

**Овдій О.В.**

*старший викладач кафедри обліку і аудиту,  
Національний університет харчових технологій*

**Ovdii Olena**

*National University of Food Technologies*

**Гарастовська А.В.**

*магістр,  
Національний університет харчових технологій*

**Harastovska Alona**

*National University of Food Technologies*

**Федорук В.В.**

*магістр,  
Національний університет харчових технологій*

**Fedoruk Viktoriia**

*National University of Food Technologies*

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АНДРУШІВСЬКИЙ МАСЛОСІРЗАВОД»)

## FORMATION OF ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY (ON THE EXAMPLE OF “ANDRUSHIVSKIY DAIRY PLANT” LLC)

**Анотація.** Стаття присвячена розкриттю теоретичних аспектів щодо формування, вдосконалення та водночас трансформування стратегії розвитку вітчизняних підприємств за умов загострення конкурентної боротьби між ними на ринку. Розглянуто різноманітні дефініції поняття «стратегія». Визначено, що всі трактування терміна «стратегія» доповнюють один одного. Досліджено етапи формування стратегії розвитку підприємств, їх особливості та фактори впливу на її ефективність. Розглянуто види стратегії розвитку та їх трансформування. Проведено конструктивний аналіз конкурентних переваг, показників у комплексі, які характеризують розвиток підприємства, та здійснено загальне оцінювання конкурентних сил. Розроблено відповідну модель формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням альтернативних варіантів.

**Ключові слова:** стратегія, підприємство, формування стратегії, етапи стратегії, стратегія розвитку, управління.

**Постановка проблеми.** Для закріплення ринкових позицій за наявної та водночас загостреної конкурентної боротьби між вітчизняними підприємствами постає необхідність формування стратегії їх розвитку, яка має враховувати не тільки власний потенціал підприємства, але й зміни навколишнього середовища, внутрішню координацію, фактори впливу та, відповідно, адаптацію до них, впровадження й застосування інновацій, сучасних технологій, тобто ефективна діяльність будь-якого підприємства забезпечується саме стратегічним управлінням, головною метою якого є створення конкретної стратегічної позиції та забезпечення її успішності під впливом глобальних економічних змін і, відповідно, з урахуванням прогнозних наслідків.

Формування стратегії розвитку є досить унікальним процесом, оскільки до всіх підприємств не може застосовуватися лише один-єдиний еталон, адже існує велика кількість різноманітних форм, методик, при цьому важливу роль відіграють фактори. Вибір стратегії потребує обґрунтованого аналізу всіх аспектів та сторін діяльності підприємства на перспективу, а її реалізація перш за все пов'язана з технологічним оновленням, тому від вибору та формування стратегії прямо залежить конкурентоспроможність підприємства на ринку, а саме в майбутньому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивчення питань формування, вибору, застосування стратегії розвитку підприємств знаходить своє відображення в багатьох працях науковців-економістів, таких як Ф. Колер, М. Портер, І. Ансофф, Ф.Ф. Бутинець, А.Т. Зуб, Д.О. Горелов, С.Ф. Большенко, Л.Г. Мельник, М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, В.Л. Дикань. Потрібно зазначити, що дослідження зазначених питань так і не отримало єдиного вирішення.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Враховуючи економічну ситуацію в країні та її тенденції розвитку, спостерігаємо посилення конкурентної боротьби водночас із так званими структурними зрушеннями, які набувають певної комплексності, що зумовлює потребу пошуку новітніх методів управління, головним інструментом яких є саме стратегія розвитку підприємств.

