

Міністерство освіти і науки України  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
Економічний факультет

Кафедра економіки підприємства

До захисту допускається

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

д.е.н., професор Михасюк І.Р.

„\_\_\_“ \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**  
**«ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**  
**ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала студентка групи ЕкпМ – 21с  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та  
біржова діяльність»

*Сидор Надія Романівна*

Керівник роботи: д.е.н., професор кафедри  
економіки підприємства

*Урба Світлана Іванівна*

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>9</b>
1.1. Сутність, передумови формування та основні види стратегій економічного розвитку підприємства.....	9
1.2. Підходи, етапи та принципи формування стратегії економічного розвитку.....	17
<b>РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>25</b>
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ПрАТ «Львівський жиркомбінат».....	25
2.2. Стратегічна діагностика зовнішнього середовища підприємства.....	33
2.3. Оцінка внутрішнього середовища як передумова формування стратегії ПрАТ «Львівський жиркомбінат».....	39
<b>РОЗДІЛ 3. СУЧАСНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>53</b>
3.1. Ідентифікація стратегічних цілей та пріоритетів ПрАТ «Львівський жиркомбінат».....	53
3.2. Розробка стратегії економічного розвитку підприємства.....	59
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>71</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>76</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>80</b>

## ВСТУП

Сучасний стан економіки України характеризується невизначеністю та мінливістю. Для того, аби досягнути економічного розвитку суб'єкти підприємницької діяльності повинні пристосовуватися до змін економічного середовища. Важливим фактором, який допоможе посилити позицію підприємства на ринку є правильно сформована стратегія розвитку.

В умовах існуючих викликів і загроз стратегія повинна сприяти раціональному розподілу фінансових, матеріальних, трудових та інших видів ресурсів, коротшому терміну окупності вкладеного капіталу, визначенню основних цінностей та потреб клієнтів, а також розширенню асортименту виготовлених продуктів.

Важливо, що стратегія розвитку повинна спрогнозувати та врахувати усі неочікувані й можливі ситуації, які можуть стосуватися бізнес-структур, щоб завчасно пристосуватися до негативних змін та перетворень.

Відповідно, дослідження стану підприємства, який може змінюватися під дією внутрішнього і зовнішнього середовища, а також його покращення за допомогою стратегії розвитку, зумовлює вибір та актуальність цієї теми кваліфікаційної роботи.

Проблеми формування стратегії економічного розвитку підприємства досліджували такі провідні фахівці, зокрема: І. Ансофф, Л. Артеменко, І. Бланк, К. Боумен, В. Василенко, О. Виханський, В. Власенко, З. Галушка, В. Герасимчук, В. Гриньова, І. Денисюк, П. Друкер, В. Забродський, Р. Захарчин, А. Золотаревський, Б. Карлоф, Р. Манн, В. Мартиненко, Л. Мельник, В. Пономаренко, М. Портер, Т. Сааті, В. Савчук, А. Стрікленд, С. Ступчук, Т. Ткаченко, А. Томпсон, О. Тур, Х. Фольмут, Д. Хан, М. Хацер, В.Холод, М. Чумаченко та інші.

Незважаючи на те, що вже існує багато різноманітних досліджень та публікацій на дану тематику, складність цієї проблеми потребує додаткового вивчення.

Метою кваліфікаційної роботи є формування теоретичних положень та обґрунтування прикладних рекомендацій щодо формування стратегії економічного

розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

- з'ясувати сутність, передумови формування та основні види стратегій економічного розвитку підприємства;
- визначити підходи, етапи та принципи формування стратегії економічного розвитку;
- надати загальну характеристику господарської діяльності ПрАТ «Львівський жиркомбінат»;
- провести стратегічну діагностику зовнішнього середовища підприємства;
- оцінити внутрішнє середовище як передумову формування стратегії ПрАТ «Львівський жиркомбінат»;
- ідентифікувати стратегічні цілі та пріоритети ПрАТ «Львівський жиркомбінат»;
- розробити стратегію економічного розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегія економічного розвитку ПрАТ «Львівський жиркомбінат».

Предметом дослідження виступають методологія, особливості формування економічної стратегії.

Для досягнення поставленої в роботі мети було використано такі методи, як спостереження, порівняння, розрахунок, вимірювання, експеримент, узагальнення, абстрагування, формалізація, аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що:

- на основі оцінки конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Львівський жиркомбінат» визначено його конкурентну позицію на ринку;
- здійснено діагностику основних складових економічної культури та визначено їх вплив на діяльність товариства;
- сформовано стратегію економічного розвитку ПрАТ «Львівський жиркомбінат» та обґрунтовано основні рекомендації щодо впровадження

стратегічного управління на підприємстві.

У першому розділі роботи «Теоретико-методологічні основи формування стратегії економічного розвитку підприємства» з'ясовано сутність, передумови формування та основні види стратегій економічного розвитку підприємства, а також визначено підходи, етапи та принципи її формування.

У другому розділі роботи «Прикладні засади формування стратегії економічного розвитку підприємства» представлено загальну характеристику господарської діяльності компанії, здійснено стратегічну діагностику зовнішнього середовища, а також оцінено внутрішнє середовище як передумову формування стратегії ПрАТ «Львівський жиркомбінат».

У третьому розділі роботи «Сучасні механізми формування стратегії економічного розвитку підприємства» ідентифіковано стратегічні цілі та пріоритети ПрАТ «Львівський жиркомбінат», а також розроблено стратегію економічного розвитку підприємства.

Крім того, зроблено висновки щодо процесу формування стратегії економічного розвитку підприємства.

Інформаційною базою проведеного дослідження виступають наукові та науково-методичні видання, дані Інтернет джерел, а також фінансова звітність ПрАТ «Львівський жиркомбінат».

Загальний обсяг становить 70 сторінок. Кваліфікаційна робота містить 20 таблиць, 14 рисунків, 5 діаграм та 1 формулу.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

#### **1.1. Сутність, передумови формування та основні види стратегій економічного розвитку підприємства**

З виникненням науково-технічного прогресу, розширенням діяльності, а також збільшенням рівня конкуренції на багатьох ринках, підприємства змушені адаптуватися до змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі, передбачити свої дії й сформуванню стратегію розвитку на майбутній період часу. Дана стратегія є елементом, який поєднує цілі підприємства з наявними проблемами і має за свою мету упорядкувати процес встановлення цілей, а також залучити необхідні ресурси, враховуючи стан мікро-, макро- і внутрішнього середовища.

В економіку поняття «стратегія» прийшло із військової справи. У військовому контексті – це план перемоги над ворогом, а в економіці – план перемоги над конкурентом. Така інтерпретація терміна відповідає грецькому значенню «мистецтво військового управління» [40, с. 35].

Загалом під стратегією розуміють певний процес розроблення і втілення у життя довготривалого плану розвитку компанії на базі встановлених цілей, який допоможе їх досягнути в жорстких умовах конкурентної боротьби та раціонального використання наявних у компанії ресурсів.

При визначення стратегії, як вказує Л.Є. Довгань, у своєму дослідженні, використовують комплексний підхід, за яким під стратегією розуміють не лише засіб, що забезпечить досягнення встановлених цілей і здійснення конкретної, чітко сформульованої місії, а ще певну програму розвитку і функціонування підприємства в даному конкурентному середовищі [10, с.22].

Ф.Ф. Бутинець вказує, що стратегія – це певна сукупність правил, які є надзвичайно важливими для підприємства у процесі прийняття рішень [3, с.256].

Цікавим є підхід Генрі Мінцберга, який вважає, що стратегію необхідно розглядати як комбінування п'яти «П»:

- 1) стратегія – план, ефективне керування, напрямок економічного розвитку, шлях із теперішнього періоду часу у майбутній;
- 2) стратегія – чітка позиція, визначення ролі підприємства в зовнішньому середовищі і стосовно основних, визначальних конкурентів;
- 3) стратегія – принцип, певна поведінка або слідування чіткій моделі поведінки;
- 4) стратегія – визначена перспектива, або як визначив Пітер Друкер, – це «теорія бізнесу даного підприємства»;
- 5) стратегія – чітке маневрування, особливий прийом, який використовується для того, щоб зуміти перехитрити основних конкурентів.

Вченим І. Ансоффом було виділено риси, які притаманні стратегії:

– процес формування стратегії продовжується навіть після проведення відповідних дій. І тому він завершується тоді, коли встановлюються відповідні напрями, рухаючись за якими існуватиме можливість для росту та закріплення певної позиції підприємства на ринку;

– як тільки підприємство зможе досягнути бажаного рівня розвитку, тоді необхідності у стратегії не має;

– стратегія стає відповідним фільтром: усі визначені напрямки, можливості та ділянки, які не поєднуються зі стратегією повинні не розглядатися;

– коли формують стратегію, не має відповідного способу для того, щоб визначити усі можливості, які будуть виникати в процесі конкретизації цілей і формуванні необхідних заходів. Відповідно, користуються тією інформацією, яка має неточності, є узагальненою і недостатньо повною стосовно великого різноманіття альтернативних стратегій;

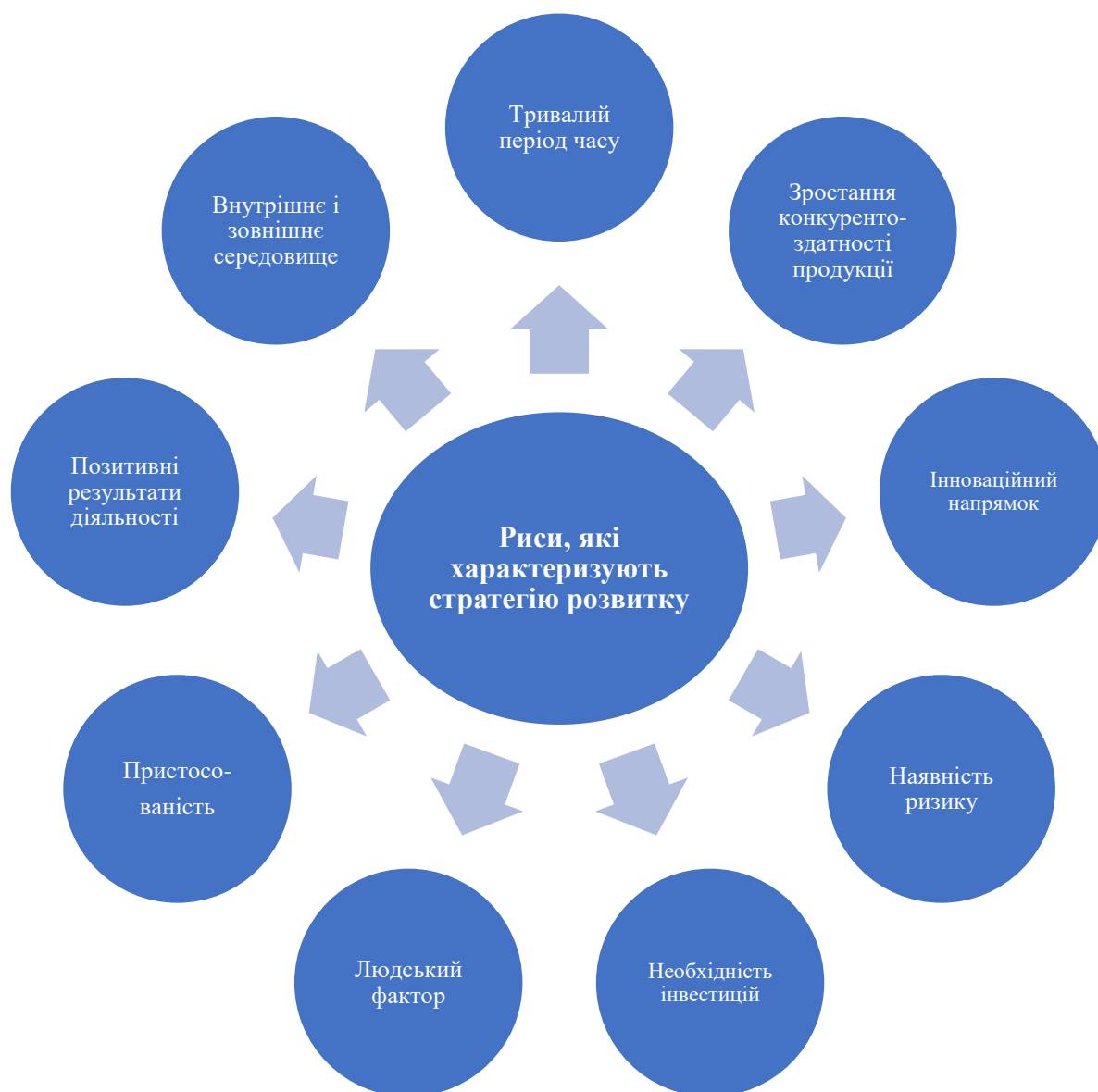
– коли з'являється точніша, достатньо повна інформація, тоді варто сумніватися у тому, що обрана стратегія є тою, яка необхідна. Відповідно, доцільно підтримувати зворотній зв'язок, який дозволить у відповідний час обрати нову, потрібну і вкрай важливу для підприємства стратегію.

Незважаючи на те, що існує велике різноманіття підходів щодо визначення поняття «стратегія», усі вони максимально доповнюють одне одного, адже визначають ті принципи, способи і основні методи, які у майбутньому забезпечать

ефективність та економічний розвиток підприємства, яке діє в рамках змінного зовнішнього середовища [14].

Беручи до уваги те, що реалізація стратегії економічного розвитку має довготривалий характер, з'являється необхідність в тому, щоб завчасно визначити відповідні можливості компанії до дій при зміні ситуації, яка відбуватиметься на конкретному ринку [46].

Розглянемо характеристики, які притаманні стратегії економічного розвитку підприємства (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Характеристики, які притаманні стратегії економічного розвитку підприємства**

*Джерело: побудовано на основі [16]*



Отже, стратегія економічного розвитку – це відповідний гнучкий план дій, який розрахований на довготривалий проміжок часу з інноваційним напрямом і ступенем ризику, що ґрунтується на проведеному аналізі середовища компанії, має залежність від людського фактору та необхідність в інвестиційних коштах для того, аби досягнути позитивних результатів і підвищити конкурентоспроможність як продукції, так і всієї компанії загалом [7, с. 45].

Потребує детального розгляду також і термін «розвиток підприємства».

Його можна трактувати як певну систему внутрішніх заходів організаційного характеру, які безпосередньо спрямовують свій вектор руху на покращення діяльності компанії [51].

Варто зазначити, що «розвиток» і «стратегія» – це ті поняття, які тісно пов'язані між собою. З однієї сторони, розвиток розглядають як кінцевий результат реалізації стратегії. З другої, стратегія визначається як засіб, який забезпечує розвиток організації [31; 39, с. 37-45].

Наукова література налічує велику кількість класифікаційних ознак стратегій підприємства. Звернемо увагу на загальні стратегії, які розглядають за напрямками росту і розвитку. До них можемо віднести базові стратегії зростання і розвитку компанії [18, с. 222-234].

Вчені Ф. Хедоурі, М.Х. Мескон, М. Альберт виділяють такі стратегії, які відносять до базових стратегічних альтернатив: сполучення та скорочення, зростання, обмеженого зростання, а також базової альтернативи.

Стратегія зростання є тією стратегічною альтернативою, цілі якої переважають рівень тих досягнень, які були у минулому.

Стратегії обмеженого зростання або стабілізації притаманні цілі, які вже сформовані на базі попередніх досягнень, але, які дещо скориговані з урахуванням рівня інфляції.

І, звичайно, стратегія скорочення при якій встановлюють цілі, що є достатньо низькими, порівняно з тими, які вже були досягнуті у минулому періоді часу чи не включали деякі напрямки діяльності підприємства [17].

Якщо компанія диверсифікована, то стратегія має усі чотири рівні розробки:

- 1) корпоративний;
- 2) діловий;
- 3) функціональний;
- 4) операційний.

Корпоративна або загальна стратегія – загальний план управління диверсифікованою компанією. Ця стратегія поширюється на всю компанію, охоплюючи всі напрямки діяльності, якими вона займається [32, с. 445-447].

Підприємство, яке має вузьку спеціалізацію використовує три рівні побудови стратегій, тому одночасно ділова стратегія виступає і корпоративною.

Ділову стратегію ще називають конкурентною і визначають планом управління абсолютно окремої сфери діяльності підприємства, що в основному базується на тих базових діях і різноманітних підходах, які орієнтовані на те, щоб забезпечити ефективну діяльність підприємства в певній сфері бізнесу. Використовуючи дану стратегію, існує можливість досягнення високої конкурентної позиції підприємства на ринку у довгостроковій перспективі.

Функціональні стратегії – це стратегії, які розробляються для кожного окремого функціонального напрямку визначеної сфери бізнесу.

До цієї групи стратегій належать: стратегії виробництва, цінова і збутова стратегії, науково- дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), фінансів, маркетингу та багато інших [21, с. 446-449].

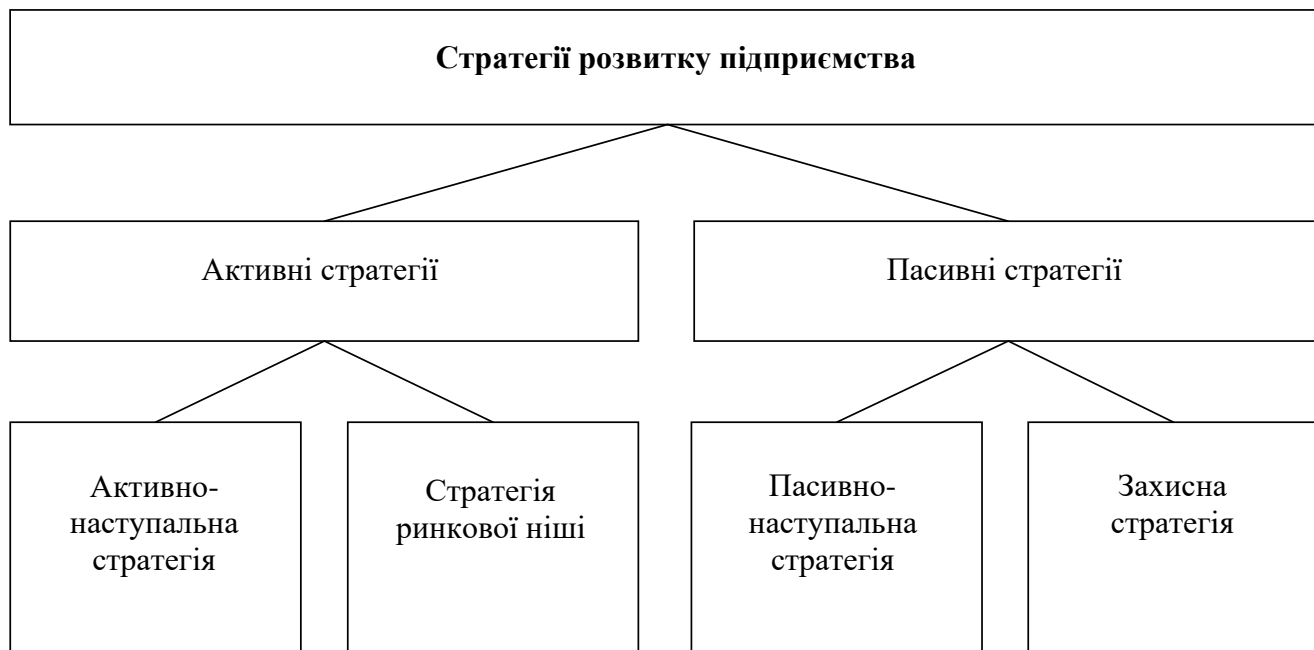
Операційна стратегія – є набагато вужчою стратегією, яку розробляють для основних структурних підрозділів всередині функціональних напрямків [47].

