

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

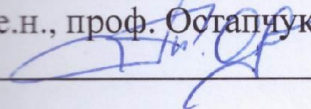

ПЕТРУК Лейла Тахіївна
(здобувач вищої освіти групи MOM-25)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

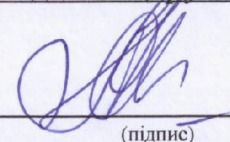
РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



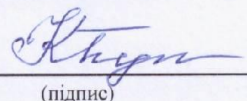
Керівник роботи:
к.е.н., доц. Царук І.М.



(підпис)

Рецензент

Бутинська К.О.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Петрук Л.Т. Розробка стратегії розвитку підприємства ТОВ «Еком'ясо Полісся». Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості розробки стратегії розвитку підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: стратегії розвитку, стратегічне управління, зовнішнє середовище, стратегічний потенціал.

Annotation

Petruk L.T. Development of the Enterprise Development Strategy of LLC «Ekomiaso Polissia». Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The master's qualification work examines the specific features of developing an enterprise development strategy and identifies the main directions for improving this process.

Keywords: development strategies, strategic management, external environment, strategic potential.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Поняття розробки стратегії розвитку підприємства	8
1.2. Система розробки стратегії розвитку підприємства	24
1.3. Методичні підходи до розробки стратегії розвитку	31
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення стратегічного управління підприємством	43
Висновки до розділу 1	48
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ЕКОМ'ЯСО ПОЛІССЯ»	51
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «Еком'ясо Полісся»	51
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Еком'ясо Полісся»	67
2.3. Оцінка розробки стратегії розвитку ТОВ «Еком'ясо Полісся».....	83
Висновки до розділу 2	94
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ЕКОМ'ЯСО ПОЛІССЯ»	97
3.1. Напрями удосконалення розробки стратегії розвитку ТОВ «Еком'ясо Полісся»	97
3.2. Резерви підвищення ефективності розробки стратегії розвитку підприємства	103
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	108
Висновки до розділу 3	121
ВИСНОВКИ	123
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	126
ДОДАТКИ	134

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови господарювання в Україні характеризуються високим рівнем нестабільності, що обумовлено дією як внутрішніх, так і зовнішніх факторів: посиленням конкуренції, зниженням купівельної спроможності населення, трансформацією логістичних ланцюгів, зростанням виробничих витрат та загальнооекономічною невизначеністю. Військові події, зміна поведінкових моделей споживачів, цифровізація та активізація глобальних ринкових трансформацій ще більше ускладнюють умови діяльності підприємств агропромислового сектору, зокрема тих, які спеціалізуються на переробці м'яса. За таких обставин розроблення ефективних стратегій розвитку стає ключовим фактором забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Розробка та формування стратегій розвитку підприємства є базовою передумовою адаптації до турбулентних ринкових процесів, своєчасного реагування на ризики та використання нових можливостей. У випадку ТОВ «Еком'ясо Полісся», яке функціонує на ринку органічної та натуральної м'ясної продукції, стратегічне управління виступає необхідною умовою збереження позицій на ринку, розширення географії збуту, підвищення ефективності операційної діяльності, оптимізації ресурсів та впровадження інноваційних технологій виробництва. Сучасні тенденції розвитку м'ясопереробної галузі – орієнтація на екологічність, безпечність продукції, підвищення стандартів якості – вимагають від підприємств формування цілісних довгострокових стратегій, які забезпечують стійке зростання і стабільний фінансовий результат.

Вагомість та актуальність проблематики підтверджується значною кількістю наукових досліджень у сфері стратегічного управління та розвитку підприємств, що представлені працями таких учених, як І. Ансофф, М. Портер, А. Томпсон, Г. Мінцберг, В. Василенко, Т. Ткаченко, Л. Зайцев та ін. Разом з тим, специфіка

діяльності м'ясопереробних підприємств, а також вплив сучасних викликів вимагають подальшого розвитку теоретичних і методичних засад формування стратегій, адаптованих до реальних умов функціонування українських підприємств.

Отже, обрана тема дослідження є актуальною, має практичну значущість та відповідає потребам розвитку сучасного українського бізнесу.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо розробки ефективних стратегій розвитку підприємства на прикладі ТОВ «Еком'ясо Полісся».

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких **завдань**:

- розкрити сутність та економічний зміст понять «стратегія розвитку підприємства» та «стратегічне управління»;
- дослідити систему розробки стратегії розвитку підприємства;
- проаналізувати сучасні методичні підходи до розробки стратегії розвитку підприємства;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення стратегічного управління підприємством;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «Еком'ясо Полісся»;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- оцінити існуючі підходи до розробки стратегії розвитку підприємства;
- розробити напрями удосконалення стратегічного розвитку ТОВ «Еком'ясо Полісся»;
- визначити резерви підвищення ефективності стратегічної діяльності;
- оцінити економічний ефект від запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування стратегії розвитку підприємства, а також механізми їх впровадження на практиці.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою роботи виступають системно-структурний та комплексний підходи, які дозволяють розглядати підприємство як цілісну економічну систему. Для вирішення поставлених завдань використано методи наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції та дедукції, економіко-математичного моделювання, порівняння, графічного і табличного аналізу, SWOT-аналіз, методи стратегічної діагностики та сценарного прогнозування.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань стратегічного управління, статистичні матеріали, фінансова та управлінська звітність ТОВ «Еком'ясо Полісся», нормативно-правові акти України та міжнародні аналітичні матеріали щодо розвитку м'ясопереробної галузі.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному підході до формування стратегії розвитку підприємства та розробці адаптованих до реальних умов функціонування ТОВ «Еком'ясо Полісся» методичних рекомендацій щодо стратегічного планування, оцінки ризиків та сценарного прогнозування.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування запропонованих заходів для підвищення конкурентоспроможності, зміцнення ресурсного потенціалу та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

За результатами дослідження опубліковано:

Петрук Л.Т. Управління фінансовими ризиками. Тези Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні аспекти організації бізнес-процесів у сучасних умовах». Кременчук. Комунальний заклад вищої освіти «Кременчуцька гуманітарно-технологічна академія». 2025.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: **Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «Актуальні аспекти організації бізнес-процесів у сучасних умовах».** Кременчук. (19-20 грудня 2025 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 106 сторінках друкованого тексту. Робота містить 21 таблицю та 3 рисунків. Список використаних джерел налічує 76 найменувань. Робота містить 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття розробки стратегії розвитку підприємства

В умовах сучасних глобальних викликів, частих кризових явищ та надзвичайно швидких змін у світовій економіці особливої актуальності набуває питання забезпечення стабільного й результативного функціонування підприємств. Динамічність зовнішнього середовища, постійна поява нових ризиків та підвищення конкуренції вимагають від підприємств здатності швидко адаптуватися, передбачати зміни та вибудовувати довгострокову траєкторію розвитку. Саме тому зростає значення сучасних підходів до управління, які дозволяють не лише реагувати на виклики, а й формувати стратегічні переваги. Одним із таких інструментів, що активно застосовується у світовій практиці, є стратегічний менеджмент.

Разом із тим запровадження стратегічного управління на реальних підприємствах супроводжується низкою методологічних і практичних труднощів. Однією з ключових проблем виступає необхідність правильного вибору стратегії розвитку, яка б відповідала можливостям підприємства та вимогам ринку. Розроблення ефективної стратегії – це комплексне завдання, яке потребує глибокого аналізу, теоретичного обґрунтування й розуміння сутності базових категорій.

У цьому контексті постає потреба ґрунтовного вивчення теоретичних підходів до трактування поняття «стратегія» різними авторами. Не менш важливим є аналіз терміна «розвиток підприємства», оскільки саме поєднання цих двох концепцій формує основу стратегічного підходу до управління.

Таким чином, основними цілями дослідження є:

- проаналізувати наукові підходи зарубіжних і українських дослідників до тлумачення поняття «стратегія»;

- вивчити сутність та особливості категорії «розвиток підприємства»;
- на основі синтезу теоретичних підходів сформулювати авторське визначення поняття «стратегія розвитку підприємства».

Узагальнення поглядів науковців щодо сутності поняття «стратегія» представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи науковців до визначення поняття «стратегія»

Автор	Поняття стратегії
І. Ансофф	Стратегія – набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.
М. Портер	Стратегія – це особливий спосіб конкуренції і цілеспрямоване позиціонування фірми, що забезпечує її відмінність від інших.
Л. Томпсон, А. Стрікланд	Стратегія – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення потреб і досягнення конкурентних переваг.
К. Кінгслі, Р. Андерсон, Дж. Солтер, Б. Вогт	Стратегія компанії – це система цілей та дій, спрямованих на вирішення проблем розвитку та функціонування, що забезпечують досягнення відповідної політики компанії.
О. Віханський	Стратегія – це довгостроковий, стійкий напрямок розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форм діяльності, системи взаємодії з зовнішнім середовищем та механізмів досягнення поставлених цілей.
А. Зуб	Стратегія – узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених довгострокових цілей.
П. Зайцев, М. Соколова	Стратегія підприємства – це комплекс рішень, що визначають основні напрями розвитку та використання ресурсів організації, які мають забезпечити її конкурентні переваги і довгострокове зростання.
М. Василенко, В. Ткаченко	Стратегія – інтегрована модель дій, яка поєднує місію організації, цілі, політику та механізми їх досягнення.
Л. Буряков, Г. Грінберг	Стратегія – це набір управлінських рішень і дій, що визначають довгострокову діяльність компанії.
І. Спаська	Стратегія – спосіб дій підприємства, спрямований на реалізацію його місії та досягнення цілей розвитку.
В. Сидорова, Л. Орлова	Стратегія – модель раціонального використання ресурсів, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства.
М. Мельник	Стратегія – система дій, спрямована на визначення та реалізацію місії організації, забезпечення стабільного функціонування й розвитку.