**Мета статті.** Головною метою роботи є визначення сутності поняття «стратегія розвитку», дослідження підходів до її формування з огляду на фактори впливу на її реалізацію та нестабільну економічну ситуацію в країні; аналіз напрямів прийняття управлінських рішень, завдяки яким забезпечується оптимальне та водночас ефективне функціонування, розвиток

Трактування терміна «стратегія»

№	Науковці-економісти	Визначення
1	І. Ансофф	Стратегія – це системна концепція, що пов’язує та спрямовує зростання складної організації [1, с. 167].
2	Ф.Ф. Бутинець	Стратегія – це широка загальна концепція діяльності підприємства, яка є загальною програмою дій, що включає розподіл ресурсів для досягнення кінцевих цілей, вибір основних задач і курсу дій [2, с. 124].
3	А.Т. Зуб	Стратегія – це узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених довгострокових цілей, шляхом координації та розподілу ресурсів компанії [5, с. 259].
4	Д.О. Горелов, С.Ф. Большенко	Стратегія розуміється як постійна зміна підприємства або регулярна його адаптація до можливих змін у середовищі на шляху до досягнення мети [3, с. 9].
5	Л.Г. Мельник	Стратегія підприємства – це довгострокові, найбільш принципові, важливі настанови, плани, наміри керівництва підприємств щодо виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захисту компанії [6, с. 125].
6	М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Стратегія – це детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоби забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей [7, с. 181].

підприємств, а саме залежно від вибору стратегії, яка включає не тільки відповідні цілі самого підприємства, але й необхідне стратегічне бачення.

**Виклад основного матеріалу.** Для розкриття теоретичних аспектів формування стратегії розвитку підприємства насамперед потрібно визначити термін «стратегія», адже він досить багатогранний і містить різноманітні трактування, які розглянуто та вміщено в табл. 1.

Незважаючи на велику кількість підходів до трактувань поняття «стратегія», не існує єдиного визначення, але всі розглянуті в табл. 1 доповнюють одне одного, тому нині вченими, науковцями-економістами розроблено велику кількість підходів до формування стратегії та її розвитку, але не всі мають успіх під час застосування.

Поняття «стратегія розвитку» забезпечує формування тандему, який включає відповідні цілі самого підприємства та водночас наявні проблеми. Саме тому стрімкий розвиток сучасних технологій, інновацій, їх удосконалення, зростання й трансформація обсягів інформації, складна економічна ситуація в країні, глобалізація світової економіки актуалізують питання формування найкращого вибору стратегії для розвитку вітчизняного підприємства.

Відповідно, вибрана стратегія має забезпечувати ефективну діяльність будь-якого підприємства та водночас бути насамперед так званим підґрунтям для стійкої конкурентної позиції на досить нестабільному ринку, але на меті мати не тільки утри-

мання позиції, але й підвищення її, а також обов’язково вдосконалення структури управління із залученням ресурсів, що враховують всі вимоги не тільки внутрішнього середовища, але й зовнішнього.

У диверсифікованих підприємствах розробляються стратегії на чотирьох рівнях [3, с. 13].

Кожний вид стратегії має свою унікальність, гнучкість, тактичні переваги, здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ситуаційність. Відповідно, ділова стратегія на меті має досягнення довгострокової конкурентної позиції. Функціональна стратегія відповідає за конкретний напрям відповідної сфери діяльності (наприклад, сфери виробництва, маркетингу, дослідних робіт). Всередині напряму розробляється операційна стратегія, яка необхідна для структурних одиниць (заводи, відділи, підрозділи тощо). Корпоративна стратегія є узагальненою, оскільки визначає загальний напрям діяльності суб’єкта господарювання.

Також виділять чотири основні стратегії розвитку, але здебільшого жодна з них не застосовується на практиці в чистому вигляді, оскільки для більш успішної діяльності необхідно застосовувати їх комплексно. Стратегія інтегрованого розвитку передбачає збільшення масштабів діяльності завдяки доповненню продукції новими видами. Стратегія концентрованого розвитку передбачає безпосередню зміну продукту, що включає або поліпшення, або розроблення нового виду. Диверсифікація діяльності використовується тоді, коли підприємство не має