Далі звернемо свою увагу на те, що загальна стратегія економічного розвитку великого підприємства – буде змішаною. Вона матиме своє відображення у вигляді комбінування деяких різновидів стратегій, а саме [22]:

- прогресивної, коли ріст підприємства відбувається завдяки тому, що створюються певні структури, які присутні між деяким виробником і, відповідно, кінцевим споживачем;
- регресивної, коли підприємство зростає тому, що співпрацює з новими постачальниками сировини і закупляє у них нові ресурси;

- горизонтальної – це ті основні кроки, відповідно до яких буде відбуватися поглинання конкурентних підприємств чи пильний нагляд за тим, як вони працюють на певному ринку.

Стратегії розвитку ще об'єднують у дві наступні групи (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Класифікація стратегій розвитку підприємства**

*Джерело: побудовано на основі [8]*

Для активних стратегій притаманні такі риси:

- різноманітні процеси, які проходять на підприємстві є гнучкими;
- підприємства намагаються активно діяти і реагувати на всі зміни, які відбуваються на ринку та прикладають багато зусиль для того, аби випередити своїх конкурентів;
- відбувається активний пошук і впроваджуються інновації в діяльність підприємства;
- існує хороша можливість для того, аби з великою інтенсивністю використовувати всі ті види ресурсів, які має підприємство: сировина, матеріали, енергія і, звичайно, праця.

Пасивним стратегіям є дещо притаманно, а саме – це слідувати за основними конкурентами, а також необхідно переглянути свою діяльність, коли виникає певна потреба. В даній ситуації, все це сприятиме меншим ризикам і витратам підприємства.

Під активно-наступальною стратегією розуміють реалізацію тих активних змін, які є стратегічними у розвитку підприємства. Основна мета даної стратегії полягає у тому, щоб підприємство у своїх розробках, процесах чи впровадженнях новітньої продукції було першопрохідцем. Частіше активно-наступальну стратегію використовують на етапі зростання життєвого циклу підприємства, рідше на початку етапу спаду, коли терміново необхідно активувати ресурси і можливості, щоб покращити ефективність діяльності підприємства [15, с. 145-167].

До активних стратегій ще належить стратегія ринкової ніші, основними цілями якої є:

- покращити якість продукції та підвищити її конкурентоспроможність;
- забезпечити високу рентабельність продукції підприємства на тривалий період часу;
- вдосконалити форми обслуговування основних видів продукції.

Така стратегія є притаманною для етапу життєвого циклу підприємства - зрілості. При використанні активних стратегій підприємство зможе:

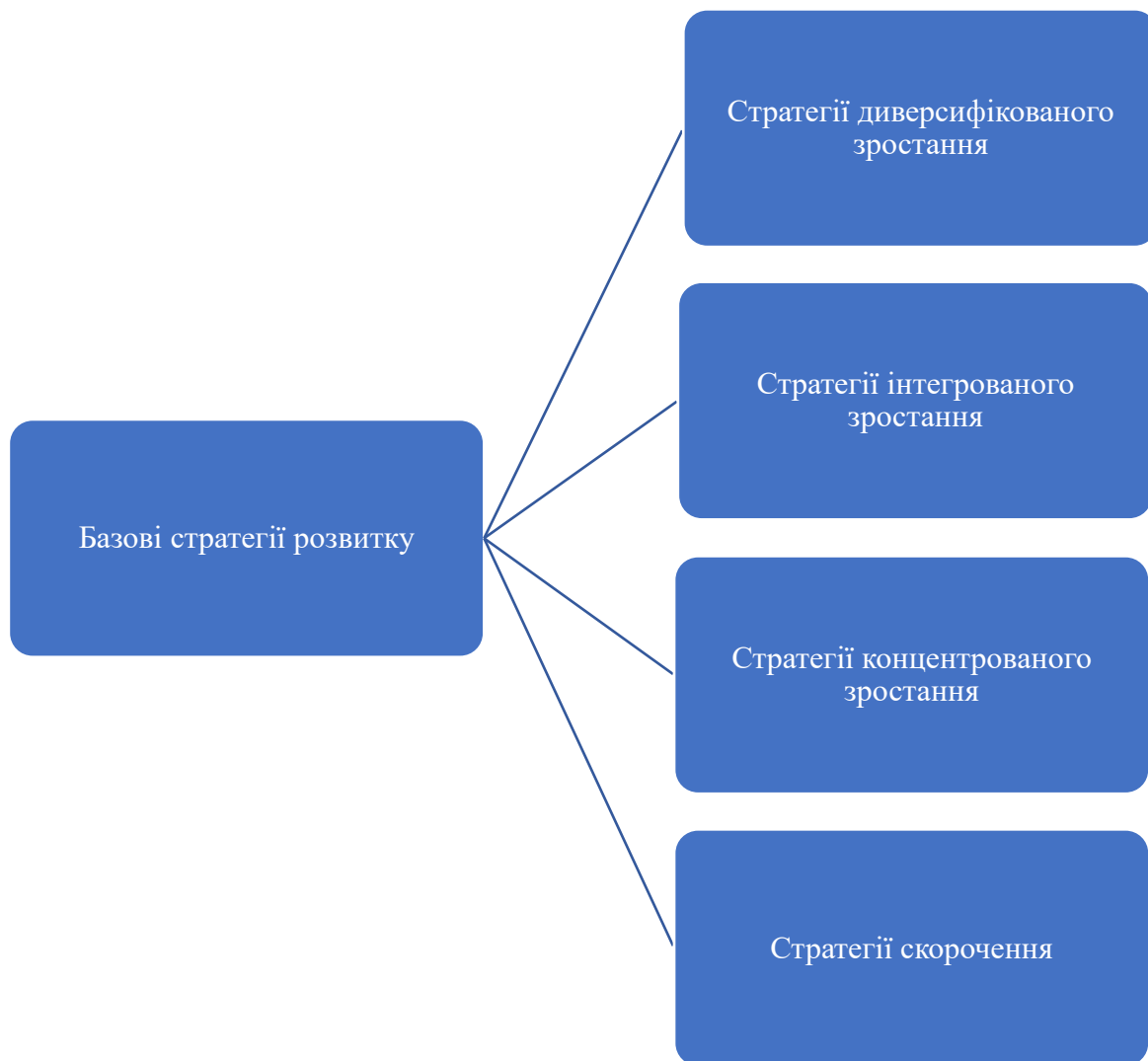
- збільшити прибутки;
- знизити виробничі витрати;
- збільшити обсяги реалізації продукції;
- забезпечити вищий рівень фінансової стійкості;
- розширити канали збуту;
- збільшити оборотність оборотних активів.

Під пасивно-наступальною стратегією розуміють виведення на ринок нової (модифікованої) продукції після того, як її випробують підприємства – лідери. Для цієї стратегії необхідні великі витрати для того, щоб оновити продукцію, але водночас їм притаманний середній рівень ризику. Її рекомендують використовувати на усіх етапах життєвого циклу.

При захисній стратегії відбувається покращення виробничого процесу у всім відомому співвідношенні «витрати - випуск», а також покращення якості продукції до того рівня, який присутній у конкурентів. Для цієї стратегії потрібні великі інвестиції, але водночас вона має середній ступінь ризику. Переважно її

використовують на етапі спаду життєвого циклу підприємства. Основне завдання захисної стратегії полягає у тому, щоб віднайти шляхи для того, щоб здолати небезпеки, які перешкоджають ефективній діяльності підприємства [9].

Також ще виділяють і використовують базисні чи, іншими словами, еталонні стратегії економічного розвитку підприємства (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Види еталонних стратегій економічного розвитку підприємства**

*Джерело: побудовано на основі [1]*

Стратегії диверсифікованого зростання використовують, коли компанії не мають змоги розвиватися на конкретному ринку зі своєю продукцією.

Факторами, що мають вагомий вплив на вибір стратегії диверсифікованого зростання є:

- зменшення податкових витрат;
- залучення висококваліфікованого персоналу;

- значний обсяг грошових коштів;
- вплив антимонопольного законодавства;
- потенціал управлінської ланки.

Стратегії інтегрованого зростання, під якими розуміють розширення меж діяльності підприємства при залученні додаткових продуктів чи послуг.

Стратегії концентрованого зростання – базуються на зміні продукції чи ринку послуг. Для цього компанії необхідно покращити продукцію чи почати виробляти абсолютно нову, а також віднайти способи для того, щоб зміцнити своє положення на конкретному ринку чи зайняти нову нішу на іншому ринку.

Стратегії скорочення використовують з метою згортання виробництва.

Додатково виділимо стратегії перегрупування сил з метою підвищення ефективності [1]. В цьому разі необхідно переглянути свою діяльність і спрямувати її на те, щоб оновити продукції до того рівня, якого потребує ринок. Загалом ці стратегії окремо не впроваджуються. Рекомендують їх застосовувати у комплексі, щоб досягнути кращого ефекту.

## **1.2. Підходи, етапи та принципи формування стратегії економічного розвитку**

Вагомою складовою частиною ефективного функціонування підприємства на ринку, незважаючи на його характеристики, виступає потреба у формуванні стратегії.

Проаналізувавши безліч наукових праць, варто зауважити, що зазначені у них підходи, які стосуються формування стратегії і упорядкування процесу її розробки, потребують значного оновлення і подальшого розвитку в усіх необхідних аспектах.

З метою формування ефективної стратегії економічного розвитку підприємства варто врахувати зовнішні та внутрішні фактори, які мають вагоме значення у цьому процесі.

Зовнішніми факторами виступають інформація про зовнішнє середовище, кон'юнктуру ринку, конкурентні переваги, а також ефективність маркетингової політики.

Відповідно внутрішніми факторами є:

- наявність високого професіоналізму топ-менеджерів підприємства;
- необхідні знання та навички у працівників;
- прогноз важливих змін тощо.

Для того, щоб вибрати ефективну стратегію для розвитку бізнес-структури необхідно врахувати наступні аспекти:

- дію чинників зовнішнього середовища на діяльність компанії;
- сильні сторони і слабкі місця компанії;
- основні напрямки діяльності підприємства;
- етап життєвого циклу компанії;
- основну концепцію, за якою будуть досягатися переваги над конкурентами і вибір позиції в галузі.

Формування стратегії економічного розвитку підприємства повинне базуватися на наступних принципах стратегічного управління, які можна сформулювати наступним чином [23]:

- орієнтація на довготермінові масштабні цілі компанії, а також інтереси економічного характеру його безпосередніх власників;
- велика кількість напрямків розвитку, які зумовлені динамічністю зовнішнього середовища компанії;
- безперервність формування стратегії, а також постійне пристосування до тих змін, які відбуваються у мікро-, макро- і внутрішньому середовищі підприємства;
- стратегічна комплексність і, відповідно, кожне стратегічне рішення, яке потребує затвердження, необхідно узгоджувати з видами наявних ресурсів, основними функціями, а також напрямками діяльності компанії.

Важливими є також основні вимоги, які ставляться до стратегії. Для цього насамперед доцільно розглянути загальні принципи, якими варто керуватися в процесі формування стратегії підприємства: системність, активність, реальність, альтернативність, адаптивність, цілеспрямованість, гнучкість, обґрунтованість, соціальна відповідальність, логічність і динамізм [12; 30, с. 63-72; 42, с. 176-180].

До специфічних принципів формування стратегії належать [4]:

- визначення лінії поведінки, коли необхідно сформулювати такі узагальнюючі завдання, які у майбутньому будуть виступати напрямком для поточної діяльності працівників і, відповідно, служити філософією управління компанією;
- інноваційність – впровадження нової стратегії на підприємстві супроводжується стратегічними змінами, результатом яких є нововведення в певних сферах діяльності;
- конкретність – створення конкурентних переваг відносно інших підприємств;
- ієрархічність – врахування діючих структур підприємства (організаційної і функціональної) при формуванні стратегії;
- ефективність – формування таких взаємозв'язків, взаємодій між підрозділами підприємства, які гарантуватимуть кращі характеристики розвитку підприємства на ринку;
- прив'язка до умов діяльності – врахування при розробці стратегії впливу мікро-, макро- та внутрішнього середовища підприємства.

Варто зазначити, що однозначного способу формування стратегії економічного розвитку немає, але загалом даний процес повинен давати відповідь на такі основні питання:

1. Яке місце підприємство займає сьогодні?
2. В якому напрямку крокувати?
3. Які потрібно виконати завдання?

Формування стратегії та вибір ефективних стратегічних альтернатив можна охарактеризувати у наступній послідовності:

1. Детально провести аналіз мікро-, макро- і внутрішнього середовища компанії.
2. Сформулювати місію і стратегічне бачення підприємства.
3. Встановити основні цілі, які стосуватимуться ефективного розвитку компанії.



4. Розробити альтернативні стратегії, за умови того, що будуть враховані усі обмеження.
5. Обрати необхідну стратегію економічного розвитку.
6. Впровадити і реалізувати обрану стратегію на підприємстві.
7. Важливо провести оцінку того, як працює стратегія, вивчити усі нові тенденції, які виникають і, звичайно, при потребі провести коригування обраної стратегії.

Отож, дана послідовність формування стратегії буде враховувати усі фактори, які діють на ринку [5; 6].

Вартим уваги є стратегічний підхід, основна мета якого – визначити, яке місце займає стратегія і яку роль відіграє в системі управління компанією. Згідно цього підходу, формування стратегії включає такі основні етапи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Порядок формування стратегії економічного розвитку підприємства

<b>1 етап.</b> Формування місії підприємства
<b>2 етап.</b> Аналіз стану зовнішнього середовища
<b>3 етап.</b> Оцінка внутрішнього середовища та визначення рівня конкурентоспроможності підприємства
<b>4 етап.</b> Встановлення основних стратегічних цілей
<b>5 етап.</b> Розробка альтернативних стратегій та вибір найкращої з них
<b>6 етап.</b> Проведення відповідних заходів з впровадження стратегії
<b>7 етап.</b> Контроль за процесом формування стратегії, при потребі – здійснити коригуючі дії

*Джерело: складено на основі [6]*

На першому етапі важливо сформулювати місію, адже – це основна генеральна ціль компанії, чітко виражена причина її існування та призначення. Тому ціль формулюють, в першу чергу, з точки зору підвищення соціальної ролі компанії.

Місія може включати такі елементи:

- звертання, яке призначене як зовнішньо, так і внутрішньо, по відношенню до підприємства;
- перелік основних ознак та причин діяльності компанії;
- визначення іміджу підприємства, його слабкостей, факторів виживання;

- опис ринку на якому працює підприємство;
- основні цілі та напрямки розвитку підприємства.

На другому етапі аналізують стан зовнішнього середовища та визначають його вплив на ефективний розвиток підприємства.

Третій етап слугує для оцінки внутрішнього середовища (сил і слабкостей) підприємства, а також для визначення рівня його конкурентоспроможності.

Сильні сторони дозволяють підприємству:

- ефективно розвиватися;
- досягати поставлених цілей;
- вміло користуватися новими можливостями.

На відміну від сильних сторін у кожної компанії є свої слабкі сторони, які потребують постійного нагляду з боку управлінської ланки при виборі і реалізації певної стратегії, з метою уникнення проблем і ефективної конкуренції на ринку.

На четвертому етапі встановлюють основні стратегічні цілі підприємства. Їхнє основне призначення – це конкретизувати визначену місію та виконати ті функції компанії, які вказані безпосередньо у місії.

До цілей висуваються основні вимоги, згідно яких вони повинні бути [27, с. 134]:

- досяжними і реальними;
- конкретно сформульованими і вимірними;
- несуперечливими і сумісними;
- зрозумілими;
- гнучкими.

Встановлення цілей включає 2 основні етапи:

1. Чітке формулювання цілей (збільшення прибутку, покращення якості продукції, завоювання більшої частки ринку тощо).
2. Уточнення та представлення сформульованих цілей у вигляді конкретних показників, яких підприємство намагається досягнути.

Доцільно зазначити, що при виборі стратегії важливим є п'ятий етап – правильний аналіз і оцінка альтернатив, для того, щоб зосередити увагу на тій

стратегії, яка зможе у майбутньому покращити показники діяльності підприємства.

Оцінювання та відбір необхідно здійснювати, давши відповідь на такі питання:

- Чи узгоджена обрана стратегія із зовнішнім середовищем?
- Чи дана стратегія є збалансованою?
- Чи дозволяють ресурси підприємства її реалізувати?
- Наскільки великі ризики стратегії при її здійсненні?
- Наскільки ефективною є стратегія?

Формування стратегії має відповідати наступним критеріям:

- зрозумілості;
- чіткості;
- однозначності.

Попередні критерії мають бути обов'язково враховані, адже сформована стратегія на довгий проміжок часу обмежує вільні дії вищої ланки підприємства і його рішення напряду будуть залежати від стратегії [43, с. 234-252].

Тому, необхідно детально дослідити і вивчити усі можливі стратегічні альтернативи, врахувавши безліч факторів, які мають вагомий вплив на компанію.

Такими факторами можуть бути:

- стан оточуючого середовища;
- характеристики галузі, де знаходиться компанія;
- вид бізнесу;
- основні цілі компанії;
- ступінь ризику.

Варто зазначити, що будь-яка перспективна стратегія, новітня технологія або нова випущена продукція не матимуть успіху на ринку, коли їх поява буде не вчасною. Тому одним з вагомих чинників при виборі стратегії є фактор часу.

Так як на вибір стратегії впливають багато чинників, тому потрібно обрати кілька альтернативних стратегій. Дуже часто, компанія обирає стратегію, яка включає декілька видів.

Для того, щоб компанія збільшила частку на ринку, їй необхідно понизити

ціни на свій продукт, продати його через надзвичайно багато магазинів, потім вивести на ринок нові моделі продукту і тоді вже за допомогою рекламної кампанії надати презентабельний образ.

Шостий етап спрямований на проведення відповідних дій, які орієнтовані на те, щоб реалізувати обрану стратегію розвитку компанії. Отже, необхідно:

- розробити систему функціональних стратегій;
- сформулювати політику компанії, врахувавши усі напрямки її діяльності;
- для того, щоб проводити господарську діяльність необхідно розробити систему тактичних планів.

Сьомий етап – контроль над процесом формування стратегії на всіх попередніх етапах, а також при потребі здійснення коригуючих дій [24].

Насамперед, у процесі формування стратегії важливим завданням є визначити структурно-функціональну побудову системи стратегічного управління, яка у майбутньому дозволить розробити потрібну модель стратегічного управління.

Дана побудова допоможе розглянути стратегічне управління з точки зору його складових підсистем:

- планування;
- організація;
- інформаційно-аналітична;
- мотивація;
- прийняття рішень.

Важливо зазначити, що стратегічне управління – це процес планування і реалізації певних стратегічних рішень, метою якого є формування стратегії економічного розвитку підприємства.

Розробка такої стратегії повинна базуватись на основі порівняння ресурсного забезпечення підприємства з можливостями і загрозами мікро-, макро-середовища підприємства.

Система стратегічного управління підприємством, насамперед, базується на стратегічному плануванні, яке підкріплене процесом узгодження оперативних

рішень стратегічними, а ще коригуванням і контролем за процесом розробки стратегії економічного розвитку підприємства.

Під такою системою розуміють спосіб управління підприємством, що визначатиме перспективний і довготривалий розвиток, навіть за умов змінного зовнішнього середовища, дозволить вчасно звернути увагу підприємства на ті чинники, які змінилися у середовищі, при необхідності переглянути власні цілі та здійснити коригуючі дії.

Підхід, що базується на визначенні функціональних сфер використання стратегічного підходу, дозволяє розглянути систему стратегічного управління в рамках таких підсистем, як:

- стратегічне управління персоналом;
- стратегічне управління маркетингом;
- стратегічне управління виробництвом;
- стратегічне управління фінансами.

Крім того, важливими ознаками стратегічного менеджменту є:

- значна трудомісткість;
- безперервний процес;
- специфічний горизонт часу.

Такий підхід дозволяє звернути увагу на такі важливі складові стратегічного управління як формування та реалізація стратегії.

