення нових ринків збуту. Ці дії включають оптимізацію виробничих процесів, впровадження новітніх технологій, автоматизацію бізнес-процесів, а також проведення активної маркетингової політики для залучення нових клієнтів і розширення географії продажів. Реалізація запропонованої стратегії дозволить підприємству зберегти стійкість у мінливих ринкових умовах і забезпечити його довгострокове зростання та фінансову стабільність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Corporate Sustainability in Practice / ред.: P. Taticchi, M. Demartini. Cham : Springer International Publishing, 2021. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-56344-8> (дата звернення: 08.07.2023).
2. Kalachevska L.I., XueJingJing. Strategic aspects of increasing the efficiency of enterprise management. *Матеріали XII міжнародної науково-практичної конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики»* (8 вересня 2023 р., Одеса 2023), С.429 – 431.
3. Kryshchanovych M., Akimova L., Akimov O., Kubiniy N., and Marhitich V., Modeling the Process of Forming the Safety Potential of Engineering Enterprises. *International Journal of Safety and Security Engineering*. 2021. Vol. 11. № 3. P. 223–230.
4. Petrova I., Loiko Y. Methodical approach to developing the enterprise marketing strategy. *«Scientific notes of the University «KROK»*. 2022. P. 95–104.
5. Semenchuk I., Hordiienko S. Formulation of a business strategy taking into account the conditions of the military economy of Ukraine. *Economic scope*. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-25> (дата звернення: 15.04.2023).
6. Shumkova V., Shumkova O. Usage of matrix methods for developing the strategy of agricultural enterprise. *Business Risk in Changing Dynamics of Global Village 2: Monograph* / Edited by Nataliia Marynenko, Pradeep Kumar, Iryna Kramar. Nysa: Publishing Office University of Applied Sciences in Nysa, 2019. Pp. 437-446.
7. Shumkova, O., Liulchak, Z., Naboka, R., Voskresenska, O. and Petrychuk, S. The Value of Marketing Research for the Creation and Successful Implementation of Effective Strategies in the Field of Marketing. *Economic Affairs*. 2023. Vol. 68, no. 3. P. 1629-1642.
8. Алтинцев О.А. Інструментарій реалізації стратегії розвитку підприємства. *Збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції з економічних та гуманітарних питань* (14-15 березня 2024 року. м. Дніпро) – У 2-х томах. – Т. I. – Дніпро: ДВНЗ УДХТУ, 2024. С.135-136

9. Алтинцев О.А. Напрями реалізації стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Харків, 21-22 березня 2024 року). Харків: ДБТУ. Ч. 1. 2024. С. 114-116
10. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (дата звернення: 21.11.2023).
11. Баланович А.М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 8. Ч. 2. С.57-63.
12. Балдинюк В. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1> (дата звернення: 08.08.2023).
13. Білоус С. П., Власенко А. Ю. Управління ризиками на підприємстві. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8 (08). С. 17–21.
14. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 31–34.
15. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81> (дата звернення: 08.03.2024).
16. Васи́лига С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. №1. С. 121–125.
17. Гармаш Р. Б. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. *Академічні візії*. Вип. 17. 2023. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/200/179> (дата звернення: 21.08.2023).
18. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175–181.
19. Кітченко О. М. Вибір стратегії розвитку підприємства на стадії бізнес проектування. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та*

управління. 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-08> (дата звернення: 08.08.2023).

20. Лищенко М.О., Макаренко Н.О. Теоретичні основи маркетингової концепції управління та формування стратегії розвитку підприємства в умовах сталості. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. №1(5). Т.8. С. 33-40.
21. Малишев В.І., Шумкова О.В. Стратегічне управління на підприємстві. *II Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (заочна форма) «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору»*, Полтава, 2019, С.344-347
22. Маліношевська К. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 41. С. 74-78.
23. Маслак О.О., Огерчук Ю.В., Маслак Т.О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 65–71.
24. Мирошніченко Г. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-47> (дата звернення: 15.04.2024).
25. Офіційний сайт ДП «Сумська біологічна фабрика». URL: <http://biofabrika.sumy.ua/> (дата звернення: 05.03.2024).
26. Цалко Т.Р., Овсяк В.О. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах економіки. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 45. С. 165-169.

ДОДАТКИ