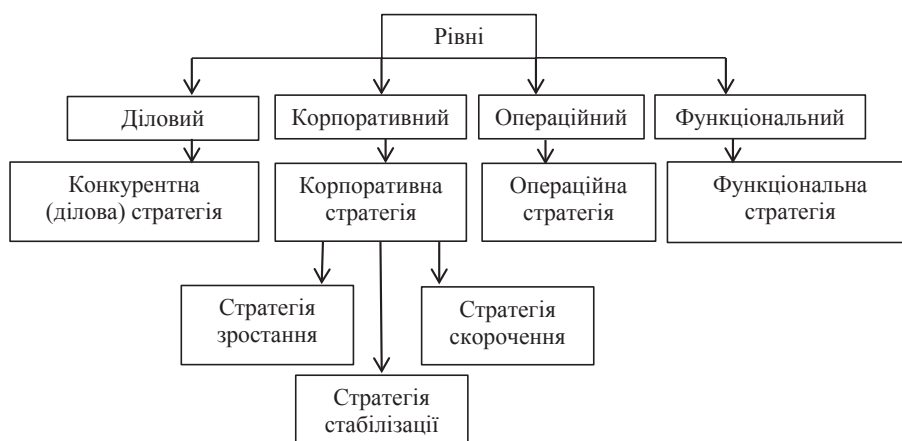


Рис. 1. Види стратегії

можливості розвиватися на діючому ринку. Перегрупування сил задля підвищення ефективності ґрунтується на оновленні асортименту з урахуванням зміни попиту на ринку.

На практиці під час розроблення стратегії виділяють низку послідовних етапів, які підлягають виконанню, а саме визначення відповідної стратегічної мети, цілі та місії для розвитку підприємства, аналіз не тільки його власного потенціалу, але й зовнішнього середовища, включаючи фактори впливу, вибір конкретних стратегічних зон на основі альтернатив та розроблення успішних планів на довгострокову перспективу, тобто вибір стратегії, далі відбувається її реалізація, яка включає моніторинг, коригування. Кожен із зазначених етапів може піддаватися трансформації, доповненню та коригуванню залежно від суб'єкта господарювання, оскільки розроблення стратегії є трудомістким процесом, але водночас досить значущим завдяки перевищенню її витрат на реалізацію цієї процедури.

Відповідно, зазначені етапи можна поділити на два блоки, де перший включає розроблення, формування стратегії, а другий – її реалізацію (рис. 2).

Ключові етапи містяться в першому блоці, адже стратегія, яка буде ретельно вибрана, включатиме необхідний аналіз, обґрунтування, тоді це значно покращить процес реалізації та частково спростить його, тобто не потребуватиме коригування.

Для вибору відповідної стратегії розвитку підприємства необхідно створити інформаційно-аналітичну базу, яка міститиме розрахунок фінансово-економічних коефіцієнтів, показників, тобто кількісних факторів, поєднання яких з якісними дає можливість на основі єдиного інтегрального показника (фінансової стійкості, рентабельності, продукції, техніко-економічні тощо) здійснити остаточний вибір стратегії.

Відповідно, формування стратегії розвитку буде продемонстровано на прикладі ТОВ «Андрушівський маслосирзавод», предметом діяльності якого є виробництво, заготівля, збереження й переробка молока, а також оптова, роздрібна та фірмова торгівля молочною продукцією. Підприємство було створено у 1971 р., а протягом усієї своєї діяльності завжди перебувало серед лідерів регіону. Основними видами продукції, що виробляє підприємство, є масло, спреди, сири, сухі молочні продукти [9].

Аналізуючи конкурентні переваги ТОВ «Андрушівський маслосирзавод», можемо виділити такі:

1) організаційні переваги (підприємство працює на ринку з 1971 р.; за потужністю посідає друге місце в регіоні; наявна налагоджена служба управління);

2) взаємодія із зовнішнім середовищем та її переваги (підприємство має налагоджені відносини з постачальниками, які перевірені роками; налагоджена робота з посередниками; незважаючи на зазначені переваги, потрібно робити акцент саме на розширенні каналів збуту та бази споживачів).

Проведено аналіз та оцінювання конкурентних сил, які діють на ТОВ «Андрушівський маслосирзавод», за моделлю М. Портера з використанням 5-бальної шкали з тенденцією впливу (-/+), тобто 5 – високий рівень, 4 – достатній, 3 – середній, 2 – слабкий, 1 – низький, відповідно, сформовано табл. 2.