Отже, правильно сформована стратегія, за умови дотримання усіх етапів її розробки, дозволить підприємству стати конкурентоспроможним на ринку відносно конкурентів і досягнути високого рівня економічного розвитку.

## РОЗДІЛ 2

### ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

#### **2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ПрАТ «Львівський жиркомбінат»**

ПрАТ «Львівський жиркомбінат» (ЛЖК) належить до одного з найбільших підприємств олійно-жирової галузі України, яке організовує свою діяльність з 1948 року.

Основна мета компанії полягає в здійсненні підприємницької діяльності, залученні необхідних інвестицій, виробництві, переробці і забезпеченні конкретного ринку продуктами або послугами, а також виконанні різних видів діяльності, що сприятиме збільшенню рівня прибутку компанії і задоволеності споживачів [44, с. 4].

Основним видом діяльності підприємства «Львівський жиркомбінат» за КВЕД є виробництво якісних маргаринів та схожих харчових жирів. Важливе значення відводиться ще виробництву та реалізації кетчупів, майонезів, гірчиці, соусів та безліч іншого (Додаток А. 2.1).

У виробничому комплексі компанія застосовує лінії індійського, швейцарського, англійського, голландського та німецького виробництва. Основне обладнання від таких відомих компаній, як «Gerstenberg Schroeder» (Німеччина), «SELO» (Голландія) та «Fryma KORUMA» (Швеція) [37].

Експертами було розроблено безліч різноманітних тестів і відповідних методик, які дозволяють перевірити, чи продукти компанії відповідають дійсним стандартам і встановленим нормам українського законодавства і вимогам ЄС. Тому починаючи від купівлі сировини до випуску кінцевого продукту – відбувається детальний комплексний контроль за продукцією підприємства.

Цікаво дізнатись, що продукцію виготовляють професіонали своєї справи, 20 % котрих працюють вже більше 20 років. Усі працівники завжди мають змогу

навчатися і підвищувати рівень кваліфікації, приймаючи участь у різноманітних тренінгах і семінарах.

Кожен виробничий підрозділ оснащений лабораторією, яка працює у статусі випробувальної і вважається такою, яка акредитована у відповідності до міжнародного стандарту ISO 17025.

Лабораторія постійно контролює якість сировини і матеріалів, які надходять на підприємство за допомогою сучасного новітнього устаткування. Тому не дивно, що продукцію підприємства високо оцінюють нагородами за чудову якість та ефективні показники діяльності.

На ПрАТ «Львівський жиркомбінат» було впроваджено систему менеджменту безпеки продуктів харчування, яка повністю відповідає міжнародному стандарту ISO 22000:2005, а ще систему менеджменту якості у відповідності до міжнародного стандарту ISO 9001:2008. Крім того, було одержано Сертифікат, який відповідає стандартам «Халяль» [34].

ТМ «Щедро» вважається популярним брендом ПрАТ «Львівський жиркомбінат», яку було зображено найперше на майонезі підприємства у 2005 році.

В основу концепції ТМ було закладено такі важливі цінності для українського населення, як гостинність та доброзичливість. Продукція швидко набрала популярності, адже володіє надзвичайною якістю та прекрасною упаковкою, яку легко одразу впізнати. Тому усі продукти, які виготовляються на комбінаті чи згідно його ліцензії мають позначку ТМ «Щедро».

Починаючи з 2008 року комбінат впроваджує нові види майонезів, в основі яких натуральний яєчний жовток, а не порошок. До них належать: «Провансаль Золотий» (50%), «Провансаль» (67%), «Провансаль Преміум» (72%), «Львівський Преміум» (80%).

Даний асортимент майонезів швидко набув прихильності і популярності серед покупців продукції. І тому було оцінено майонези торговельної марки «Щедро» званням «Бренд Року – 2010» у номінації «Бездоганна якість», а ще одержано нагороду у відомому на весь світ дегустаційному конкурсі «World Food Ukraine» – 2014 [37].

Також у 2013 році було розпочато виробництво майонезу «Провансаль ORGANIC», який є органічним продуктом (не містить у складі різноманітних барвників та консервантів) і є сертифікованим всесвітньою організацією Sic Global LLP (Лондон).

Незважаючи на те, що органічний майонез є дещо дорожчим ніж звичайний, але завдяки тому, що підприємство зуміло правильно презентувати даний вид майонезу – попит споживачів зростає на нього. Для порівняння, частка продажів основної продукції складає 3 – 5%, а органічного майонезу – 25 %.

Перші в Україні кетчупи, які містять органічні спеції були представлені 2015 року торговельною маркою «Щедро». Ця новітня технологія надала можливості компанії перевести усе виробництво продукції на альтернативні джерела використання енергії (лузгу соняшника).

Важливо зазначити, що 2015 року було надано дозвіл Антимонопольним комітетом України стосовно об'єднання «SCHEIRO GROUP LTD», ПрАТ «Львівський жиркомбінат», ТОВ «Щедро», а також ПрАТ «Запорізький олієжиркомбінат».

У 2016 році компанія модернізувала свою виробничу діяльність, випускаючи продукцію, яку можуть споживати діти.

Перша соусна продукція ТМ «Щедро», яка призначена для дітей, починаючи з трьох років включає кетчуп «Томатний для дітей» і майонез «Домашній для дітей».

Модернізація, яка надалі продовжується, дозволяє ПрАТ «Львівський жиркомбінат» нарощувати обсяги маргаринових та майонезних продуктів, які виробляються на підприємстві. Ще у виробництво було запущено новітній вотатор-комбінатор німецької фірми «Gerstenberg Schroeder», а також фасувальний автомат.

Знову ж таки, вперше 2017 року під ТМ «Щедро» було представлено нову лінійку гірчиці, яка містить органічні спеції.

Навесні цього ж року компанія випускає кетчупи, які містять нову рецептуру виробництва та сучасний дизайн упаковки. Кетчупи «Лагідний» і «Шашличний»



можна придбати у зручному форматі – дой-пак 0,2 кг, а соуси «Сацебелі» і «Аджику» – у склобанці об'ємом 460 г. [37].

ПрАТ «Львівський жиркомбінат» досягнуло у 2017-2018 рр. значних успіхів, зокрема:

- Встановлено сучасні фасувальні автомати: VOLPAK (Іспанія) та PAKONA Сімплекс (Індія), які дають можливість фасувати продукцію в дой-пак.
- Кетчупи «Лягідний» і «Шашличний» – першими у власній категорії, які підтвердили свою якість та безпеку у європейських лабораторіях на відповідність стандарту «Добрий Знак».

Аудит відповідності стандартам включав 2 етапи:

Перший етап включав детальну перевірку виробничих потужностей підприємства на відповідність із системою якості IFS. Особливо перевірялась безпека сировини, стан виробничих ліній та надійність основних постачальників.

Другий етап включав проведення контролю якості і безпеки кетчупів у відомих лабораторіях ЄС на відсутність шкідливих компонентів.

Варто зазначити, що підприємство отримало можливість для представлення своїх продуктів на 24-ій Міжнародній виставці Gulfood в Дубаї. Було презентовано різноманітні продукти ТМ «Olli», а ще маргарини ТМ «Запорізький».

Окремо, для B2B представлено новітню продукцію – феттіфрай, феттімільк та феттіфілл.

Успіхи підприємства у 2019 – 2020 рр. є такими [37]:

- Встановлено нові датувальники на всіх автоматах, які фасують; парогенератор GARIONI (Італія); флотатор для води та інше спеціальне устаткування.
- Організовано власний помол спецій, які необхідні для виготовлення продукції.
- Модернізовано станції для прийому жирів, які застигають.
- Випущено нові яскраво червоні соуси.

Проаналізуємо динаміку основних показників господарської діяльності ПрАТ «Львівський жиркомбінат» у 2018-2020 рр. (табл. 2.1).

**Основні показники господарської діяльності  
ПРАТ «Львівський жиркомбінат» у 2018-2020 рр.**

Показник	Значення показника у відповідному періоді (тис. грн.)			Відхилення: +,- 2019-2018 рр.		Відхилення: +,- 2020-2019 рр.	
	2018	2019	2020	тис. грн	%	тис. грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	11121	11250	11223	129	101,2	-27	99,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3960	5045	9493	1085	127,4	4448	188,2
Валовий прибуток	7161	6205	1730	-956	86,7	-4475	27,9
Інші операційні доходи	2134	18580	1835	16446	8,7 раз	-16745	9,9
Адміністративні витрати	2059	2511	1931	452	122	-580	76,9
Витрати на збут	575	1020	576	445	177,4	-444	56,5
Інші операційні витрати	6031	4734	4771	-1297	78,5	37	100,8
Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток (збиток)	630	16520	-3713	15890	26,2 раз	-20233	—
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	630	-8720	-3791	-9350	—	4929	43,5
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	630	-8720	-3791	-9350	—	4929	43,5

*Джерело: складено на основі [48]*

Як показують дані таблиці 2.1, чистий дохід від реалізації продукції у 2019 році порівняно з 2018 роком зріс на 129 тис. грн, тобто на 1,2%, що свідчить про збільшення кількості споживачів даної продукції. Зниження цього показника в 2020 році порівняно з 2019 роком на 27 тис. грн, тобто на 0,2% відповідно показує, що підприємство реалізувало менший обсяг продукції.

Собівартість реалізованої продукції має тенденцію до зростання: у 2019 році порівняно з 2018 роком вона зросла на 1085 тис. грн, тобто на 27,4%, а в 2020 році порівняно з 2019 роком – на 4448 тис. грн, тобто на 88,2%.

Валовий прибуток щороку знижується: у 2019 році порівняно з 2018 роком на 956 тис. грн, тобто на 13, 3%, а в 2020 році порівняно з 2019 роком на 4475 тис. грн., тобто на 72,1%.

Зміни у собівартості свідчать про збільшення ціни одиниці продукції, що спричинило зменшення валового прибутку.

Інші операційні доходи у 2019 році зросли порівняно з 2018 роком на 16446 тис. грн, тобто у 8,7 рази, завдяки тому, що було реалізовано старі основні засоби. У 2020 році порівняно з 2019 роком вони знизились на 16745 тис. грн, тобто на 90,1%, що є негативним для підприємства.

Адміністративні витрати та витрати на збут у 2019 році зростають порівняно з 2018 роком відповідно на 452 і 445 тис. грн, тобто на 22% і 77,4%, що свідчить про зменшення економічної вигоди для підприємства. У 2020 році такі витрати знижуються порівняно з 2019 роком відповідно на 580 і 444 тис. грн, тобто на 23,1% і 43,5%, що вказує на зростання економічної вигоди для підприємства.

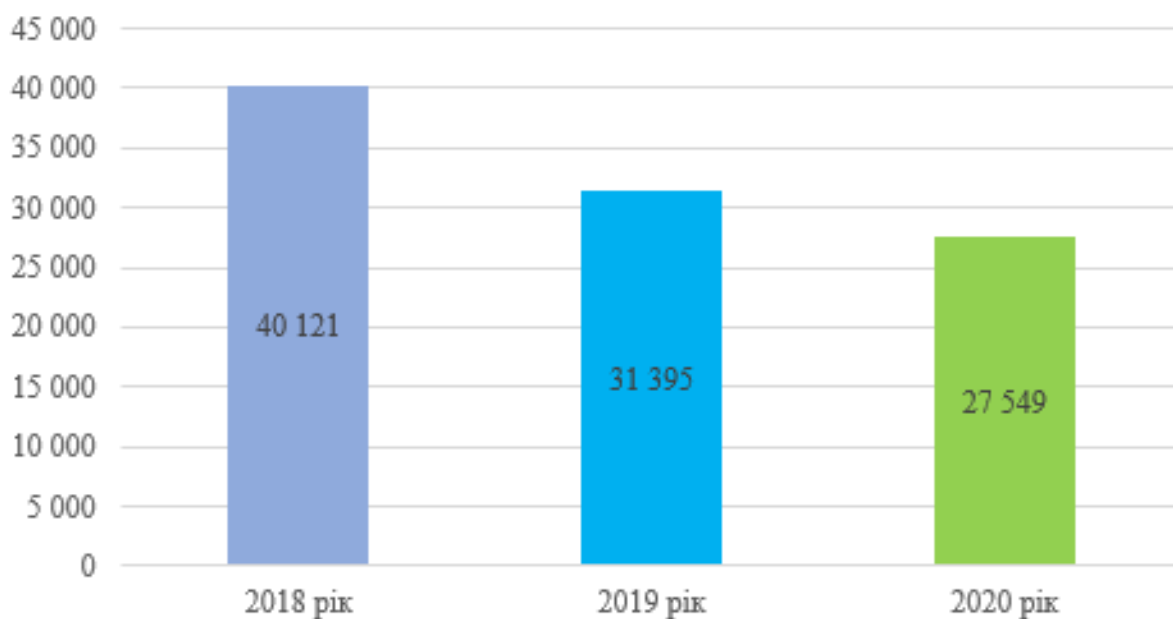
Інші операційні витрати у 2019 році порівняно з 2018 роком знизились на 1297 тис. грн, тобто на 21,5%, що позитивно впливає на діяльність підприємства. Протилежно, вони зросли у 2020 році порівняно з 2019 роком на 37 тис. грн., тобто на 0,8%, що є негативним для підприємства.

Фінансовий результат від операційної діяльності такий: прибуток збільшився у 2019 році порівняно з 2018 роком на 15890 тис. грн, тобто у 26,2 рази, що вказує на ефективність роботи підприємства. В 2020 році порівняно з минулими роками діяльність підприємства була збитковою.

Крім того, фінансовий результат до оподаткування та чистий фінансовий результат (прибуток) присутній лише у 2018 році – 630 тис. грн, а в 2019-2020 рр. діяльність підприємства була збитковою.

Отже, фінансові результати свідчать про те, що підприємству необхідно ефективніше управляти своїми доходами та витратами, тобто знайти правильні шляхи покращення фінансового стану підприємницької діяльності.

Важливе значення має аналіз динаміки розрахункової вартості чистих активів ПрАТ «Львівський жиркомбінат» у 2018-2020 рр. (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Динаміка розрахункової вартості чистих активів  
ПрАТ «Львівський жиркомбінат» у 2018-2020 рр., тис. грн**

*Джерело: побудовано на основі [41]*

Розрахункова вартість чистих активів кожного року знижується і є меншою за скоригований статутний капітал (63 735 тис. грн), тому підприємство має оголосити, що воно зменшує свій статутний капітал до вартості чистих активів і необхідно зареєструвати зміни у статуті.

В аналізі господарської діяльності особливої уваги заслуговують операційні витрати ПрАТ «Львівський жиркомбінат» за економічними елементами у 2018-2020 рр. (табл. 2.2).

Варто зазначити, що елементи операційних витрат на підприємстві у 2019 р. порівняно з 2018 р. зросли на 3012 тис. грн, а в 2020 р. порівняно з 2019 р. – на 3187 тис. грн, що свідчить про те, що їх необхідно терміново переглянути.

Як бачимо, у 2019 р. порівняно з 2018 р. матеріальних затрат не було, а в 2020 р. порівняно з 2019 р. вони становили 15 тис. грн, що вказує на матеріаломісткий характер виробництва продукції.

Витрати на оплату праці у 2019 р. порівняно з 2018 р. знизились на 7 тис. грн, а в 2020 р. порівняно з 2019 р. зросли на 14 тис. грн, а це вказує на те, що підприємство підвищило оплату праці і заохотило працівників до роботи.

Відрахування на соціальні заходи у 2019 р. порівняно з 2018 р. зросли на 5 тис. грн, а в 2020 р. порівняно з 2019 р. знизились на 5 тис. грн. через зниження прибутків підприємства.

Амортизація має тенденцію до зростання: у 2019 р. порівняно з 2018 р. вона збільшилась на 986 тис. грн, а в 2020 р. порівняно з 2019 р. – на 289 тис. грн.

Інші операційні витрати також мають тенденцію до зростання: у 2019 р. порівняно з 2018 р. вони зросли на 2272 тис. грн, а в 2020 р. порівняно з 2019 р. – на 2874 тис. грн, що свідчить про негативну тенденцію для підприємства.

Таблиця 2.2

**Аналіз структури та динаміки операційних витрат  
ПРАТ «Львівський жиркомбінат» за економічними елементами  
у 2018-2020 рр.**

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Абсолютне відхилення: +, -	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2019-2018	2020-2019
Матеріальні затрати	244	3,1	–	–	15	0,1	-244	15
Витрати на оплату праці	103	1,3	96	0,9	110	0,8	-7	14
Відрахування на соціальні заходи	23	0,3	28	0,3	23	0,2	5	-5
Амортизація	6 801	87,5	7 787	72,2	8 076	57,8	986	289
Інші операційні витрати	601	7,8	2 873	26,6	5 747	41,1	2 272	2 874
<b>Разом:</b>	<b>7 772</b>	<b>100</b>	<b>10 784</b>	<b>100</b>	<b>13 971</b>	<b>100</b>	<b>3 012</b>	<b>3 187</b>

*Джерело: складено на основі [48]*

Крім того, при дослідженні структури витрат за економічними елементами було визначено, що найбільшу питому вагу загальної суми витрат займає амортизація, яка складає у 2018 році – 87,5%, у 2019 році – 72,2%, а в 2020 році – 57,8%, що призводить до зростання виробничих витрат.

Відповідно, найменшу питому вагу мають відрахування на соціальні заходи у 2018 році – 0,3%, у 2019 році – 0,3%, а в 2020 році – 0,2%.

Проведений аналіз підтверджує, що загальна сума операційних витрат кожного року зростає, тому необхідно віднайти способи їх зниження. Для цього рекомендується поглибити аналіз структури операційних витрат, дослідити зміни окремих складових витрат, а також виявити основні причини їх збільшення.

## **2.2. Стратегічна діагностика зовнішнього середовища підприємства**

Варто зазначити, що в Україні у минулі роки зменшувалося виробництво продуктів олійно-жирової галузі. Вагомою причиною виступала конкуренція, яка присутня на даному ринку. Для того, аби виграти у цій боротьбі, підприємства повинні мати добре налагоджені і відпрацьовані роками бізнес-процеси.

На даний час ринок цієї продукції показує стрімке зростання. Адже найпоширенішими покупцями продукції олійно-жирової галузі виступають хлібопекарська, кондитерська, а також інші провідні галузі харчової промисловості.

Незважаючи на те, що в Україні зростають обсяги виробництва цієї продукції, присутній ще імпорт, який частково зростає. Це пояснюється тим, що ринок України набув популярності у світі і є перспективним з точки зору просування своєї продукції.

Довгий проміжок часу ПрАТ «Львівський жиркомбінат» реалізувала свої продукти в межах України, але починаючи вже з 2010 року починає експортувати у Вірменію.

Також плануються поставки продукції до Молдови та країн Прибалтики.

Визначимо компанії, які мають найсильніші та найслабші конкурентні позиції. Для цього побудуємо конкурентну карту ринку (табл. 2.3).

Як показують дані, представлені в таблиці, ПрАТ «Львівський жиркомбінат» є підприємством із зростаючою конкурентною позицією і лідером ринку (займає 2 місце), №1 – ТМ «Торчин» (Nestle) (ПрАТ «Волиньхолдинг»), №16 – ПАТ «Продовольча компанія «Ясен».

