

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

Навчально-науковий інститут денної освіти

Форма навчання денна

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри менеджменту

Д.е.н., професор

(вчений ступінь, наукове звання)

Л.М. Шимановська-Діанич

(підпис, ініціали та прізвище)

«_____» травня 2025р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Процес формування стратегії організації»

(за матеріалами Приватного акціонерного товариства

«Київський вітамінний завод»)

зі спеціальності 073 Менеджмент освітня програма

«Менеджмент», першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

(шифр та назва)

Виконавець роботи Семенова Марія Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник к.е.н., доцент Гусаковська Тетяна Олександрівна

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

(підпис, дата)

Рецензент

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2025

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Формування стратегії організації: основні теоретичні та методичні засади	6
1.1. Основні етапи та особливості процесу формування стратегії організації в сучасних умовах	6
1.2. Аналіз існуючого методичного інструментарію формування стратегії організації.....	11
Розділ 2. Дослідження процесу формування стратегії ПрАТ «Київський вітамінний завод» та розробка рекомендацій щодо його удосконалення.....	19
2.1. Характеристика ПрАТ «Київський вітамінний завод» як соціально-економічної системи та системи управління ним	19
2.2. Аналіз процесу формування стратегії у ПрАТ «Київський вітамінний завод».....	30
2.3. Основні напрями підвищення ефективності процесу формування стратегії ПрАТ «Київський вітамінний завод».....	37
Висновки.....	43
Перелік інформаційних джерел.....	46
Додатки.....	52

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин, глобалізації економіки та високого рівня конкуренції стратегічне управління набуває ключового значення для успішної діяльності будь-якої організації. Процес формування стратегії дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й передбачати ці зміни, розробляючи ефективні шляхи розвитку.

Висока турбулентність зовнішнього середовища, часті зміни законодавства, технологічні новації та зростаючі вимоги споживачів змушують організації шукати нові підходи до планування своєї діяльності. У зв'язку з цим формування чіткої та гнучкої стратегії забезпечує конкурентні переваги, стабільність та перспективне зростання.

Таким чином, дослідження процесу формування стратегії організації є надзвичайно актуальним, оскільки від ефективності цього процесу залежить здатність організації до виживання, розвитку та досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

Проблемі стратегічного управління організацією присвячені дослідження цілої низки як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Це зокрема, роботи таких дослідників, як І. Ансофф, Р. Акофф, М. Портер, А.А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд, П. Друкер, Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел, К. Боумен, М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі П.С. Дойль, У. Кінг, Д. Кліланд, Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бікхофф, А. Скотт, О.І. Карпіщенко, К.В. Ілляшенко, О.О. Карпіщенко, О.М. Скібіцький, В.А. Дикань, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, В.М. Порохня, Т.О. Безземельна, Т.А. Кравченко, Г.І. Кіндрацька, Є. М. Кайлюк, В.М. Андрєєва, В. В. Гриненко, М.Х. Корецький, А.О. Дегтяр, О.І. Дацій, В.П. Сладкевич та багато інших. Однак, незважаючи на таку велику кількість досліджень дана тема потребує подальшої розробки та врахування сучасних аспектів середовища функціонування організації.

Метою кваліфікаційної роботи є розгляд теоретичних і практичних аспектів здійснення процесу формування стратегії організації та розробка

рекомендацій щодо підвищення його ефективності у ПрАТ «Київський вітамінний завод».

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність розв'язання таких завдань:

визначити основні етапи та особливості процесу формування стратегії організації в сучасних умовах;

здійснити аналіз існуючого методичного інструментарію формування стратегії організації;

охарактеризувати ПрАТ «Київський вітамінний завод» як соціально-економічну систему та систему управління ним;

оцінити ефективність процесу формування стратегії у ПрАТ «Київський вітамінний завод»;

визначити основні напрями підвищення ефективності процесу формування стратегії ПрАТ «Київський вітамінний завод».

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії організації.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування стратегії ПрАТ «Київський вітамінний завод».

Інформаційною базою дослідження були такі джерела: Закони України, постанови Кабінету Міністрів України, укази Президента України, статистичні збірники, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів з питань стратегічного управління, фахові наукові видання, збірники матеріалів конференцій, матеріали статистичної та фінансової звітності ПрАТ «Київський вітамінний завод», а також результати власних досліджень авторки.

Теоретичною та методологічною базою дослідження стали фундаментальні положення економічної теорії та науки управління, а також наукові розробки вітчизняних і зарубіжних фахівців, що стосуються формування та функціонування системи стратегічного управління в підприємствах та організаціях. Для досягнення мети дослідження було використано низку загальнонаукових методів, зокрема: методи узагальнення і систематизації, індукції та дедукції, аналізу і синтезу, структурно-логічний підхід та інструменти стратегічного аналізу.

Теоретична значимість роботи полягає в узагальненні існуючих положень щодо визначення понять «стратегія», «стратегічне планування», визначення його основних етапів та інструментарію реалізації.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання моделі BSC для удосконалення процесу формування стратегії, а також рекомендацій щодо оптимізації процесу стратегічного планування ПрАТ «Київський вітамінний завод».

Результати дослідження представлено на Міжнародній науково-практичній конференції «Синергія інновацій: політика, економіка та менеджмент в цифровому світі», Київ, ДУІКТ, 18 квітня 2025р.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку інформаційних джерел і додатків. Основний обсяг роботи – 51 сторінка, включаючи 13 таблиць, 4 рисунки. Робота містить перелік літератури з 57 інформаційних джерел.

РОЗДІЛ 1

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ: ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ

1.1. Основні етапи та особливості процесу формування стратегії організації в сучасних умовах

У сучасному динамічному та конкурентному середовищі будь-який бізнес, великий чи малий, який не мислить і не діє стратегічно, є надзвичайно вразливим. Це пояснюється тим, що бізнес-середовище швидко змінюється з точки зору технологічного прогресу, а також гострої конкуренції на нових глобальних ринках. До змін пристосовуються не найсильніші чи найрозумніші компанії, а ті, хто здатний пристосовуватися до змін. Таким чином, метою створення стратегічного плану є створення конкурентної переваги для компанії, якої можна досягти шляхом об'єднання факторів, які забезпечать компанії унікальну позицію на ринку, що перевершить її конкурентів. Підприємствам важливо усвідомлювати, що це відмінний фактор, який спонукатиме клієнтів купувати саме у цієї компанії, а не у її конкурентів.

Зі стратегічної точки зору ключем до успіху бізнесу є розвиток стійкої конкурентної переваги, яка є тривалою, створює цінність для клієнтів і яку важко повторити конкурентам [56]. Щоб досягти цього, суб'єкти господарювання повинні вивчити наступні ключові моменти, щоб допомогти їм отримати конкурентну перевагу на ринку; продукти, які вони продають, послуги, які вони надають, ціни, які вони пропонують, і цінності, яким вони віддані. Таким чином, процес стратегічного управління допоможе компаніям ефективно визначити свою конкурентну позицію на ринку.

Річард Л. Дафт визначає стратегічне управління як сукупність рішень і дій, спрямованих на формування та реалізацію стратегії, що дозволяє компанії зберігати найкращу конкурентну позицію в зовнішньому середовищі та досягати поставлених цілей [52]. У той час як Ansoff [56] стверджує, що це систематичний підхід до управління змінами, який складається з:

позиціонування організації за допомогою стратегії та планування можливостей;

стратегічного реагування в реальному часі через управління проблемами, тобто здатності реагувати на незаплановані або раптові зміни в середовищі;

систематичного управління опором під час реалізації стратегії, тобто відсутності прийняття від співробітників або зацікавлених сторін, які можна помітити під час реалізації тактики, і це може вплинути на загальну ефективність організації.

Визначення Ансоффа в двох словах підсумовує етапи процесу стратегічного управління. Процес передбачає прийняття довгострокових стратегічних рішень щодо загального напрямку, яким організація має керувати та позиціонувати її, відповідаючи на такі запитання, як: хто ми, де ми, куди ми хочемо йти та як ми туди потрапимо [56].

Стратегічне управління є головним питанням загального довгострокового успіху та виживання будь-якої організації. Компанії існують для того, щоб чогось досягати, тому кожен стратегічний менеджер зобов'язаний знати, чого потрібно досягти, в якому напрямку компанія хоче рухатися і як вона має намір досягти цього. Однак успіх цих процесів залежить від наявності людських, фінансових і матеріальних ресурсів, які спрямовують їх стратегічно та зважено на перемогу в грі [56].

Дж. Едвардс визначає стратегічне управління як процес, який передбачає формування ретельного розуміння того, як змінюється світ, а також знання того, як ці зміни можуть вплинути на конкретну компанію [53]. Автор у своїй роботі пропонує наступну модель процесу стратегічного управління рис. 1.1.

Відповідно до представленої моделі процес стратегічного управління починається з розуміння стратегії та ефективності. Стратегічне управління є одночасно мистецтвом і наукою, і воно включає численні концептуалізації поняття стратегії, взяті з недавньої та давньої історії. Отже, те, як керівники розуміють та інтерпретують результати діяльності своїх фірм, часто є ключовим для розуміння стратегії.

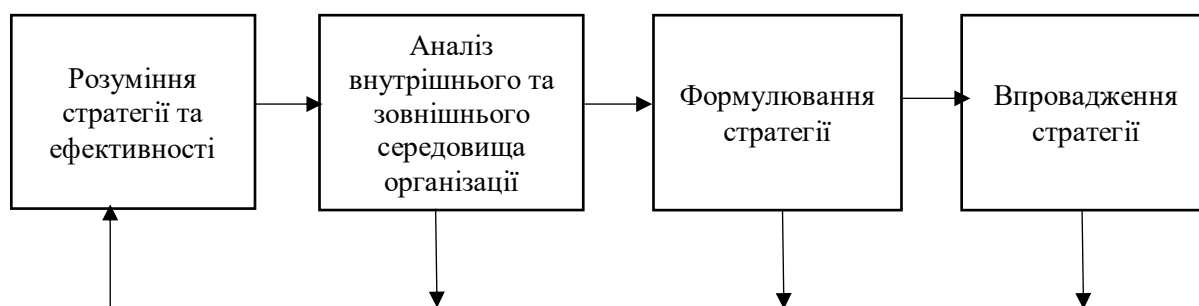


Рис. 1.1. Модель процесу стратегічного управління

Джерело: [53]

Наступним етапом процесу є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. Менеджери повинні постійно сканувати зовнішнє середовище на предмет тенденцій і подій, які впливають на загальну економіку, і вони повинні стежити за змінами в конкретній галузі, в якій працює компанія. Наприклад, рішення Apple створити iPhone демонструє її здатність інтерпретувати те, що традиційні межі галузі, які відрізняли індустрію стільникових телефонів від індустрії комп'ютерів, почали розмиватися. У той же час підприємства повинні оцінити власні ресурси, щоб зрозуміти, як вони можуть реагувати на зміни в навколишньому середовищі.

Після аналізу середовища компанії наступним кроком у процесі стратегічного управління є формулювання стратегії. Це передбачає розробку конкретних стратегій і дій. Реалізація стратегії є завершальним етапом процесу. Важливим елементом реалізації стратегії є формування ефективної організаційної структури та корпоративної культури.

Johnson G., Scholes K., & Whittington R. [54] визначають такі етапи стратегічного управління, як стратегічний аналіз, стратегічний вибір та реалізація стратегії. Стратегічний аналіз передбачає аналіз середовища, культури, спроможності та мети, тоді як стратегічний вибір передбачає прийняття рішень на двох рівнях організації, а саме корпоративному та бізнес-рівні, а також оцінку найкращого стратегічного рішення. Процес стратегічного управління включає спочатку визначення власниками бачення та місії, потім перетворення місії на цілі та завдання, розробку стратегій і забезпечення

впровадження та виконання сформульованих стратегій. Потім слідує оцінка та коригування процесів. Усі ці процеси описані в п'яти завданнях стратегічного менеджменту.

Процес розробки стратегії передбачає виконання п'яти взаємопов'язаних завдань, до яких належать: розробка стратегічного бачення, місії, встановлення цілей, розробка стратегій або тактик, які допоможуть досягти цілей, впровадження, виконання та оцінка всіх завдань або заходів, викладених у кожній стратегії чи плані дій [56].

К.О. Баркова виділяє у своїй роботі такі етапи стратегічного управління [3]:

- аналіз середовища,
- визначення місії та цілей організації;
- формулювання і вибір стратегії;
- реалізація стратегії;
- оцінка і контроль виконання стратегії.

Таким чином, формування стратегії організації має починатися з визначення її місії, бачення та цінностей. Місія відображає головне призначення підприємства, його роль у суспільстві та основні напрями діяльності. Бачення окреслює майбутній образ організації, до якого вона прагне, тоді як цінності формують корпоративну культуру та визначають принципи взаємодії з внутрішнім і зовнішнім середовищем.

Далі проводиться аналіз зовнішнього середовища, який включає вивчення політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів. Особливу увагу приділяють галузевому середовищу, конкурентам, постачальникам і споживачам. Цей аналіз дозволяє виявити можливості для зростання та загрози, які можуть вплинути на діяльність компанії.