Загальна оцінка конкурентних сил, які діють на ТОВ «Андрушівський маслосирзавод», становить 0,93, що показує за шкалою помірний характер, хоча присутній вплив і негативних, і позитивних факторів. Слід вжити низку заходів для запобігання негативних факторів конкуренції, а саме використовувати стратегію розвитку, яка включатиме зменшення витрат, модернізацію обладнання, впровадження нових ліній виробництва продукції, застосування сучасних технологій.

На основі форм звітності ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» для визначення оптимальної стратегії розвитку проаналізовано необхідний перелік показників, які характеризують розвиток цього підприємства, та створено загальну табл. 3.

З розрахованих відносних показників фінансової стійкості та ліквідності підприємства спостерігається негативна тенденція, виявлені проблеми з управлінням заборгованістю, що викликає загрозу неплатоспроможності. Помітне скорочення показників рентабельності у 2018 р. порівняно з 2017 р. Позитивна динаміка прослідковується у показників соціальної стійкості. Незначними є зміни техніко-технологічних показників.

Для оцінювання стану банкрутства ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» використано модель Терещенка. Цю модель вибрано, оскільки вона розроблена на основі даних вітчизняних підприємств і найбільш адаптована до українських компаній, а також враховує галузеві особливості.

Для формування складових частин моделі Терещенка були використані дані з форми № 1 «Баланс (Звіт про фінансовий