Джерело: сформовано автором на основі джерел

Короткий аналіз таблиці показує, що підходи науковців до визначення поняття «стратегія» мають спільну основу, але різні акценти. У більшості трактувань стратегія розглядається як довгостроковий план дій, спрямований на забезпечення

конкурентоспроможності та розвитку підприємства. Зарубіжні автори (І. Ансофф, М. Портер, А. Томпсон і А. Стрікланд) наголошують на цілеспрямованому позиціонуванні підприємства, управлінні ресурсами та формуванні конкурентних переваг. Вітчизняні дослідники (О.М. Віханський, В.А. Василенко, В.О. Зуб) роблять акцент на інтегрованості стратегічних рішень, їх узгодженні з місією, політикою та умовами зовнішнього середовища.

Узагальнюючи погляди різних учених, можна зазначити, що стратегія – це комплексна модель поведінки підприємства, яка визначає пріоритетні напрями розвитку, способи досягнення цілей та механізми адаптації до змін у середовищі. Вона поєднує місію організації, ресурси, управлінські рішення та інструменти забезпечення її стійкості й конкурентних переваг.

Аналіз основних підходів до формування стратегій показує, що попри значну термінологічну різноманітність і відмінності у класифікаційних ознаках, усі вони мають спільну концептуальну основу. Погоджуючись із позицією Дж. Міддлтона, можна стверджувати, що будь-яке визначення стратегії так чи інакше пов'язане з вибором напрямку розвитку організації та траєкторії її подальшого руху [13, с. 5].

Узагальнення наукових підходів дозволяє виділити три ключові групи трактувань поняття «стратегія» [14]:

1. Стратегія як інструмент досягнення цілей, тобто як план, модель або сукупність дій, що орієнтують підприємство на бажаний результат.
2. Стратегія як система правил прийняття управлінських рішень, які регламентують поведінку підприємства в різних ситуаціях та визначають логіку його реакцій на зміни середовища.
3. Стратегія як програма діяльності в ринковому середовищі, що забезпечує взаємодію підприємства з конкурентами, формування клієнтської цінності, реалізацію інтересів власників і зміцнення конкурентних позицій.

Таким чином, попри різні підходи, стратегія завжди виступає дорожньою картою розвитку підприємства, спрямованою на забезпечення його ефективності,

адаптивності та конкурентоспроможності.

До першої групи визначень стратегії належать підходи Х. Мескона, М. Альберта та Ф. Хедоурі [15], які розглядають стратегію як розгорнутий, комплексний і всебічний план, покликаний забезпечити виконання місії підприємства та досягнення його ключових цілей. У такому трактуванні стратегія виступає системним інструментом планування, який задає загальний напрямок розвитку організації.

Другу групу ілюструє визначення, запропоноване А. Чандлером [13], який трактує стратегію як процес формування довгострокових цілей і завдань підприємства, коригування його діяльності відповідно до поставлених орієнтирів та забезпечення необхідними ресурсами. У цьому розумінні стратегія виступає механізмом узгодження між стратегічними намірами та ресурсною базою, що особливо співзвучно концепції стратегічного управління.

Визначення, запропоноване Віханським О.М. [5], належить до третьої групи підходів: стратегія інтерпретується як сукупність принципів, правил, методів і механізмів, які забезпечують ефективне функціонування та розвиток підприємства за умов ресурсних обмежень і швидких змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Такий підхід акцентує увагу на адаптивності й здатності організації реагувати на динаміку ринку.

Розкриваючи зміст категорії «розвиток підприємства», Масленникова Н.П. підкреслює, що функціонування і розвиток є взаємозалежними процесами: без ефективного функціонування підприємство не може здійснювати розвиток, а за відсутності розвитку – втрачає здатність повноцінно функціонувати. Саме розвиток, на її думку, є основою збереження підприємства в довгостроковій перспективі [16]. Водночас розвиток характеризується як процес незворотних, цілеспрямованих і закономірних змін, що формуються завдяки внутрішнім механізмам самоорганізації системи [17].

Т.В. Сухорукова визначає розвиток підприємства як якісні та цілеспрямовані

зміни в його структурі та бізнес-процесах, завдяки яким забезпечується підвищення ефективності функціонування організації.

Е.М. Коротков розглядає розвиток на рівні підприємства як сукупність трансформацій, що формують нові характеристики системи та зміцнюють її здатність протистояти зовнішнім деструктивним чинникам [18, с. 296]. Тобто розвиток у цьому трактуванні – це не просто зміни, а процес посилення стійкості й адаптивності підприємства.

У.Р. Сухорський під «розвитком підприємства» розуміє комплекс запланованих внутрішніх організаційних заходів, спрямованих на оптимізацію роботи підприємства з урахуванням наявних та прогнозованих умов його зовнішнього середовища [19, с. 263]. Такий підхід акцентує увагу на системності та випереджальному характері управлінських дій.

Різноманіття підходів до розуміння сутності розвитку підприємства пояснюється передусім тим, що науковці використовують різні методичні інструменти для оцінки його ефективності. Проте загальна логіка визначення ефективності залишається єдиною – вона базується на співвідношенні результату (ефекту) та витрат (ресурсів), які забезпечили його досягнення [20, с. 246]:

$$E_{\text{еф}} = E/C \quad (1.1)$$

де $E_{\text{еф}}$ – показник економічної ефективності;

E – отриманий економічний ефект;

C – витрати ресурсів, необхідні для його формування.

Підвищення ефективності може бути досягнуто за однією з трьох ключових умов:

- 1) максимізація результатів за незмінного рівня витрат ($E \rightarrow \max$ за $C = \text{const}$);
- 2) мінімізація витрат за незмінного рівня результату ($C \rightarrow \min$ за $E = \text{const}$);
- 3) оптимізація співвідношення “результат – витрати”, що дозволяє досягти максимального значення загальної ефективності ($E_{\text{еф}} \rightarrow \max$).

На думку Ю.М. Дерев'янка, оптимальний розвиток підприємства можливий лише тоді, коли зростання ефекту супроводжується одночасним скороченням витрат на ресурси. Тобто підприємство має демонструвати таку динаміку, за якої результативність підвищується, а ресурсомісткість знижується. Саме такий підхід, на переконання автора, відповідає поняттю «стійкий соціально-економічний розвиток».

Аналіз численних тлумачень понять «стратегія» та «розвиток підприємства» свідчить про їх тісний взаємозв'язок. Так, В.С. Марцин [21, с. 177–181] трактує стратегію розвитку підприємства як безперервний процес формування довгострокових цілей та напрямів розвитку, який враховує тенденції зміни ринку, конкурентного середовища та наявні й потенційні ресурси.

Б.Г. Шелегеда, Н.В. Касьянова та А.Я. Берсуцький пропонують розглядати стратегію підприємства як тотожну стратегії розвитку та виділяють три її основні групи:

- 1) стратегії зростання;
- 2) стратегії стабільності;
- 3) стратегії скорочення [22, с. 90].

У науковій літературі також зустрічаються додаткові категорії стратегій, серед яких:

- ліквідаційні стратегії;
- змішані стратегії;
- стратегії розвитку продукту;
- стратегії розвитку галузі [26].

Подібної думки дотримується і Т.Х. Тогузаєв, який фактично ототожнює поняття стратегії підприємства зі стратегією його розвитку [23].

А.А. Мазаракі та його колеги [24, с. 52] наголошують, що розроблення стратегії розвитку підприємства дає змогу:

- визначити майбутню поведінку підприємства на ринку з урахуванням зовнішніх факторів;

- оцінити конкурентоспроможність та стратегічні переваги;
- сформулювати довгострокові цілі діяльності;
- встановити потребу в ресурсах та забезпечити їх ефективне використання.

При цьому, як зазначають автори, ефективне формування стратегії розвитку підприємства має ґрунтуватися на ключових принципах стратегічного управління:

- орієнтація на довгострокові та глобальні цілі підприємства і інтереси власників;
- альтернативність шляхів розвитку, що зумовлена змінами зовнішнього середовища;
- безперервність стратегічного планування та адаптивність до внутрішніх і зовнішніх змін;
- комплексний характер стратегії та узгодженість рішень у всіх сферах діяльності підприємства [24, с. 53].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що сучасні підходи до визначення стратегії розвитку підприємства поєднують орієнтацію на довгостроковий ефект, системність управління та здатність організації динамічно реагувати на зміни ринкового середовища.

Різноманіття стратегій, що використовуються у стратегічному менеджменті, значно ускладнює їх систематизацію. Попри це, можна виокремити кілька ключових ознак, за якими найчастіше здійснюють класифікацію:

- рівень прийняття управлінських рішень;
- підхід до формування конкурентних переваг;
- стадія життєвого циклу галузі;
- сила конкурентних позицій організації;
- рівень активності та наполегливості в конкурентній боротьбі.

Залежно від рівня ухвалення рішень, стратегії підприємства поділяють на:

- 1) корпоративні;
- 2) бізнесові (ділові);

3) функціональні;

4) оперативні (які інколи включаються до функціональних).

Однак класифікація не є простою, оскільки більшість стратегій не можна одночасно та однозначно віднести лише до однієї ознаки. Наприклад, П.В. Забелін і Н.К. Мойсеева пропонують групувати стратегії за трьома напрямками:

1) глобальні стратегії формування конкурентних переваг;

2) портфельні стратегії управління сферою бізнесу;

3) функціональні стратегії, що враховують зовнішні та внутрішні умови діяльності [25].

Фактично стратегія розвитку підприємства, особливо великого масштабу, зазвичай має змішаний характер, поєднуючи елементи різних стратегічних підходів. Прикладом такої комбінації можуть бути:

– прогресивна стратегія – розвиток шляхом створення нових структур і поглиблення контакту з кінцевими споживачами;

– регресивна стратегія – інтеграція «назад» через придбання постачальників або доступу до сировини;

– горизонтальна стратегія – поглинання конкурентів або встановлення контролю над їхньою діяльністю на ринку.

Під час вибору фінансової або будь-якої іншої стратегії необхідно враховувати ризики, адже ринкове середовище нестабільне та непередбачуване. Прогнозування дозволяє окреслити часовий діапазон можливих подій, але не здатне звузити його до абсолютної точності.

У процесі стратегічного вибору можливі такі групи ризиків:

1. Ризики стратегії необмеженого зростання. Підприємство може зіткнутися з перевиробництвом, насиченням ринку, вичерпанням можливостей розвитку та переходом до стагнації.