Наступним кроком є аналіз внутрішнього середовища підприємства. Він передбачає оцінку ресурсів, управлінських процесів, кадрового потенціалу, фінансового стану та інших внутрішніх чинників. За допомогою SWOT-аналізу визначаються сильні та слабкі сторони організації, а також співвідношення внутрішніх можливостей із зовнішніми викликами.

На основі отриманих результатів формуються стратегічні цілі, які мають бути чіткими, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі. Цілі окреслюють напрямки розвитку підприємства у середньостроковій і довгостроковій перспективі та служать основою для подальшої розробки стратегії.

Розробка стратегічних альтернатив передбачає генерування кількох можливих варіантів дій для досягнення поставлених цілей. Кожен з варіантів оцінюється з точки зору ефективності, ресурсної забезпеченості, ризиків та відповідності зовнішнім умовам. Серед них обирається оптимальна стратегія, яка найкраще відповідає поточному стану підприємства та його амбіціям.

Після ухвалення стратегії розпочинається етап її реалізації. Це передбачає розробку конкретного плану дій, розподіл ресурсів, визначення відповідальних осіб, а також створення умов для успішного впровадження стратегії. Важливо забезпечити ефективну комунікацію всередині організації та підтримку з боку керівництва.

Завершальним етапом є контроль і оцінка результатів реалізації стратегії. Для цього використовуються ключові показники ефективності, здійснюється моніторинг досягнення цілей та за потреби вносяться корективи до обраної стратегії. Це дозволяє підтримувати гнучкість організації та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Слід відзначити, що в сучасних умовах процес формування стратегії організації має низку характерних особливостей, які відрізняють його від традиційних підходів. Це зумовлено високою динамікою змін у зовнішньому середовищі, цифровізацією, глобалізацією, нестабільністю ринків та зростанням ролі інновацій. Так, серед основних особливостей можемо відзначити наступні.

Сучасний процес стратегічного планування відзначається постійною необхідністю адаптації до змін. Ринки швидко трансформуються під впливом нових технологій, політичної нестабільності, зміни споживчих вподобань і глобальних трендів. Тому стратегія має бути не статичним документом, а гнучким інструментом управління, який регулярно переглядається та оновлюється.

Ще однією особливістю є зростання значення інформаційних технологій і аналітики. Прийняття стратегічних рішень дедалі частіше базується на великих масивах даних (Big Data), прогнозній аналітиці, цифрових індикаторах і моделюванні сценаріїв. Це дозволяє організаціям оперативніше реагувати на виклики та знаходити ефективні шляхи досягнення конкурентних переваг.

Також важливу роль відіграє залучення працівників до процесу стратегічного планування. Сучасні компанії дедалі частіше використовують принципи відкритого менеджменту, коли до формування стратегії долучаються не лише топ менеджери, а й середній та навіть оперативний персонал. Це підвищує рівень мотивації, відповідальності та залученості працівників.

У нових реаліях підвищується значення соціальної відповідальності та сталого розвитку. Організації формують стратегії, які враховують екологічні, соціальні та етичні чинники, що є важливими для інвесторів, партнерів та суспільства загалом. ESG-фактори (Environmental, Social, Governance) все частіше інтегруються у стратегічне планування.

Окрім цього, стратегічне управління сьогодні потребує високого рівня крос-функціональної взаємодії. Рішення приймаються з урахуванням взаємозв'язків між різними підрозділами організації, що потребує ефективної внутрішньої комунікації та горизонтального управління.

Ці особливості змінюють саму суть стратегічного мислення: воно стає не лише орієнтованим на зростання, а й на стійкість, адаптивність та відповідальність.

1.2. Аналіз існуючого методичного інструментарію формування стратегії організації

У процесі стратегічного планування використовуються різноманітні методичні інструменти, які допомагають аналізувати середовище, формулювати цілі, генерувати стратегічні альтернативи та оцінювати їх ефективність. Ці інструменти можна умовно поділити на аналітичні, діагностичні та стратегічно-управлінські.

До найпоширеніших аналітичних інструментів належать PEST-аналіз та SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз є одним із базових інструментів стратегічного планування. Він дозволяє виявити чотири ключові компоненти (рис. 1.2):



Рис. 1.2. Матриця SWOT-аналізу

S (Strengths) – внутрішні сильні сторони організації (наприклад, кваліфікований персонал, високоякісна продукція, стабільна фінансова база);

W (Weaknesses) – внутрішні слабкості (застаріле обладнання, висока плинність кадрів, низька ринкова частка);

O (Opportunities) – зовнішні можливості (зростання ринку, нові технології, відкриття нових сегментів);

T (Threats) – зовнішні загрози (посилення конкуренції, зміни законодавства, економічна криза).

SWOT-аналіз дозволяє сформулювати стратегічні рішення, орієнтовані на максимальне використання можливостей при врахуванні внутрішніх ресурсів і загроз. Його перевагою є простота застосування та наочність результатів, які дозволяють сформулювати стратегічні пріоритети з урахуванням реального стану справ та зовнішнього контексту.

PEST(EL)-аналіз орієнтований на вивчення зовнішнього макросередовища організації за такими складовими:

P (Political) – політична ситуація, державне регулювання, податкова політика;

E (Economic) – рівень інфляції, безробіття, купівельна спроможність;

S (Social) – демографічні зміни, культурні тенденції, рівень освіти;

T (Technological) – розвиток технологій, інновації, доступ до нових рішень;

E (Environmental) – екологічні чинники, сталий розвиток (у розширеній версії);

L (Legal) – правове поле, законодавчі обмеження.

PEST-аналіз допомагає оцінити загальні умови, у яких функціонує підприємство, і виявити ключові зовнішні фактори, що можуть вплинути на стратегію. Цей інструмент особливо ефективний для аналізу змін макросередовища і формування адаптивної стратегії.

Діагностичні моделі, такі як п'ять сил Портера, дозволяють глибше зрозуміти галузеву конкуренцію та визначити ступінь впливу ключових гравців на ринку. Матриця BCG (Boston Consulting Group) та матриця GE/McKinsey використовуються для аналізу продуктового портфеля компанії, даючи змогу визначити, які напрями діяльності слід розвивати, а від яких — відмовлятися.

Аналіз п'яти сил Портера дозволяє оцінити рівень конкуренції в галузі через п'ять чинників:

Конкуренція між існуючими гравцями – наскільки інтенсивна боротьба на ринку.

Загроза з боку нових учасників – бар'єри для входу та можливість появи нових конкурентів.

Загроза товарів-замінників – наявність альтернатив, які можуть замінити продукт.

Сила постачальників – наскільки вони можуть впливати на ціни та якість ресурсів.

Сила покупців – рівень їхньої вимогливості та здатність впливати на умови купівлі.

Цей аналіз допомагає краще зрозуміти структуру галузі та побудувати ефективну конкурентну стратегію.

Матриця BCG (Boston Consulting Group) - інструмент, що використовується для аналізу продуктових або бізнес-напрямів за двома критеріями (рис. 1.3):

темپ зростання ринку;

ринкова частка компанії.

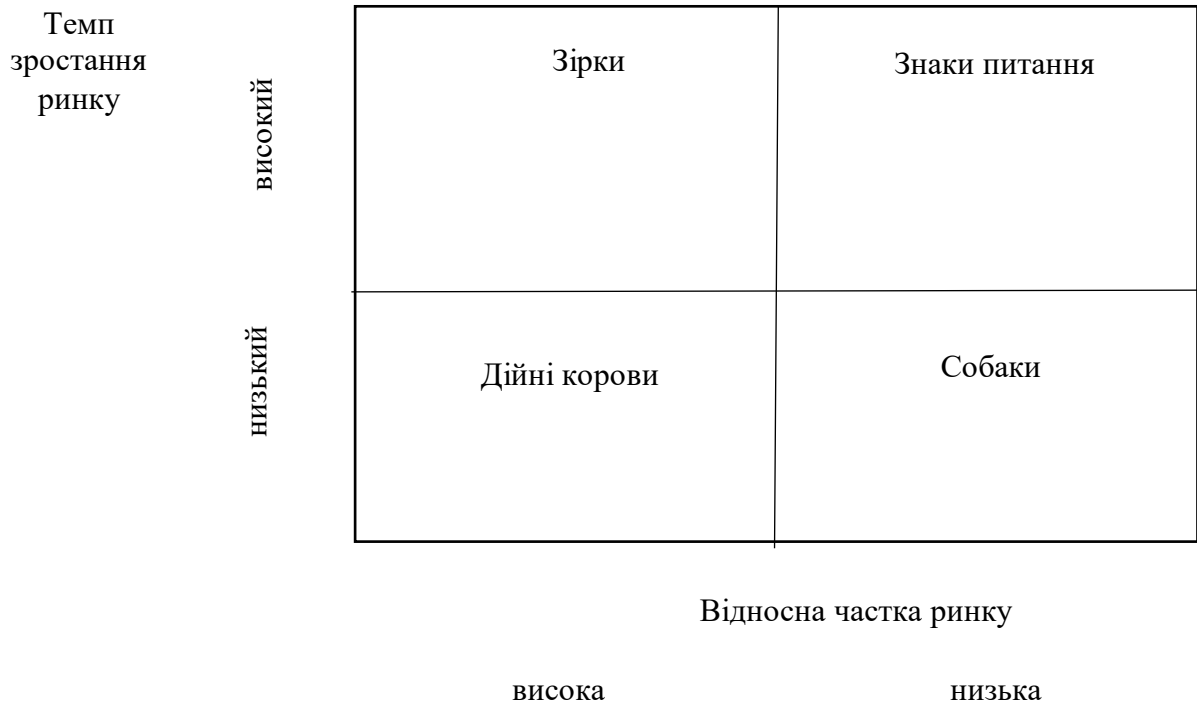


Рис. 1.3. Матриця Бостонської консалтингової групи

Матриця поділяє продукти на 4 категорії:

«Зірки» – високе зростання, висока частка;

«Дійні корови» – низьке зростання, висока частка;

«Знаки питання» – високе зростання, низька частка;

«Собаки» – низьке зростання, низька частка.

Це допомагає ухвалювати рішення щодо інвестицій, розвитку або виведення продуктів.

Матриця GE/McKinsey (рис. 1.4) є більш гнучким інструментом, що враховує не лише ринкову частку, а й ширший набір факторів, зокрема фінансові, організаційні та маркетингові можливості. Вона дозволяє розробляти стратегічні альтернативи на основі детального оцінювання привабливості галузі та конкурентоспроможності підприємства.

привабливість ринку	висока	Переможець 1	Переможець 2	Сумнівний бізнес
	низька	Переможець 3	Середній бізнес	Переможений 1
		Генератор прибутку	Переможець 2	Переможений 3
		висока	низька	
Відносна перевага на ринку				

Рис. 1.4. Матриця «GE/McKinsey»

Ще одна модель, що використовується в стратегічному управлінні - матриця Shell-DPM (Direct Politic Matrix) була розроблена британсько-голландською компанією Shell у 1975 році під час енергетичної кризи. Вона є інструментом стратегічного аналізу та планування, який допомагає компаніям оцінювати свої конкурентні позиції та привабливість галузі.

Вона має дві осі—конкурентна позиція компанії та привабливість галузі. Вона нагадує матрицю GE/McKinsey, але розвиває ідеї позиціонування бізнесу, закладені в основу BCG. Модель враховує, що ринок є олігополією, тому компаніям зі слабкими позиціями рекомендується поступовий або миттєвий вихід. Включає варіанти розвитку, такі як проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток товару та диверсифікація.

Shell-DPM допомагає компаніям розподіляти ресурси між різними продуктами та визначати оптимальні стратегії розвитку. Вона враховує потік грошових коштів та рентабельність інвестицій, що робить її більш комплексною порівняно з іншими моделями.

Модель ADL пропонує унікальну методику для стратегічного планування, водночас слугуючи потужним інструментом для визначення найкращого способу диверсифікації діяльності багатогалузевої компанії. В її основі лежить матриця, побудована на двох ключових багатовимірних параметрах: конкурентна позиція підприємства на ринку та рівень зрілості ринку. Надійність стратегічних рішень фірми значною мірою залежить від повноти й достовірності інформації, яку вона використовує.

Модель PIMS надає конкретні дані для прийняття стратегічних рішень, включаючи близько 30 показників діяльності підприємства, що впливають на його прибутковість. Ці показники об'єднані у три основні групи: бізнес-пропозиція, характеристика та привабливість ринку, а також виробнича структура підприємства.

Сучасною практикою також широко використовується аналіз життєвого циклу товару (ЖЦТ), що дає змогу визначити стратегічні пріоритети залежно від фази розвитку продукту: виведення на ринок, зростання, зрілість або спад. Цей підхід сприяє точнішому управлінню продуктово-інноваційною політикою підприємства.

Особливу цінність у стратегічному управлінні мають інструменти сценарного планування. Вони дозволяють моделювати можливі сценарії розвитку подій та оцінювати наслідки для організації в умовах високої невизначеності. Це допомагає сформувати гнучку стратегію, здатну адаптуватися до змін.

Серед сучасних підходів важливе місце займає Balanced Scorecard (BSC) — збалансована система показників, яка дозволяє трансформувати стратегічні цілі у конкретні вимірювані індикатори. Вона охоплює фінансову перспективу, клієнтів, внутрішні процеси та розвиток персоналу, забезпечуючи гармонійний розвиток організації. Методологію було розроблено на початку 1990-х років Робертом Капланом і Девідом Нортон, і з тих пір вона стала популярною в багатьох галузях.