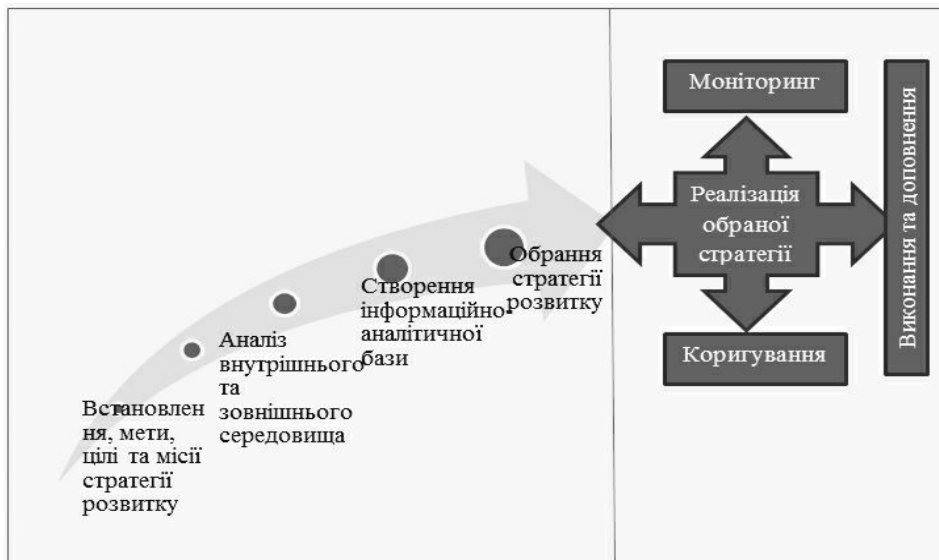


Рис. 2. Етапи формування стратегії розвитку підприємства

## Аналізі конкурентних сил, які діють на ТОВ «Андрушівський маслосирзавод»

№	Характеристика сили конкуренції	Рівень впливу (5-1, +/-)	Загальна оцінка
1.	<i>Споживачі</i>		
1.1.	Категорія споживачі відіграє головну роль для підприємства; обсяги закупівель, які вони здійснюють	2 (+)	0,19
1.2.	Якість продукції та її тенденція	3 (+)	
1.3.	Попит на продукцію	4 (+)	
1.4.	Ціна товару з урахуванням витрат споживачів	2 (-)	
1.5.	Прихильність до торгової марки	1 (-)	
2.	<i>Виробники</i>		
2.1.	Наявність лідерів	2 (+)	0,03
2.2.	Конкуренція на ринку за його частку	2 (+)	
2.3.	Адаптація конкурентів до змін	3 (-)	
2.4.	Зменшення обсягів ринку	1 (-)	
2.5.	Диференціація продукції досягає високого рівня	3 (+)	
2.6.	Велика кількість конкурентів	2 (-)	
3.	<i>Постачальники</i>		
3.1.	Постачальники та їх кількість	4 (+)	0,26
3.2.	Рівень залежності від ресурсів постачальника	3 (-)	
3.3.	Цінова еластичність ресурсів	3 (+)	
3.4.	Рівень дохідності постачальників	4 (+)	
3.5.	Гарантійність відносин за заключним договором між підприємством та постачальниками	4 (+)	
3.6.	Ступінь пошуку нових клієнтів постачальниками	1 (+)	
3.7.	Ресурси, які є заміниками, можливість їх використання	4 (-)	
4.	<i>Товари-замінники</i>		
4.1.	Товар-замінник та його якість	3 (+)	-0,12
4.2.	Ціна на товар-замінник	3 (-)	
4.3.	Перехід споживача на товар-замінник	4 (-)	
4.4.	Затрати стосовно переходу	4 (-)	
4.5.	Попит на товар-замінник та його рівень стабільності	2 (+)	
5.	<i>Нові учасники молочного ринку</i>		
5.1.	Вхідні бар'єри	5 (+)	0,85
5.2.	Активність дій компаній, підприємств у відстоюванні своїх наявних позицій	5 (+)	
6.	<i>Інші зацікавлені особи</i>		
6.1.	Нестабільна ситуація в країні	5 (-)	-0,28
6.2.	Відсутність чіткого контролю за якістю виробленої продукції	4 (-)	
6.3.	Рівень інвестицій	3 (-)	
6.4.	Темпи розвитку галузі	2 (+)	
6.5.	Нові ринки збуту, зокрема закордонні	3 (+)	
<i>Сумарний показник</i>			0,93

стан)» та форми № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2018 р. Порядок їх розрахунку зазначений у табл. 4.

$$Z = 1,2 * 0,9001 + 0,08 * 1,4032 + 10 * 0,0016 + 5 * 0,0007 + 0,3 * 0,0157 + 0,1 * 2,4068 = 1,4573.$$

За моделлю Терещенка визначено, що підприємству не загрожує банкрутство за умови переходу на антикризове управління, оскільки показник перебуває в межах  $1 < Z < 2$ , хоча у підприємства порушено фінансову рівновагу (фінансову стійкість).

Для вирішення наявних проблем з показниками на підприємстві необхідно використати збалансовану систему

показників, яка має характер поетапного доведення стратегії розвитку до персоналу, включаючи необхідний контроль, тобто завдяки застосуванню якої вдасться збільшити рівень інвестицій, розширити бізнес-систему та вжити низку заходів, які покращать діяльність у майбутньому. Також для вибору успішної стратегії розвитку підприємства в майбутньому та нормалізації показників ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» необхідно проводити формування прогнозного балансу.

На основі проведеного аналізу створено модель формування, застосування стратегії на ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» (рис. 3).