2. Ризики стратегії скорочення. Існує імовірність втрати важливих технологій, видів діяльності або ринкових сегментів. Такі ризики часто пов'язані з неточним

прогнозом чи зміною ринкових умов.

3. Ризики ліквідації. Хоча ліквідація знімає відповідальність за подальшу діяльність, прийняття рішення на основі помилкових прогнозів може спричинити значні фінансові втрати для власників або акціонерів.

4. Ризики стратегії помірнього зростання. Цей підхід зменшує імовірність втрат, але не гарантує високого рівня прибутку. Він передбачає поступові, обережні дії та адаптивну поведінку.

Отже, стратегічний вибір завжди пов'язаний із певною часткою невизначеності. Здатність підприємства правильно оцінити рівень ризику, передбачити потенційні наслідки та збалансувати можливості розвитку з можливими загрозами – ключова умова ефективного стратегічного управління.

У сучасній теорії стратегічного менеджменту виокремлюють дві ключові концепції, які визначають підходи до розробки стратегії розвитку підприємства – філософську та організаційно-управлінську.

З позиції філософської концепції стратегія відображає певну ідеологію та світогляд організації. Вона формує стиль мислення, що орієнтує підприємство на безперервне самовдосконалення, пошук нових можливостей і постійний рух уперед. Такий підхід підкреслює, що розвиток є природною умовою існування підприємства, а стратегія – це система переконань і цінностей, яка спрямовує організацію до довготривалої еволюції та адаптації до зовнішніх змін.

Водночас організаційно-управлінська концепція трактує стратегію як чітко структурований управлінський інструмент, тобто як комплекс узгоджених рішень і дій, що визначають логіку функціонування підприємства у майбутньому. У межах цього підходу стратегія розглядається як конкретизований план досягнення поставлених цілей, який охоплює вибір напрямів діяльності, розподіл ресурсів та встановлення пріоритетів розвитку. Така концепція вимагає формування раціональної системи стратегічних рішень, що забезпечують результативність і ефективність господарювання.

Внесок у систематизацію видів стратегій зробили А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікланд. Вони запропонували багаторівневу структуру стратегічного управління, у межах якої виокремлюють:

- корпоративну стратегію, що визначає загальний напрям розвитку підприємства та охоплює всі напрями його діяльності;
- ділову (конкурентну) стратегію, яка зосереджується на забезпеченні переваг у межах конкретного ринку чи сфери бізнесу;
- функціональну стратегію, що деталізує способи реалізації цілей у межах окремих підрозділів та управлінських функцій;
- операційну стратегію, яка забезпечує виконання щоденних тактичних завдань і оперативних рішень у виробничих та обслуговуючих процесах.

Таким чином, система формування стратегії розвитку підприємства є багаторівневим механізмом, який поєднує філософське бачення місця організації у майбутньому з конкретними управлінськими інструментами для досягнення поставлених цілей. Стратегія постає не лише як набір рішень, а як інтегрована система дій і підходів, що забезпечують адаптацію, конкурентоспроможність та довгострокове зростання підприємства.

У сучасних ринкових умовах, характерних для української економіки, жодне підприємство не може розраховувати на стабільне функціонування у довгостроковій перспективі без чіткого визначення та впровадження ефективної стратегії розвитку. Вибір такої стратегії обумовлюється специфікою діяльності компанії, її ринковою позицією, ресурсними можливостями та стратегічними намірами. Окрім внутрішніх чинників, необхідно враховувати значний спектр зовнішніх впливів, які здатні суттєво змінити умови функціонування підприємства та визначити його потенціал подальшого зростання.

У науковій літературі переважає підхід, згідно з яким стратегія підприємства розглядається як комплексна, довгострокова модель поведінки організації, що інтегрує її ресурси, компетенції та управлінські рішення. Вона спрямована на

реалізацію визначених цілей і забезпечення здатності підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища [9].

Поняття «стратегія розвитку» у сучасних економічних дослідженнях трактується як цілісний напрям руху підприємства, що визначає шляхи досягнення бажаних результатів, виражених у конкретних кількісних показниках. Така стратегія враховує вихідний стан підприємства, його проблемні зони та можливості, формуючи логічну послідовність дій, необхідних для поступального й ефективного розвитку [7].

Проведений аналіз показав, що в економічній науці не існує єдиного, загальноприйнятого визначення поняття «стратегія». Це свідчить про багатовимірність і складність даної категорії, а також про різні підходи до її тлумачення залежно від рівня застосування. Стратегію можуть формувати як державні структури та органи регіонального управління, так і окремі підприємства, що логічно зумовлює суттєві відмінності у змісті цього поняття.

На макрорівні стратегія розвитку асоціюється з довгостроковим забезпеченням економічної стабільності, підвищенням добробуту населення, формуванням сприятливого інвестиційного клімату та створенням умов для сталого суспільного прогресу. На рівні підприємства стратегія розвитку, навпаки, орієнтована на досягнення конкретних виробничих, фінансових та конкурентних цілей, зокрема – нарощування обсягів випуску продукції чи надання послуг, оптимізацію витрат, удосконалення якості, розширення ринкових позицій та зміцнення конкурентоспроможності.

Попри різні сфери застосування, у будь-якому контексті стратегія розвитку має спільну ключову ідею – створення передумов для стабільного функціонування й забезпечення життєво важливих потреб населення або споживачів. На рівні підприємства це означає досягнення таких параметрів діяльності, які дозволяють компанії ефективно реагувати на зміни ринку, зміцнювати свій потенціал та формувати необхідні конкурентні переваги.

В економічній практиці стратегія розвитку розглядається як базовий інструмент, що визначає загальну логіку та послідовність дій підприємства для реалізації його місії й довгострокових цілей. Вона охоплює широку систему рішень – від визначення ключових напрямів інвестування до вибудови маркетингової поведінки на ринку. У сучасних умовах господарювання стратегія підприємства часто ототожнюється саме зі стратегією його розвитку, оскільки без стратегічного бачення та планомірного вдосконалення будь-яка організація ризикує втратити конкурентні позиції.

Стратегічні напрями розвитку підприємства можуть визначатися за різними характеристиками. Серед них важливе місце займають:

- тип конкурентної переваги, на яку спирається підприємство (цінова, якісна, інноваційна тощо);
- етап життєвого циклу галузі, що впливає на можливі стратегії зростання або стабілізації;
- поведінка на міжнародних ринках, якщо підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність;
- стратегічна модель поведінки щодо лідерів ринку – орієнтація на інновації, наслідування, нішева спеціалізація;
- антикризові механізми, необхідні для запобігання втратам і швидкого відновлення діяльності в нестабільних умовах.

Таким чином, стратегія розвитку підприємства являє собою комплексну, багаторівневу систему рішень, спрямованих на забезпечення довготривалого, ефективного та конкурентоспроможного функціонування організації в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

У сучасних умовах конкуренції підприємства використовують різні стратегії розвитку, що дозволяють забезпечити стабільність, підвищення ефективності та формування конкурентних переваг. Серед найбільш поширених стратегічних підходів, які застосовуються у практиці господарювання, можна виділити такі

ключові напрями.

Стратегія мінімізації витрат передбачає комплекс заходів, спрямованих на істотне скорочення загальних витрат виробництва та реалізації продукції чи послуг. Її сутність полягає у масовому випуску стандартизованого товару, що дозволяє підприємству знижувати собівартість за рахунок ефекту масштабу, оптимізації технологічних процесів, удосконалення логістики, впровадження енергоощадних рішень та підвищення продуктивності праці. Такий підхід особливо ефективний на ринках із високою ціною конкуренцією, коли споживач орієнтується передусім на доступну ціну.

Стратегія диверсифікації передбачає вихід підприємства за межі основної діяльності та освоєння нових сфер бізнесу, товарних груп або ринків. Застосування цієї стратегії дає можливість зменшити залежність від одного напрямку, знизити ризики, розширити клієнтську базу та забезпечити стабільні потоки доходів у разі коливань попиту в окремих сегментах. Диверсифікація є логічним рішенням у ситуаціях, коли підприємство досягає меж зростання в межах своєї галузі або стикається з насиченням ринку.

Стратегія диференціації зосереджує увагу на створенні широкого асортименту товарів або послуг одного функціонального призначення, але з урахуванням різних потреб, смаків чи фінансових можливостей споживачів. Такий підхід дає змогу підприємству одночасно працювати з різними споживчими групами та забезпечувати собі стійкі конкурентні переваги не лише ціною, а й унікальністю продукту, його якістю, дизайном, сервісом, додатковими функціями. Стратегія диференціації особливо ефективна на ринках зі складною структурою попиту та високим рівнем індивідуалізації потреб.

Стратегія сегментування ринку спрямована на детальне вивчення ринку та виокремлення окремих груп споживачів за різними критеріями – географічними, демографічними, поведінковими чи психографічними. Після визначення цільових сегментів підприємство формує спеціалізовану пропозицію, адаптовану під

конкретні особливості та очікування клієнтів. Головна перевага цієї стратегії полягає в тому, що підприємство спрямовує свої ресурси на найбільш перспективні групи споживачів, забезпечуючи більшу ефективність маркетингових і виробничих заходів.

Стратегія фокусування (або концентрації) передбачає зосередження діяльності на вузькому ринковому сегменті, який має специфічні потреби чи вимоги. У межах такого підходу підприємство не прагне охопити широкий ринок, а навпаки – спеціалізується на обслуговуванні конкретної групи споживачів, пропонуючи їм унікальні продукти або послуги. Завдяки чіткій спеціалізації підприємство формує високу лояльність клієнтів, краще розуміє їхні вподобання та здатне якісніше задовольняти їхні очікування у порівнянні з конкурентами.

Стратегія інновацій базується на постійному пошуку нових технологічних рішень, удосконаленні продукції, впровадженні прогресивних методів менеджменту та організації праці. Інноваційні зміни можуть охоплювати всі напрямки діяльності – від технічного переоснащення й цифровізації бізнес-процесів до створення нових продуктів, оновлення сервісів та розроблення мотиваційних інструментів для персоналу. Ця стратегія забезпечує підприємству динамічний розвиток і дозволяє залишатися конкурентоспроможним на ринках, де швидко змінюються технологічні та споживчі тенденції.