BSC дозволяє оцінювати організацію з різних сторін, що допомагає створити більш повне уявлення про її діяльність.

Модель розглядає такі чотири перспективи (рис. 1.5).

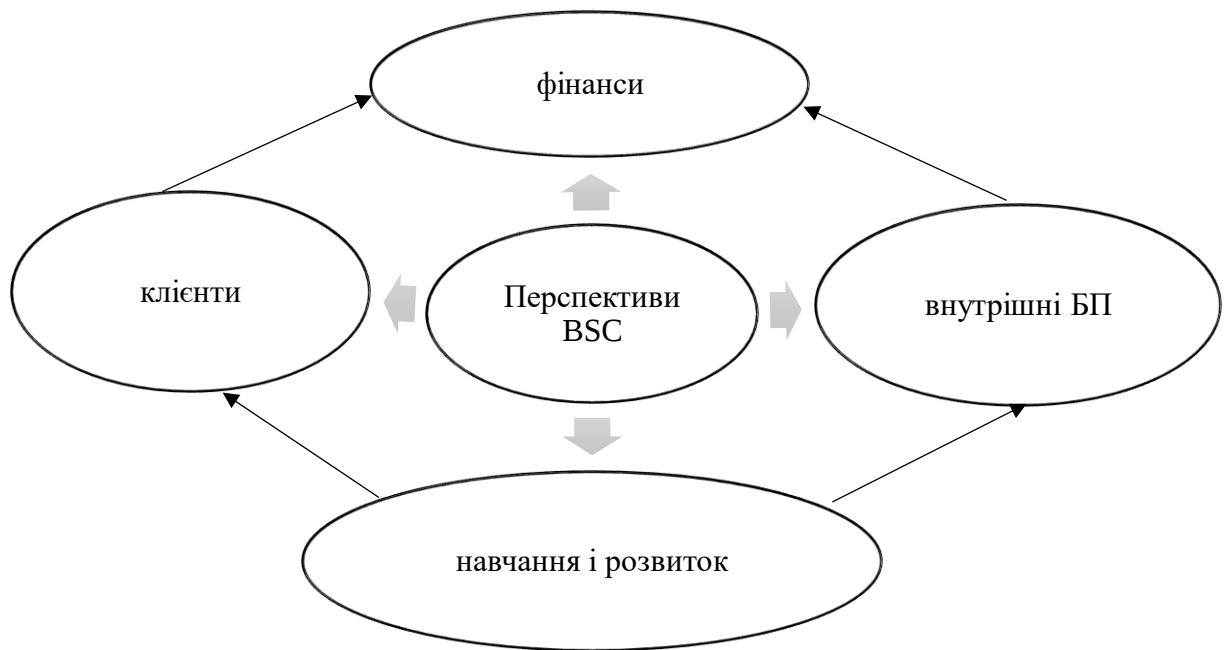


Рис. 1.5. Модель Balanced Scorecard

Джерело: [55]

Фінансова перспектива – здійснюється оцінка фінансових результатів та ефективності використання ресурсів. Включає такі показники, як прибутковість, доходи, витрати та рентабельність.

Перспектива клієнтів – проводиться оцінка задоволеності клієнтів, їхньої лояльності та частки ринку. Важливі показники можуть включати рівень обслуговування, якість продукції та відгуки клієнтів.

Внутрішні бізнес-процеси – передбачає аналіз ключових процесів, які впливають на створення цінності для клієнтів і досягнення фінансових цілей. Тут розглядаються ефективність операцій, якість продукції та інновації.

Навчання і розвиток – здійснюється оцінка потенціалу організації для зростання та покращення. Це включає в себе розвиток співробітників, корпоративну культуру та систему управління знаннями.

BSC допомагає організаціям формувати та реалізовувати стратегію, встановлюючи чіткі цілі та показники для кожної з чотирьох перспектив. Крім того, методологія дозволяє встановити взаємозв'язок між різними цілями та

показниками, що допомагає зрозуміти, як досягнення в одній області впливають на інші. Balanced Scorecard є потужним інструментом, який допомагає організаціям не тільки вимірювати результати, але й управляти ними, забезпечуючи більш стратегічний підхід до управління.

Також дедалі більше значення має методика OKR (Objectives and Key Results) — цілі та ключові результати. Цей підхід широко застосовується в динамічних середовищах, особливо в ІТ-компаніях, і дозволяє досягати прозорості у формулюванні цілей та узгодженості між усіма рівнями організації.

Окрім класичних моделей, застосовуються також інструменти цифрової аналітики, зокрема штучний інтелект, машинне навчання, big data-аналітика, які дають змогу будувати прогностичні моделі, враховувати багатофакторні впливи та автоматизувати стратегічне моделювання.

Отже, аналітичні методи є невід’ємною частиною процесу стратегічного управління, оскільки дозволяють не лише оцінити поточний стан організації, а й передбачити майбутні зміни, спрогнозувати поведінку конкурентів та обрати найоптимальніші шляхи розвитку. Ефективне поєднання класичних та сучасних аналітичних інструментів дозволяє сформулювати стратегію, що відповідає умовам сучасного конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД» ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Характеристика ПрАТ «Київський вітамінний завод» як соціально-економічної системи та системи управління ним

Приватне акціонерне товариство «Київський вітамінний завод» було створене у 2007 році шляхом заснування Відкритого акціонерного товариства «Київський вітамінний завод».

Загалом історія розвитку товариства бере свій початок в 1944 році з початком функціонування підприємства «Київський вітамінно-соковий завод», який підпорядковувався тресту «Укрвітамінпром» (завод випускає вітаміни А, ВІ, В2, С, П2 у формі драже), та реорганізацією його в 1954 році у «Київський вітамінний завод» з підпорядкуванням Головному управлінню консервної промисловості Міністерства промисловості продовольчих товарів УРСР.

Сьогодні ПрАТ «Київський вітамінний завод» - це сучасна фармацевтична компанія зі стабільними ринковими позиціями, широким асортиментом якісної продукції, прозорим і відповідальним ставленням до своїх споживачів та партнерів.

Асортимент товариства включає понад 220 препаратів та виробів медичного призначення, що виробляються відповідно до стандартів якості ДСТУ 22000:2019 та ISO 22000:2018. У виробництві використовуються лише високоякісні субстанції, що гарантує безпеку, надійність та ефективність продукції товариства.

Основою діяльності товариства є політика «Якість без компромісів!». Підприємство постійно удосконалює технічне оснащення, впроваджує передові технології та інновації для забезпечення ефективності, доступності та безпеки ліків.

Кожен етап виробництва лікарської продукції супроводжується

застосуванням передового обладнання відомих європейських брендів, зокрема Manesty (Великобританія), Zanussi, Ronchi, Marchesini Group (Італія), Glatt, Korsch (Німеччина), що забезпечує високу якість продуктів компанії.

Підприємство використовує лише найкращі субстанції, отримані від провідних світових виробників, таких як DSM Europe Ltd. (Швейцарія), Merck, GC Chemicalien (Німеччина), Rodia (Великобританія), Galena (Чехія), Rexim S.A., Orsan S.A. (Франція) та ін., що є запорукою високого стандарту нашої продукції.

Основні види продукції, які виробляються на ПрАТ «Київський вітамінний завод» - лікарські засоби, дієтичні добавки та вироби медичного призначення.

Компанія спрямовує всі наявні ресурси та можливості на забезпечення високої якості лікарських засобів і вітамінів, дотримуючись найвищих європейських стандартів і впроваджуючи сучасні інноваційні технології.

ПрАТ «Київський вітамінний завод» має численні нагороди та відзнаки, зокрема міжнародний диплом «Срібний дельфін» у номінації «Підприємство XXI століття» (Брюссель, 2000) та «Знак благодійства» за якість і технічні досягнення на міжнародній виставці «Харчування та життя XXI сторіччя». Препарат «Корвалмент» здобув перемогу у своїй категорії в конкурсі професіоналів фармацевтичної галузі України «Панацея-2010».

Товариство активно впроваджує у виробництво нові фармацевтичні препарати, інвестує кошти у придбання сучасного лабораторного і виробничого обладнання, наукові розробки та нові технології, здійснює підбір висококваліфікованого персоналу.

Система управління ПрАТ «Київський вітамінний завод» складається з керуючої та керованої підсистем. До складу керуючої підсистеми входять Загальні збори акціонерів, Наглядова рада, Ревізійна комісія, директор, а також керівники функціональних і виробничих підрозділів (рис. 2.1).

Відповідно до чинної редакції Статуту товариства, Наглядова рада ПрАТ «КВЗ» є органом, що забезпечує захист прав акціонерів, здійснює управління в межах своєї компетенції, а також контролює і регулює діяльність виконавчого органу. Наглядова рада обирається Загальними зборами акціонерів строком на три роки у складі трьох осіб. До її складу можуть входити акціонери або їхні

уповноважені представники. Обрання членів здійснюється шляхом кумулятивного голосування. Голову Наглядової ради обирають на першому засіданні новообраної ради з-поміж її членів простою більшістю голосів.

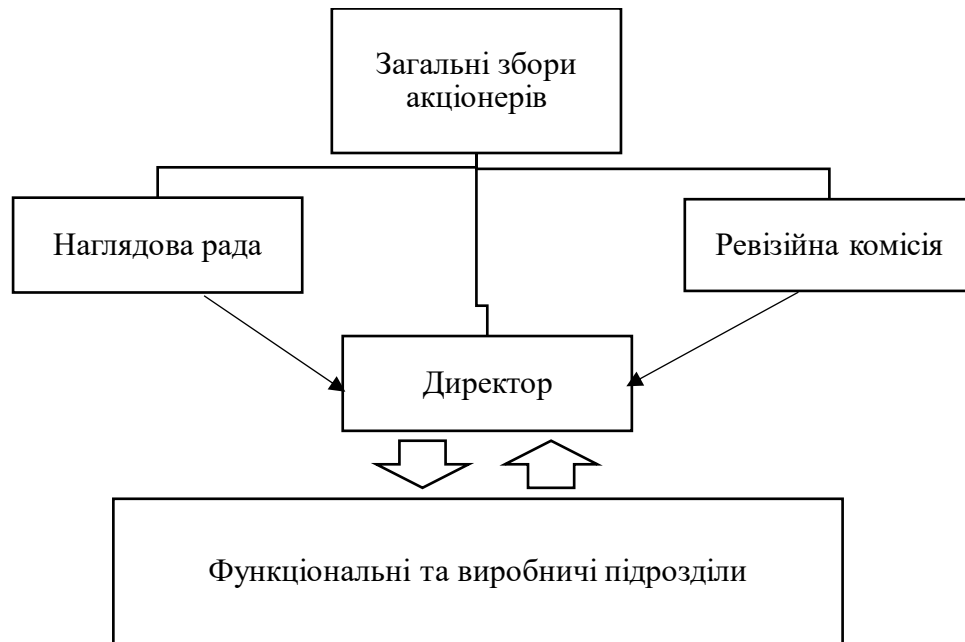


Рис. 2.1. Схема системи управління ПрАТ «Київський вітамінний завод»

Виконавчий орган Товариства — директор, який одноосібно здійснює управління поточною діяльністю, ухвалює рішення у межах своєї компетенції на власний розсуд і несе особисту відповідальність. Директор підзвітний Загальним зборам і Наглядовій раді, а також забезпечує виконання їхніх рішень. Строк його повноважень — три роки. Після завершення цього строку Наглядова рада може ухвалити рішення про продовження повноважень директора на невизначений строк. У такому випадку він залишається на посаді до моменту переобрання або припинення повноважень згідно з чинним законодавством та Статутом.

Товариство має лінійно-функціональну структуру, що повністю відповідає його меті та завданням (додаток А). Лінійно-функціональна організаційна структура є ефективним рішенням для ПрАТ «Київський вітамінний завод», оскільки вона забезпечує поєднання чіткого підпорядкування з високим рівнем спеціалізації. Такий підхід дозволяє чітко розподілити повноваження та відповідальність між працівниками, адже кожен має одного безпосереднього керівника, що сприяє ефективній управлінській комунікації. Наявність функціональних підрозділів дає змогу фахівцям зосередитися на

вузькопрофільних завданнях, підвищуючи професіоналізм і якість прийнятих рішень. Така структура дозволяє керівництву оперативно приймати стратегічні рішення, аналізуючи ситуацію у конкретних напрямках діяльності. Крім того, вона забезпечує гнучкість та здатність адаптуватися до змін ринку або впровадження нових технологій без потреби в радикальній зміні управлінської моделі. Кожен напрям має своїх відповідальних осіб, що посилює контроль за виконанням завдань і досягненням поставлених цілей. Завдяки чіткому поділу функцій також покращується координація між підрозділами, що сприяє узгодженості всіх етапів виробництва, збуту, логістики та контролю якості. Така система управління є оптимальною для великого підприємства з розгалуженою структурою, як «Київський вітамінний завод», і створює умови для його стабільного розвитку та ефективної діяльності.

Станом 31.12.2023 року середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу Товариства становила 881 особа.

Чисельність персоналу за категоріями представлено наступним чином (рис. 2.2).