### Конкурентна карта ринку

Ринкова частка Темпи зростання ринкової частки	Лідери ринку	Підприємства із сильною конкурентною позицією	Підприємства із слабою конкурентною позицією	Аутсайтери ринку
Підприємства із швидкозростаючою конкурентною позицією	1 ТМ «Торчин» (Nestle) (ПрАТ «Волиньхолдинг»)	5 ТМ «Оліс» («Оліс ЛТД»)	9 ТМ «МакМай» (ТОВ «Прайм-продукт»)	13 ТМ «Вікі»
Підприємства із зростаючою конкурентною позицією	2 ТМ «Щедро» ПрАТ «Львівський жиркомбінат»	6 ТМ «Гуляй-Поле» (Дельта)	10 ТМ «Хуторок» (Рідний продукт)	14 ТМ «Геркулес»
Підприємства із знижувальною конкурентною позицією	3 ПрАТ «Чумак»	7 ТМ «Кухар РІШЕЛЬЄ» (ТОВ «Гідросенд»)	11 ТМ «Олейна» (Бунге Україна)	15 ТМ «Сонячна долина» (Одеський масложировий комбінат)
Підприємства із прискореною знижувальною конкурентною позицією	4 ТМ «Олком» (ТОВ Київський маргариновий завод)	8 ТМ «Королівський смак» (ПП «Віктор і К»)	12 ТМ «Руна» (ПрАТ «Луцьк Фудз»)	16 ПАТ «Продовольча компанія «Ясен»

*Джерело: складено на основі [33; 34; 35; 36]*

Як показують дані, представлені в таблиці, ПрАТ «Львівський жиркомбінат» є підприємством із зростаючою конкурентною позицією і лідером ринку (займає 2 місце), №1 – ТМ «Торчин» (Nestle) (ПрАТ «Волиньхолдинг»), №16 – ПАТ «Продовольча компанія «Ясен».

Продукцію ПрАТ «Львівський жиркомбінат» реалізує через ТОВ «Агрокосм», яке є провідним дистриб'ютором компаній-виробників продукції олійно-жирової галузі. Спочатку продукцію відвантажують на склад дистриб'ютора, а вже пізніше планують і розподіляють між основними покупцями.

Іншим інструментом порівняння конкурентних сил в галузі є розробка карти стратегічних груп, яка показує аналіз галузі в цілому і дає змогу оцінити становище кожного окремого підприємства олійно-жирової галузі (рис. 2.2).

Рівень Ціна- якість	високий	15	10 11	1 2 3 4
	середній	14	6 8	5 7
	низький	16	12 13	9
		вузький	середній	широкий
		Асортимент продукції		

**Рис. 2.2.** Карта стратегічних груп підприємств олійно-жирової галузі

*Джерело: побудовано на основі [табл.2.3; 33; 34; 35; 36]*

Чим ближче на карті розташовані стратегічні групи, тим жорсткіша конкурентна боротьба між компаніями, що входять до них.

Отже, ця карта показує, що дійсно основними конкурентами ПрАТ «Львівський жиркомбінат» є ТМ «Торчин» (ПрАТ «Волиньхолдинг»), ПрАТ «Чумак» та ТМ «Olkom» (ТОВ «Київський маргариновий завод»).

ПрАТ «Львівський жиркомбінат» має декілька розподільчих центрів. У Запоріжжі, а також у Городку, який почав функціонувати з 2015 року. Через рік на даному розподільчому центрі було впроваджено таку систему управління складом, як WMS. Основне її призначення – автоматизація процесів переміщення і зберігання продукції підприємства [34; 37].



Зауважимо, що переважно продукція ТМ «Щедро» представлено в дой-паках, які є надзвичайно компактними у користуванні і дешевшими.

Як один із конкурентів, ПрАТ «Волиньхолдинг» працює на ринку з 1994 року і випускає свою продукцію під ТМ «Торчин». Починаючи з 2003 року компанія входить до складу Nestle.

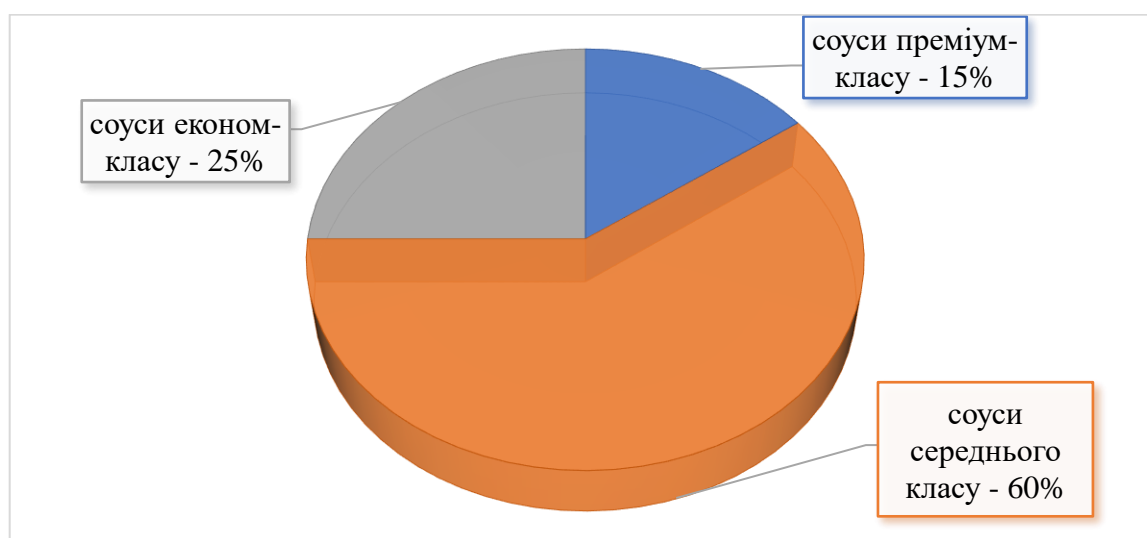
Приблизно 25% різноманітних майонезів і 70% кетчупів, які купують споживачі належать ТМ «Торчин». Крім того, компанія реалізовує свою продукцію в таких країнах, як Польща, Болгарія, США та багато інших [33].

ПрАТ «Чумак» є відомою україно-шведською компанією «South Food, Inc», яка у 1996 році розпочала випускати свої кетчупи і для України. Починаючи з 1997 року починає тісну співпрацю з McDonald's Україна.

На даний час, компанія реалізовує близько 10 різновидів своїх продуктів для McDonald's. Компанія налагодила збут продукції в Чехію, Польщу, Угорщину та інші країни [35].

ТОВ «Київський маргариновий завод» розпочав свою діяльність ще у 1949 році і випускає продукцію під ТМ «Олком». Дані продукти виготовляються з використанням надзвичайно чистої і екологічної соняшникової олії і поставляються в 14 великих країн [36].

Зазначимо, що ринок соусів і майонезів включає три основні сегменти (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Структура ринку соусів і майонезів в Україні**

*Джерело: побудовано на основі [33; 34; 35; 36; 37]*

Як показано на рис. 2.3, соуси середнього класу становлять 60 %, соуси економ-класу – 25 % та соуси преміум-класу – 15 % загального виробництва соусів і майонезів в Україні.

Проаналізуємо ціни на продукцію ПрАТ «Львівський жиркомбінат» і його основних конкурентів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Аналіз цін на продукцію ПрАТ «Львівський жиркомбінат»  
та його основних конкурентів, грн**

№	Найменування продукції	ТМ «Щедро»	Конкуренти		
			ТМ «Торчин»	ТМ «Чумак»	ТМ «Олком»
1.	Кетчуп «Лягідний»	14,50 (250 г.)	15,80 (270 г.)	14,50 (270 г.)	–
2.	Майонез «Провансаль» (67 %)	34,70 (300 г.)	29,70 (300 г.)	32,80 (300 г.)	32, 0 (360 г.)
3.	Соус на томатній основі	22,50 (200 г.)	24,0 (200 г.)	23,20 (200 г.)	–
4.	Соус на майонезній основі	21,0 (200 г.)	22,60 (200 г.)	23,20 (200 г.)	21,40 (180 г.)
5.	Гірчиця «Міцна»	10,50 (120 г.)	11,80 (130 г.)	11,20 (120 г.)	11,50 (120 г.)

*Джерело: складено на основі [33; 35; 36; 37]*

Як можемо стверджувати за даними таблиці, що найвищі ціни на кетчуп, соус на томатній основі і гірчицю у ТМ «Торчин», на майонез у ТМ «Щедро» та соус на майонезній основі дорожчий у ТМ «Чумак».

Нижчі ціни на соуси на томатній, майонезній основі і гірчиці у ТМ «Щедро».

Загалом, ціни знаходяться на одному рівні, що ще раз вказує на те, що дані торговельні марки конкурують між собою за прихильність одних і тих же споживачів.

Для того аби правильно визначити переваги і основні можливості ПрАТ «Львівський жиркомбінат», необхідно дослідити конкурентів і провести порівняльну оцінку (табл. 2.5).

**Незважаючи оцінка конкурентної сили  
ПрАТ «Львівський жиркомбінат» та його основних конкурентів**

№ п/п	Назва фактору	ПрАТ «Львівський жиркомбінат»	Конкуренти		
			ПрАТ «Волинь-холдинг»	ПрАТ «Чумак»	ТМ «Olkom» (ТОВ Київський маргариновий завод)
1.	Якість продукції	10	9	8	9
2.	Асортимент	10	10	9	9
3.	Виробничі можливості	9	8	9	9
4.	Рівень технології	10	9	9	8
5.	Висока кваліфікація працівників	8	9	7	7
6.	Здатність створювати ефективну рекламу	8	9	8	7
7.	Навики у сфері дизайну	8	8	7	8
8.	Збутова мережа	9	9	9	9
9.	Імідж підприємства	9	9	9	9
10.	Фінансовий стан	7	9	8	7
<b>Загальна оцінка</b>		<b>88</b>	<b>89</b>	<b>83</b>	<b>82</b>

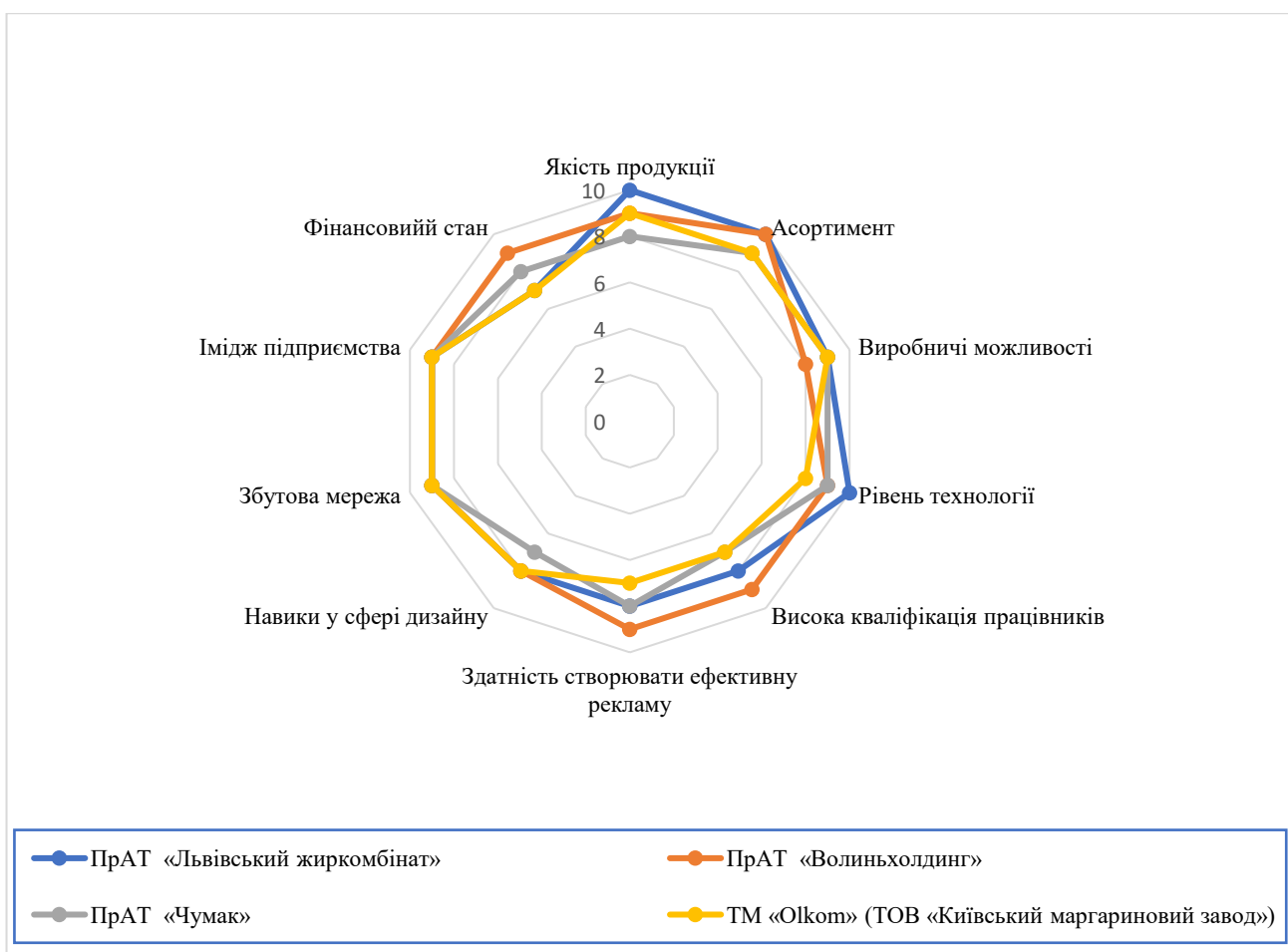
*Джерело: складено на основі [33; 34; 35; 36; 37]*

Оцінка промислових підприємств проводилася за 10-бальною шкалою. Підсумувавши бали по всіх факторах, одержуємо загальну оцінку по кожному підприємству.

Як показують дані таблиці 2.5, ПрАТ «Львівський жиркомбінат» має загальну оцінку 88 зі 100 можливих і це всього на один бал менше від оцінки ПрАТ «Волиньхолдинг».

Відповідно, можемо стверджувати, що ПрАТ «Львівський жиркомбінат» має стійку конкурентну позицію на ринку.

Отримані результати конкурентного аналізу ПрАТ «Львівський жиркомбінат» представимо у вигляді пелюсткової діаграми з маркерами на рис. 2.4.



**Рис. 2.4. Результати конкурентного аналізу ПрАТ «Львівський жиркомбінат» у вигляді пелюсткової діаграми з маркерами**

*Джерело: побудовано на основі [табл. 2.5]*

Результати проведеного конкурентного аналізу вказують на те, що усі ці компанії мають близькі конкурентні позиції на ринку. Відповідно, можемо стверджувати, що ПрАТ «Львівський жиркомбінат», ПрАТ «Волиньхолдинг», ПрАТ «Чумак», а також ТОВ «Київський маргариновий завод» конкурують за одних і тих же споживачів.

### **2.3. Оцінка внутрішнього середовища як передумова формування стратегії ПрАТ «Львівський жиркомбінат»**

Оцінку внутрішнього середовища підприємства доцільно здійснювати, врахувавши усі тенденції, що існують у зовнішньому середовищі. Для цього потрібно перевірити усю систему господарювання компанії, а також її основні підсистеми.

Для того аби провести аналіз внутрішнього середовища рекомендовано застосовувати системний підхід. Відповідно до нього, внутрішнє середовище варто розглядати як виробничий потенціал підприємства.

Виробничий потенціал підприємства – це система, що включає в себе сукупність взаємопов'язаних елементів, основне завдання яких – виконувати різноманітні функції, що є необхідними у процесі забезпечення випуску продукції, а також у досягненні намічених цілей.

Доречним є запропонувати три підходи, що найкраще будуть відображати виробничий потенціал підприємства, а саме: структурний; ресурсний; цільовий.

Структурний підхід спрямований на визначення раціональної структури виробничого потенціалу підприємства, а також допомагає розрахувати його величину у відповідності до визначених норм і нормативів.

Ресурсний підхід має за основу визначення величини виробничого потенціалу, насамперед як певної величини виробничих потужностей. Крім того, надає можливість визначити його величину, безпосередньо як суму вартісних і фізичних оцінок складових частин виробничого потенціалу.

У відповідності до цільового підходу, варто акцентувати свою увагу на тому, щоб визначити чи відповідає наявний потенціал досягненню намічених цілей.

Цікаво дізнатись, що для оцінки внутрішнього середовища підприємства використовують:

1. Загальні характеристики підприємства до яких належать: конкурентоспроможність підприємства, продукції; імідж; трудомісткість тощо.
2. Показники сфери виробництва: ефективність та якість виробництва; виробничі потужності та рівень їх завантаження; рівень оновлення обладнання тощо.
3. Показники сфери маркетингу: витрати на дослідження ринку; обсяг виготовленої продукції; розмір частки ринку тощо.
4. Фінансові показники: ділова активність; фінансова стійкість; ліквідність; рентабельність тощо.
5. Характеристики організації та управління: технологія управління; система

контролю за діяльністю підприємства; рівень виробництва продукції тощо.

6. Характеристики, які стосуються організаційної культури на підприємстві: міжособистісні стосунки у колективі; дисциплінованість; моральні погляди; цінності; філософія; етичні правила; поведінка; норми; принципи; традиції; модель поведінки; стиль управління; поведінка керівника; емоційна атмосфера тощо.

Крім того, кожне підприємство може використовувати різноманітні інші показники в залежності від специфіки ведення своєї діяльності.

Розглянемо матрицю SWOT-аналізу ПрАТ «Львівський жиркомбінат» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Львівський жиркомбінат»

	<p><b>Можливості:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширити потреби споживачів.</li> <li>2. «Захопити» ринкову частку конкурентів.</li> <li>3. Збільшити асортимент.</li> </ol>	<p><b>Загрози:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. НТП інших країн, що знижує конкурентоспроможність продукції.</li> <li>2. Низький рівень впровадження інновацій.</li> <li>3. Зменшення експорту продукції.</li> </ol>
<p><b>Сильні сторони:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відома ТМ.</li> <li>2. Позитивне сприйняття продукції споживачами.</li> <li>3. Тривалий період роботи на ринку.</li> <li>4. Кваліфікований персонал.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- придбання нової техніки;</li> <li>- неперевершена якість продукції;</li> <li>- розширення асортименту;</li> <li>- використання існуючих систем оплати праці працівників;</li> <li>- високий рівень управління;</li> <li>- застосування нових технологій;</li> <li>- безперервний контроль за якістю продуктів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- покращення якості продуктів;</li> <li>- зменшення кількості відходів;</li> <li>- диверсифікація виробництва;</li> <li>- інформаційна відкритість підприємства;</li> <li>- оптимальне завантаження виробничих потужностей.</li> </ul>
<p><b>Слабкі сторони:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неприбутковість підприємства і збиткове виробництво продуктів.</li> <li>2. Застарілі виробничі потужності.</li> <li>3. Відсутність інноваційної діяльності.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- удосконалення систем стимулювання праці робітників;</li> <li>- багаторічний досвід роботи;</li> <li>- диференціація діяльності компанії;</li> <li>- раціоналізація цін і аналіз цінової політики;</li> <li>- розширення ринку збуту;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зменшення витрат;</li> <li>- покращення роботи служби маркетингу;</li> <li>- вивільнення непотрібного устаткування;</li> <li>- збільшення рівня завантаженості устаткування.</li> </ul>

Джерело: складено на основі [34; 37]

Отже, використовуючи сильні сторони і можливості підприємство зможе зменшити слабкі сторони й уникнути загроз.

Розрахуємо зважену оцінку конкурентоспроможності ПрАТ «Львівський жиркомбінат» на основі експертного аналізу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Зважена оцінка конкурентоспроможності  
ПрАТ «Львівський жиркомбінат»**

№	Ключові фактори успіху	Питома вага	Оцінка	Інтегральна оцінка
1.	Якість продукції	0,35	5	1,75
2.	Асортимент	0,15	5	0,75
3.	Виробничі можливості	0,15	4	0,6
4.	Рівень технології	0,15	5	0,75
5.	Збутова мережа	0,1	4	0,4
6.	Імідж підприємства	0,1	4	0,4
	<b>Усього:</b>	<b>1,0</b>	<b>-</b>	<b>4,65</b>

*Джерело: складено на основі [34; 37]*

З метою розрахунку зваженої інтегральної оцінки, для кожного ключового фактору успіху визначимо питому вагу та розподілимо оцінки в межах 5-ти балів. Перемноживши питому вагу на оцінку та підсумувавши по всіх факторах, отримаємо загальну зважену оцінку 4,65, яка вказує на те, що конкурентоспроможність підприємства на високому рівні.