Загалом, зазначені стратегії демонструють широкий спектр підходів до розвитку підприємства, кожен з яких може бути ефективним за певних умов, залежно від структури ринку, внутрішнього потенціалу організації та її довгострокових цілей (табл. 1.2).

Ураховуючи значну кількість стратегічних підходів, що використовуються підприємствами, стратегія розвитку посідає ключове місце в загальній системі стратегічного управління. Саме вона формує орієнтири довгострокового руху організації, спрямовані на досягнення визначених цілей та забезпечення стабільного функціонування бізнесу. Завдяки стратегічному підходу підприємство отримує

можливість не лише систематично відстежувати власне становище на ринку, а й своєчасно корегувати дії, необхідні для досягнення запланованих результатів. Наявність продуманої стратегії дозволяє компанії працювати більш ефективно, оперативно реалізовувати поставлені завдання та швидко пристосовуватися до динамічних змін зовнішнього середовища.

Таблиця 1.2

Основні стратегії розвитку підприємства: характеристика, переваги та недоліки

Стратегія	Характеристика (сутність стратегії)	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Стратегія мінімізації витрат	Орієнтована на зменшення витрат виробництва та обігу, оптимізацію ресурсів, стандартизацію продукції та підвищення ефективності операцій. Дозволяє конкурувати низькими цінами.	- Висока конкурентоспроможність за рахунок низьких цін. - Збільшення маржі за стабільного попиту. - Підвищення ефективності та продуктивності.	- Ризик зниження якості. - Висока залежність від масштабу виробництва. - Складність впровадження значних інновацій.
Стратегія диверсифікації	Передбачає розширення діяльності за рахунок освоєння нових ринків, продуктів або сфер бізнесу. Зменшує залежність від одного напрямку.	- Зниження ризиків діяльності. - Створення нових джерел доходу. - Підвищення стійкості до криз.	- Високі витрати на запуск нових проєктів. - Ризик неуспішного входу в новий ринок. - Збільшення складності управління.
Стратегія диференціації	Спрямована на створення унікальної продукції або послуг, які відрізняються від конкурентів характеристиками, дизайном, якістю чи додатковим сервісом.	- Підвищення лояльності клієнтів. - Можливість встановлення вищої ціни. - Зниження цінової конкуренції.	- Високі витрати на маркетинг та розробку. - Ризик швидкого копіювання конкурентами. - Потреба у постійних інноваціях.
Стратегія сегментування ринку	Підприємство зосереджується на окремих групах споживачів, формуючи унікальні пропозиції для кожного сегмента.	- Точне задоволення потреб клієнтів. - Вища ефективність маркетингових кампаній. - Формування конкурентних переваг у вибраних сегментах.	- Високі витрати на аналіз ринку. - Ризик звуження аудиторії. - Залежність від стабільності обраного сегмента.

Стратегія фокусування	Зосередження зусиль підприємства на вузькому цільовому сегменті або спеціалізованій ніші з унікальними потребами.	• Висока лояльність споживачів. • Низька конкуренція в нішевих ринках. • Висока спеціалізація та експертність.	• Ризик скорочення попиту в ніші. • Обмежені можливості масштабування. • Вразливість до змін у потребах сегмента.
-----------------------	---	--	---

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
Стратегія інновацій	Передбачає впровадження нових технологій, методів управління, цифрових рішень, нових продуктів чи послуг для досягнення конкурентних переваг.	• Формування унікальних конкурентних переваг. • Підвищення ефективності бізнес-процесів. • Адаптивність до змін ринку.	• Високі інвестиційні витрати. • Ризик невдачі нововведень. • Потреба у кваліфікованому персоналі.

Джерело: сформовано автором на основі джерел

Для формування дієвої та результативної стратегії розвитку підприємство повинне:

1. Прагнути до оновлення й удосконалення своєї діяльності, формуючи нові стратегічні напрями та цілі, що відповідають умовам ринку.
2. Забезпечувати конкурентоспроможність продукції чи послуг, адже саме їхня якість і затребуваність у споживачів визначають можливості підприємства щодо розширення ринку.
3. Здійснювати комплексний збір та аналіз інформації про внутрішній стан підприємства та зовнішні фактори ринкового середовища.
4. Раціонально використовувати власні сильні сторони та враховувати слабкості, інтегруючи їх у стратегічний вибір.
5. Реалізовувати потенційні можливості та ініціативи, що здатні покращити фінансовий стан і зміцнити позиції підприємства на ринку.

Сучасна практика доводить, що в умовах високої конкуренції і швидких змін без чіткої та адаптивної стратегії розвитку підприємство не здатне забезпечити довгостроковий успіх. Таким чином, стратегія розвитку – це цілісний комплекс

рішень і дій, який визначає послідовну та відносно стабільну поведінкову лінію організації протягом тривалого періоду, забезпечуючи формування і підтримання її конкурентних переваг.

1.2. Система розробки стратегії розвитку підприємства

Стратегічне планування є адаптивним процесом, що передбачає регулярне розроблення та оновлення системи формалізованих планів, коригування заходів щодо їх реалізації, а також постійний моніторинг і оцінювання змін як у внутрішньому середовищі підприємства, так і поза його межами.

Міжнародний досвід підтверджує, що для успішного розвитку підприємство повинно мати чітке уявлення про своє майбутнє, що визначає його стратегічний напрям або стратегію. Сучасне розуміння стратегії передбачає розробку комплексного, детального плану дій в умовах обмеженої поінформованості щодо майбутнього розвитку як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Яке включає формулювання місії, загальної мети, довгострокових цілей та завдань, а також створення ефективного механізму ухвалення управлінських рішень. Основна мета стратегії – забезпечення ефективного використання ресурсів та конкурентних переваг підприємства, усунення слабких сторін і мінімізація потенційних загроз для адаптації до змін у соціально-економічному середовищі та досягнення максимальної прибутковості.

Стратегія є ключовим чинником успішної діяльності підприємства, оскільки саме вона визначає його подальший вектор розвитку. Вибір стратегії означає прийняття керівництвом рішення щодо найбільш ефективного та доцільного шляху серед усіх можливих варіантів розвитку. Проте, зважаючи на динамічність зовнішнього середовища, підприємству необхідно розробляти механізми адаптації до змінних умов, зокрема в межах галузі та конкурентного середовища, що забезпечує концепція стратегічного планування, яка дозволяє підприємству залишатися гнучким і здатним ефективно реагувати на виклики ринку.

Стратегічне планування діяльності підприємства – це управлінський процес, спрямований на визначення напрямку розвитку та розробку ефективних шляхів його реалізації. Враховуючи початкові позиції підприємства в галузі, стратегічне планування сприяє оптимальному використанню наявного потенціалу та його подальшому формуванню для підвищення конкурентоспроможності.

Варто зазначити, що стратегічне планування має низку беззаперечних переваг, які відзначають багато дослідників. Основні з них систематизовані та представлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Переваги стратегічного планування

Переваги стратегічного планування	Автори		
	М. Мак-Дональд	Дж. Р. Еванс, Б. Берман	Ж.Ж. Ламбен
1	2	3	4
щодо розподілу ресурсів	- ефективне використання корпоративних ресурсів з урахуванням ринкових можливостей; - можливість мінімізації витрат.	- формує основу для розподілу ресурсів підприємства.	- визначає вихідну ситуацію та описує обмеження, що накладаються зовнішнім середовищем.
щодо оцінки та аналізу	- підвищує ймовірність правильного прогнозування майбутнього; - забезпечує системний аналіз перспектив розвитку.	- сприяє оцінці сильних і слабких сторін підприємства в порівнянні з конкурентами; - дозволяє виявити можливості та загрози зовнішнього	- забезпечує контроль за діяльністю підприємства; - сприяє об'єктивному тлумаченню відмінностей між поставленими цілями та отриманими результатами.
щодо комунікації	- покращує взаємодію між працівниками; - зменшує конфлікти в процесі передачі інформації; - підвищує ефективність комунікаційних процесів.	середовища; - демонструє важливість застосування методик оцінювання діяльності. - сприяє глибшому розумінню маркетингових досліджень; - забезпечує ефективне планування товарної політики та збуту.	- допомагає уникати конфліктів шляхом розробки компромісних рішень на основі об'єктивних даних.

щодо управління	- мінімізує випадкові та неефективні управлінські рішення; - створює основу для стабільного контролю	- дозволяє обрати альтернативні підходи до організації роботи підприємства; - забезпечує чітке	- сприяє жорсткішій управлінській системі, що базується не лише на прогнозах, а й на реальних нормативах,
-----------------	---	---	---

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
	та коригування діяльності.	формування стратегічних цілей.	бюджетах і регламентованих показниках.
щодо координації	- забезпечує ефективну взаємодію між різними підрозділами; - знижує ризик дублювання функцій.	- сприяє комплексному плануванню діяльності, усуваючи неузгодженості між структурними одиницями.	- виступає інструментом координації процесів, що дозволяє узгоджувати цілі та ресурси підприємства.

Джерело:

Так, як інший процес, що постійно розвивається, стратегічне планування має певні обмеження. Насамперед, воно не гарантує абсолютно точного прогнозування майбутніх подій, оскільки в рамках стратегічного управління майбутнє розглядається не як визначений кінцевий результат, а як набір потенційних сценаріїв розвитку, кожен із яких може реалізуватися залежно від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Крім того, хоча існують загальноприйняті підходи, методи розробки стратегій і ключові принципи стратегічного планування, їх практичне застосування у вирішенні конкретних управлінських завдань має певні обмеження через необхідність врахування унікальних умов діяльності кожного підприємства.

Окрім цього, впровадження стратегічного планування на підприємствах України супроводжується низкою викликів. Вітчизняні науковці Шершньова З. Є. та Оборська С. В. [72] виділили ключові труднощі, з якими стикається цей процес (рис. 1.1). Дослідники наголошують, що значна частина цих проблем виникає внаслідок специфіки функціонування самих підприємств, проте вони також підкреслюють вагомий вплив зовнішніх факторів, які можуть ускладнювати реалізацію стратегічного планування (рис. 1.1)

Економічна криза, в якій перебуває Україна, суттєво вплинула на стратегічну політику, інструменти управління та загальну діяльність підприємств. Вона стала ключовим чинником у виборі управлінських технологій, які використовуються сучасними провідними компаніями.