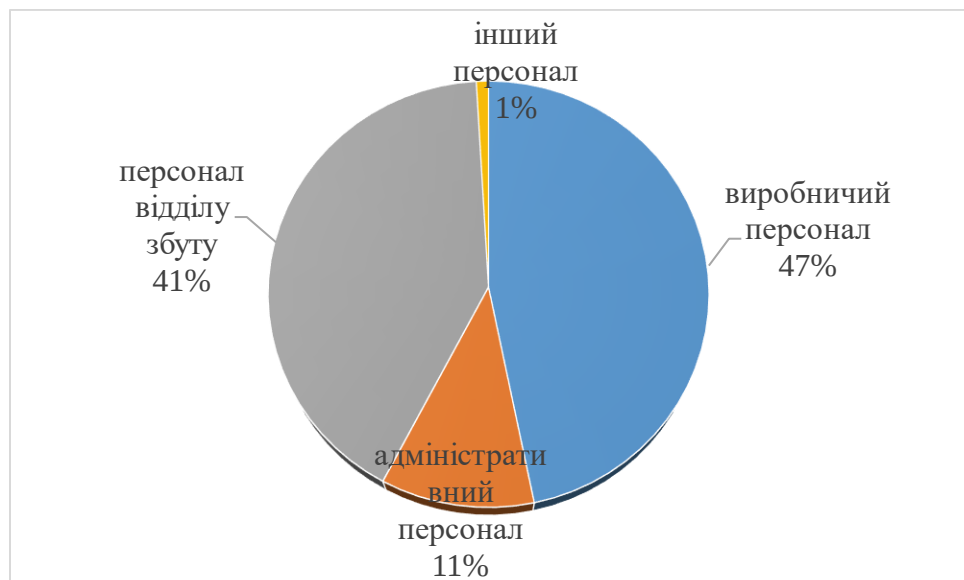


Рис. 2.2. Структура персоналу ПрАТ «КВЗ» за категоріями у 2023р.

Як бачимо з рисунку, майже 50% всього кадрового складу товариства становить виробничий персонал, також значну частку складає персонал відділу збуту. Адміністративний персонал підприємства становить відповідно 11 %.

Розглянемо також динаміку чисельності персоналу товариства (рис. 2.3).

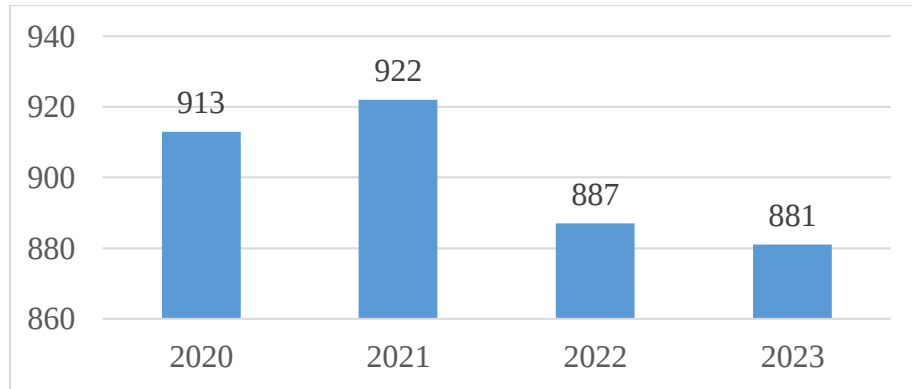


Рис. 2.3. Динаміка чисельності персоналу ПрАТ «КВЗ» у 2020-2023р.

Як бачимо з діаграми, у 2020 році чисельність працівників становила 913 осіб. У 2021 році спостерігалось незначне зростання — до 922 осіб, що свідчить про стабільний розвиток підприємства та збільшення обсягів діяльності. Проте вже у 2022 році кількість персоналу зменшилася до 887 осіб, що є наслідком кризового стану через початок повномасштабного вторгнення рф. У 2023 році тенденція до скорочення продовжилася, і чисельність працівників знизилася до 881 особи. Загалом за аналізований період чисельність працівників зменшилася на 32 особи або приблизно на 3,5 % у порівнянні з 2020 роком.

Для більш детального аналізу нами було також розраховано коефіцієнт плинності персоналу. Динаміка плинності персоналу ПрАТ «КВЗ» наведена на рис. 2.4.

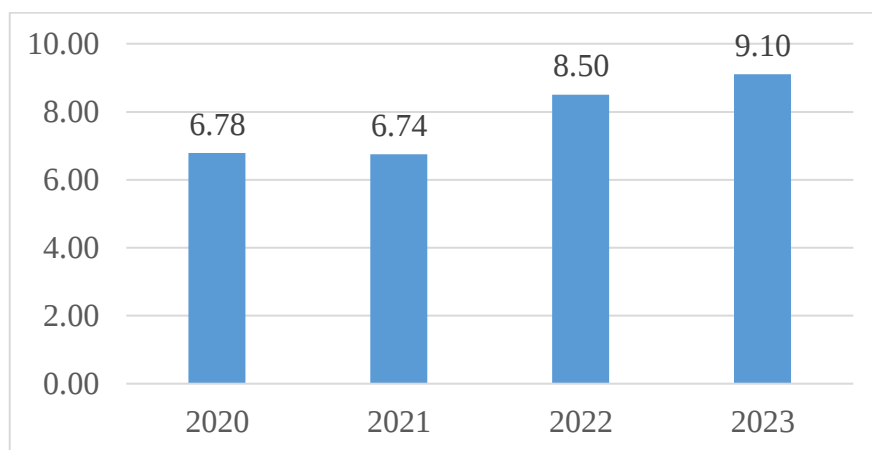


Рис. 2.4. Динаміка плинності персоналу ПрАТ «КВЗ» протягом 2020-2023рр.

У 2020 та 2021 роках коефіцієнт плинності персоналу був відносно стабільним і становив близько 6,7 %, що свідчить про помірний рівень кадрового

руху. Це вказує на стабільну ситуацію в колективі та ефективну кадрову політику підприємства.

Однак у 2022 році показник суттєво зріс до 8,50 %, а у 2023 році піднявся ще вище — до 9,10 %. Зростання коефіцієнта плинності свідчить про збільшення кількості звільнень, що передусім є наслідком зовнішніх економічних чинників (загострення конкуренції на ринку праці, криза, війна).

При цьому слід відзначити, що за 2023 рік загальний фонд оплати праці товариства склав 408 579 тисяч гривень, що на 3,6% більше, ніж в попередньому році. Це з урахуванням зменшення чисельності персоналу свідчить про зростання рівня оплати праці на підприємстві.

В цілому кадрова політика АТ «Київський вітамінний завод» орієнтована на забезпечення підприємства висококваліфікованими працівниками, здатними ефективно виконувати поставлені завдання шляхом постійного професійного розвитку, навчання, мотивації персоналу та формування корпоративної культури.

Підвищення рівня кваліфікації працівників досягається шляхом ретельного відбору фахівців, регулярної оцінки їх професійних компетенцій, а також через встановлення чітких вимог до знань, навичок і вмінь для кожної посади. На підприємстві реалізуються програми навчання і підвищення кваліфікації персоналу через участь у семінарах, тренінгах та конференціях. Кадрова політика спрямована на підвищення ефективності роботи співробітників, забезпечення високого рівня задоволення споживачів і досягнення стратегічних цілей компанії.

Розглянемо більш детально основні показники діяльності підприємства. Як нами було вже зазначено вище, підприємство виробляє лікарські препарати, дієтичні добавки та вироби медичного призначення. На діаграмі нижче представлені показники обсягу виробництва та реалізації продукції у ПрАТ «КВЗ» протягом 2021-2023рр.

Упродовж аналізованого періоду спостерігалися коливання як в обсягах виробництва, так і в обсягах реалізації продукції.

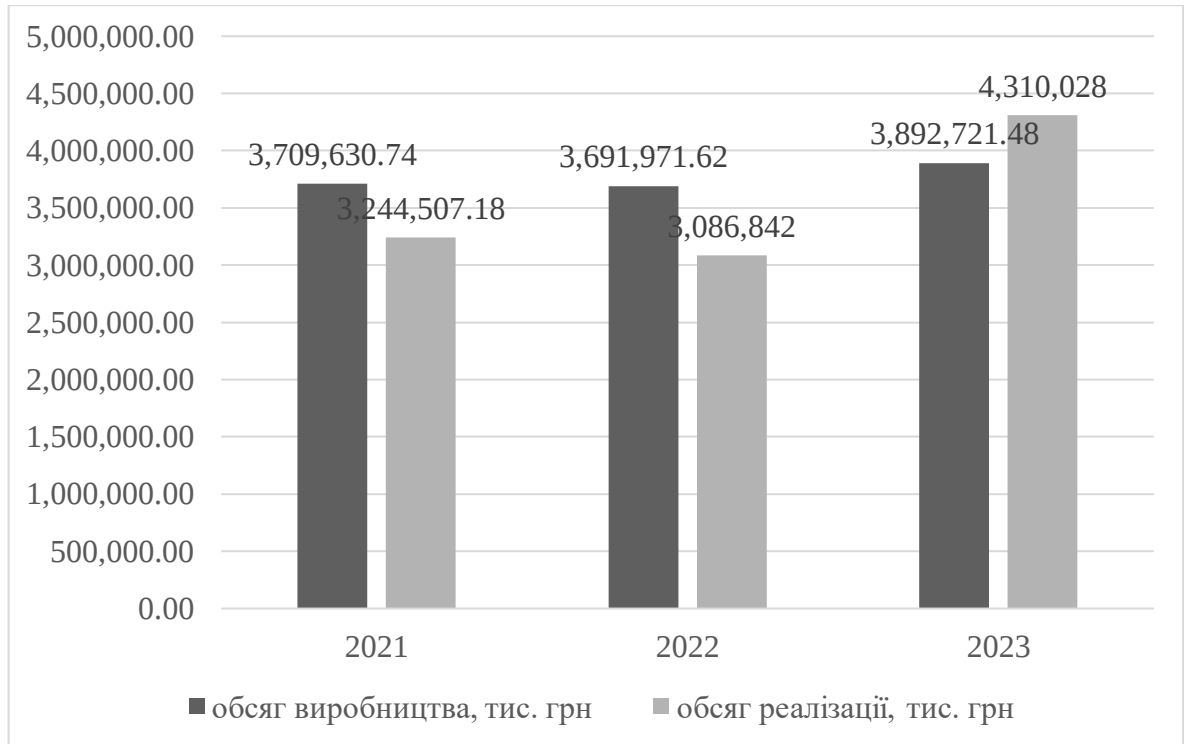


Рис. 2.5. Динаміка обсягу виробництва та реалізації продукції ПрАТ «КВЗ» протягом 2021-2023рр.

У 2021 році обсяг виробництва становив 3709630,74 тис. грн, а обсяг реалізації – 3244507,18 тис. грн. Це свідчить про те, що підприємству вдалося реалізувати близько 87,45% від загального обсягу виробленої продукції. Частина продукції, ймовірно, залишилася на складах або була запланована для реалізації в наступних періодах.

У 2022 році спостерігалось незначне зниження обсягу виробництва на 0,48% порівняно з попереднім роком. Ще відчутніше зменшення торкнулося обсягу реалізації, який скоротився на 4,86% і склав 3 086 842 тис. грн. Рівень реалізації щодо виробництва знизився до 83,60%, причиною чого є проблеми зі збутом, логістикою та інші зовнішні чинники, зокрема воєнний стан у країні.

У 2023 році ситуація істотно покращилася: обсяг виробництва зріс на 5,44% до 3 892 721,48 тис. грн, а обсяг реалізації – на значні 39,66%, досягнувши 4 310 028 тис. грн. Такий стрибок у реалізації призвів до того, що обсяг реалізованої продукції перевищив вироблений на 10,72%. Це свідчить про те, що підприємство активно використовувало залишки попередніх років або здійснювало реалізацію за рахунок заздалегідь накопичених запасів. Також

причиною цього є активне розширення ринку збуту або ефективна маркетингова стратегія.

Таким чином, підприємство демонструє здатність адаптуватися до зовнішніх викликів. Незважаючи на спад у 2022 році, у 2023-му було досягнуто значного зростання обсягів реалізації, що свідчить про ефективне управління продажами та наявність сприятливих умов для збуту. Зростання обсягів реалізації вищими темпами, ніж виробництва, є позитивною ознакою з комерційної точки зору.

Розглянемо основні показники господарської діяльності за даними табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні показники господарської діяльності ПрАТ «КВЗ»
у 2021-2022рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2023р. (+;-) від	
	2021	2022	2023	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	3037919	3086842	4310028	1272109	1223186
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	922	877	881	-41	4
Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	413380	470520	494537	81157	24017
Матеріальні витрати, тис. грн.	1586315	1684683	2364926	778 611	680243
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	472233,5	405634	468745	-3489	63111
Амортизація, тис. грн.	141918	131175	112996	-28922	-18179
Оборотні активи, тис. грн.	1447090	1831188	2093179	646089	261991
Продуктивність праці, тис. грн.	3294,92	3519,77	4892,20	1597	1372
Матеріаловіддача, грн.	1,92	1,83	1,82	0	0
Фондовіддача основних засобів, грн.	6,43	7,61	9,19	3	2
Фондоємність продукції, коп.	0,16	0,13	0,11	0	0

Аналіз показників діяльності підприємства за 2021–2023 роки свідчить про позитивні тенденції в більшості ключових аспектів.