## Показники, які характеризують розвиток ТОВ «Андрушівський маслосирзавод»

№	Показник	2017 р.	2018 р.	Нормативне значення	Значення показника
<i>Показники фінансової стійкості</i>					
1.	Коефіцієнт автономії	0,11	0,11	≥ 0,5	Коефіцієнт автономії не досягає нормативного значення, абсолютне відхилення становить -0,39.
2.	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,12	0,13	1	Фінансова стійкість значно нижче нормативного значення, а саме на -0,87.
3.	Коефіцієнт маневреності	-0,09	-0,08	0,2; 0,3	Коефіцієнт не відповідає нормативу, містить від'ємне значення.
<i>Показники ліквідності</i>					
4.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,005	0,001	0,25	Абсолютне відхилення від нормативу досить значне й становить -0,249.
5.	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,08	0,06	1	Характеризує платоспроможність підприємства в разі надзвичайних обставин, не відповідає нормативному значенню, відхилення становить -0,94.
<i>Показники виробничої стійкості</i>					
6.	Частка оборотних активів у майні підприємства	0,79	0,76	≥ 0,6	Показник відповідає нормативу, абсолютне відхилення становить 0,16. Характеризує грошові кошти та їх еквіваленти, інші активи, що не обмежені у використанні.
7.	Частка запасів в оборотних активах	0,17	0,21	до 0,5, зменшення	Характеризує відношення суми запасів до обсягу оборотних активів. Помітне незначне зростання у 2018 р. порівняно з 2017 р.
8.	Матеріаловіддача	1,10	1,09	Зменшення	Прослідковується незначне зменшення на 0,01 у 2018 р. порівняно з 2017 р.
9.	Віддача основних засобів	13,45	10,38	Збільшення	Показник, який показує випуск продукції на 1 грн. основних фондів підприємства. Помітне наявне зменшення.
<i>Показники рентабельності</i>					
10.	Рентабельність операційної діяльності, %	4,03	3,10	Збільшення	Наявне зменшення показника у 2018 р. порівняно з 2017 р.
11.	Рентабельність власного капіталу, %	28,32	6,89	Збільшення	Відображає ефективність вкладення коштів у підприємство. Прослідковується негативна тенденція до зменшення.
12.	Рентабельність загальна (активів), %	3,13	0,87	Збільшення	Показник відображає ефективність використання активів підприємства. Помітне значне зменшення показника.
<i>Показники соціальної стійкості</i>					
13.	Плинність кадрів	8,64	7,32	Зменшення	Показник характеризує рух кадрів на підприємстві. Спостерігається тенденція до зменшення, що має позитивний характер.
14.	Продуктивність праці	1,35	1,43	Збільшення	Відображає обсяг продукції, виробленої за одиницю часу. Помітне незначне збільшення на 0,08.
15.	Коефіцієнт підвищення кваліфікації	0,23	0,26	Збільшення	Спостерігається зростання показника на 0,03.
<i>Техніко-технологічні показники</i>					
16.	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,67	0,66	Збільшення	Наявне зменшення показника на -0,01.
17.	Коефіцієнт змінності	1,23	1,28	Збільшення	Збільшення показника на 0,05, що має позитивний характер.