У період кризових явищ, політичної та соціальної нестабільності стратегічне планування набуває особливої важливості. Завчасне розроблення альтернативних сценаріїв дій у таких несприятливих умовах може допомогти зменшити або навіть нейтралізувати негативний вплив зовнішніх факторів. У такій ситуації стратегічне планування має бути спрямоване на стабілізацію підприємства та підтримання його позицій, оскільки, за твердженням Друкера, саме стабілізація є передумовою майбутнього зростання.

Проблеми планування на українських підприємствах
Негативний досвід директивного планування
Нестабільність та невизначеність процесів, що відбуваються в економіці України, створюють враження про неможливість оцінки майбутніх шансів і загроз, тобто унеможливають планування
Небажання встановлювати мету та розробляти стратегії
Опір змінам з боку персоналу підприємства і бажання надалі використовувати звичні характеристики системам
Матеріальні та часові обмеження, які є стійкими бар'єрами для керівників підприємства щодо розробки стратегічного плану

Рис. 1.1. Виклики реалізації стратегічного планування на українських підприємствах
Джерело: [14].

Стратегічне планування – це динамічний процес: у міру розвитку підприємства змінюється його поведінка на ринку, що потребує постійного коригування стратегічних рішень (рис. 1.2)

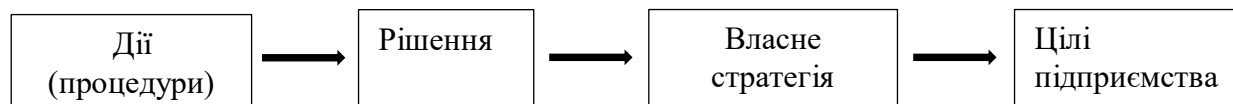


Рис. 1.2. Загальна структура процесу стратегічного планування

Джерело: [14].

Таким чином, основним підсумком цього процесу є розробка стратегічного плану, який чітко окреслює дії, що має здійснити підприємство, визначає відповідальних за їх реалізацію, обґрунтовує їх необхідність, а також встановлює місце, спосіб виконання та терміни завершення. Крім того, стратегічний план дозволяє оцінити поточне становище підприємства, окреслити його довгострокові цілі та розробити ефективний механізм розподілу ресурсів.

Починаючи з 1960-х років, дослідники намагалися формалізувати процес стратегічного планування. Тривалий час усі розроблені моделі ґрунтувалися на єдиній концепції, розробленій Гарвардською школою бізнесу, тому між ними не було суттєвих відмінностей у базових принципах побудови. Згідно з цією моделлю, формування стратегії передбачає аналіз можливостей і загроз зовнішнього середовища, що знаходить своє відображення в ключових факторах успіху, а також оцінку сильних і слабких сторін підприємства, які визначають його конкурентні переваги та потенціал розвитку.

Сучасні науковці [15; 16, с. 16; 7, с.11] розглядають стратегічне планування як циклічний процес, що передбачає безперервне коригування цілей та адаптацію стратегії відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства [8, с. 289] (рис. 1.3).

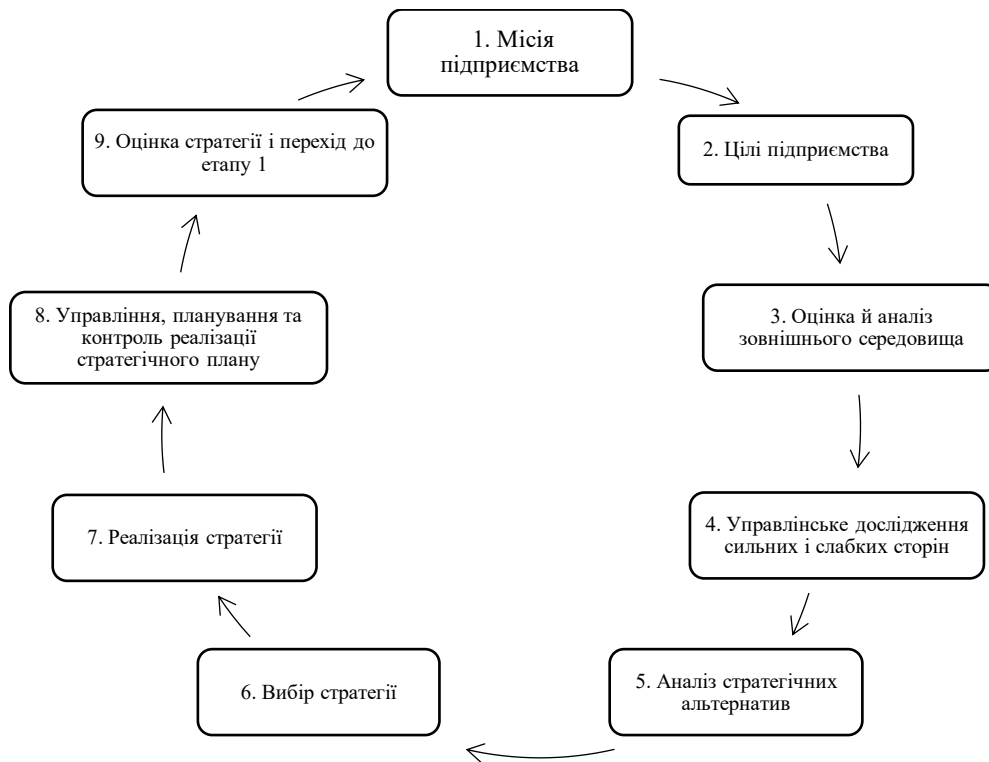


Рис. 1.3. Класичний підхід до стратегічного планування в цикловому процесі

Джерело: [16].

Отже, стратегічне планування діяльності підприємства є тривалим та динамічним процесом, який охоплює розробку стратегії, її практичну реалізацію, а також оцінку та контроль досягнутих результатів. Його основна мета – забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства. Варто підкреслити, що ефективність стратегічного планування залежить від використання відповідної технології його здійснення, що передбачає наявність системи знань та методичних підходів, що регулюють послідовність виконання операцій, процес взаємодії підрозділів підприємства, функціональних структур та планових відділів під час розробки стратегічних планів. Контроль є ключовою умовою успішного досягнення планових показників та реалізації управлінських рішень, оскільки він дозволяє своєчасно коригувати управлінські заходи та змінювати заплановані показники у разі змін у зовнішньому середовищі. Якщо зовнішнє середовище зазнає суттєвих змін порівняно з умовами, за яких були розроблені стратегічні та оперативні управлінські рішення, необхідно також оцінити доцільність внесення коригувань у чинну систему

планування. Враховуючи вплив ключових факторів зовнішнього середовища, формуються рекомендації щодо адаптації та оновлення поточної стратегії підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Адаптація стратегії підприємства у відповідь на зміни в динаміці зовнішнього середовища

Конфігурація змінних факторів	Управлінські рішення
Значне зростання нестабільності	Коригування механізмів реалізації стратегії та перегляд термінів досягнення стратегічних цілей
Відчутне зменшення нестабільності	Адаптація механізмів реалізації стратегії з уточненням стратегічних пріоритетів та розширенням перспективного планування
Помірне зростання нестабільності	Часткове коригування реалізації стратегії без значних змін у політиці розвитку
Незначне зменшення нестабільності	Можливе коригування стратегічних напрямів розвитку для підвищення ефективності діяльності
Відсутність змін у рівні нестабільності	Збереження існуючих механізмів реалізації стратегії без необхідності коригування

Джерело: [21].

Зазначені складові контролю реалізації стратегії відображають процес оцінювання стратегічного розвитку підприємства, поєднуючи його з аналізом рівня змін у зовнішньому середовищі. Це здійснюється за допомогою методу попарного аналізу можливих варіантів оцінки зазначених аспектів. Визначені конфігурації характеристик дозволяють зробити висновки щодо ефективності реалізації стратегії підприємства [26, с. 332].

Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії, зміцненню її фінансової стійкості, мінімізації ризиків та потенційних втрат. Крім того, він дозволяє підприємству бути готовим до непередбачуваних змін, розробляючи реалістичний та дієвий план дій в умовах нестабільності, що допоможе долати бар'єри та досягати стратегічних цілей.

1.3. Методичні підходи до розробки стратегії розвитку

Ключовими характеристиками будь-якої стратегії розвитку підприємства є її ефективність, стійкість, відповідність специфіці діяльності, а також здатність формувати й утримувати конкурентні переваги. У процесі стратегічного планування важливо враховувати ці параметри як на концептуальному, так і на координаційному рівнях.

На концептуальному рівні необхідно визначити загальну логіку функціонування підприємства, окреслити його довгострокові орієнтири та виробити теоретичну модель адаптації до змін зовнішнього середовища. Це етап, на якому формуються бачення, місія, цілі та принципи, що будуть визначати стратегічний курс організації. На координаційному рівні стратегія наповнюється конкретним змістом: визначаються методи реалізації стратегічних рішень, обираються інструменти їх виконання, розподіляються завдання між структурними підрозділами та формуються механізми контролю. Процес створення стратегії розвитку підприємства має логічну послідовність. Зазвичай він починається з оцінки фактичного стану підприємства – визначення його фінансових можливостей, ресурсного потенціалу, конкурентних позицій. Однак у ряді випадків стартовою точкою може виступати формулювання місії, стратегічних цілей і призначення підприємства, адже саме вони задають вектор усього подальшого планування. Подальші етапи передбачають:

- дослідження внутрішнього середовища (ресурси, процеси, персонал, структура);
- аналіз зовнішнього середовища (ринок, конкуренти, економічні тенденції, ризики);
- чітке визначення цілей та завдань стратегії;
- фінансові розрахунки та прогнозування, що дозволяють оцінити перспективи та наслідки обраних рішень;

– вибір конкретної стратегічної альтернативи, що найкраще відповідає умовам та потенціалу підприємства.

Завершальний блок стратегічного планування може включати:

- запровадження обраної стратегії у практичну діяльність підприємства;
- організацію системи контролю за виконанням стратегічних заходів;
- регулярне коригування стратегії відповідно до змін умов ринку або внутрішнього середовища.