У 2023 році чистий дохід від реалізації продукції суттєво зріс і склав 4 310 028 тис. грн, що на 1 272 109 тис. грн більше порівняно з 2021 роком і на 1 223 186 тис. грн більше, ніж у 2022 році. Таке зростання є свідченням покращення

збутової діяльності підприємства, що могло бути результатом зростання попиту, розширення ринків або ефективної комерційної стратегії.

Середньооблікова чисельність працівників залишалась відносно стабільною: у 2023 році вона становила 881 особу, що лише трохи більше, ніж у 2022 році, і трохи менше порівняно з 2021 роком. Незважаючи на майже незмінну кількість персоналу, витрати на оплату праці зросли, досягнувши 494 537 тис. грн, що свідчить про підвищення середнього рівня заробітної плати або збільшення соціальних виплат.

Матеріальні витрати також суттєво зросли — до 2 364 926 тис. грн, що на понад 778 тис. грн більше порівняно з 2021 роком. Це зростання може бути пов'язане як з розширенням обсягів виробництва, так і з інфляційними чинниками чи подорожчанням сировини.

Середньорічна вартість основних засобів у 2023 році досягла 468 745 тис. грн. Незважаючи на зниження цього показника в 2022 році, у 2023 році спостерігається його відновлення. Водночас амортизаційні витрати скоротились, що може свідчити про зміну облікової політики, оновлення обладнання або списання зношених активів.

Оборотні активи продовжували зростати протягом усіх трьох років, що вказує на посилення ресурсної бази підприємства для оперативної діяльності. У 2023 році цей показник становив понад 2 млн грн, що на 646 тис. грн більше порівняно з 2021 роком.

Продуктивність праці продемонструвала помітне зростання: з 3 294,92 тис. грн у 2021 році до 4 892,20 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про зростання ефективності праці та підвищення віддачі на одного працівника.

Матеріаловіддача залишалась стабільною на рівні 1,82–1,92 грн, що вказує на відносно незмінну ефективність використання матеріальних ресурсів. Натомість фондівіддача зросла з 6,43 грн у 2021 році до 9,19 грн у 2023-му, що є позитивним результатом, оскільки свідчить про зростання обсягів виробництва на одиницю вартості основних засобів. Паралельно фондоємність продукції знизилась із 0,16 до 0,11 коп., що також підтверджує ефективніше використання основного капіталу.

Отже, у 2023 році підприємство продемонструвало істотне зростання доходів, покращення продуктивності праці та ефективності використання ресурсів, що свідчить про позитивну динаміку розвитку та вдосконалення виробничо-господарської діяльності.

Для аналізу фінансових результатів діяльності підприємства розглянемо динаміку показників EBITDA (обсяг прибутку до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань) та чистого прибутку (рис. 2.6).

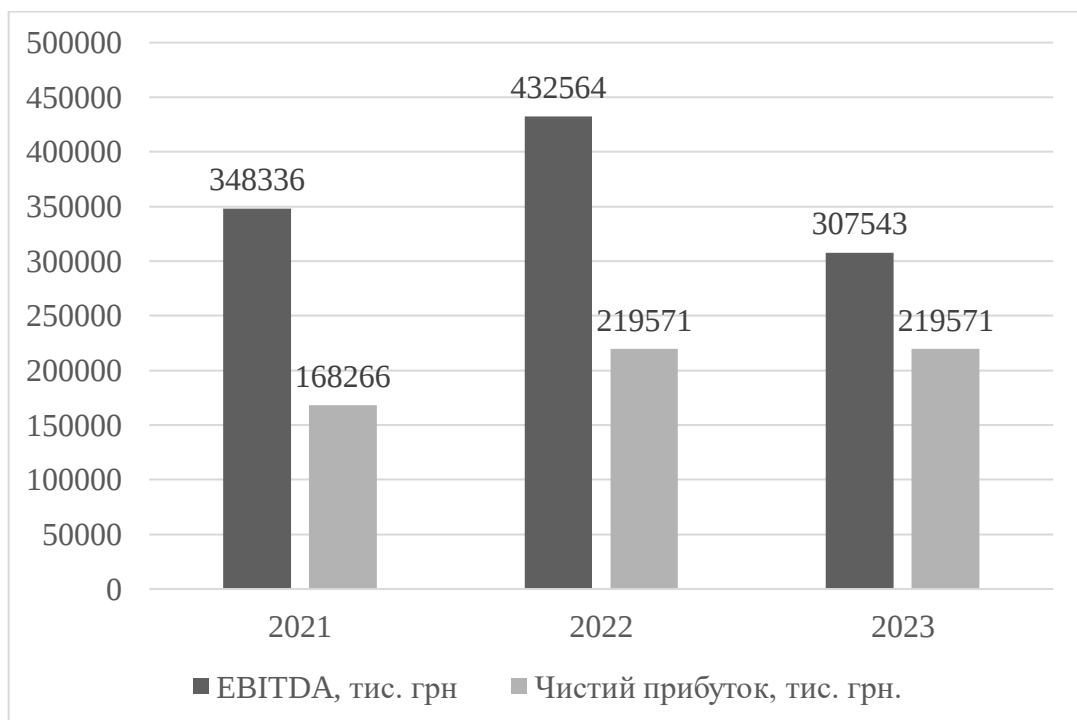


Рис. 2.6. Динаміка показників EBITDA та чистого прибутку ПрАТ «КВЗ» протягом 2021-2023рр.

Протягом 2021–2023 років фінансові результати підприємства за показниками EBITDA та чистого прибутку демонструють певні коливання, що свідчить про зміни у структурі витрат, прибутковості та політиці управління фінансами.

У 2021 році EBITDA становила 348 336 тис. грн, а чистий прибуток — 168 266 тис. грн. Це свідчить про стабільну прибуткову діяльність, де значна частина операційного прибутку після врахування амортизації, податків і витрат на обслуговування боргу була перетворена на реальний чистий прибуток.

У 2022 році EBITDA зросла до 432 564 тис. грн, що на 24% більше, ніж у 2021 році. Це обумовлено зростанням ефективності операційної діяльності, зростанням доходів підприємства. Одночасно чистий прибуток збільшився на 30,5% — до 219 571 тис. грн, що підтверджує загальне покращення фінансових результатів.

У 2023 році спостерігається зниження EBITDA до 307 543 тис. грн, тобто на 28,9% у порівнянні з 2022 роком. Водночас чистий прибуток залишився на рівні 2022 року — 219 571 тис. грн, що є доволі незвичним у контексті такого суттєвого зниження EBITDA. Це є наслідком зменшення інших витрат, зокрема податкових та фінансових витрат, що дозволило підприємству зберегти прибуток на попередньому рівні попри зниження операційного результату.

Загалом, хоча EBITDA у 2023 році знизилась, стабільність чистого прибутку свідчить про наявність компенсуючих механізмів та ефективного управління фінансами, що дозволяє підприємству підтримувати прибутковість навіть за умов зниження операційного доходу.

Отже, ПрАТ «Київський вітамінний завод» — це сучасне, інноваційно орієнтоване підприємство з багаторічною історією, яке демонструє стабільний розвиток, зростання виробничих і фінансових показників, ефективне управління ресурсами та персоналом, а також високу конкурентоспроможність завдяки впровадженню сучасних технологій, європейських стандартів якості та гнучкої організаційної структури, що забезпечує адаптивність до зовнішніх викликів і стійкість у кризових умовах. У 2023 році завод суттєво наростив обсяг реалізації продукції, який перевищив 4,3 млрд грн, забезпечивши при цьому зростання продуктивності праці до 4892,2 тис. грн на одного працівника, а також підвищення фондівіддачі та зменшення фондоемності виробництва. Попри скорочення показника EBITDA на 28,9% у порівнянні з 2022 роком, рівень чистого прибутку залишився стабільним — 219,6 млн грн, що свідчить про зважену фінансову політику підприємства, спрямовану на збереження рентабельності в умовах зростання витрат. Загалом динаміка основних показників діяльності свідчить про високу ефективність роботи підприємства, його стійке положення на ринку та орієнтацію на стратегічний розвиток.

2.2. Аналіз процесу формування стратегії у ПрАТ «Київський вітамінний завод»

Процес формування стратегії на ПрАТ «Київський вітамінний завод», як і на більшості сучасних підприємств фармацевтичної галузі, складається з низки логічних етапів, спрямованих на забезпечення сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Нижче наведено основні етапи процесу стратегічного планування у ПрАТ «КВЗ»:

1. Аналіз зовнішнього середовища

На цьому етапі підприємство вивчає:

макроекономічні фактори (законодавство, податкова політика, валютні коливання);

ситуацію на фармацевтичному ринку України та зарубіжжя;

конкурентне середовище (аналіз сильних і слабких сторін конкурентів, їхніх стратегій);

потреби та вподобання споживачів;

постачальників, партнерів та потенційні ризики.

2. Внутрішній аналіз підприємства – проводиться оцінка внутрішніх ресурсів і можливостей ПрАТ «КВЗ»:

економічні та фінансові показники;

виробничі потужності та технології;

кадровий потенціал;

портфель продукції;

система якості (відповідність GMP, сертифікації).

3. Визначення місії, бачення та стратегічних цілей

4. Вибір стратегії розвитку

5. Розробка функціональних стратегій

Для реалізації загальної стратегії формуються конкретні плани в межах підрозділів:

виробнича стратегія (модернізація, якість);

маркетингова (позиціонування, просування);
 фінансова (інвестиції, бюджетування);
 кадрова (навчання, мотивація).

6. Впровадження стратегії

Цей етап передбачає:

організаційні зміни;
 ресурсне забезпечення (фінанси, персонал, технології);
 комунікацію та залучення співробітників;
 запуск конкретних проєктів та ініціатив.

7. Моніторинг і коригування - регулярна оцінка результатів реалізації стратегії:

фінансові та нефінансові KPI;
 контроль термінів, бюджету;
 виявлення відхилень та оперативне коригування.

Розглянемо більш детально реалізацію цього процесу на підприємстві.

На другому році війни фармацевтичний ринок України демонструє активне відновлення, не зважаючи на спричинені військовою агресією логістичні, енергетичні, міграційні, інфляційні, економічні та соціальні проблеми. Загалом фармацевтичний ринок України у 2023 році зріс на 29% у грошовому вираженні в порівнянні з 2022 роком, але у натуральному виразі це приріст лише на 3%. Більше того, порівняно із довоєнними показниками 2021-го, кількість проданих упаковок менша на 27%. У доларовому еквіваленті обороти українського ринку теж іще не дотягують близько 10% до рівня 2021-го через значне зростання валютного курсу після повномасштабного вторгнення.

Розвиток фармацевтичного ринку України майже повністю залежить від добробуту споживачів. За підсумками 2023 року, державні витрати покривають лише 13% загального споживання лікарських засобів. Найбільш суттєво на обсяги роздрібного споживання ліків впливає втрата наявного населення. За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (UN Refugee Agency - UNHCR), кількість біженців з України станом на 31.12.2023 р. становить 6,4 млн осіб. Також значна частина населення перебуває на

окупованих територіях та в зоні бойових дій. Війна по-різному вплинула на всіх учасників ринку, і досить важливу роль у цьому відіграло географічне розташування. У сегменті виробників рівень консолідації доволі сталий і майже не змінюється останні 5 років. Динаміка аптечного продажу для більшості з топ-10 маркетуючих організацій стабілізувалася, а між лідерами сегменту триває конкурентна боротьба. Щодо роздрібного сегменту, то наразі фіксується поступове збільшення кількості точок продажу.

План діяльності ПрАТ «КВЗ» на 2023 рік ґрунтувався на засадах діяльності підприємства в умовах воєнного стану, складної ситуації в енергетиці, уповільненні темпів економічного зростання у світі, високої загальносвітової інфляції, враховуючи низьку платоспроможність населення. Діяльність ПрАТ «КВЗ» була спрямована на задоволення потреб споживачів, безперебійну роботу виробництва, забезпечення виробничого процесу необхідною сировиною та матеріалами, надійне забезпечення енергоносіями. Злагоджена робота колективу та раціональний підхід керівництва дали змогу підприємству витримати всі випробування 2023 року та залишитись у десятці найкращих виробників на роздрібному фармацевтичному ринку.

Підприємство визначає своєю місією забезпечення максимальної доступності якісних і безпечних лікарських засобів, вітамінів для профілактики і лікування широкого спектру захворювань.

Цінності ПрАТ «КВЗ» полягають в наступному (рис. 2.7).

Сьогодні стратегія компанії полягає у зміцненні позицій у сегменті вітамінних препаратів, формуванні довготривалого лідерства у найбільш перспективних сегментах фармацевтичного ринку як на теренах України, так і поза її межами за рахунок випереджальної динаміки впровадження нових препаратів та підвищення прибутковості бізнесу.

Основними досягненнями в 2023 році залишаються, як і в попередніх періодах, темпи інноваційного розвитку товариства. Так за звітний період завершено розробку та зареєстровано 10 нових препаратів, з яких 8 лікарських засобів і 2 дієтичні добавки, 12 нових продуктів впроваджено у промислове виробництво. Постійно проводяться порівняльні клінічні випробування та

дослідження із біоеквівалентності генерикових препаратів на базі провідних інститутів та спеціалізованих установ в Україні та за кордоном. Незмінним залишилось активне освоєння нових ринків збуту продукції АТ «КВЗ», зокрема в Республіці Казахстан та Республіці Молдова.