Відповідно, ПрАТ «Львівський жиркомбінат» має достатній потенціал для подальшого розвитку.

Доречним є проведення оцінки конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Львівський жиркомбінат», використовуючи метод групових експертиз та опитуванням споживачів (табл. 2.8).

Як можемо стверджувати за даними таблиці 2.8, що продукція компанії «Львівський жиркомбінат» має хороші значення конкурентоспроможності за трьома різними результатами, але їх можна ще покращити у майбутньому.

**Зведені результати оцінки конкурентоспроможності  
продукції ПрАТ «Львівський жиркомбінат»**

Характеристика продукції	Вагомість характеристик	Значення характеристик			Значення конкурентоспроможності		
		1	2	3	1	2	3
Ступінь новизни	0,1	3	4	4	0,3	0,4	0,4
Пропозиція послуг	0,05	2	2	3	0,1	0,1	0,15
Ціна	0,2	4	4	3	0,8	0,8	0,6
Якість	0,3	5	4	5	1,5	1,2	1,5
Відгуки споживачів	0,05	4	3	4	0,2	0,15	0,2
Екологічність продукції	0,3	5	5	4	1,5	1,5	1,2
<b>Усього:</b>	<b>1,0</b>	-	-	-	<b>4,4</b>	<b>4,15</b>	<b>4,05</b>

Джерело: складено на основі [37]

Здійснимо оцінку виробничого потенціалу підприємства груповим методом. Для цього проаналізуємо систему показників, які характеризують динаміку руху основних засобів, технічний стан та ефективність використання основних засобів ПрАТ «Львівський жиркомбінат» у 2018-2020 рр. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Аналіз стану та ефективності використання основних засобів  
ПрАТ «Львівський жиркомбінат» у 2018-2020 рр.**

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення: +, -	
				2019-2018	2020-2019
1. Наявність ОЗ на початок року, тис. грн.	139 538	144 686	144 482	5 148	-204
2. Надійшло за рік, тис. грн.	11 579	2 626	852	-8 953	-1 774
3. Вибуло за рік, тис. грн.	5 300	2 830	3 806	-2 470	976
4. Наявність ОЗ на кінець року, тис. грн.	145 817	144 482	141 528	-1 335	-2 954
5. Коефіцієнт зносу ОЗ	0,63	0,634	0,643	0,004	0,009
6. Коефіцієнт придатності ОЗ	0,37	0,366	0,357	-0,004	-0,009
7. Коефіцієнт приросту ОЗ	-0,045	0,001	0,02	0,046	0,019
8. Коефіцієнт оновлення ОЗ	0,079	0,018	0,006	-0,061	-0,012
9. Коефіцієнт вибуття ОЗ	0,038	0,019	0,026	-0,019	0,007
10. Фондовіддача	0,0779	0,0778	0,0784	-0,0001	0,0006
11. Фондомісткість	12,837	12,853	12,755	0,016	-0,098
12. Рентабельність ОЗ, %	0,442	-6,031	-2,651	-6,473	3,38

Джерело: складено на основі [48]



Аналіз розрахунків наведених у таблиці 2.9 показує, що наявність основних засобів знижується на кінець 2019 р. порівняно з 2018 р. на 1 335 тис. грн, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 2 954 тис. грн.

Коефіцієнт зносу основних засобів щороку зростає, а це вказує на те, що потрібно оновлювати обладнання, а також збільшувати обсяг інвестиційних коштів компанії у власні необоротні активи.

Коефіцієнт придатності основних засобів щороку знижується і його рівень вважається передкризовим.

Коефіцієнт приросту щороку зростає. У 2019-2020 рр., коли даний показник більший нуля, то все ж відбувається нарощення майнового потенціалу компанії.

Коефіцієнт оновлення повинен перевищувати коефіцієнт вибуття. Як бачимо, це відбувалося лише у 2018 р., а у 2019, 2020 рр. цього не було.

При позитивній динаміці коефіцієнт вибуття має зростати, як бачимо, у 2019 р. відбувається його зниження порівняно з 2018 р. на 0,019, але у 2020 р. порівняно з 2019 р. показник зріс на 0,007.

Фондовіддача у 2019 р. знижується порівняно з 2018 р. на 0,0001 і зростає у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 0,0006. Бажаним для підприємства є її підвищення.

Фондомісткість у 2019 р. порівняно з 2018 р. зростає на 0,016, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшується на 0,098. Якщо цей показник знижується, це свідчить про те, що підприємство ефективніше використовує обладнання.

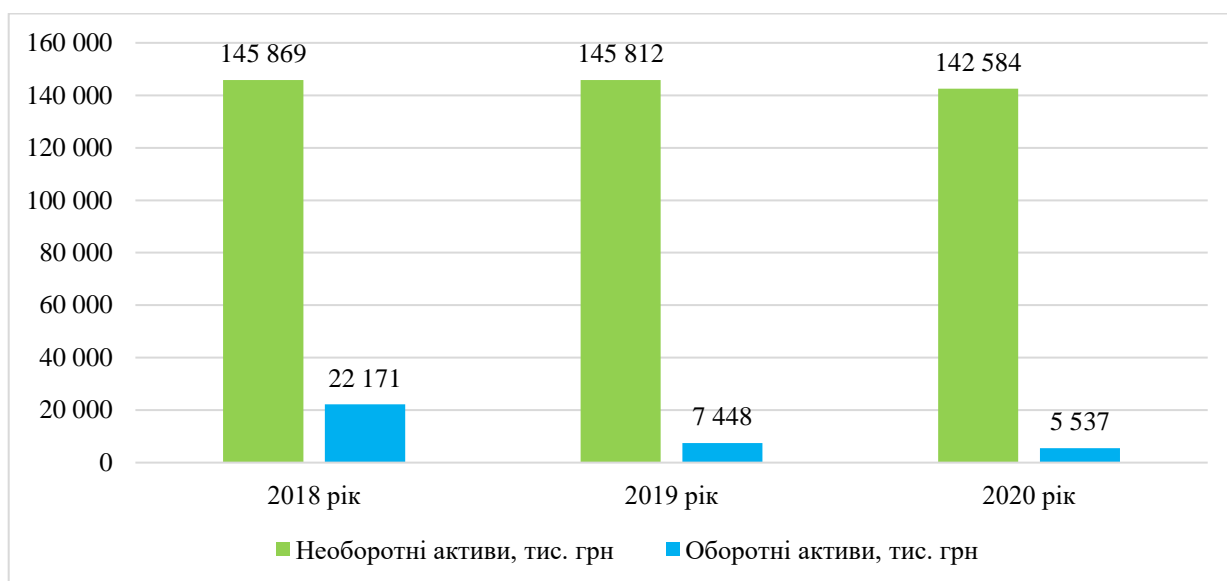
Основні засоби були рентабельними лише у 2018 р., а в 2019-2020 рр. приносили лише збитки.

Розглянемо склад активів компанії у динаміці за 2018–2020 рр. (рис. 2.5).

За період 2018-2020 рр. необоротні активи мають тенденцію до зменшення: у 2019 р. порівняно з 2018 р. вони знизились на 57 тис. грн, а в 2020 р. порівняно з 2019 р. – на 228 тис. грн. Зниження необоротних активів, перш за все пов'язане із зменшенням основних засобів, а також фізичним або моральним зносом обладнання.

Крім того, за період 2018-2020 рр. оборотні активи також мають тенденцію до зменшення: у 2019 р. порівняно з 2018 р. вони знизились на 14723 тис. грн, а в

2020 р. порівняно з 2019 р. – на 1911 тис. грн. Зниження оборотних активів вказує на те, що ПрАТ «Львівський жиркомбінат» зменшує обсяги реалізації продукції.



**Рис. 2.5. Динаміка активів ПрАТ «Львівський жиркомбінат» за 2018 – 2020 рр., тис. грн**

*Джерело: побудовано на основі [48]*

Оцінимо економічну ефективність організації системи управління, для цього розрахуємо показники ефективності використання оборотних активів ПрАТ «Львівський жиркомбінат» у 2018-2020 рр. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Показники ефективності використання оборотних активів  
ПрАТ «Львівський жиркомбінат» у 2018-2020 рр.**

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення: +, -	
				2019-2018	2020-2019
Коефіцієнт оборотності	0,135	0,758	1,729	0,623	0,971
Коефіцієнт завантаження	7,407	1,319	0,578	-6,088	-0,741
Рентабельність, %	0,764	-58,732	-58,39	-59,496	0,342

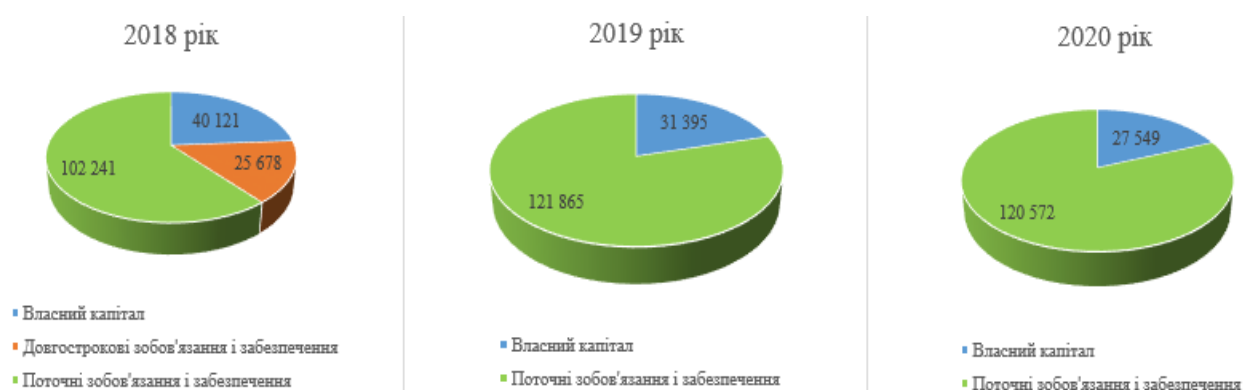
*Джерело: складено на основі [48]*

Як показують дані таблиці 2.10, коефіцієнт оборотності щороку зростає, що показує позитивну динаміку у роботі компанії.

Коефіцієнт завантаження є величиною протилежною коефіцієнту оборотності, то його зменшення кожного року свідчить про те, що компанія ефективніше використовує оборотні кошти.

Показник рентабельності є характерний для підприємства лише у 2018 р., а вже у 2019-2020 рр. діяльність підприємства була збитковою.

Розглянемо структуру власного та позикового капіталів ПрАТ «Львівський жиркомбінат» у 2018-2020 рр. (рис. 2.6).



**Рис. 2.6. Структура власного та позикового капіталів  
ПрАТ «Львівський жиркомбінат» у 2018-2020 рр., тис. грн**

*Джерело: побудовано на основі [48]*

За період 2018-2020 рр. власний капітал має тенденцію до зменшення: 2019 р. порівняно з 2018 р. він знизився на 8 726 тис. грн, 2020 р. порівняно з 2019 р. – на 3 846 тис. грн, що свідчить про зменшення рівня фінансової незалежності підприємства і зниження його резервного позикового потенціалу.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення були у 2018 р., а в 2019-2020 рр. підприємство їх погасило.

Поточні зобов'язання і забезпечення підприємства у 2019 р. зросли порівняно з 2018 р. на 19 624 тис. грн, а у 2020 р. зменшилися порівняно з 2019 р. на 1 293 тис. грн.

Баланс з кожним роком знижується, що є негативною тенденцією для компанії. Отже, доцільно провести оцінку фінансового стану ПрАТ «Львівський жиркомбінат».

Проаналізуємо фінансову стійкість підприємства у 2018-2020 рр. (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Аналіз показників фінансової стійкості  
ПрАТ «Львівський жиркомбінат» у 2018-2020 рр.**

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення:	
				+, -	
				2019-2018	2020-2019
$R_k$	-80070	-114417	-115035	-34347	-618
$K_{авт.}$	0,24	0,2	0,19	-0,04	-0,01
$K_{фін.зал.}$	0,76	0,8	0,81	0,04	0,01
$K_{ман.в.к.}$	-2,0	-3,65	-4,18	-1,65	-0,53
$K_{конц.п.к.}$	0,76	0,8	0,81	0,04	0,01
$K_{ф.с.}$	0,31	0,26	0,23	-0,05	-0,03
$K_{фін.лев.}$	0,64	–	–	-0,64	–
$K_{фін.ст.}$	0,39	0,2	0,19	-0,19	-0,01

*Джерело: складено на основі [48]*

Показник власних обігових коштів (робочий, функціонуючий капітал) відповідно до розрахункових даних показує, що підприємство не здатне платити поточні борги і не має можливостей для розширення виробництва.

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшився на 0,04, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 0,01. Це означає, що підприємство має можливість виконувати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів, але з кожним роком його незалежність від позикових джерел – зменшується.

Коефіцієнт фінансової залежності збільшився у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 0,04, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 0,01. Це означає, що ступінь залежності підприємства від зовнішніх зобов'язань щороку зростає.

Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу згідно таблиці показує, що підприємство не має власних обігових коштів у власному капіталі.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу збільшився у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 0,04, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 0,01, що означає підвищення ступеня участі позикового капіталу у формуванні активів.

Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування) зменшується у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 0,05, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 0,03. Зростання

даного показника показує забезпеченість заборгованості власними коштами, зниження відповідно свідчить про протилежне.

Показник фінансового левериджу у 2019-2020 р. зменшився порівняно з 2018 р., що свідчить про зниження фінансового ризику.

Коефіцієнт фінансової стійкості зменшується у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 0,19, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 0,01. Зменшення такого коефіцієнта означає, що частка стабільних джерел фінансування у їх загальному обсязі, щороку знижується.

Отже, проаналізувавши показники фінансової стійкості, визначено, що їх необхідно терміново покращувати.

Проаналізуємо показники ліквідності (платоспроможності) ПрАТ «Львівський жиркомбінат» у 2018-2020 рр. (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

### Динаміка показників ліквідності (платоспроможності)

#### ПрАТ «Львівський жиркомбінат» у 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення: +, -	
				2019-2018	2020-2019
$K_{\text{покp.}}$	0,22	0,06	0,05	-0,16	-0,01
$K_{\text{шв.лікв.}}$	0,22	0,06	0,04	-0,16	-0,02
$K_{\text{абс.лікв.}}$	0,002	0,0033	0,00016	0,0013	-0,00314
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,22	0,06	0,05	-0,16	-0,01

*Джерело: складено на основі [48]*

За період 2018-2020 рр. коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) має тенденцію до зменшення: у 2019 р. порівняно з 2018 р. він знизився на 0,16, а в 2020 р. порівняно з 2019 р. – на 0,01.

Також тенденція до зменшення спостерігається у коефіцієнта швидкої ліквідності: у 2019 р. порівняно з 2018 р. він зменшився на 0,16, а в 2020 р. порівняно з 2019 р. – на 0,02.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2019 р. збільшився порівняно з 2018 р. на 0,0013, а в 2020 р. зменшився порівняно з 2019 р. – на 0,00314.

Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості з кожним роком знижується.

Отже, теоретична оцінка (0,7-0,8) коефіцієнта поточної ліквідності не виправдана у 2018-2020 рр. Значення коефіцієнта швидкої ліквідності (0,8-0,9) також не виправдано, а коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, що підприємство не може погасити всі свої борги.

Проаналізуємо показники ділової активності підприємства у 2018-2020 рр. (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Динаміка показників ділової активності  
ПрАТ «Львівський жиркомбінат» у 2018-2020 рр.**

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення: +,-	
				2019-2018	2020-2019
К <sub>об.д.з.</sub>	0,5	1,66	2,11	1,16	0,45
Т <sub>пог.д.з.</sub>	720,0	216,9	170,6	-503,1	-46,3
К <sub>об.кр.з.</sub>	0,1	0,092	0,093	-0,008	0,001
Т <sub>пог.кред.з.</sub>	3600	3913,04	3870,97	313,04	-42,07
К <sub>об.в.к.</sub>	0,28	0,36	0,41	0,08	0,05

*Джерело: складено на основі [48]*

Як показують дані таблиці 2.13, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості збільшився у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 1,16, а у 2020 р. збільшився порівняно з 2019 р. на 0,45. Зростання даного показника показує, що підприємство скоріше отримає оплату по рахунках.

Період погашення дебіторської заборгованості зменшився у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 503,1 дн., а у 2020 р. зменшився порівняно з 2019 р. на 46,3 дн. Зниження свідчить про те, що покупці вивільняють ресурси підприємства на коротший період часу.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зменшився у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 0,008, що вказує на зростання кредиторської заборгованості,

а в 2020 р. збільшився порівняно з 2019 р. на 0,001, а це означає, що підприємство швидше зможе сплатити заборгованість.

Період погашення кредиторської заборгованості збільшився у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 313,04 дн., а у 2020 р. зменшився порівняно з 2019 р. на 42,07 дн. Зростання даного показника означає, що підприємство довший період часу використовує фінансові ресурси постачальників і це позитивно впливає на підприємство.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу збільшився у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 0,08, а у 2020 р. збільшився порівняно з 2019 р. на 0,05. Це говорить про те, що підприємство постійно намагається оптимізувати свою роботу у даній сфері.

Отже, показники ділової активності в цілому покращуються.

Проаналізуємо показники рентабельності підприємства у 2018-2020 рр. (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Показники рентабельності ПрАТ «Львівський жиркомбінат»  
у 2018-2020 рр., %**

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення: +, -	
				2019-2018	2020-2019
R <sub>акт.зв.д.</sub>	0,28	-5,43	-2,52	-5,71	2,91
R <sub>акт.ч.п.</sub>	0,28	-5,43	-2,52	-5,71	2,91
R <sub>в.к.</sub>	1,59	-24,39	-12,86	-25,98	11,53
R <sub>в.ф.</sub>	0,16	-2,21	-0,96	-2,37	1,25
T <sub>ок.кап.</sub>	357,39	-18,43	-39,75	-375,82	-21,32
T <sub>ок.вл.кап.</sub>	63,19	-4,1	-7,77	-67,29	-3,67

*Джерело: складено на основі [48].*

Як можемо стверджувати за даними таблиці, що показники рентабельності є характерними для підприємства лише у 2018 році, а вже у 2019-2020 рр. діяльність підприємства була збитковою.

Здійснимо діагностику важливості впливу основних складових економічної культури на діяльність ПрАТ «Львівський жиркомбінат» (табл. 2.15).

**Рівень впливу складових економічної культури  
на діяльність ПрАТ «Львівський жиркомбінат»**

Чинники	Рівень впливу на діяльність компанії			
	Не впливає	Частково впливає	Середній вплив	Вагомий вплив
Культура засобів праці			+2	
Культура трудового процесу		+1		
Культура умов праці співробітників			+2	
Культура управління компанією			+2	
Культура міжособистісних відносин у колективі		+1		
Культура працівників			+2	
Стиль управління		+1		
Комунікаційна культура в компанії		+1		

*Джерело: складено на основі [20, с. 443; 34; 37]*

Як показують дані таблиці, середній позитивний вплив на діяльність підприємства має культура засобів праці, умов праці, управління компанією та культура працівників.

Частково впливає на діяльність підприємства культура трудового процесу, міжособистісних відносин у колективі, стиль управління та комунікаційна культура в компанії.