Узагальнюючи, у формуванні стратегії розвитку підприємства можна виокремити дві ключові стадії:

1. Етап розробки, що включає аналіз, визначення цілей, вибір стратегічних напрямів та планування заходів.

2. Апробаційний етап, на якому стратегія впроваджується у практичну діяльність, тестується та коригується залежно від реальних результатів і динаміки ринку.

Послідовність формування стратегії розвитку та її змістове наповнення традиційно подається у вигляді структурної схеми (рис. 1.1), що наочно ілюструє взаємозв'язок усіх етапів та їх логіку. Подана схема чітко відображає логіку формування стратегії розвитку підприємства – від первинної діагностики до її впровадження та коригування. Перший етап присвячений глибокому аналізу фінансового стану, середовища діяльності підприємства, формуванню місії та стратегічних цілей, а також прогнозам та конкретизації намічених напрямів. Другий етап забезпечує практичне впровадження: вибір оптимальної стратегії, її оцінювання у реальних умовах та внесення необхідних корективів. Такий підхід дозволяє підприємству працювати гнучко, швидко реагувати на зміни та формувати ефективну модель довгострокового розвитку.

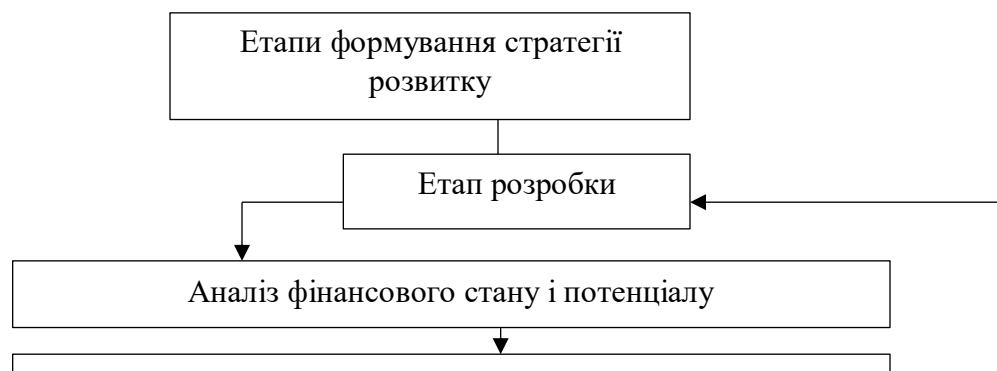


Рис. 1.4. Етапи формування стратегії розвитку на підприємстві

Джерело: розробка автора на основі джерела [25].

Розроблення стратегії розвитку підприємства доцільно починати із формулювання чіткої та змістовної мети, яка відображатиме стратегічні пріоритети організації, її довгострокові прагнення та бажану позицію на ринку. Якщо стратегічне бачення охоплює широкий спектр напрямів діяльності та передбачає масштабні перетворення, доцільно розподілити головну мету на декілька конкретизованих підцілей. Такий підхід дозволяє структурувати стратегічні орієнтири, спростити контроль за їх реалізацією та зорієнтувати персонал на досягнення вимірюваних результатів.

Наступним ключовим кроком у процесі формування стратегії є всебічний аналіз зовнішнього середовища. Дослідження ринкових умов, конкурентів, тенденцій галузі та макроекономічних чинників може здійснюватися за допомогою інструментів стратегічної аналітики – таких як SWOT, PEST, SNW, SPACE-аналіз та

інші методики. Завдяки цим підходам підприємство отримує можливість оцінити свої конкурентні позиції, виявити актуальні загрози та перспективи, а також визначити напрями, де можна досягти переваг над конкурентами. Під час такого аналізу можуть використовуватися показники, пов'язані з часткою ринку, особливостями цінової політики, глибиною та широтою товарного асортименту, якістю продукції або спектром послуг, що надаються.

Паралельно необхідним є аналіз внутрішнього середовища організації. Його головна мета – визначити наявний ресурсний потенціал, оцінити рівень ефективності бізнес-процесів, структуру виробництва, кадровий потенціал, технологічні можливості та організаційні переваги. На основі отриманої інформації підприємство може сформувати реальне уявлення про власні сильні та слабкі сторони, виявити резерви зростання та визначити ті напрями діяльності, що потребують удосконалення або трансформації.

Ще одним вирішальним елементом підготовки стратегії розвитку є оцінка фінансово-економічних показників підприємства. Аналіз рентабельності, ліквідності, оборотності активів, фінансової стійкості та платоспроможності дає змогу кількісно оцінити потенційний ефект від упровадження стратегії, визначити межу прийнятних ризиків та окреслити фінансові обмеження. Важливим етапом у підсумковій оцінці є розрахунок інтегрального показника стратегічного розвитку – узагальненого індикатора, що враховує як кількісні, так і якісні аспекти діяльності підприємства.

До складу інтегрального показника можуть входити такі групи критеріїв:

- показники продукції (якість, конкурентоспроможність, асортимент);
- показники фінансової стійкості (співвідношення власного та залученого капіталу, ліквідність);
- показники виробничої стабільності (стан основних фондів, рівень завантаженості потужностей);
- техніко-технологічні показники (ступінь інноваційності та модернізації виробництва);

- показники рентабельності (прибутковість продажів, активів, капіталу);
- показники соціальної стійкості (умови праці, мотивація персоналу, кадрова стабільність).

Інтегральний підхід дозволяє комплексно оцінити стан підприємства, виявити дисбаланси в окремих сферах діяльності та обґрунтувати вибір оптимального стратегічного курсу. Це створює підґрунтя для формування стратегії, яка буде реалістичною, адаптивною та орієнтованою на довгостроковий розвиток.

Оцінювання рівня розвитку підприємства базується на комплексному підході, який передбачає аналіз декількох груп показників. Кожна група включає певну кількість індикаторів, що відображають окремі аспекти функціонування підприємства. Враховуючи багатовимірність розвитку, доцільно використовувати інтегральний показник, який дозволяє узагальнити інформацію та отримати єдиний числовий результат щодо стану й динаміки розвитку.

Інтегральний показник розвитку підприємства може бути розрахований за такою узагальненою формулою:

$$I_{\text{рп}} \sum_{i=1}^n P_i \quad (1.2)$$

де: $I_{\text{рп}}$ – інтегральний показник розвитку підприємства (виражений у частках одиниці);

P_i – інтегральне значення окремого складника розвитку підприємства;

n – кількість складників, що формують загальну систему оцінювання.

Кожен складник розвитку підприємства, своєю чергою, також має інтегральний характер, оскільки включає низку часткових показників. Узагальнене значення такого складника визначається за формулою:

$$P_i \sum_{j=1}^m \frac{K_j}{E_j} B_j \quad (1.3)$$

де: K_j – фактичне (розрахункове) значення j -го показника;

E_j – еталонне (бажане, оптимальне) значення цього показника;

B_j – ваговий коефіцієнт, що характеризує відносну важливість кожного показника в межах складника;

m – кількість показників, що входять до відповідного складника розвитку.

Такий підхід дозволяє врахувати як абсолютні, так і відносні характеристики діяльності підприємства, забезпечити коректність порівнянь між різними показниками та сферами, а також відобразити реальний рівень розвитку з урахуванням структурної ваги кожного індикатора.

Використання інтегрального підходу дає можливість:

- здійснювати багатофакторну оцінку розвитку підприємства;
- порівнювати рівень розвитку між різними періодами або різними підприємствами;
- визначати сильні та слабкі сторони розвитку;
- формувати стратегію інноваційних, організаційних, виробничих та фінансових змін;
- прогнозувати майбутній розвиток на основі кількісних параметрів.

У таблиці 1.6 наведено деталізований опис кожної групи показників, що формують інтегральний показник, а також структурні елементи, які входять до їхнього складу. Це дозволяє підприємству адаптувати систему оцінювання під власні особливості та потреби, вибудовуючи комплексний та об'єктивний механізм аналізу стратегічного розвитку.

Таблиця 1.6

Показники, що характеризують рівень стратегічного розвитку підприємства

Група показників	Показник	Сутність показника	Позитивна тенденція
1	2	3	4
Показники продукції	Якість продукції	Відображає властивості товару чи послуги, що забезпечують задоволення потреб споживача. Зазвичай визначається методом експертної оцінки.	Зростання
	Коефіцієнт оновлення	Характеризує частку нових видів продукції в загальному обсязі	Зростання

	продукції	реалізації. Свідчить про інноваційність та оновлення асортименту.	
Показники фінансової стійкості	Коефіцієнт поточної ліквідності	Показує здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів.	>1
	Коефіцієнт автономії	Частка власного капіталу у загальній сумі авансованих коштів. Відображає незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.	>0,5
	Частка оборотних активів у загальній вартості майна	Характеризує мобільність ресурсів підприємства та обсяг активів, що можуть бути використані протягом одного операційного циклу.	>0,6; зростання
Показники виробничої стійкості	Матеріаломісткість	Витрати матеріальних ресурсів на одиницю продукції. Відображає ефективність використання матеріалів.	Зниження
	Фондовіддача	Обсяг виробленої продукції на 1 гривню вартості основних засобів. Характеризує результативність використання виробничих фондів.	Зростання
Техніко-технологічні показники	Коефіцієнт оновлення основних засобів	Частка нових основних засобів у загальній їх вартості. Свідчить про рівень технологічного відновлення.	Зростання

Продовження табл. 1.7

1	2	3	4
	Коефіцієнт змінності	Відображає інтенсивність використання обладнання протягом доби.	Зростання
Показники рентабельності	Рентабельність активів	Відображає здатність підприємства генерувати прибуток на одиницю вкладених активів.	Зростання
	Рентабельність продукції	Характеризує прибутковість виробництва основних видів продукції чи послуг.	Зростання
	Рентабельність власного капіталу	Відображає ефективність використання власних коштів власників підприємства.	Зростання
Показники соціальної стійкості	Плинність кадрів	Частка працівників, звільнених за власним бажанням або з особистих причин. Високе	Зниження

		значення свідчить про проблеми в управлінні персоналом.	
	Коефіцієнт підвищення кваліфікації персоналу	Частка працівників, залучених до підвищення професійної кваліфікації. Відображає рівень розвитку трудового потенціалу.	Зростання

Джерело: розробка автора на основі джерела [51].