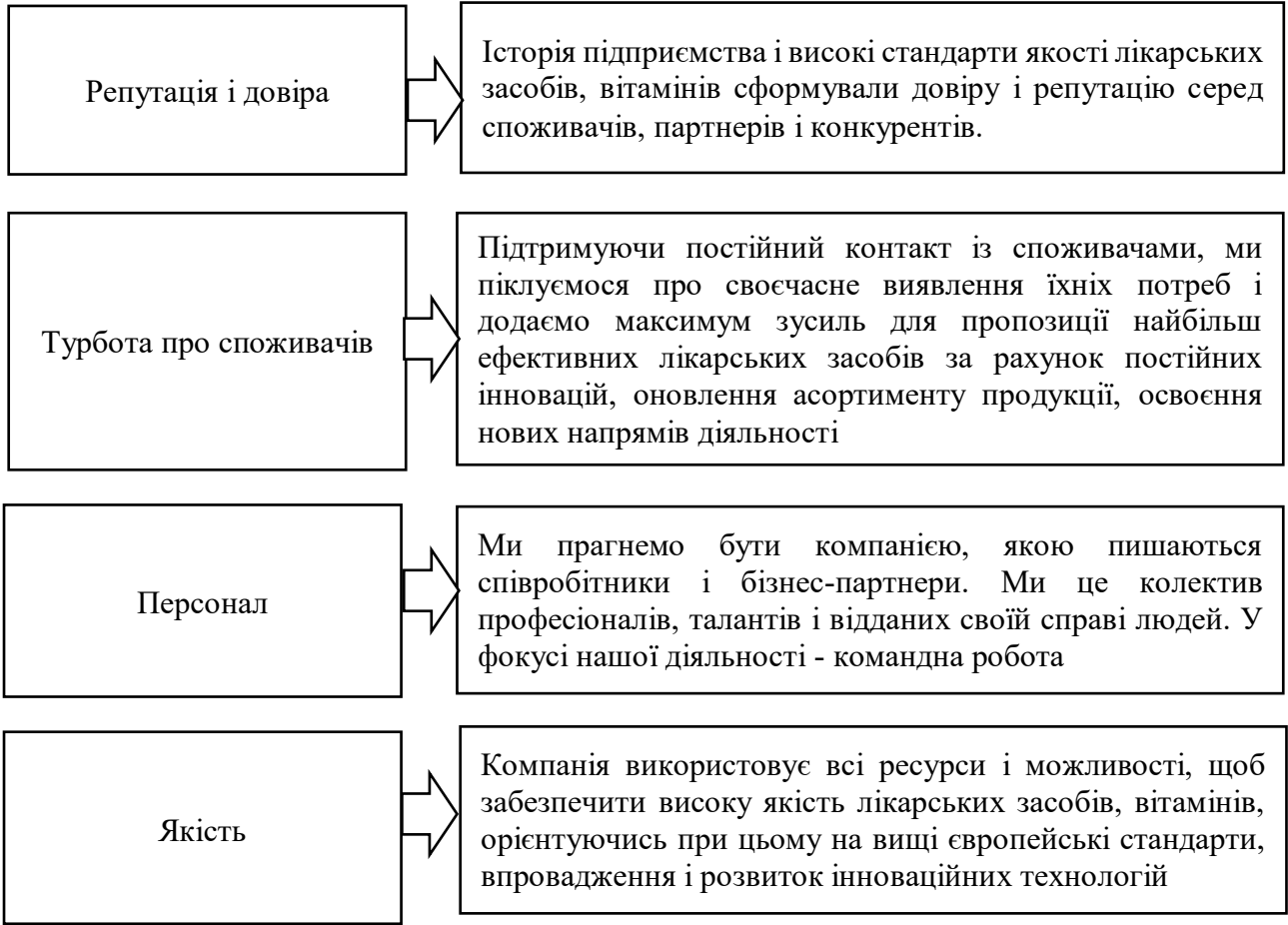


Рис. 2.7. Цінності ПрАТ «КВЗ»

Наразі товариством ведеться активна робота над розширенням асортименту продукції власного виробництва, яка буде реалізовуватись в країнах ближнього зарубіжжя (в 2023 році зареєстровано 1 новий продукт в Республіці Казахстан, 6 в Республіці Молдова, 1 в Республіці Узбекистан, 5 в Латвії), збільшення продажів зареєстрованої продукції та налагодження ділових відносин з новими контрагентами.

Воєнні дії на території України продовжують чинити суттєвий вплив на розвиток економіки країни та фармацевтичного ринку, як її частини. Передбачити наслідки впливу війни на економіку з достовірною точністю практично неможливо. Наслідком ескалації воєнних дій може бути додаткове

скорочення виробничого потенціалу країни та втрати трудових ресурсів. Це руйнуватиме продуктивні сили економіки та підриватиме можливості для її відновлення.

Унаслідок воєнної агресії РФ частина територій була окупована. Підприємства в різних регіонах зазнали значних втрат через руйнування та пошкодження потужностей або ж просто зіткнулися з перебоями в роботі та складнощами зі збутом продукції. Зруйнована логістика внутрішньої торгівлі могла перетворитися на глобальну кризу. Експортери втратили частину виручки через обмежене судноплавство Чорним морем, скасування авіасполучення з територією України, часткову блокаду кордону з європейськими країнами.

У наступному році, попри продовження війни, зростання економіки прогнозується на рівні щонайменше 4,6%. Сприяти економічному зростанню буде зокрема реалізація таких урядових програм, як гранти для бізнесу, "ЄОселя", створення індустріальних парків, "Доступні кредити 5-7-9", створення ринку гуманітарного розмінування тощо. Ключовими факторами, які сприяли відновленню економіки, стали стійкість українського бізнесу, макрофінансова допомога з боку партнерів та розблокування Чорного моря. Українські фармвиробники сподіваються в наступному році на зростання інвестицій, доступ до інноваційних технологій та нові кроки для приєднання нашої країни до ЄС.

Серед майбутніх загроз керівництво підприємства визначило такі:

- тривалість військових дій на території України;
- високий рівень інфляції. Загальний рівень інфляції прогнозується показник інфляції на рівні 8,6%;
- ризики подальшої девальвації національної валюти;
- зниження доходів населення та міграція великої кількості населення за кордон;
- дефіцит та обмежений доступ до недорогого позикового ресурсу, необхідного для оновлення основних фондів, виконання інноваційних та інвестиційних програм розвитку,
- посилення фіскального тиску на виробників. Високий рівень мінливості законодавчої бази (постійні зміни у Податковому кодексі України відносно

адміністрування, методів розрахунків та ставок податків, зборів, мита на ввезення сучасного обладнання тощо), що вносить істотну нестабільність у роботу галузі та суттєво ускладнює процес стратегічного планування діяльності;

запровадження процесу реалізації реформ у системі охорони здоров'я та імплементація фармацевтичної галузі до європейських стандартів;

нестабільна політична та економічна ситуація в країні;

посилення конкурентного тиску з боку іноземних виробників фармацевтичної продукції (у т.ч. Індія, країни Європи);

високий рівень імпортозалежності виробничого процесу українських виробників, ризики погіршення фінансово-платіжної дисципліни основних контрагентів, що може призвести до дефіциту обігових коштів та збільшення тривалості операційного циклу.

Результати аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища ПрАТ «КВЗ» можемо підсумувати, скориставшись методикою SWOT-аналізу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ПрАТ «Київський вітамінний завод»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1	2
1. Вхідження до топ-10 фармвиробників у роздрібному сегменті ринку України. 2. Інноваційна активність: 10 нових зареєстрованих препаратів у 2023, 12 введених у виробництво. 3. Експортна експансія: зареєстровані нові продукти в Казахстані, Молдові, Латвії, Узбекистані. 4. Фінансова стабільність: збережено платоспроможність та прибутковість у 2023 році попри воєнні ризики. 5. Раціональне управління: стабільна діяльність підприємства в умовах енергетичних і логістичних криз. 6. Фокус на власну нішу (вітаміни): менша конкуренція та стабільний попит. 7. Позитивна динаміка економічних показників: збереження обсягів продажу в гривневому вираженні.	1. Імпортозалежність: значна частина сировини та обладнання закуповується за кордоном. 2. Залежність від внутрішнього попиту, який знижується через інфляцію, війну та міграцію. 3. Обмежений доступ до кредитних ресурсів для модернізації виробництва та інноваційного розвитку. 4. Недостатній рівень оновлення основних засобів, зниження темпів реінвестування. 5. Висока чутливість до коливань валютного курсу та фіскальних змін у державному регулюванні. 6. Висока собівартість виробництва через інфляційні та енергетичні витрати.

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1	2
1. Зростання ринку у грошовому вираженні (+29% у 2023 році). 2. Розширення на ринки СНД та Європи: активна експортна стратегія. 3. Державні програми стимулювання бізнесу (пільги в оподаткуванні та кредитуванні, гранти, індустріальні парки). 4. Попит на препарати для імунітету в 5. Євроінтеграція та адаптація до європейських стандартів відкривають нові ринки. 6. Технічне переоснащення через міжнародні програми та інвесторів.	1. Тривалість війни та руйнація логістики, енергетики, інфраструктури. 2. Скорочення чисельності потенційних споживачів через втрату територій і демографічні зміни. 3. Зниження доходів населення та високий рівень безробіття/міграції. 4. Фіскальний тиск: часті зміни в податковому та митному законодавстві. 5. Посилення конкуренції з боку іноземних виробників (Індія, ЄС). 6. Нестабільна платіжна дисципліна контрагентів, ризики касових розривів. 7. Девальвація гривні та висока інфляція (очікувана – 8,6%).

За результатами SWOT-аналізу ПрАТ «Київський вітамінний завод» можна зробити висновок, що підприємство має значний потенціал для подальшого розвитку завдяки своїй інноваційності, стабільній роботі в умовах воєнного стану та активному виходу на зовнішні ринки. Сильні сторони компанії, зокрема ефективне управління, лідерство у сегменті вітамінних препаратів та збереження фінансової стабільності, створюють добру основу для реалізації стратегічних можливостей. Водночас підприємство стикається з низкою внутрішніх проблем, як-от залежність від імпорту та обмежені фінансові ресурси на модернізацію, а також із зовнішніми загрозами: нестабільністю економіки, триваючими воєнними діями, інфляцією та зростаючою конкуренцією. Для збереження конкурентних позицій і довгострокової стійкості компанії доцільно зосередитися на адаптації до ринкових змін, зменшенні імпортозалежності та активнішому залученні інвестицій.

При цьому керівництво та власники ПрАТ «КВЗ» мають намір в подальшому розвивати підприємницьку діяльність в Україні. На думку органів управління, товариство має змогу продовжувати свою діяльність на безперервній основі, враховуючи належний рівень достатності його власного капіталу.

Товариство й надалі планує продовжувати реконструкцію і технічну модернізацію виробництва, закупівлю високопродуктивного обладнання,

удосконалення існуючих технологій виробництва, розробку і впровадження у виробництво нових перспективних видів продукції, покращення якості препаратів, розширення ринків збуту продукції як на вітчизняному ринку, так і за межами України. Актуальним питанням також є продовження роботи по захисту прав інтелектуальної власності на продукцію, що виробляється ПрАТ «КВЗ».

2.3. Основні напрями підвищення ефективності процесу формування стратегії ПрАТ «Київський вітамінний завод»

Для підвищення ефективності процесу формування стратегії ПрАТ «Київський вітамінний завод», необхідно враховувати сучасні тенденції фармацевтичного ринку та адаптувати передові підходи стратегічного управління.

Пропонуємо такі ключові напрями для удосконалення цього процесу у ПрАТ «КВЗ» (рис. 2.8).