Далі виявимо схильність ПрАТ «Львівський жиркомбінат» до банкрутства у 2018-2020 рр. за методикою У. Бівера (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

**Схильність ПрАТ «Львівський жиркомбінат» до банкрутства  
у 2018-2020 рр. за методикою У. Бівера**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення: +,-	
				2019-2018	2020-2019
<i>Коефіцієнт Бівера</i>	-0,048	-0,135	-0,098	-0,087	0,037
<i>Рентабельність активів</i>	0,004	-0,057	-0,026	-0,061	0,031
<i>Фінансовий леверидж</i>	0,761	0,795	0,814	0,034	0,019
<i>Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом</i>	-0,629	-0,747	-0,777	-0,118	-0,03
<i>Коефіцієнт покриття</i>	0,217	0,061	0,046	-0,156	-0,015

*Джерело: складено на основі [20, с. 67; 48]*



Оцінивши дані показники, можна зазначити, що ПрАТ «Львівський жиркомбінат» має схильність до банкрутства, але варто звернути увагу на те, що методика розрахунку по Біверу не враховує усі можливі напрямки діяльності підприємства.

Крім того, проаналізуємо схильність підприємства до банкрутства за двофакторною моделлю ( $Z_2$ ) (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

**Схильність ПрАТ «Львівський жиркомбінат» до банкрутства  
за двофакторною моделлю у 2018-2020 рр.**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення: +,-	
				2019-2018	2020-2019
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,217	0,061	0,046	-0,156	-0,015
Частка позикових коштів у величині пасиву балансу	0,761	0,795	0,814	0,034	0,019
Двофакторна модель	-0,18	0,007	0,034	0,187	0,027

*Джерело: складено на основі [48]*

**Двофакторна модель ( $Z_2$ )** визначається за формулою 2.1:

$$Z_2 = -0,3877 - 1,0736 * K_{ПЛ} + 0,579 * \text{чпк} < 0, \quad (2.1)$$

де  $K_{ПЛ}$  - коефіцієнт поточної ліквідності;

чпк - частка позикових коштів у величині пасиву балансу.

Рекомендовані значення, які означають, що схильність до банкрутства за двофакторною моделлю є дуже малою – будь-яке від'ємне значення коефіцієнта  $Z$ , а великою, коли такий коефіцієнт більший за одиницю.

Як можемо стверджувати за даними таблиці, що за двофакторною моделлю ймовірність банкрутства ПрАТ «Львівський жиркомбінат» є надзвичайно малою у 2018 році (коефіцієнт  $Z$  становить -0,18), а у 2019-2020 рр. дещо вища (0,007 та 0,034), але не є великою, тобто  $Z$  не перевищує 1.

Отже, проаналізувавши показники за методикою У. Бівера та за двофакторною моделлю, зазначимо, що отримані дані є абсолютно протилежними. Таке формулювання результатів вказує на те, що кожна з методик не достатньо враховує усі напрямки та специфіки діяльності підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### СУЧАСНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Ідентифікація стратегічних цілей та пріоритетів ПрАТ «Львівський жиркомбінат»**

Місія ПрАТ «Львівський жиркомбінат» полягає в тому, щоб стати лідером серед виробників маргарину, жирів та іншої продукції олійно-жирової галузі. Закріпити свою позицію на освоєному ринку завдяки тому, щоб акцентувати свою увагу на таких напрямках як [41]:

- виробництво нової продукції;
- розширення переліку наданих послуг;
- удосконалення якості жирів;
- збільшення інтересу до компанії зі сторони потенційних споживачів.

Далі сформуємо систему стратегічних цілей розвитку підприємства «Львівський жиркомбінат»:

- задоволення наявних і майбутніх потреб споживачів;
- зменшення витрат на виробництво продукції;
- максимізація прибутку;
- удосконалення якості та іміджу продукції;
- раціональне використання виробничих потужностей;
- досягнення високого рівня економічного розвитку.

Іншими словами, компанія намагається дотримуватись усіх встановлених стандартів за дотриманням бездоганної якості та екологічності продукції, яка повинна відповідати усім запитам з боку споживачів.

Важливим є те, що комбінат, вдосконалюючи свої продукти, зберігає накопичені роками традиції та прагне, щоб кожен співробітник відчував себе захищеним та одержував гідну винагороду за свою працю.

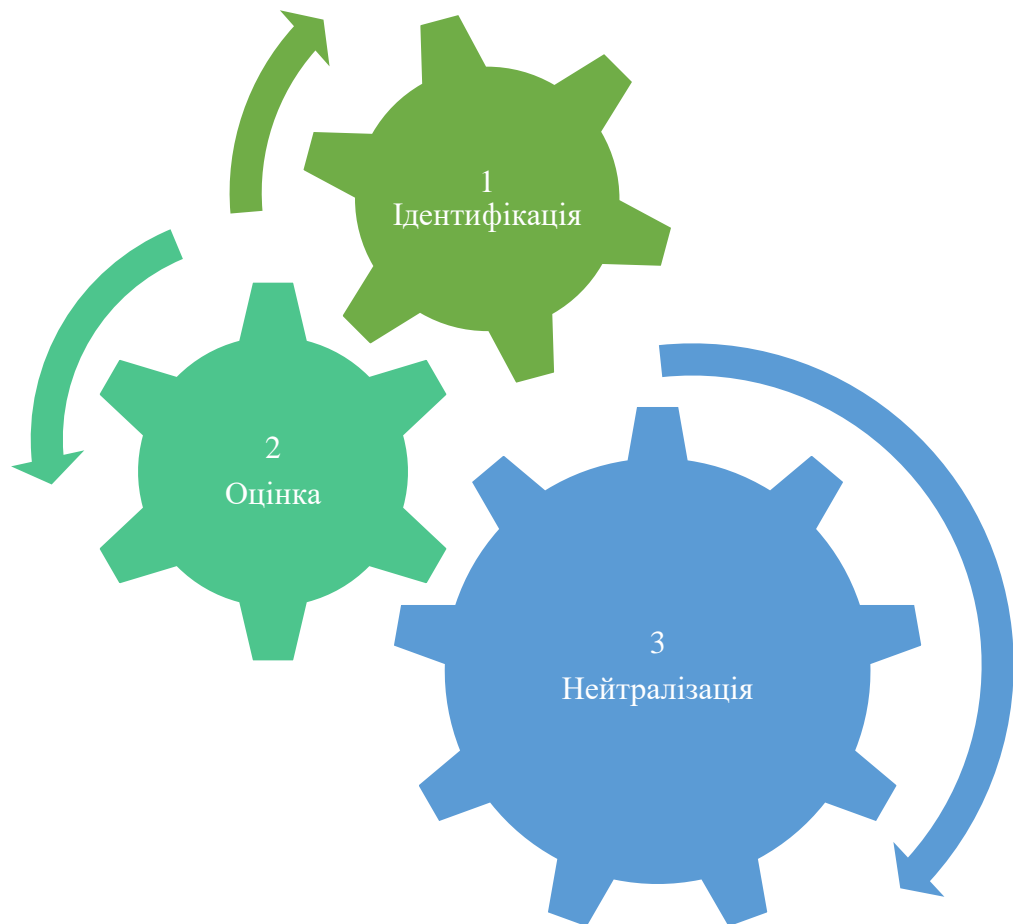
Варто зазначити, що пріоритетним завданням ПрАТ «Львівський жиркомбінат» є здатність вчасно виявити ризики і вміня ними управляти.

Так як ризики виникають при здійсненні будь-якої діяльності комбінату, тому надзвичайно важливо вміти їх зменшувати чи нейтралізувати їх наслідки.

Головною метою в управлінні ризиками є:

- удосконалення портфеля боргових зобов'язань;
- раціоналізація структури власних та позичених коштів.

Розглянемо основні завдання, які є невід'ємною частиною системи управління ризиками (рис. 3.1) [41]:



**Рис. 3.1. Основні завдання, які є невід'ємною частиною системи управління ризиками ПрАТ «Львівський жиркомбінат»**

*Джерело: побудовано на основі [41]*

1. Ідентифікація – варто сформулювати список усіх можливих ризиків, які впливають на діяльність компанії.
2. Оцінка вибраних ризиків – визначити до яких наслідків призведуть конкретні ризики і коли вони можуть виникнути.

3. Нейтралізація – виконання потрібних дій для того, аби зменшити можливість появи ризиків і їх негативні наслідки на діяльність комбінату.

Доцільно виділити основні ризики, які впливають на діяльність ПрАТ «Львівський жиркомбінат», зокрема [34]:

- політичні;
- економічні;
- комерційні;
- різке підвищення податків;
- недотримання умов чи відмова постачальників укласти контракт;
- перевищення ліміту витрачених коштів у порівнянні із запланованим бюджетом;
- зміни в законодавстві країни.

Для того, аби зменшити вплив ризиків необхідно виконати наступні дії:

- Вчасно дослідити ринок, на якому працює підприємство та спрогнозувати як зміниться ситуація на ньому та в країні загалом.
  - Визначити наскільки платоспроможна особа, з якою збираєтеся укласти договір.
  - При можливості закупляти сировину і матеріали у вітчизняного виробника, тобто таким чином існує можливість контролювати ціни на енергоносії, що сприятиме зростанню обсягів виробництва продукції.
  - Для уникнення шахрайських дій або помилок з боку підзвітних осіб, рекомендується з ними укласти контракти матеріальної відповідальності, що дозволить вберегти компанію від повної втрати активів. Як відомо, компанія не зможе самостійно знизити рівень цих ризиків, адже все залежить від діючого законодавства.
    - Укласти контракти з перевіреними замовниками.
    - Захищати підприємницьку діяльність методами, які відповідають і не суперечать чинному законодавству.

Вважаємо, що ПрАТ «Львівський жиркомбінат» схильний до наступних фінансових ризиків [41]:

1. Ринковий ризик, який своєю дією вносить корективи в активи компанії.

Основними складовими цього ризику є:

- ✓ ціновий ризик;
- ✓ ризик процентної ставки.

Важливо зазначити, що діюча ситуація на ринку може призвести до змін у діяльності підприємства.

Далі звернемо увагу на те, що комбінат здійснює операції з валютою, тому для нього є характерним заборгованості та валютні залишки.

Під ціновим розуміють той ризик, який пов'язаний зі зміною вартості фінансових інструментів завдяки тому, що ціни на ринку змінюються.

Проаналізувавши результати діяльності, зроблено висновок, що компанія на даний час не схильна до ризику процентних ставок, адже не брала кредитів.

2. Кредитний ризик означає, що у разі недотримання умов договору клієнтами, компанія одержить великі збитки.

Отож, компанія наражається на цей ризик, якщо клієнт не зможе у відповідний час оплатити повний обсяг визначених у договорі зобов'язань.

Кредитний ризик підлягає постійному контролю, який здійснюють проводячи аналіз платоспроможності клієнта. Переважно компанія укладає контракти з перевіреними і платоспроможними сторонами.

3. Ризик втрати ліквідності виникає у тому разі, коли підприємству не вистачає коштів, щоб погасити існуючі зобов'язання. Тому компанія не має іншого вибору, як організувати продаж своїх активів по ціні, яка набагато нижча за ринкову, задля покриття своїх боргів.

Компанії необхідно краще контролювати показники ліквідності та намагатися їх покращити, при цьому рекомендується:

- відмовитися від надлишкових витрат;
- при потребі здійснити коригуючі дії стосовно цінової політики або взагалі впровадити іншу;
- збільшувати кількість укладених контрактів підприємством;
- аналізувати терміни платежів по дебіторській заборгованості, а ще грошові

потоки від проведеної операційної діяльності.

Важливо зазначити, що ПрАТ «Львівський жиркомбінат» намагається знизити рівень ризику, базуючись лише на своєму досвіді та вміннях при використанні наявних засобів, тобто спеціальних служб для цього не створює.

Щоб компанія могла безперервно здійснювати економічну діяльність, потрібно постійно шукати резерви для того, аби знизити витрати та мати змогу погасити короткострокові зобов'язання [19, с. 76-90].

Отже, зараз найкращий час для того, щоб оцінити ще і фінансовий бюджет ПрАТ «Львівський жиркомбінат».

Фінансовий бюджет – це план, в якому представлено напрямки надходження і використання, а також обсяг і структуру грошових коштів підприємства.

Розглянемо бюджет по інвестиційній діяльності ПрАТ «Львівський жиркомбінат» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Бюджет по інвестиційній діяльності

#### ПрАТ «Львівський жиркомбінат» за 2018-2020 рр., тис. грн

Стаття	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення: +, -	
				2019-2018	2020-2019
Витрати на купівлю: фінансових інвестицій	—	—	—	—	—
необоротних активів	(12010)	—	—	(-12010)	—
Виплати за деривативами	—	—	—	—	—
Інші платежі	—	—	—	—	—
<b>ЧГП від інвестиційної діяльності</b>	<b>-12010</b>	—	—	<b>12010</b>	—

*Джерело: складено на основі [48]*

Як можемо стверджувати за даними таблиці, що у 2018 р. надходжень не було, але присутні витрати на придбання необоротних активів, а в 2019-2020 рр. – підприємство не мало ні надходжень, ні витрат. Відповідно чистий рух коштів від інвестиційної діяльності в 2018 р. становив збитковий показник.

Розглянемо бюджет по фінансовій діяльності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Бюджет по фінансовій діяльності**  
**ПрАТ «Львівський жиркомбінат» за 2018-2020 рр., тис. грн**

Стаття	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення: +, -	
				2019-2018	2020-2019
Витрати на погашення позик	–	14000	–	14000	-14000
ЧГП від фінансової діяльності	–	-14000	–	-14000	14000
ЧГП за звітний період	-102	218	-395	320	-613
Залишок коштів на початок звітнього року	325	223	399	-102	176
Вплив зміни валютних курсів на кошти, які залишились	–	-42	15	-42	57
<b>Залишок коштів на кінець звітнього року</b>	<b>223</b>	<b>399</b>	<b>19</b>	<b>176</b>	<b>-380</b>

*Джерело: складено на основі [48]*

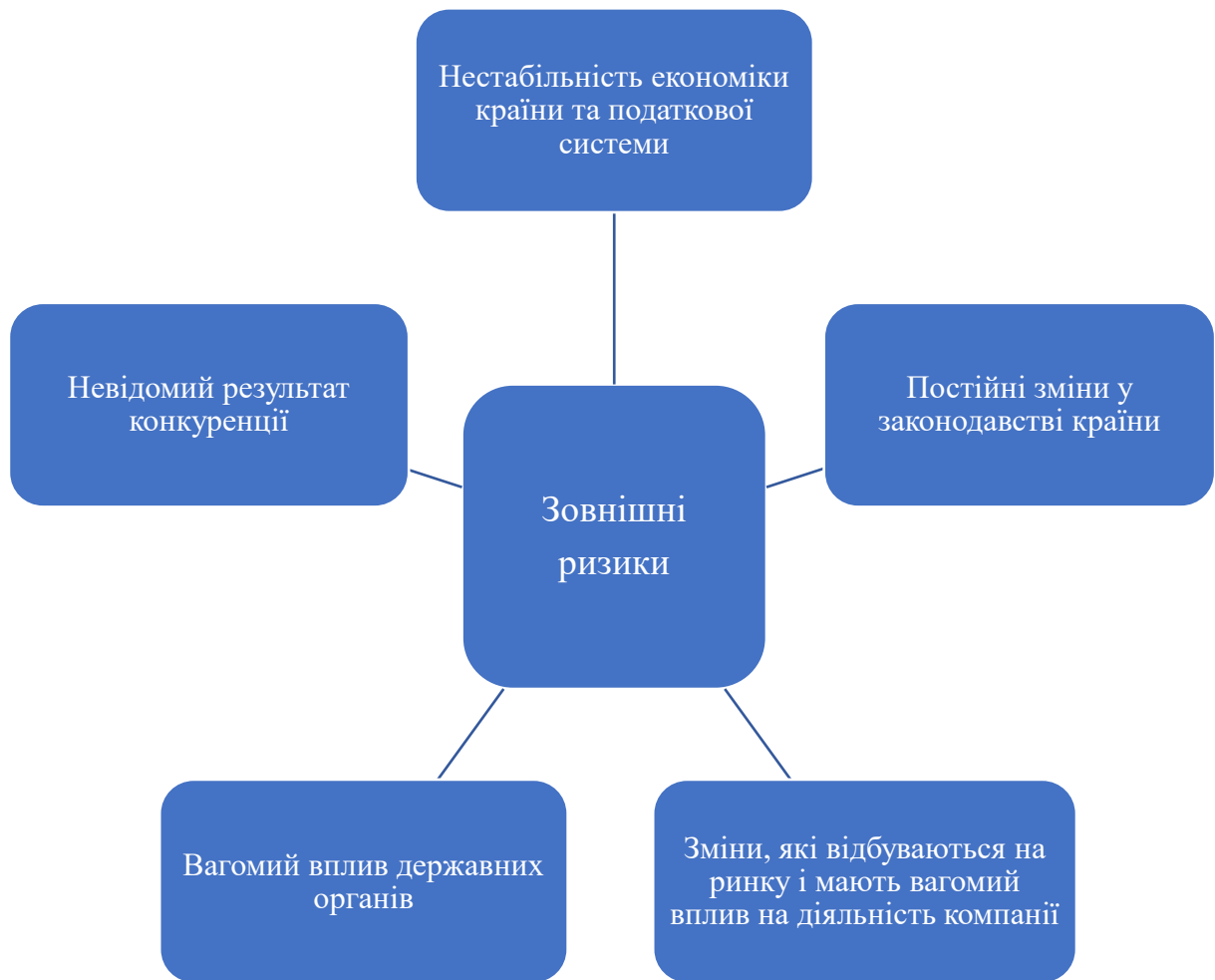
Таким чином, залишок коштів на кінець 2019 р. збільшився порівняно з 2018 р., а на кінець 2020 р. зменшився порівняно з 2018-2019 рр.

Оцінивши фінансовий бюджет ПрАТ «Львівський жиркомбінат», можна зробити висновок, що впровадження системи бюджетування недостатньо впливає на покращення діяльності підприємства, тому переконуємося, що компанія потребує розробки стратегії економічного розвитку.

Важливо зазначити, що ПрАТ «Львівський жиркомбінат» намагається знизити рівень ризику, базуючись лише на своєму досвіді та вміннях при використанні наявних засобів. Тобто спеціальних служб компанія для цього не створює [41].

Окрім перелічених вище фінансових ризиків, на діяльність ПрАТ «Львівський жиркомбінат» впливають ще зовнішні ризики (рис. 3.2).

Найкращим способом для зменшення ступеня ризиків може стати резервний фонд, який нейтралізує негативні результати збитків.



**Рис. 3.2. Зовнішні ризики, які впливають на діяльність  
ПРАТ «Львівський жиркомбінат»**

*Джерело: побудовано на основі [41]*

Зрозуміло, що можливим є лише прогнозування результатів діяльності компанії. Адже, достовірно стверджувати щось не можливо, через ті зміни, які відбуваються в економіці та загалом в країні.

### **3.2. Розробка стратегії економічного розвитку підприємства**

Важливим кроком при формуванні стратегії є розробка альтернативних стратегій та вибір найкращої з них, яка дозволить досягнути економічного розвитку підприємства. Враховуючи це, доцільно розглянути чотири стратегічні альтернативи та оцінити, яка із обраних стратегій зможе покращити діяльність підприємства у майбутньому [11]:



1. Стратегія «Вдосконалення діяльності» – цілеспрямовані кроки компанії, яка орієнтує свою діяльність на вже освоєний, але ненасичений ринок і пропонує існуючу продукцію.

Ця стратегія цілком може підійти ПрАТ «Львівський жиркомбінат», адже основна її суть полягає в тому, щоб удосконалювати продукцію, яка виготовляється. Це допоможе знизити витрати і збільшити прибуток. Для цього компанії рекомендується: раціонально розподіляти ресурси; знизити собівартість продукції; забезпечити конкурентоздатні ціни; вести активну рекламну кампанію; надавати знижки на свою продукцію; удосконалити канали збуту.

Додатково компанія має такі альтернативи:

- збільшити свою частку на ринку завдяки тому, що отримає прихильність споживачів основних конкурентів. Звичайно, для цього доведеться провести активну маркетингову політику;
- захопити частку конкурентів чи організувати злиття з якоюсь компанією;
- розвинути функціональний маркетинг, який дозволить вберегти свою позицію на конкретному ринку;
- залучити нових споживачів продукції.