Представлена таблиця дає змогу комплексно оцінити рівень розвитку підприємства, оскільки охоплює всі ключові аспекти його діяльності – від якості продукції до показників соціальної стійкості. Узагальнення цих груп показників формує цілісне бачення того, наскільки ефективно підприємство працює сьогодні та які має перспективи для подальшого зростання.

Зокрема, показники продукції дозволяють зрозуміти, наскільки підприємство оновлює свій асортимент і наскільки його товари чи послуги відповідають потребам ринку. Фінансові індикатори демонструють стабільність і незалежність підприємства від зовнішніх запозичень, що є фундаментом для довгострокової стратегії розвитку. Показники виробничої стійкості та техніко-технологічного стану дозволяють оцінити раціональність використання матеріальних ресурсів та рівень оснащення виробництва сучасними засобами. Рентабельність у свою чергу дає чітке уявлення про те, наскільки діяльність підприємства приносить економічний ефект, і чи здатне воно генерувати достатній рівень прибутку для подальших інвестицій.

Важливим доповненням виступають соціальні показники, оскільки розвиток підприємства неможливий без стабільного кадрового потенціалу. Низька плинність персоналу та активне підвищення кваліфікації працівників свідчать про наявність здорового корпоративного клімату та вміння керівництва працювати з людськими ресурсами.

Отже, запропонована система показників дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, а й визначити вектори розвитку, виявити сильні сторони та окреслити ті напрями, де необхідне удосконалення. На основі такого інтегрованого підходу підприємство може формувати більш обґрунтовану та ефективну стратегію

розвитку, що забезпечить конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

Для обчислення показників, що входять до інтегрального індексу розвитку, підприємство може опиратися на дані фінансової звітності, внутрішні статистичні матеріали та аналітичні розрахунки. У випадках, коли необхідно визначити еталонні значення, допустимо використовувати галузеві нормативи або планові орієнтири, затверджені на самому підприємстві.

Важливість кожного показника в межах певної складової розвитку рекомендовано визначати за допомогою експертного оцінювання. Такий підхід дозволяє встановити більші вагові коефіцієнти для ключових індикаторів, які значною мірою впливають на стан та динаміку розвитку підприємства. Саме завдяки цьому інтегральний показник дає змогу виявити проблемні зони та слабкі місця у функціонуванні підприємства.

Інтерпретація інтегрального показника дає можливість обрати найбільш відповідну стратегію розвитку:

0–0,40 – доцільним є застосування захисної стратегії, спрямованої на стабілізацію;

0,41–0,73 – оптимальною буде пасивно-наступальна стратегія, що передбачає помірне зростання;

0,74–0,86 – актуальна стратегія ринкової ніші, орієнтована на спеціалізацію та унікальні конкурентні переваги;

0,87–1,00 – найефективнішою стає активно-наступальна стратегія, сфокусована на експансії та швидкому розвитку.

Після завершення етапу розробки стратегія переходить до фази апробації, де ключовою умовою є її поетапне впровадження у практичну діяльність підприємства. Протягом цього періоду необхідний постійний моніторинг виконання запланованих заходів, оперативне виявлення недоліків, бар'єрів та ризиків, що можуть завадити досягненню цілей.

На апробаційній стадії надзвичайно важливо своєчасно коригувати стратегію відповідно до виявлених проблем та змін у внутрішньому або зовнішньому середовищі. Для цього необхідно регулярно порівнювати фактичні результати з початково запланованими орієнтирами. Така систематична оцінка дозволяє швидко адаптувати стратегічний курс, забезпечуючи його актуальність і відповідність реальним умовам діяльності підприємства.

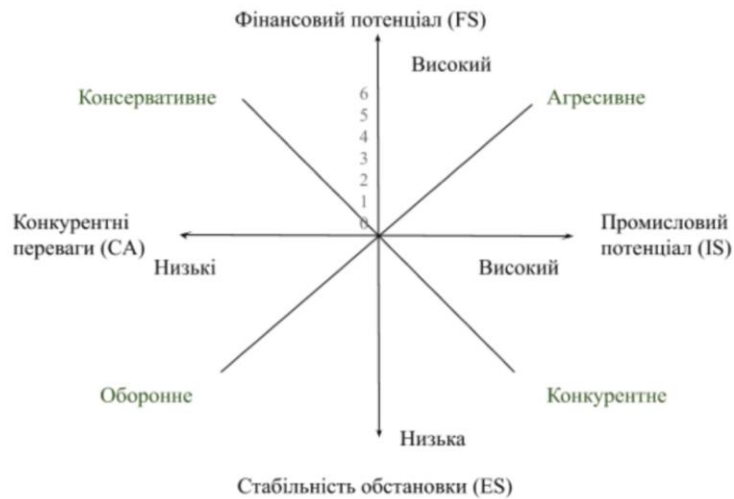


Рис. 1.2. Матриця стратегічного положення та оцінки дій традиційного SPACE-методу

Джерело: розробка автора на основі джерела [61].

Розглянемо альтернативний підхід до оцінювання ефективності впровадження стратегії – SPACE-метод (Strategic Position and Action Evaluation). Цей інструмент застосовується для порівняння фактичних результатів реалізації стратегії з цільовими орієнтирами та дозволяє наочно визначити, наскільки підприємство наблизилось до запланованих стратегічних показників або, навпаки, наскільки воно від них віддалене. Застосування SPACE-аналізу є актуальним саме на етапі реалізації стратегії, коли важливо оцінювати її дієвість в динаміці.

SPACE-метод передбачає структурований системний аналіз та допомагає визначити оптимальний тип стратегічного розвитку для підприємства. Він ґрунтується на формуванні спеціальної матриці стратегічного стану, яка відображає

інтегральну оцінку внутрішніх і зовнішніх чинників. У процесі оцінювання розглядаються чотири основні групи факторів:

1. ES (Environmental Stability) – фактори стабільності зовнішнього середовища;
2. IS (Industry Strength) – показники галузевої привабливості та потенціалу розвитку;
3. CA (Competitive Advantage) – рівень конкурентних переваг підприємства;
4. FS (Financial Strength) – фінансова стійкість і можливості підприємства.

Кожен фактор оцінюється експертним шляхом за шестибальною шкалою – від 0 до 6. Після цього розраховані значення наносяться на відповідні осі координат, формуючи чотирикутник. Форма, розташування та віддаленість цього чотирикутника від центру дають можливість визначити стратегічну позицію підприємства та окреслити найдоцільніший вектор його подальшого розвитку.

Таким чином SPACE-метод є ефективним інструментом оцінки, який дозволяє комплексно проаналізувати стратегічну ситуацію й визначити, наскільки поточний курс підприємства співвідноситься із запланованими цілями.

У разі, якщо підприємство перебуває в агресивній стратегічній позиції, його подальший розвиток має бути спрямований на нарощування обсягів виробництва, активне розширення ринкової присутності, інтенсифікацію продажів, посилення цінової конкуренції, освоєння нових ринкових сегментів, а також на формування сильного та впізнаваного бренду. Для інших стратегічних станів також існують відповідні орієнтири розвитку, що визначають характер управлінських рішень і вектори поведінки підприємства на ринку.

Водночас SPACE-аналіз, хоча й широко застосовується, не позбавлений суттєвих недоліків. Насамперед його обмеження полягають у відсутності чітко встановлених граничних значень для оцінюваних факторів. Через це результати значною мірою залежать від суб'єктивного судження експертів, що знижує точність та об'єктивність висновків.

Для підвищення надійності оцінювання доцільно поєднувати SPACE-аналіз із додатковими інструментами, зокрема із системою збалансованих показників (Balanced Scorecard – BSC). Використання СЗП дає можливість сформувати чітку систему ключових індикаторів ефективності та встановити конкретні цільові значення для кожного з них. Це формує об'єктивну основу для визначення фактичного рівня досягнення стратегічних цілей підприємства.

Система збалансованих показників інтегрує фінансові та нефінансові індикатори, враховуючи причинно-наслідкові взаємозв'язки між діяльністю підрозділів, отриманими результатами та факторами впливу. Такий підхід забезпечує цілісний моніторинг роботи підприємства, підсилює якість управлінських рішень і дозволяє своєчасно реагувати на зміни в бізнес-середовищі.

Поєднання СЗП та SPACE-аналізу може базуватися на оцінці рівня досягнення ключових показників СЗП за допомогою координатного поля SPACE. Залежно від отриманих значень формуються цілі за кожним показником, уточнюються очікувані результати та визначаються інструменти реалізації відповідних заходів.

Формування стратегії розвитку підприємства слід розглядати не як одноразову дію, а як постійний, гнучкий та адаптивний процес. Завершальним етапом є визначення основних напрямів діяльності, здатних забезпечити стале зростання і підсилити конкурентну позицію компанії. Стратегія має підлягати коригуванню у випадку недосягнення поставлених цілей або виникнення зовнішніх чи внутрішніх змін, що впливають на функціонування підприємства.

Сучасні умови господарювання характеризуються високою нестабільністю, впливом кризових явищ, інфляційним тиском, підвищеним фінансовим ризиком, дефіцитом інвестиційних ресурсів, високою вартістю кредитування та низьким рівнем ліквідності й платоспроможності. На початкових етапах розроблення стратегії розвитку неможливо передбачити усі потенційні ситуації, які можуть виникнути в ході реалізації поставлених цілей. Тому з появою уточненої інформації та нових факторів впливу виникає необхідність у регулярному перегляді та адаптації

обраної стратегії, що забезпечує її актуальність та відповідність умовам діяльності підприємства.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення стратегічного управління підприємством

Сучасний етап становлення ринкової економіки в Україні визначає зростаючу потребу в ефективному стратегічному управлінні підприємствами. Розвиток підприємницького сектору стає ключовою умовою економічного прогресу, адже саме підприємства формують виробничий потенціал, створюють робочі місця та забезпечують наповнення бюджету. Таким чином, стратегічне управління підприємством неможливе без належного нормативно-правового підґрунтя, яке має гарантувати стабільність умов господарювання та сприяти довгостроковому розвитку.