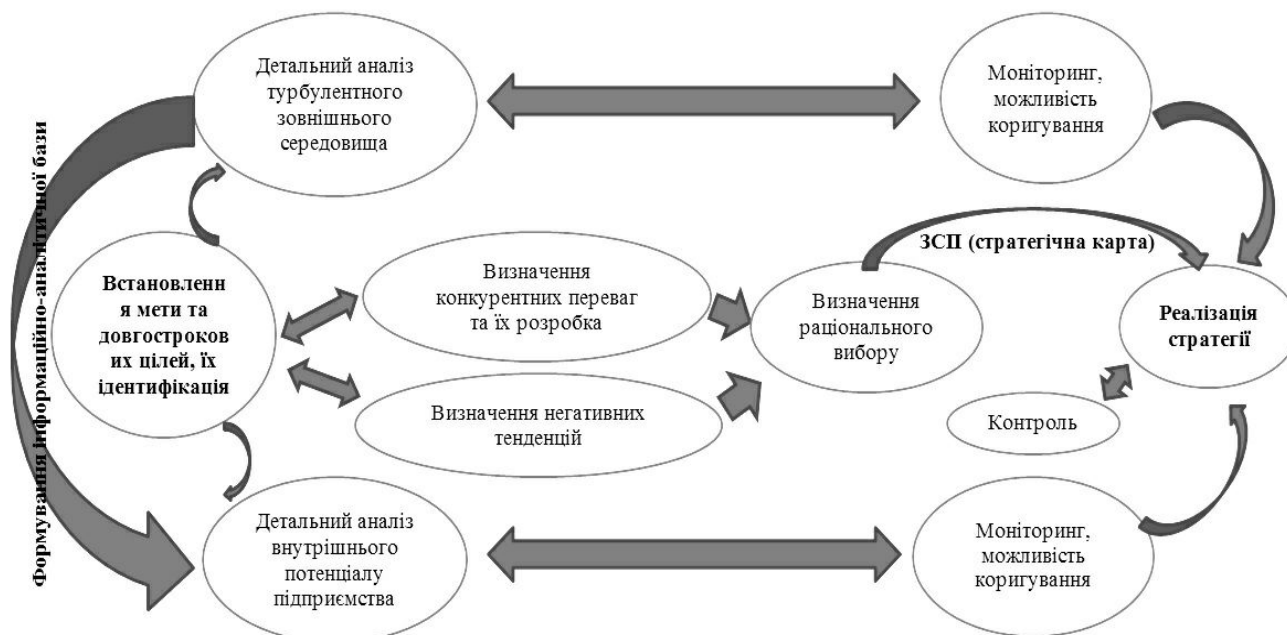


Рис. 3. Модель формування стратегії розвитку на ТОВ «Андрушівський маслосирзавод»

Таблиця 4

Порядок розрахунку показників для моделі Терещенка

Показник	Формула	Формула з даними з фінансової звітності
X <sub>1</sub>	Грошові надходження / Зобов'язання	(ф. 1, р. 1195 – р. 1695) / ф. 1, р. 1300
X <sub>2</sub>	Валюта балансу / Зобов'язання	ф. 2, р. 2350 (2355) / ф. 1, р. 1300
X <sub>3</sub>	Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів	ф. 2, р. 2290 (2295) / ф. 1, р. 1300
X <sub>4</sub>	Прибуток / Чистий дохід	ф. 1, р. 1495 / (ф. 1, р. 1595 + р. 1695)
X <sub>5</sub>	Чистий дохід / Основний капітал	ф. 2, р. 2000 / ф. 1, р. 1300

**Висновки і пропозиції.** У сучасних умовах господарювання з огляду на нестабільну економічну ситуацію в країні підприємству для ефективного та успішного функціонування на ринку необхідно застосовувати стратегію розвитку, яка визначає оптимальний напрям діяльності з ефективним використанням ресурсів, враховуючи фактори впливу.

На базі ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» для вибору оптимальної стратегії розвитку проведено аналіз конкурентних переваг, показників, які характеризують розвиток цього підприємства та конкурентних сил.

Для вчасного виявлення проблем та їх уникнення запропоновано впровадити антикризове управління, включаючи аналіз зовнішнього, внутрішнього середовища підприємства та відповідних ризиків, а також формування прогностичного балансу. Рекомендовано запровадити збалансовану систему показників зі створенням стратегічної карти, в якій прослідкуватимуться причинно-наслідкові зв'язки показників, цілей та перспектив у майбутньому, що дасть змогу керівництву успішно сформувати та поєднати стратегію розвитку підприємства з розробленим індивідуальним комплексом показників для всіх рівнів системи управління.

Для більш ефективного результату діяльності ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» потрібно застосовувати разом такі основні стратегії розвитку, як стратегії концентрованого росту, інтегрованого розвитку та перегруповування сил.

**Література:**

1. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / пер.с англ. С.В. Жильцова. Санкт-Петербург : Питер Ком, 1999. 416 с.
2. Бутинець Ф.Ф., Шигун М.М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : навчальний посібник. Житомир : ЖДТУ, 2004. 352 с.
3. Горелов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства : навчально-методичний посібник. Харків : ХНАДУ, 2011. 133 с.
4. Дикань В.Л. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
5. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика : учебное пособие для вузов. Москва : Аспект Пресс, 2002. 415 с.
6. Мельник Л.Г. Экономика развития : монография. Сумы : ИТД «Университетская книга», 2006. 662 с.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Дело, 1994. 680 с.
8. Портер Е.М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И.В. Минервина. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
9. Товариство з обмеженою відповідальністю. «Андрушівський маслосирзавод». URL: <http://amsz.ua> (дата звернення: 08.05.2020).