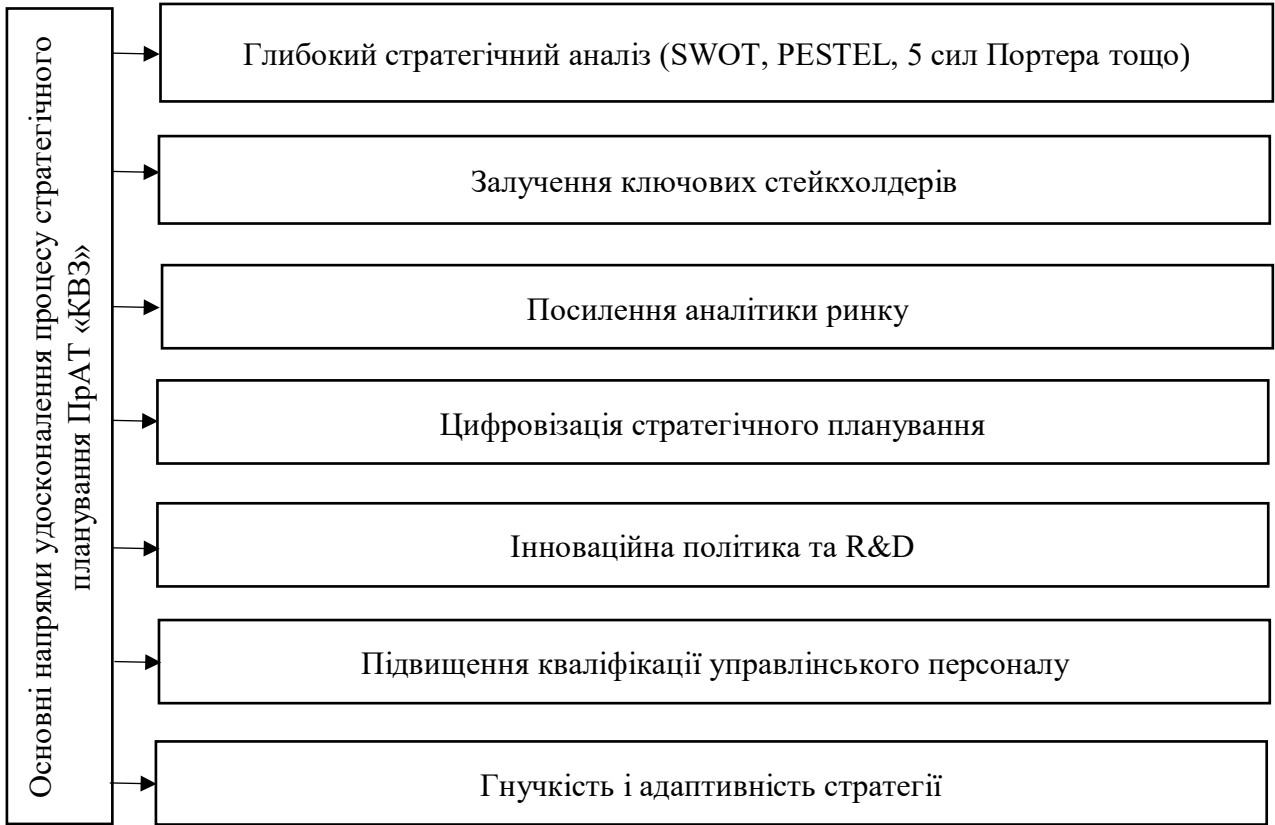


Рис. 2.8. Основні напрями удосконалення процесу стратегічного планування ПрАТ «КВЗ»

Розглянемо більш детальніше основні напрями, зазначені вище.

1. Глибокий стратегічний аналіз передбачає проведення регулярного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища для виявлення загроз і можливостей; врахування політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів.

2. Залучення ключових стейкхолдерів, зокрема формування стратегії з урахуванням інтересів працівників, партнерів, клієнтів і державних органів; проведення стратегічних сесій та брейнштормінгів із міжфункціональними командами.

3. Посилення аналітики ринку:

впровадження систем конкурентної розвідки (аналіз цін, маркетингу, лінійки продуктів конкурентів);

регулярний аналіз трендів споживання: які вітаміни та БАДи в тренді, що шукають клієнти;

використання зовнішніх аналітичних платформ (наприклад, Euromonitor, Statista, IMS Health);

вивчення законодавчих змін, що можуть вплинути на діяльність (в т.ч. нові вимоги до маркування, реклами).

4. Цифровізація стратегічного планування, зокрема використання програмних продуктів для сценарного планування, KPI-аналізу та візуалізації цілей, а також автоматизація збору та обробки даних для ухвалення обґрунтованих стратегічних рішень.

5. Інноваційна політика та R&D, що передбачає збільшення інвестицій у науково-дослідні розробки та кооперацію з науковими установами; виведення на ринок нових продуктів, зокрема в сегменті натуральної фармацевтики.

6. Підвищення кваліфікації управлінського персоналу, що передбачає:

проведення тренінгів зі стратегічного менеджменту, ризик-менеджменту та лідерства;

створення внутрішнього кадрового резерву стратегічних лідерів.

7. Гнучкість і адаптивність стратегії:

розробка альтернативних сценаріїв розвитку в умовах змін ринку (наприклад, у разі війни, інфляції, пандемій);

встановлення чітких етапів перегляду стратегії — щокварталу або щопівроку;

гнучка система переоцінки ризиків та оновлення пріоритетів;

використання стратегії «швидких перемог» — досягнення швидких результатів для мотивації команди.

Серед інструментів, що рекомендуються до застосування у ПрАТ «КВЗ», слід відзначити модель *Balanced Scorecard (BSC)*. Це сучасний інструмент стратегічного управління, який дозволяє підприємству ефективно реалізовувати стратегію через систему взаємопов'язаних цілей і показників. Її особливість полягає в тому, що вона охоплює не лише фінансові результати, а й інші критично важливі аспекти діяльності: задоволення клієнтів, ефективність внутрішніх процесів, розвиток персоналу й інновацій. Такий підхід забезпечує збалансований погляд на компанію, дозволяє узгодити щоденні операції зі стратегічними цілями, підвищує прозорість управління та стимулює довгострокове зростання. В загальному вигляді вона була розглянута нами в підрозділі 1.2 (рис. 1.5).

На основі моделі *Balanced Scorecard (BSC)* — «Збалансованої системи показників» — можна розробити стратегічні рекомендації для ПрАТ «Київський вітамінний завод», які забезпечать ефективну реалізацію довгострокових цілей підприємства. BSC охоплює 4 ключові перспективи (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Адаптація моделі *Balanced Scorecard* для удосконалення процесу стратегічного планування ПрАТ «Київський вітамінний завод»

Перспектива	Мета	Завдання
1	2	3
Фінансова перспектива	Забезпечення стабільного фінансового зростання та прибутковості	1. Оптимізувати структуру витрат через енергоефективність, аутсорсинг та локалізацію поставок; 2. Збільшити маржинальність продуктів за рахунок оновлення асортименту (нові вітамінні комплекси, БАДи);

1	2	3
		3. Залучити інвестиції через публічну звітність і прозорість — для модернізації обладнання; 4. Впровадити систему бюджетування та контролю з місячною звітністю за ключовими показниками.
Клієнтська перспектива	Збільшення задоволеності та лояльності клієнтів	1. Сегментувати ринок і створити окремі продукти під кожну цільову аудиторію (діти, літні люди, спортсмени). 2. Розширити канали збуту — інтернет-аптеки, маркетплейси, партнерство з мережами аптек. 3. Впровадити NPS-аналіз (Net Promoter Score) для оцінки задоволеності клієнтів. 4. Активізувати маркетинг у соцмережах, контент про здоров'я, відеоогляди препаратів.
Внутрішні бізнес-процеси	Підвищення ефективності операцій та інновацій	1. Модернізувати виробництво – впровадити принципи Lean/Kaizen, зменшити втрати та простой. 2. Оптимізувати логістику – автоматизація складу, контроль ланцюгів постачань. 3. Розробити нові продукти щонайменше 2 рази на рік на основі ринкових досліджень. 4. Впровадити систему управління якістю ISO 9001 або GMP-сертифікацію для підвищення довіри.
Навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації персоналу та розвиток корпоративної культури	1. Регулярне навчання працівників – особливо у сфері контролю якості, продажів і цифрових технологій. 2. Впровадити KPI для працівників із чіткою системою винагород. 3. Розвивати культуру безперервного вдосконалення — внутрішні конкурси інновацій. 4. Підтримка молодих спеціалістів – програми стажування, партнерства з університетами.

Для оцінки досягнення цілей рекомендуємо такі KPI за кожною з перспектив (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Ключові показники ефективності для ПрАТ «КВЗ»

Перспектива	KPI
Фінансова	EBITDA, ROI, зростання виручки, зменшення витрат
Клієнтська	NPS, частка ринку, зростання кількості клієнтів
Внутрішні бізнес- процеси	% продукції без реклаमाцій, час циклу виробництва
Навчання та розвиток	% працівників, які пройшли навчання, рівень задоволеності персоналу

Обрані ключові показники ефективності (KPI) для ПрАТ «Київський вітамінний завод» у рамках моделі Balanced Scorecard були сформовані з урахуванням стратегічних цілей підприємства та особливостей фармацевтичного ринку. У фінансовій перспективі важливим є показник EBITDA, який дозволяє оцінити операційну ефективність компанії без урахування впливу податків, амортизації та фінансових витрат, що особливо актуально для оцінки прибутковості на фоні змін у виробництві чи ринку. ROI, або прибутковість інвестицій, відображає доцільність капіталовкладень у нові технології, маркетинг чи розширення виробництва. Зростання виручки показує загальну динаміку комерційного успіху, тоді як скорочення виробничих витрат демонструє рівень оптимізації ресурсів і впровадження ефективних процесів.

У клієнтській перспективі ключовим показником є NPS (індекс споживчої лояльності), який дозволяє оцінити рівень задоволеності клієнтів і схильність до повторних покупок чи рекомендацій. Частка ринку визначає конкурентну позицію компанії серед інших виробників вітамінів і БАДів, що важливо в умовах насиченого фармацевтичного середовища. Зростання кількості клієнтів та партнерів свідчить про успішність збутової політики, розширення каналів дистрибуції та активну маркетингову діяльність.

У площині внутрішніх бізнес-процесів до ключових показників належать відсоток продукції без рекламаций — він прямо відображає якість виробництва та ефективність системи контролю. Тривалість виробничого циклу дозволяє вимірювати швидкість реагування на замовлення, а кількість нових продуктів, виведених на ринок, демонструє інноваційний потенціал підприємства та його гнучкість у реагуванні на потреби споживачів.

Нарешті, у перспективі навчання та розвитку особлива увага приділяється частці працівників, що пройшли навчання, адже це сприяє підвищенню кваліфікації, компетенцій та мотивації персоналу. Рівень задоволеності працівників впливає на їхню лояльність і продуктивність, що є критично важливим для стабільної роботи. Кількість запропонованих співробітниками ініціатив з удосконалення внутрішніх процесів свідчить про рівень залученості персоналу до стратегічного розвитку компанії. Сукупність цих показників

забезпечує повний і збалансований погляд на діяльність підприємства, дозволяючи формувати ефективну та гнучку стратегію розвитку.

Використання моделі Balanced Scorecard (BSC) для ПрАТ «Київський вітамінний завод» забезпечує низку стратегічних переваг, які дозволяють компанії не лише ефективно планувати свій розвиток, а й досягати стійких конкурентних позицій на фармацевтичному ринку.

По-перше, ця модель сприяє узгодженню щоденних операційних рішень із довгостроковими цілями підприємства, дозволяючи керівництву концентрувати ресурси на ключових пріоритетах.

По-друге, BSC забезпечує чітке розуміння причинно-наслідкових зв'язків між фінансовими результатами, задоволеністю клієнтів, ефективністю внутрішніх процесів і розвитком персоналу. Це створює основу для системного управління змінами та підвищення ефективності.

Крім того, модель дозволяє встановлювати вимірювані стратегічні цілі та KPI, що покращує прозорість і контроль у прийнятті рішень. Для ПрАТ «КВЗ» особливо цінним є фокус на інновації, підвищення якості продукції та залучення персоналу, що прямо впливає на лояльність клієнтів і фінансові результати. Таким чином, впровадження Balanced Scorecard є інструментом стратегічного зростання, який дозволяє компанії гнучко реагувати на зміни ринку та будувати стабільну конкурентну перевагу.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження теоретичних засад здійснення процесу формування стратегії та його аналізу у ПрАТ «КВЗ» можемо зробити наступні висновки.

Проаналізовано сутність стратегічного планування як ключового елементу сучасного менеджменту, визначено його етапи, цілі та задачі в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. З'ясовано, що процес формування стратегії організації в умовах динамічного та конкурентного середовища є життєво необхідним для досягнення довгострокового успіху. Сучасне стратегічне управління характеризується гнучкістю, орієнтацією на адаптацію, залученням працівників усіх рівнів до планування, а також урахуванням принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності. Виокремлено основні етапи стратегічного управління — від формулювання місії до контролю реалізації — які вимагають міжфункціональної взаємодії, цифровізації та системної аналітики.

Проаналізовано методичний інструментарій стратегічного планування. Основними з них є SWOT, PESTEL, матриці BCG, GE/McKinsey, ADL, Shell-DPM, а також інноваційні інструменти — Balanced Scorecard, OKR, цифрова аналітика та сценарне планування. Визначено, що поєднання класичних та сучасних методів дозволяє не лише оцінити поточну ситуацію, але й передбачити майбутні зміни, що є критично важливим для розробки ефективної стратегії.

Дослідження показало, що ПрАТ «Київський вітамінний завод» є однією з провідних вітчизняних фармацевтичних компаній із багаторічною історією та стійкими позиціями на ринку. Воно спеціалізується на виробництві лікарських засобів, дієтичних добавок та виробів медичного призначення, забезпечуючи відповідність високим європейським стандартам якості (ISO 22000:2018, ДСТУ 22000:2019).

Підприємство має розвинену лінійно-функціональну організаційну структуру, яка дозволяє чітко розмежовувати повноваження, ефективно координувати діяльність підрозділів та приймати управлінські рішення на різних

рівнях. Ключовими управлінськими органами є Загальні збори акціонерів, Наглядова рада та директор, що забезпечує належний баланс контролю і виконавчої влади. Така модель управління сприяє стабільності, гнучкості та адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Соціально-економічний потенціал ПрАТ «КВЗ» підтверджується високим рівнем професіоналізму персоналу, стабільною кадровою політикою, спрямованою на підвищення кваліфікації працівників, зниження плинності кадрів та розвиток корпоративної культури. Незважаючи на зовнішні виклики (зокрема війну та економічну нестабільність), підприємство демонструє зростання фонду оплати праці, збереження чисельності працівників та підвищення продуктивності.