2. Стратегія «Товарної експансії» орієнтована на вже освоєний, але ненасичений ринок, але вже з новою продукцією чи її вдосконаленими характеристиками. Дана стратегія допоможе збільшити продажі продукції, завдяки пошуку нового сегменту ринку.

Альтернативи цієї стратегії такі:

- розширити асортимент і номенклатуру продуктів;
- надавати більше споживчих характеристик продукції.

3. Стратегія «Ринкова експансія» базується на пошуку абсолютно нових ринків збуту чи хоча б нової ринкової ніші, але з перевіреною роками продукцією.

Перспектива зростання прибутку можлива завдяки розширенню збутової діяльності. Очевидно, що стратегія дозволить значно покращити фінансовий стан у майбутньому, але існують більші ризики і вартість її реалізації, порівняно з двома першими.

Альтернативними варіантами розглянутої стратегії є: зовнішня експансія; освоєння нових ринкових ніш на даному ринку; вихід на абсолютно нові ринки, але у межах своєї країни.

4. Стратегія «Диверсифікації» підходить для тих компаній, які спрямовують свою діяльність на виробництво нової продукції і освоєння нових ринків збуту.

З всіх чотирьох запропонованих стратегій, «диверсифікація» вважається найризикованішою і витратнішою. Протилежно, дозволить стабілізувати діяльність компанії через великий проміжок часу [42, с. 232-260].

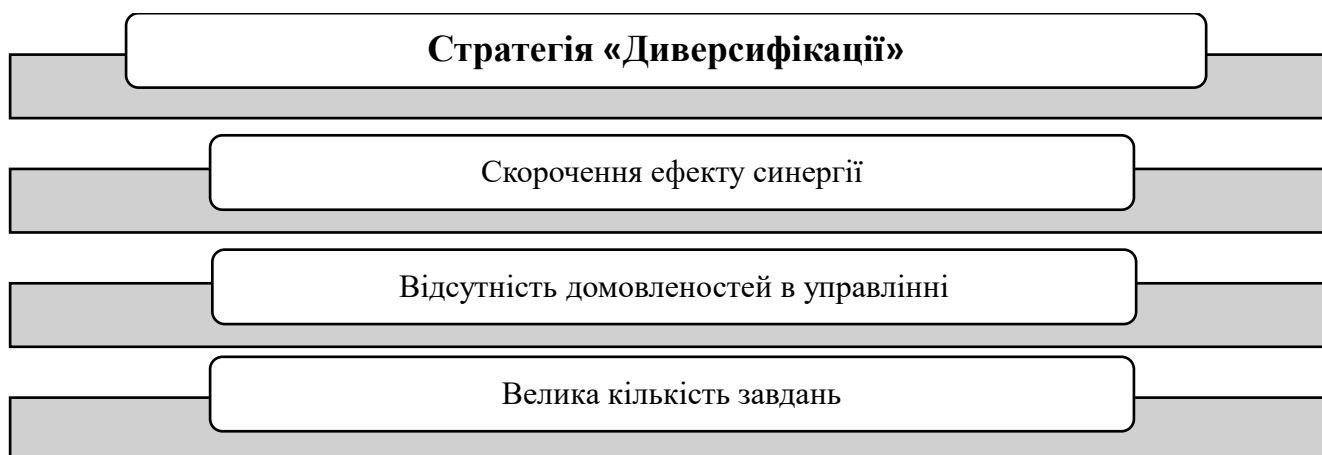
Розглянемо сильні сторони стратегії «Диверсифікації» (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Сильні сторони стратегії «Диверсифікації»**

*Джерело: побудовано на основі [42]*

Важливими є і слабкі сторони стратегії «Диверсифікації» (рис. 3.4).



**Рис. 3.4. Слабкі сторони стратегії «Диверсифікації»**

*Джерело: побудовано на основі [42]*

Отже, оцінивши усі запропоновані стратегії, можна стверджувати, що кожна із них підходить для ПрАТ «Львівський жиркомбінат».

Зазначимо, що досить часто підприємства намагаються об'єднати декілька варіантів обраних стратегій для більш успішного результату. Тому запропонуємо спочатку комбінату обрати стратегію «Вдосконалення діяльності», яка відповідає поставленим стратегічним цілям, є менш ризикованою, дозволить знизити витрати і збільшити прибуток. Адже, згідно наших досліджень компанія повинна покращити свої показники у найближчий час.

Крім того, стратегія дозволить [49]:

- закріпити становище компанії на ринку;
- зберегти позицію лідера серед інших підприємств галузі;
- зменшити невизначеність зовнішнього середовища;
- підвищити ефективність виробничої діяльності.

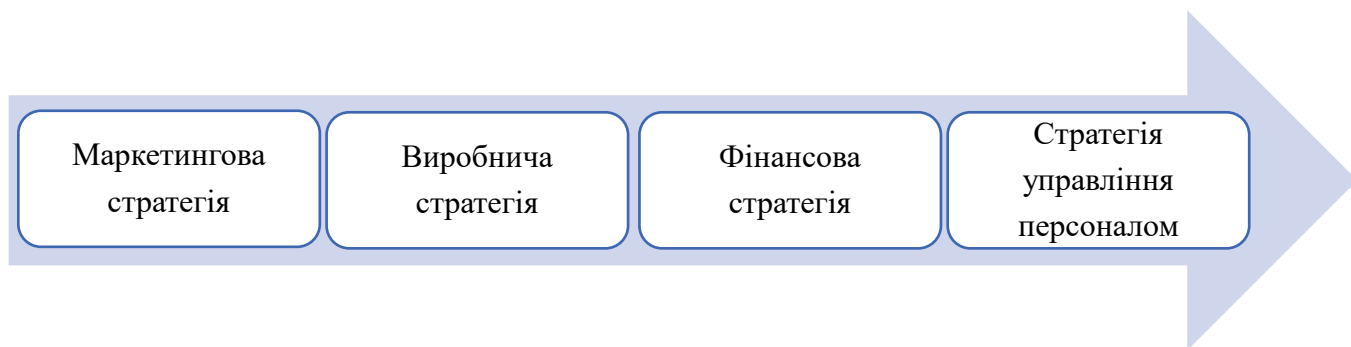
Звичайно, пізніше коли збалансуються результати діяльності, ПрАТ «Львівський жиркомбінат» зможе перейти вже до впровадження стратегій «Ринкової експансії» чи навіть «Диверсифікації», розуміючи при цьому наскільки високий при цьому рівень ризику.

Варто зауважити, що наскільки успішною буде стратегія багато в чому залежить від якісного менеджменту, який зможе ефективно керувати персоналом і досягати поставлених цілей [29, с. 43-45].

Для того, щоб фірма мала максимальний потенціал варто поєднувати хорошу розробку стратегії із її успішною реалізацією. Навіть Генрі Мінцберг сказав: «Якщо Ви сформувавши хорошу стратегію, але не змогли її реалізувати, то Ваша стратегія нічого не варта».

Крім того, будь-яка найкраща стратегія не в змозі передбачити майбутню ситуацію на ринку, тому її постійно потрібно вдосконалювати відповідно до потенціалу компанії [28, с. 96].

Наступним етапом повинна бути розробка функціональних стратегій, які зосереджують ресурси і дають можливість ефективно реалізувати стратегію економічного розвитку компанії (рис. 3.5).



**Рис. 3.5. Функціональні стратегії, які потрібно розробити компанії «Львівський жиркомбінат»**

*Джерело: побудовано на основі [38]*

В цьому контексті заслуговує на увагу маркетингова стратегія, яка дозволяє:

- узгодити можливості та цілі компанії;
- дослідити ринок збуту;
- з'ясувати, яка продукція є популярною серед споживачів;
- визначити поведінку основних конкурентів на ринку;
- створити позитивний імідж своїм товарам;
- сформуванати необхідну цінову і товарну політику.

Розглянемо основні етапи процесу формування маркетингової стратегії (рис. 3.6).



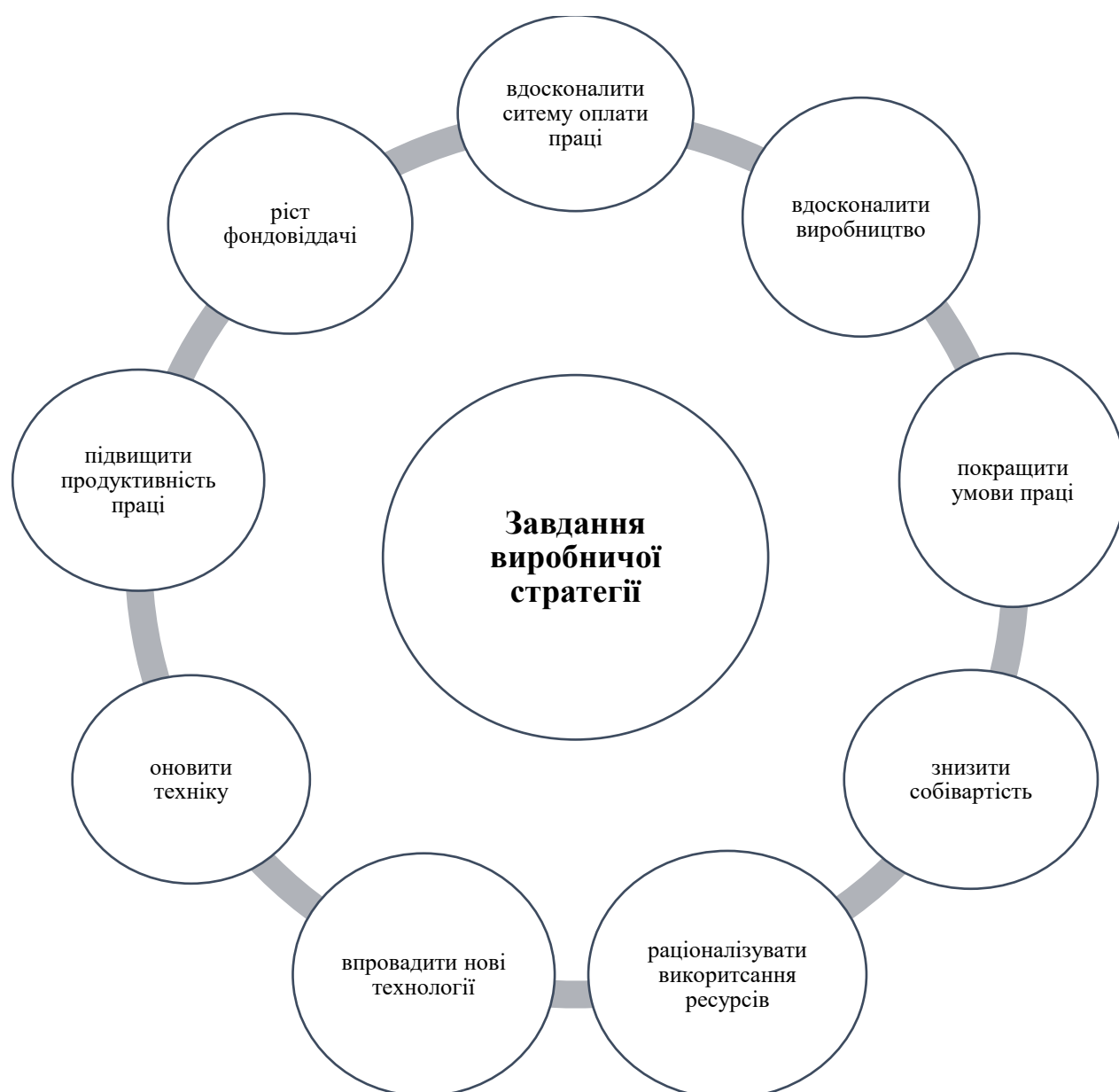
**Рис. 3.6. Основні етапи процесу формування маркетингової стратегії підприємства**

*Джерело: побудовано на основі [38]*

Відповідно до того, що раніше вже був проведений детальний аналіз діяльності підприємства, для ПрАТ «Львівський жиркомбінат» рекомендується розробити такі маркетингові стратегії, як «поліпшення якості» та «диференціація ціни».

Після вибору маркетингової стратегії необхідно розробити виробничу стратегії, що стосується покращення виробничого процесу, а саме: прийняття певних рішень відносно виробництва продукції; технічного переоснащення виробничих потужностей; модернізації; удосконалення структури виробництва.

Розглянемо основні завдання виробничої стратегії (рис. 3.7).



**Рис. 3.7. Основні завдання виробничої стратегії**

*Джерело: побудовано на основі [38]*

Звернемо увагу, що при розробці виробничої стратегії важливо врахувати:

- обсяг випуску продукції;
- наявні матеріально-технічні та інші види ресурсів;
- можливість модернізації обладнання;
- стан виробничих потужностей;
- кваліфікацію персоналу.

ПрАТ «Львівський жиркомбінат» може обрати деяку альтернативну стратегію виробництва, зокрема:

1. Задовольняти наявний попит у повному обсязі, тобто виробити той обсяг продукції, якого потребує ринок. Позитивна сторона – це мінімальні запаси на складі готової продукції. Негативна сторона – зростання витрат через коливання обсягу випуску продукції.

2. Налагодити виробництво на задоволення лише наявного мінімального попиту.

3. Орієнтуватися на середній попит. При цьому може зростати кількість запасів, якщо знизиться попит на цю продукцію, але дійсний попит задовольнимо за допомогою цих запасів.

Звернемо увагу, що компанія, формуючи заходи стратегічного планування, повинна дотримуватись наступних важливих принципів: безперервності; ефективності; гнучкості; системності; цілеспрямованості; досяжності; послідовності; збалансованості.

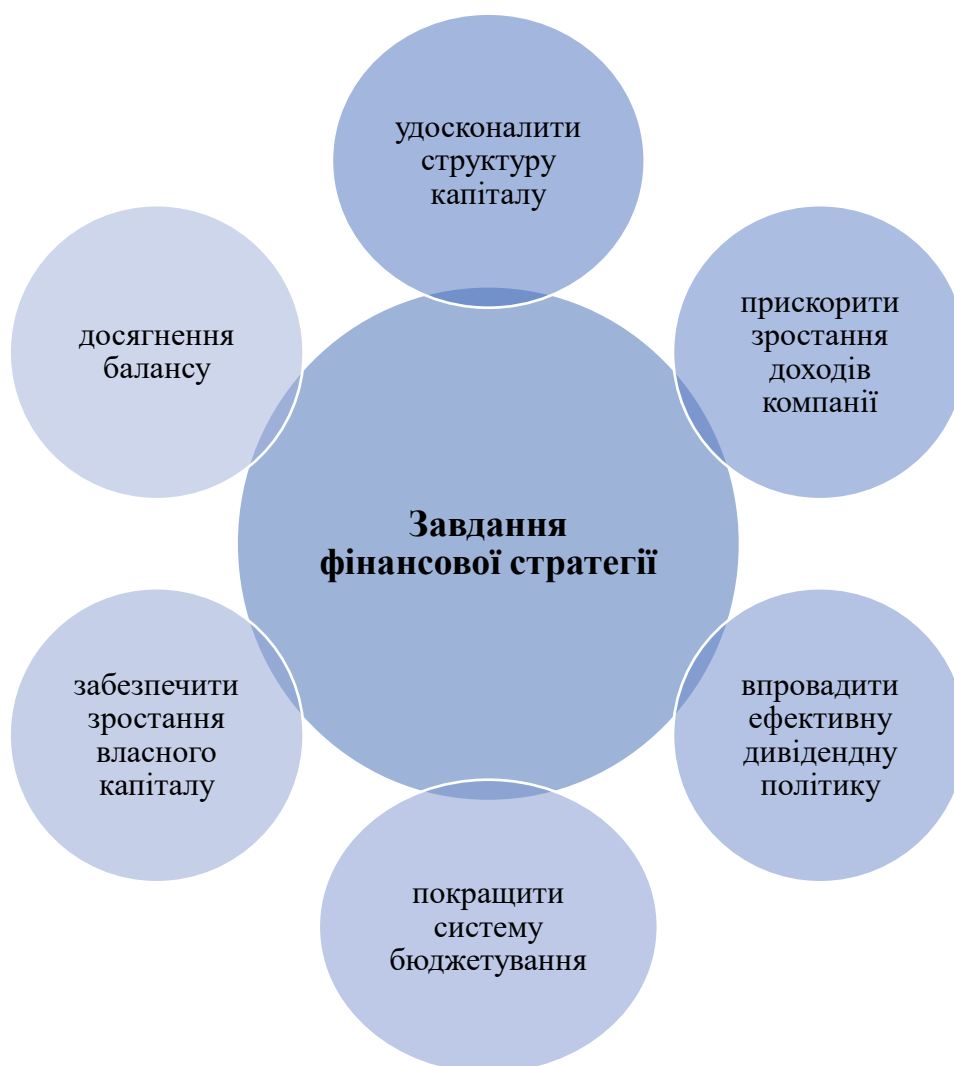
Отож, зараз перейдемо до розробки фінансової стратегії, яка дозволить компанії чітко визначити потребу у фінансах та обрати правильні джерела фінансування, маючи за мету підвищити рівень прибутків та зменшити ціну капіталу [2, с. 36-48].

Запропонуємо ПрАТ «Львівський жиркомбінат» такі стратегії фінансування [25]:

1. Консервативну, тобто для проведення своєї діяльності використовувати тільки кошти, які має підприємство (власні).
2. Помірну, тобто для проведення своєї діяльності використовувати переважно

кошти, які має підприємство (власні).

Важливо насамперед сформувані завдання фінансової стратегії (рис. 3.8).



**Рис. 3.8. Основні завдання фінансової стратегії**

*Джерело: побудовано на основі [2]*

Особливу увагу потрібно сконцентрувати і на стратегію управління персоналом, яка має за мету сформувані кадрову систему, а також включає організацію, планування та контроль за діяльністю компанії.

Для ПрАТ «Львівський жиркомбінат» рекомендуємо застосовувати комбінацію наступних стратегій управління персоналом:

1. Стратегія мотивації і винагороди. Варто чітко сформувані цінності компанії, які були б зрозумілими для всіх, визначити продуктивність кожного працівника та запровадити систему нематеріальних стимулів мотивації.

2. Стратегія добору і навчання, що включає: добір персоналу; навчання працівників; переміщення персоналу в межах компанії; організацію роботи спеціальних центрів, які дозволять набирати потрібний персонал.

3. Стратегія формування трудових відносин, тобто надати право працівникам брати участь в управлінні компанією та активно співпрацювати з профспілками.

Зауважимо, що центральну роль у компанії відіграє весь персонал, завдяки праці і зусиллям якого будуть досягнуті усі поставлені цілі компанії [13].

Для того, аби компанія змогла реалізувати стратегію, сформуємо основні завдання, які потрібно виконати: визначити перелік робіт, термін їх виконання та оптимальний обсяг ресурсів; удосконалити виробничі потужності; підготувати персонал; визначити обсяг збуту продукції; раціонально розподіляти кошти; зменшувати витрати; обрати оптимальні джерела фінансування.

Останнім етапом процесу формування стратегії компанії «Львівський жиркомбінат» є контроль усіх процесів, які розробляється на підприємстві та при необхідності підлягає коригуванню [26, с. 334-345].

Основне завдання стратегічного контролю на підприємстві полягає у тому, щоб визначити чи правильно сформована стратегія, наскільки вона відповідає поставленим цілям і, відповідно, чи буде ефективною.

Система стратегічного контролю включає наступні елементи:

1. Контроль за тим, як виконуються тактичні і стратегічні цілі підприємства.
2. Спостереження за процесом виконання поставленим завдань.
3. Детальну оцінку ступеня виконання встановлених стратегічних цілей.
4. Зворотній зв'язок та можливість здійснення коригуючих дій.

Важливо зазначити, що для успішного існування стратегічного контролю потрібен ще поточний та заключний контроль за господарської діяльністю підприємства.