**References:**

1. Ansoff, I. (1999) *Novaya korporativnaya strategiya* [The new corporate strategy]. St. Petersburg : Piter Kom. (in Russian)
2. Butynets F.F., Shyhun M.M. (2004) *Modeli i metody pryiniattia rishen v analizi ta audyti* [Models and methods of decision making in analysis and audit]. Zhytomyr : ZhDTU. (in Ukrainian)
3. Horielov D.O., Bolshenko S.F. (2011) *Stratehiia pidpriemstva* [Enterprise strategy]. Kharkiv : KhNADU. (in Ukrainian)

4. Dykan V.L. (2013) *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv : Center for Educational Literature. (in Ukrainian)
5. Zub A.T. (2002) *Strategicheskii menedzhment: teoriya i praktika* [Strategic management: theory and practice]. Moscow : Aspect Press. (in Russian)
6. Melnik L.G. (2006) *Ekonomika razvitiya* [Development Economics] (Monography). Sumy : ITD-University Book.
7. Meskon M.Kh., Albert M., Khedouri F. (1994) *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of management]. Moscow : Case. (in Russian)
8. Porter E.M. (2005) *Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov* [Competitive strategy: methodology for analysis of industries and competitors]. Moscow : Alpina Business Books. (in Russian)
9. Ofitsiyni sait Tovarystva z obmezhenoiu vidpovidalnistiu "Andrushivskiy maslosyryzavod" [The official site of Andrushivskiy Dairy Plant Limited Liability Company]. Available at: <http://amsz.ua> (accessed 8 May 2020).

**Аннотация.** Статья посвящена раскрытию теоретических аспектов по формированию, совершенствованию и одновременно трансформации стратегии развития отечественных предприятий в условиях обострения конкурентной борьбы между ними на рынке. Рассмотрены различные дефиниции понятия «стратегия». Определено, что все трактовки термина «стратегия» дополняют друг друга. Исследованы этапы формирования стратегии развития предприятий, их особенности и факторы влияния на эффективность. Рассмотрены виды стратегии развития и их трансформации. Проведен конструктивный анализ конкурентных преимуществ, показателей в комплексе, которые характеризуют развитие предприятия, и осуществлено общее оценивание конкурентных сил. Разработана соответствующая модель формирования стратегии развития предприятия с учетом альтернативных вариантов.

**Ключевые слова:** стратегия, предприятие, формирование стратегии, этапы стратегии, стратегия развития, управление.

**Summary.** The article is devoted to the disclosure of theoretical aspects of the formation, improvement and simultaneously transformation of the development strategy of domestic enterprises in the conditions of increased competition between them in the market. The relevance of the research topic is believed to be that even taking into account the expanded range of theoretical rather than practical developments in the field of strategic management, a large number of issues related to the formation of an enterprise development strategy are quite debatable. The variety of points of view on methods, regarding the process of forming a development strategy and its implementation, makes strategic management relevant at any time. Various definitions of the concept of "strategy" and their essence are considered. It is determined that all interpretations of the term "strategy" complement each other. The stages of formation of the enterprise development strategy, their features and factors influencing its effectiveness are studied. It is indicated that the final moment of choosing a strategy is to analyze and evaluate alternative options for focusing on such a strategy. The types of development strategies and their transformation are considered. It is established that strategic management is a process of making and implementing strategic decisions based on comparing the enterprise's own resource potential with the opportunities and threats of the external business environment. The analysis of the impact of strategies on the efficiency of the enterprise is carried out. A constructive analysis of competitive advantages, indicators in the complex that characterize the development of the enterprise and a general assessment of competitive forces. The problems of developing a strategy for the development of a domestic enterprise in theory and in practice are studied. The corresponding model of forming the enterprise development strategy has been developed, taking into account alternative options. That is why it is established that the formation of an enterprise development strategy allows you to determine how the enterprise will function in the market and develop scenarios taking into account the conditions of the external and internal environment and evaluate strategic competitive advantages.

**Keywords:** strategy, enterprise, strategy formation, strategy stages, development strategy, management.