Аналіз динаміки виробництва та реалізації продукції свідчить про ефективність виробничої та збутової політики підприємства. У 2023 році обсяг реалізованої продукції навіть перевищив обсяг виробництва, що свідчить про успішне використання залишків попередніх років, активізацію маркетингової діяльності та розширення каналів збуту. Також зафіксовано зростання продуктивності праці та фондовіддачі, що свідчить про ефективніше використання наявних ресурсів.

Таким чином, ПрАТ «Київський вітамінний завод» функціонує як комплексна соціально-економічна система з ефективною організаційною структурою, адаптивною кадровою політикою, сучасними виробничими технологіями та орієнтацією на стратегічний розвиток. Це створює передумови для його стійкого функціонування навіть в умовах зовнішньої нестабільності та відкриває можливості для подальшої модернізації та розширення ринкової присутності.

Досліджено процес стратегічного планування на підприємстві та виявлено, що ПрАТ «КВЗ» реалізує комплексний підхід до формування стратегії, який включає етапи зовнішнього й внутрішнього аналізу, розробку стратегічних і функціональних планів, впровадження змін та моніторинг результатів. Стратегічні рішення приймаються з урахуванням ринкової ситуації, ресурсної бази, конкурентного середовища та очікувань споживачів. Зокрема, акцент

зроблено на модернізації виробництва, інноваціях та якості продукції.

На основі проведеного аналізу підприємства було обґрунтовано ключові напрями підвищення ефективності стратегічного управління ПрАТ «Київський вітамінний завод» з урахуванням викликів сучасного фармацевтичного ринку. Визначено необхідність регулярного стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, посилення аналітики ринку, а також системного залучення стейкхолдерів до формування стратегій. Рекомендовано впровадження цифрових інструментів стратегічного планування, розвиток інноваційної політики та активізацію R&D, що дозволить підприємству залишатися конкурентоспроможним і технологічно гнучким.

Однією з центральних рекомендацій є впровадження моделі Balanced Scorecard (BSC) — збалансованої системи показників, яка охоплює чотири ключові перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів і навчання та розвитку персоналу. Цей підхід дозволяє узгодити стратегічні цілі з операційною діяльністю, забезпечити прозорість та керованість процесів, а також посилити мотивацію персоналу шляхом впровадження KPI та систем винагород. У межах кожної перспективи запропоновано конкретні цілі, завдання й ключові показники ефективності, адаптовані до специфіки діяльності підприємства.

Детально розроблена стратегія BSC дозволяє не лише планувати, але й контролювати стратегічні ініціативи, забезпечуючи гнучкість в умовах змінного середовища, що особливо важливо у воєнний час. Окрім того, система сприяє створенню культури стратегічного мислення в межах усього підприємства, де кожен працівник розуміє свій внесок у досягнення загальних цілей.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить ПрАТ «Київський вітамінний завод» підвищити адаптивність, оперативність прийняття рішень, інноваційність і результативність стратегічного управління, забезпечуючи стабільний розвиток та довгострокову конкурентну перевагу.

ПЕРЕЛІК ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баланович А. М. Взаємозв'язок сучасних ринкових тенденцій із стратегіями розвитку підприємств. *Зб. тез наук. робіт учасників Міжнар. наук.-практ. конф. «Соціально-економічні підсумки 2014 року: реалії та перспективи» (Львів, 26 – 27 грудня 2014 р.)*. Львів : Львівська економічна фундація, 2014. С. 49–51.
2. Баланович А. М. Механізм формування стратегії розвитку промислового підприємства. *Управління розвитком*. 2017. № 3-4 (189-190). С. 101–107.
3. Баркова К. О. Поняття та етапи стратегічного управління. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21607/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%D1%81%D1%8B_%D0%91%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf
4. Безпарточний М. Г. Обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. Випуск 1 (56). С. 19–26.
5. Білоусько Т. Ю. Зовнішній моніторинг організацій в конкурентному середовищі. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки*. 2013. № 7. С. 55 – 64.
6. Волощук Л. О. Інноваційний розвиток промислового підприємства: сутність та проблеми аналітичного забезпечення в умовах індикативного управління. *Бізнес Інформ*. 2014. №11. С. 75-79.
7. Волощук Л.О. Концептуальні засади управління економічно-безпечним інноваційним розвитком промислового підприємства та формування його аналітичних інструментів. *Економіка: реалії часу*. 2015. №1(17). С. 234-241.
8. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66–70. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.3.66](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.3.66)

9. Гурбик, Ю., Сальнікова, М., & Курган, П. (2019). Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. *Економіка та суспільство*, (20). вилучено із <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/9>

10. Гусаковська Т.О., Рибалко-Рак Л.А., Букань О.П. Підходи та методи оцінки ефективності управління підприємством. Стратегічні перспективи розвитку економічних суб'єктів в нестабільному економічному середовищі: Збірник тез V Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, (Кременчук, 15-17 березня 2021 року). Кременчук, КрНУ, 2021. 81 с. (С. 36-37). <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/10881>.

11. Гусаковська Т. О., Войт Б. Р. Антикризові підходи до стратегічного управління розвитком і конкурентоспроможністю бренду бізнес-організації в умовах цифрової трансформації та євроінтеграції. *Бізнес Інформ*. 2025. №2. С. 457–462.

12. Гусаковська Т.О., Рибалко-Рак Л.А., Серeda О.О. Економічний механізм просування бренду організації як складова маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації та євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5798>

13. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Шкробот М.В. Сучасні концепції управління організаціями. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 278 с.

14. Жукова Д.А. Формування системи стратегічного вибору підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Дніпро, 2021. 284 с.

15. Заставнюк О.О. Аналіз інструментів стратегічного планування. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/2/09sastsp.pdf>

16. Ілляшенко Н.С. Формування організаційно-економічного механізму прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3737>

17. Кашуба Я.М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. *Економіка та держава*. 2014. №9. 166 с.

18. Константинова Т.В. Удосконалення механізмів стратегічного

планування в системі управління діяльністю харчових підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Одеса, 2019. 224 с.

19. Копитко М., Михаліцька Н., Верескля М. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. №2(62). С. 92–99. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>

20. Кривобок К. В. Концептуальні засади управління підприємством у нестабільному середовищі. *Науковий вісник «Міжнародного гуманітарного університету»*. Серія: «Економіка і менеджмент». 2018. № 30. С. 47–51.

21. Кривобок К. В. Методичний підхід до діагностики впливу зовнішнього середовища на адаптивність. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 2(44). С. 16–20.

22. Кривобок К. В. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. С.412–420. URL: <http://economyandsociety.in.ua/journal-14/21-stat-14/1801-krivobok-k-v>.

23. Кривобок К. В. Сучасні проблеми впливу зовнішнього середовища на адаптивність підприємства. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 29-30 березня 2018 р.)*. Харків: Видавець ФОП Мезіна, 2018. С. 57–61.

24. Кривобок К. В., Кіпа Д. В. Удосконалення інструментів стратегічного менеджменту в процесі адаптації підприємств. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: матеріали міжнародної науково-практичної конференції: тези доповідей (Харків, 31 травня – 1 червня 2018 р.)*. Харків: ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2018. С. 75–76.

25. Лепейко Т. І., Баланович А.М. Теоретичні засади розробки стратегії розвитку підприємства на основі ринкових тенденцій. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Економічна серія*. 2014. № 2. С. 309–322.

26. Лепейко Т. І., Кривобок К. В. Удосконалення інструментів адаптації підприємств до впливу конкурентного середовища. *Бізнес Інформ*. 2016. № 12. С. 176–181.

27. Лужецький А.І. Діагностика зовнішнього середовища машинобудівних підприємств України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. №11. С. 121-123.

28. Менеджмент : Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.

29. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А.Мохонько, М.В. Шкробот. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.

30. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. К. : Вид-во Олексія Капусти. 2008. 389 с.

31. Мошек Г. Є., Ковальчук М. М., Поканевич Ю. В. Менеджмент: навч. посібник. Київ : Ліра-К, 2016. 550 с.

32. Основи менеджменту: Конспект лекцій : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.

33. Остапенко В. О. Планування діяльності підприємств : навчальний посібник. URL: <http://lib.lntu.info>

34. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. №3. С. 159–164.

35. Позднякова Л.А., Котик В.О., Стандіо А.К. Удосконалення стратегії управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 249-256.

36. Портер М. Що таке стратегія? URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str048.html>

37. Романенко О.О. Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління підприємствами. *Економічний нобелівський вісник*. 2015. № 1 (8). С. 93-99.

38. Рудницька, О., & Комаровський, А. (2023). Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та*

суспільство, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>

39. Рульєв В. А., Гуткевич С.О. Менеджмент : навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 312 с.

40. Савіна Г.Г., Скібіна Т.І. Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на рівень ефективності управління підприємством комплексу комунальних послуг. *Ефективна економіка*. 2016. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5300>

41. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2.

42. Свірідова С.С., Толстова С.А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу*. 2017. №2(30). С. 109-116.

43. Солоненко Ю., Куца, Я. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2021. №4. 136-145.

44. Стратегічне планування: навч. посіб. / О. І. Карпіщенко, К. В. Ілляшенко, О. О. Карпіщенко. Суми : Сумський державний університет, 2013. 446 с.

45. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.

46. Стратегічний менеджмент. навч. посіб./ За заг. ред. Бутка М. П. [М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задрожна та ін.]. Київ, 2016. 376 с.

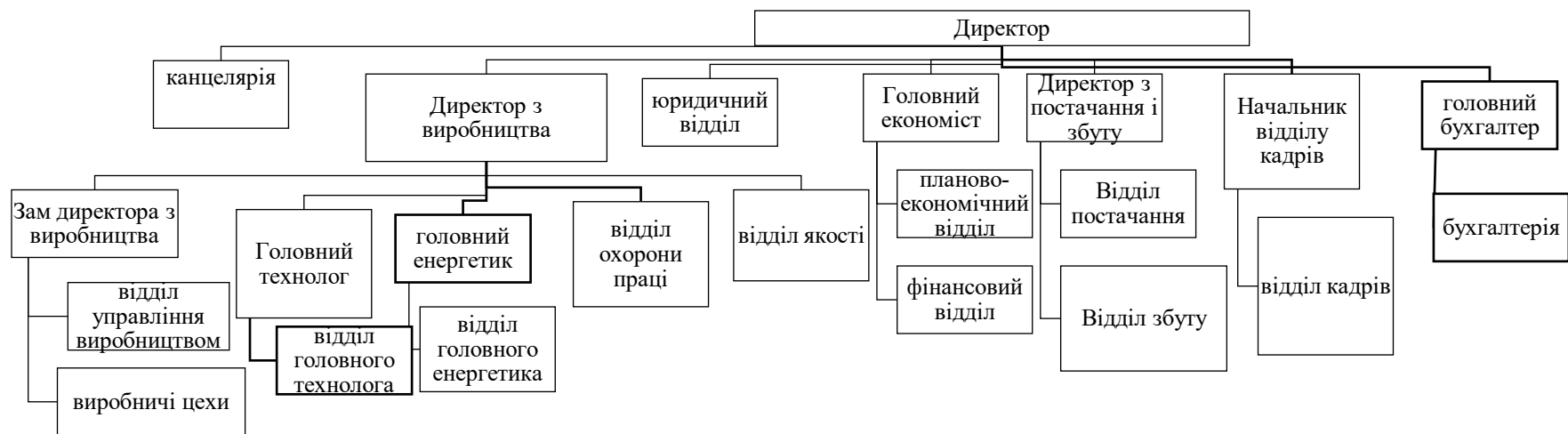
47. Тесленок І. М., Коротунова О. В., Косенко Ю. В. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на функціонування машинобудівного підприємства. *Економіка та держава*. 2019. №1. С. 78-82.

48. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 3 (181). С. 131–137.

49. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч.посіб. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

50. Ackoff R. Concept of Corporate Planning / R. Ackoff. New York : Wiley, 1970. P. 1.
51. Bossidy L., Charan R. Execution. The Discipline of Getting Things Done. 2002. p. 21.
52. [Daft](#), R. L. (2015) *Management*. South-Western College Pub
53. Edwards J. Mastering Strategic Management- 1st Canadian Edition. URL: <https://ecampusontario.pressbooks.pub/strategicmanagement/chapter/understanding-the-strategic-management-process/>
54. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011). *Exploring Strategy Text and Case Studies* (7th ed.). UK Pearson Education Limited.
55. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard — Measures then drive Performance. Harvard Business Review. URL:<https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>.
56. Phiri W., Ng'andwe E., Mukutu I., Moono D., & Kapapi P. A. (2019) Critical analysis of strategic management process. *International Journal of Commerce and Management Research*. Vol. 5, Issue 1. pp. 138-142.
57. Snyder N. How Managers plan – The Analysis of Managerial Activities / N. Snyder and W. Glueck. Long Rang Planning. 1980. February. P. 70–76.

ДОДАТКИ



Додаток А

Рис. А.1. Організаційна структура ПрАТ «Київський вітамінний завод»