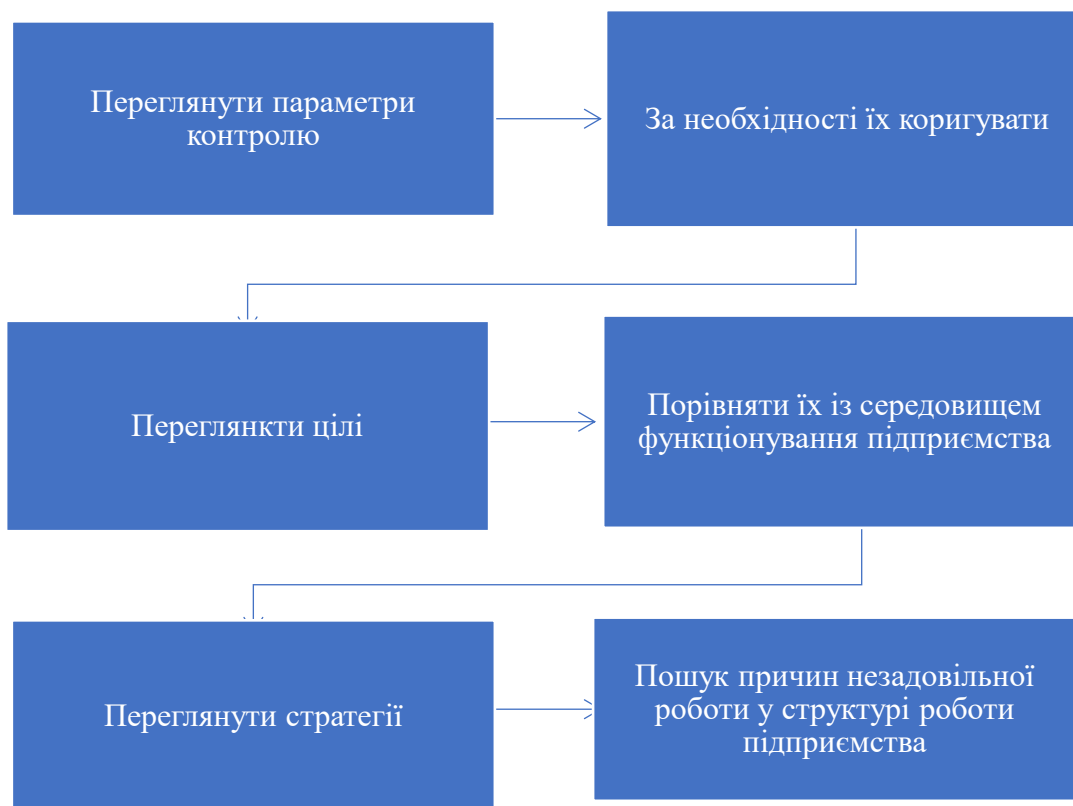
Крім того, рекомендується проводити моніторинг поточної діяльності компанії, який має за мету визначити чи досягаються поставлені цілі, а також акцентує увагу підприємства на тому, щоб постійно спостерігати за внутрішнім та зовнішнім середовищем.



Основними підходами до створення системи моніторингу та вимірювання результатів діяльності є:

1. Ринковий підхід, який за основу використовує показники діяльності підприємства на ринку.
2. Моніторинг і вимірювання внутрішніх показників підрозділів підприємства та, відповідно, оцінка їх ефективності.
3. Бюрократичний підхід, за якого рекомендується чітко визначити основні правила поведінки на ринку та проводити відповідні дії.
4. Визначення цінностей та відповідних норм поведінки.

При цьому важливо здійснити порівняння отриманих результатів роботи підприємства зі сформованими цілями, що може зумовити виникнення різних ситуацій, зокрема: отримані результати можуть перевищують встановлені показники ефективності; відповідати бажаному рівню або ж бути нижчими від встановленого рівня. Недосягнення запланованих результатів вимагає пошуку основних причин та проведення їх корегування (рис. 3.9).



**Рис. 3.9. Процес корегування результатів діяльності підприємства**

*Джерело: побудовано на основі [45]*

Для того, аби переглянути параметри контролю необхідно визначити чи не суперечать вони поставленим цілям і сформованій стратегії. При суттєвих відмінностях – здійснити коригуючі дії. Якщо такі параметри повністю відповідають цілям і стратегії, тоді варто детальніше переглянути цілі та їх порівняти із середовищем функціонування підприємства. Після цього рекомендується визначити, чи не призвели зміни, які відбулися у середовищі до того, що підприємство не може досягнути поставлених цілей. Відповідно, якщо так, то терміново потрібно переглянути сформовану стратегію. Якщо ні, тоді потрібно детальніше розглянути структуру підприємства.

Загалом процес коригування має базуватись на тому, щоб: покращити систему мотивації персоналу; удосконалити організацію праці на підприємстві; підвищити кваліфікацію персоналу.

Основні рекомендації при впровадженні стратегічного управління на підприємстві [50, с. 117-122]:

1. Потрібно бути впевненим, що обрана на підприємстві особа насправді бажає займатися стратегічним управлінням.
2. Створити відповідний департамент стратегічного розвитку в компанії, основною метою якого повинне бути формування та реалізація стратегії економічного розвитку.
3. Проводити економічну діяльність відповідно до наступних принципів:
  - Обирати та реалізовувати стратегію, яка підвищить рівень економічного розвитку підприємства на довгий проміжок часу.
  - Правильно сформована стратегія дозволить забезпечити прихильність та визнання серед споживачів продукції галузі.
  - Не змінювати стратегію, спираючись лише на короткострокові можливості компанії в даний час. Насправді, це не допоможе ефективно розвиватися у майбутньому.
  - Уникати конкурентної боротьби з сильним конкурентом, не маючи при цьому достатніх ресурсів і значних конкурентних переваг.
  - Звертати увагу на дії конкурентів на ринку.

- Коли немає переваги у витратах – не знижувати ціни.
- Звертати увагу на ті конкурентні переваги, які дозволяють отримати прибутки вище середнього рівня у галузі.
- Бути готовими до будь-якого результату діяльності підприємства.
- Не формувати стратегії, які дозволять досягнути позитивного результату лише за сприятливих умов.
- При розробці стратегії диференціації, важливо віднайти ті відмінні характеристики в якості продукції, які є у конкурентів.

Розглянемо основні індикатори, які показують рівень економічного розвитку компанії (рис. 3.10).



**Рис. 3.10. Основні індикатори, які показують рівень економічного розвитку компанії**

*Джерело: побудовано на основі [45]*

Отже, визначивши основні індикатори успіху, ПрАТ «Львівський жиркомбінат» знає у якому напрямку слід розвивати внутрішні бізнес-процеси, щоб досягнути ефективного економічного розвитку.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи з'ясовано, що стратегія економічного розвитку підприємства – це відповідний гнучкий план дій, який розрахований на довготривалий проміжок часу з інноваційним напрямом і ступенем ризику, який ґрунтується на проведеному аналізі середовища компанії, має залежність від людського фактору та необхідність в інвестиційних коштах для того аби досягнути позитивних результатів і підвищити конкурентоспроможність як продукції, так і всієї компанії загалом.

Вчені Ф. Хедоурі, М.Х. Мескон, М. Альберт виділяють такі стратегії, як сполучення та скорочення, зростання, обмеженого зростання, а також базової альтернативи. Існують ще такі групи стратегій: стратегії розвитку продукту, стратегії розвитку галузі, стратегії ліквідації та змішані стратегії. Крім того, якщо компанія диверсифікована, то стратегія має усі чотири рівні розробки: корпоративний, діловий, функціональний, а також операційний.

Звернено увагу, що загальна стратегія економічного розвитку великого підприємства є змішаною і має своє відображення у вигляді комбінування деяких різновидів стратегій, а саме прогресивної, регресивної та горизонтальної.

Під активно-наступальною стратегією розуміють реалізацію тих активних змін, які є стратегічними у розвитку підприємства. До активних стратегій ще належить стратегія ринкової ніші.

Під пасивно-наступальною стратегією розуміють виведення на ринок нової чи модифікованої продукції після того, як її випробують підприємства - лідери. При захисній стратегії відбувається покращення виробничого процесу у всім відомому співвідношенні «витрати – випуск», а також покращення якості продукції до того рівня, який присутній у конкурентів.

Набули популярності ще такі еталонні стратегії: концентрованого росту, інтегрованого розвитку, диверсифікації діяльності та перегрупування сил з метою підвищення ефективності. Для кращого результату їх рекомендують застосовувати комплексно.

З'ясовано, що формування стратегії економічного розвитку підприємства повинно базуватися на таких важливих принципах стратегічного управління, як орієнтація на довготермінові масштабні цілі компанії, інтереси економічного характеру його безпосередніх власників; велика кількість напрямків розвитку, які тільки можливі і спричинені змінами зовнішнього середовища компанії; безперервність формування стратегії, а також постійне пристосування до тих змін, які відбуваються у мікро-, макро- і внутрішньому середовищі підприємства; стратегічна комплексність і, відповідно, необхідно кожне стратегічне рішення, яке потребує затвердження – узгоджувати з видами наявних ресурсів, основними функціями, а також напрямками діяльності компанії.

До специфічних принципів формування стратегії належать: визначення лінії поведінки, конкретність, інноваційність, ефективність, ієрархічність та прив'язка до умов діяльності.

Відповідно до стратегічного підходу, основними етапами формування стратегії економічного розвитку є визначення місії підприємства; аналіз стану зовнішнього середовища; оцінка внутрішнього середовища та визначення рівня конкурентоспроможності підприємства; встановлення основних стратегічних цілей; розробка альтернативних стратегій та вибір найкращої з них; проведення відповідних заходів з впровадження стратегії; контроль за процесом формування стратегії, а при потребі – здійснення коригуючих дій.

У другому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто ПрАТ «Львівський жиркомбінат», яке є одним з найбільших підприємств, що належить до олійно-жирової галузі України. Основним видом діяльності підприємства за КВЕД є виробництво якісних маргаринів та схожих харчових жирів. Вагоме значення приділяється ще виробництву та реалізації кетчупів, майонезів, гірчиці та соусів.

Крім того, проаналізувавши основні показники господарської діяльності та операційні витрати, визначено, що компанії необхідно краще управляти своїми доходами та витратами, тобто потрібно знайти правильні шляхи покращення свого фінансового стану.

Провівши стратегічну діагностику зовнішнього середовища, можна зазначити, що ПрАТ «Львівський жиркомбінат» є підприємством із зростаючою конкурентною позицією і лідером ринку, основними конкурентами якого є ТМ «Торчин» (ПрАТ «Волиньхолдинг»), ПрАТ «Чумак» та ТМ «Olkom» (ТОВ «Київський маргариновий завод»).

Для того аби правильно визначити переваги і основні можливості ПрАТ «Львівський жиркомбінат» було досліджено конкурентів і надано порівняльну оцінку. Результати конкурентного аналізу у вигляді пелюсткової діаграми з маркерами показали, що компанія «Львівський жиркомбінат» та її конкуренти змагаються за одних і тих же споживачів.

Скориставшись методикою, яка полягає у використанні зважених рейтингових оцінок на основі експертного аналізу, визначено, що конкурентоспроможність підприємства на високому рівні, тому ПрАТ «Львівський жиркомбінат» має достатній потенціал для подальшого розвитку.

Оцінивши конкурентоспроможність продукції підприємства, було визначено, що продукція має хороші значення за трьома різними результатами, але вони потребують свого удосконалення у майбутньому.

Оцінивши внутрішнє середовища як передумову формування стратегії ПрАТ «Львівський жиркомбінат», можна зазначити, що використовуючи сильні сторони і можливості, підприємство має усі шанси, щоб зменшити слабкі сторони і уникнути загроз.

Розглянувши склад активів компанії у динаміці, визначено, що вона володіє більшою кількістю необоротних активів. Здійснивши оцінку виробничого потенціалу підприємства груповим методом та оцінивши економічну ефективність організації системи управління, зазначимо, що необхідно покращувати економічний рівень підприємства.

У структурі власного та позикового капіталів ПрАТ «Львівський жиркомбінат» найбільшу частку займають поточні зобов'язання і забезпечення. Відповідно, баланс з кожним роком знижується, що є негативною тенденцією для компанії.

Проаналізувавши показники фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності, очевидно, що вони теж не в кращому стані і потребують удосконалення. Протилежно, показники ділової активності почали покращуватися.

Здійснивши діагностику важливості впливу основних складових економічної культури на діяльність ПрАТ «Львівський жиркомбінат», визначено, що середній позитивний вплив на діяльність підприємства має культура засобів праці, умов праці, управління компанією та культура працівника. Незначний позитивний вплив має культура трудового процесу, міжособистісних стосунків у колективі, фірмовий стиль управління та культура комунікацій в компанії.

Оцінивши показники за методикою Бівера, що визначають схильність підприємства до банкрутства, було зазначено, що підприємство «Львівський жиркомбінат» має схильність до банкрутства. За двофакторною моделлю отримані дані є абсолютно протилежними. Таке формулювання результатів вказує на те, що кожна з методик не достатньо враховує усі напрямки та специфіки діяльності підприємства.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи ідентифіковано такі стратегічні цілі компанії, як задоволення наявних і майбутніх потреб споживачів; зменшення витрат на виробництво продукції; максимізація прибутку; удосконалення якості та іміджу продукції; раціональне використання виробничих потужностей; досягнення високого рівня економічного розвитку. Пріоритетним завданням ПрАТ «Львівський жиркомбінат» є здатність вчасно виявити ризики і вміння ними управляти. Основними завдання, які є невід'ємною частиною системи управління ризиками є ідентифікація, оцінка вибраних ризиків та нейтралізація.

ПрАТ «Львівський жиркомбінат» схильний до фінансових ризиків, а саме ринкового, кредитного та втрати ліквідності. Для покращення показників ліквідності рекомендується: відмовитися від надлишкових витрат; при потребі здійснювати коригуючі дії стосовно цінової політики або взагалі впроваджувати іншу; збільшувати кількість укладених контрактів; аналізувати терміни платежів по дебіторській заборгованості, а ще грошові потоки від проведеної операційної діяльності.

Таким чином, оцінивши та проаналізувавши вище сказане, важливою пропозицією буде формування стратегії економічного розвитку. В межах проведеного дослідження оцінено чотири стратегічні альтернативи, а саме: «Вдосконалення діяльності», «Товарна експансія», «Ринкова експансія» та «Диверсифікація». Кожна із запропонованих стратегій є прийнятною для ПрАТ «Львівський жиркомбінат».

З метою отримання кращого результату рекомендується об'єднати декілька варіантів обраних стратегій. Тому запропонуємо підприємству спочатку обрати стратегію «Вдосконалення діяльності», яка відповідає поставленим стратегічним цілям, є менш ризикованою, дозволить знизити витрати і збільшити прибуток. На наступному етапі, коли збалансуються результати діяльності, ПрАТ «Львівський жиркомбінат» зможе перейти вже до впровадження стратегій «Ринкової експансії» чи навіть «Диверсифікації», розуміючи при цьому наскільки високий при цьому рівень ризику.

Крім того, було розроблено, оцінено та вибрано такі функціональні стратегії, як маркетингова, виробнича, фінансова та стратегія управління персоналом.

Отже, дотримуючись усіх правил, принципів та знаючи індикатори успіху, ПрАТ «Львівський жиркомбінат» має усі шанси ефективно реалізувати запропоновані стратегії і досягнути економічного розвитку на довготривалий період часу.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. Інвестиції: практика і досвід. 2009. № 19. С. 12–14.
2. Бланк І.О. Фінансова стратегія підприємства. К.: КНТЕУ, 2009. 147 с.
3. Бутинець Ф.Ф., Шигун М.М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: навч. посібник. Житомир: ЖДТУ, 2004. 352 с.
4. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. Економіка. Менеджмент. Підприємництво, 2014. № 26(1). С. 32-41.
5. 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.
6. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2014. № 1. С. 193–199.
7. Горелов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства. Харків: Видавництво ХНАДУ, 2010. 133 с.
8. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка і суспільство. 2018. № 8. С. 346-352.
9. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. Економічний аналіз. 2013. Т. 12(3). С. 112-115.
10. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
11. Єпіфанова І. Ю. Дзюбка М. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. Вісник ОНУ ім. Т.Г. Шевченка. 2017. Вип. 2 (55). С. 99-102.
12. Жилінська Л. О. Сутність і принципи стратегічного планування. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2007. № 3. С. 79-83.

13. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.7. С. 245-250.
14. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 11(162). С. 107-113.
15. Касьянова Н. В. Формування стратегії розвитку підприємства: методичні аспекти : монографія. Донецьк : ДонУЕП, 2009. 182 с.
16. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. Бізнес Інформ. 2013. № 8. С. 343–347.
17. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 297–303.
18. Ковтун О.І. Стратегії підприємства: монографія. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. 424 с.
19. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К.: Кондор, 2008. 366 с.
20. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. 2-ге вид.: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 456 с.
21. Кривов'язюк І.В. Підприємство в умовах ринку : навч. посібник. К. : Кондор, 2009. 840 с.
22. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. Інноваційна економіка. 2016. № 1–2. С. 114–118.
23. Люльов О.В. Теоретичні основи формування механізму визначення пріоритетності та узгодженості цілей на підприємстві. Механізм регулювання економіки. 2009. №4, Т. 1. С. 110–121.
24. Мазаракі А., Мельник Т. Інновації як джерело стратегічних конкурентних переваг. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2010. Вип 2. С. 5-17.
25. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013.

- Вип. 1(1). С. 369–373.
- 26.Марцин В.С. Економічне регулювання ефективності господарської діяльності: монографія. Львів: ЛБІ НБУ, 2005. 491 с.
- 27.Мельник Л.Г. Економіка підприємства: навч. посіб. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 412 с.
- 28.Мізюк Б. М. Стратегічне управління. Львів: Магнолія, 2007. 392 с.
- 29.Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 336 с.
- 30.Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку: монографія. К.: КНЕУ, 2001. 227 с.
- 31.Нечепуренко М.Н. Проблеми економічного розвитку підприємств. Питання економічних наук. 2006. № 1(17). С. 23-25.
- 32.Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посібник. К.: Кондор, 2006. 664 с.
- 33.Офіційний сайт ПрАТ «Волиньхолдинг».  
URL: <https://www.nestle.ua/jobs/vacancy/volyn-holding>
- 34.Офіційний сайт ПрАТ «Львівський жиркомбінат». URL: <https://lgk.com.ua/>
- 35.Офіційний сайт ПрАТ «Чумак». URL: <https://chumak.com/>
- 36.Офіційний сайт ТМ «Olkom». URL: <https://olkom.ua/uk/>
- 37.Офіційний сайт ТМ «Щедро». URL: <http://schedro.ua/uk/>
- 38.Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76–84.
- 39.Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. 328 с.
- 40.Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
- 41.Річна інформація емітента цінних паперів за 2019-2020 рр. ПрАТ «Львівський жиркомбінат». URL: <https://lgk.com.ua/index.php?p=document>
- 42.Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.

43. Сердюк О.Д. Теорія і практика менеджменту: навч. посібник. К.: Професіонал, 2004. 432 с.
44. Статут ПрАТ «Львівський жиркомбінат». Протокол № 1/2019 від 22 травня 2019 року. 43 с.
45. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2014. № 3. Т. 3. С. 168-172.
46. Тогузаєв Т.Х. Наукові аспекти поняття «стратегії розвитку підприємства». Економічна теорія та інституційна економіка. 2009. № 2 (24). С. 19-27.
47. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. Інтелект ХХІ. 2015. № 4. С. 38-45.
48. Фінансова звітність емітента ПрАТ «Львівський жиркомбінат» за 2018-2020 рр. URL: <https://lgk.com.ua/index.php?p=document>
49. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109-112.
50. Череп А.В., Сучков А.В. Стратегічне планування і управління: навч. посібник. К.: Кондор, 2011. 334 с.
51. Шубравська О. Сталий економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження. Економіка України. 2005. № 1. С. 36-42.