Правове середовище визначає межі, правила та можливості стратегічного розвитку підприємства. Воно формує умови, за яких підприємства можуть планувати свою діяльність на перспективу, інвестувати, модернізувати виробництво та інтегруватися у конкурентне середовище. Економічний зміст нормативно-правового забезпечення стратегічного управління полягає у створенні правових механізмів, які дозволяють підприємству реалізувати власні стратегії розвитку – інноваційні, інвестиційні, виробничі, маркетингові та інші.

Держава, регулюючи підприємницьку діяльність, водночас задає рамки стратегічного планування. Вона встановлює правила конкуренції, захист прав власності, вимоги до корпоративного управління, стандарти фінансової звітності, порядок створення та реорганізації бізнесу. Саме поєднання державного регулювання та підприємницької ініціативи дає можливість формувати стійкі ринкові механізми і забезпечувати ефективність стратегічних рішень.

Нормативно-правове забезпечення стратегічного управління підприємством в Україні умовно можна поділити на три великі блоки:

1. Конституційні норми, які закладають фундаментальні принципи свободи підприємницької діяльності та створюють правові гарантії для суб'єктів господарювання.

2. Спеціальні закони, що регламентують окремі організаційно-правові форми бізнесу, порядок державної реєстрації, підтримку малого та середнього підприємництва, особливості діяльності окремих видів підприємств.

3. Галузеве законодавство, яке містить норми щодо оподаткування, ліцензування, конкуренції, банкрутства, фінансової звітності, захисту прав споживачів та інші правила, що прямо впливають на стратегічне управління.

Саме ці блоки формують правову систему, у межах якої підприємство приймає стратегічні рішення. Якість і стабільність законодавства визначають можливості підприємства прогнозувати зовнішні умови та будувати довгострокові плани.

Водночас правове забезпечення стратегічного управління в Україні має низку проблем. До основних недоліків належать нестабільність нормативно-правових актів, їх суперечливість, неоднозначність норм, складні процедури та недостатня узгодженість законодавства між собою. Часто підприємства стикаються з ситуацією, коли одні нормативні акти суперечать іншим, а відсутність чітких механізмів реалізації права ускладнює впровадження стратегічних рішень.

У таких умовах особливо зростає роль держави як гаранта передбачуваності правил та стабільності економічного середовища. Держава має забезпечити прозорі та зрозумілі механізми регулювання, сприяти розвитку бізнесу, підтримувати інновації, гарантувати чесну конкуренцію, створювати ефективну правову інфраструктуру, необхідну для стратегічного планування.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення стратегічного управління — це не просто набір законів, а цілісна система правових механізмів, які формують умови здійснення довгострокової діяльності підприємства. Саме від ефективності

цієї системи залежить якість стратегічних рішень, здатність підприємства адаптуватися до змін, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати стійкий розвиток у динамічному ринковому середовищі.

В таблиці 1.7 представлено основні нормативно-правові акти, що регулюють стратегічне управління підприємства.

Таблиця 1.7

Нормативно-правові акти, що регулюють стратегічне управління підприємством

Нормативно-правовий акт	Що регулює / Значення для стратегічного управління
1	2
Конституція України	Визначає основні принципи підприємницької діяльності, гарантує право на підприємництво, захист прав власності, свободу економічної конкуренції. Формує базові рамки стратегічного розвитку.
Господарський кодекс України	Регулює загальні засади господарювання, визначає правовий статус суб'єктів господарювання, принципи стратегічного розвитку, вимоги до планування діяльності підприємств.
Цивільний кодекс України	Встановлює правові форми здійснення діяльності, порядок укладання договорів, майнові та немайнові права – основа для формування контрактної та інвестиційної стратегій підприємства.
Податковий кодекс України	Окреслює податкове навантаження, пільги, механізми оподаткування – ключовий елемент фінансової, інвестиційної та довгострокової стратегій підприємства.
Закон України «Про господарські товариства»	Визначає порядок створення, управління, реорганізації та ліквідації юридичних осіб. Впливає на корпоративну стратегію та структуру управління.
Закон України «Про акціонерні товариства»	Регулює діяльність АТ, механізми корпоративного управління, дивідендну політику, захист прав інвесторів – ключові елементи довгострокового стратегічного управління.

Продовження табл. 1.7

1	2
Закон «Про державну реєстрацію юридичних осіб, ФОП та громадських формувань»	Визначає порядок створення підприємств, їх організаційно-правову форму, зміни у структурі – важливо для стратегічних змін та реструктуризацій.
Закон «Про ліцензування видів господарської діяльності»	Встановлює перелік ліцензованих видів діяльності та умови їх здійснення – впливає на стратегічні напрями розвитку та можливості розширення бізнесу.
Закон «Про захист економічної конкуренції»	Регулює конкурентну поведінку підприємств, запобігає монополізації – ключовий для розробки ринкової та конкурентної стратегії.
Закон «Про захист прав споживачів»	Визначає вимоги щодо якості товарів і послуг, дотримання стандартів – впливає на маркетингову та товарну стратегії.

Закон «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»	Встановлює правила ведення обліку та складання звітності – основа для стратегічного аналізу та прийняття рішень.
Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ)	Використовуються у стратегічному й інвестиційному плануванні, забезпечують прозорість фінансової інформації та доступ до світових ринків капіталу.
Закон «Про інвестиційну діяльність»	Регулює порядок інвестування, інвестиційні ресурси та проєкти – основа для інвестиційної стратегії підприємства.
Закон «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом»	Впливає на антикризову, фінансову та санаційну стратегії підприємства.
Закон «Про охорону праці»	Визначає вимоги до безпечних умов праці – важливий елемент соціальної та кадрової стратегії, а також корпоративної відповідальності.

Джерело: сформовано автором на основі нормативних актах.

Нормативно-правове забезпечення стратегічного управління підприємством в Україні формує правове середовище, у межах якого бізнес може стабільно та передбачувано розвиватися. Сукупність законів, кодексів та спеціальних нормативних актів визначає правила функціонування підприємств, регулює їхні права й обов'язки, механізми взаємодії з державою та ринком, а також встановлює вимоги до фінансової звітності, конкуренції, інвестиційної діяльності й захисту прав споживачів. Чіткість і узгодженість цієї системи забезпечують передумови для ефективного стратегічного планування, формування конкурентних переваг та довгострокового розвитку підприємства. Водночас, стабільність і прозорість нормативно-правового поля залишаються ключовими умовами підвищення результативності стратегічного управління та зміцнення позицій бізнесу в умовах динамічного економічного середовища.

Інформаційне забезпечення стратегічного управління підприємством є фундаментальною складовою, без якої неможливо сформувати якісні управлінські рішення, прогнозувати розвиток компанії та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах інформація стала тим ресурсом, який визначає конкурентоспроможність підприємства, його здатність оперативно реагувати на виклики, оцінювати ризики та формувати ефективні стратегії розвитку.

Насамперед інформаційне забезпечення охоплює сукупність даних, документів, інформаційних потоків та технічних засобів, які необхідні для стратегічного аналізу та планування. Воно включає як внутрішню інформацію про діяльність підприємства – фінансові показники, структуру витрат, кадрові ресурси, виробничі потужності, маркетингові дані, так і зовнішню – тенденції ринку, поведінку конкурентів, нормативно-правові зміни, макроекономічні чинники, споживчі вподобання та технологічні тенденції.

Важливо, щоб інформація була якісною, повною, достовірною та актуальною. Стратегічні рішення завжди розраховані на перспективу, тому підприємство має працювати з аналітикою, прогнозами та системами моніторингу, що дозволяють оцінювати не лише теперішній стан, а й майбутні можливості чи загрози. Ефективне стратегічне управління неможливе без глибокого аналітичного опрацювання – саме тому інформаційне забезпечення передбачає використання економіко-статистичних методів, SWOT-, PEST- та GAP-аналізу, аналізу конкурентоспроможності, фінансової аналітики, ризик-менеджменту.

Важливою частиною інформаційного забезпечення є сучасні інформаційні технології. Системи ERP, CRM, корпоративні сховища даних, бізнес-аналітика (BI-системи) дають змогу оперативно збирати, узагальнювати та інтерпретувати інформацію. Саме завдяки автоматизованим системам підприємство може прогнозувати попит, оцінювати ефективність витрат, слідкувати за виконанням стратегій та вчасно вносити корективи. Такі технології дозволяють перетворювати великі масиви даних на корисні управлінські висновки.

Також інформаційне забезпечення охоплює нормативно-правову інформацію, необхідну для стратегічного управління: зміни у законодавстві, податковій політиці, стандартах бухгалтерського обліку, екологічних вимогах, трудовому законодавстві тощо. Підприємство повинно постійно відстежувати такі зміни, адже вони можуть суттєво вплинути на його стратегічні пріоритети, витрати або можливості виходу на нові ринки.

Окреме місце займає інформація про конкурентів та ринок. Регулярний моніторинг ринкової кон'юнктури дає можливість своєчасно виявляти нові тренди, зміни у попиті та технологіях, появу нових конкурентів або продуктів. Це дозволяє підприємству уникати ризиків та швидко адаптувати стратегію.

Таким чином, інформаційне забезпечення стратегічного управління — це цілісна система, що поєднує дані, методи аналізу, інформаційні технології та комунікаційні процеси, які формують основу для прийняття управлінських рішень. Чим якісніша й структурованіша інформація – тим ефективніше підприємство здатне прогнозувати свій розвиток, оптимізувати ресурси, реагувати на зміни та зміцнювати свої конкурентні позиції. У сучасних умовах саме інформація і здатність працювати з нею стає одним із головних стратегічних активів підприємства.

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи, слід зазначити, що стратегія розвитку підприємства постає як комплексна, багаторівнева система рішень, яка визначає довгостроковий вектор руху організації, способи досягнення її цілей та механізми адаптації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Аналіз підходів до трактування понять «стратегія» та «розвиток підприємства» показав, що попри різноманіття формулювань, дослідники одностайні у ключовому: стратегія поєднує місію, ресурси, управлінські рішення й інструменти конкурентної боротьби та розглядається як «дорожня карта» довгострокового зростання. Розвиток підприємства, у свою чергу, трактується як процес незворотних, цілеспрямованих і закономірних змін, що посилюють стійкість, адаптивність та ефективність функціонування господарської системи. У цьому контексті стратегія розвитку є логічним синтезом цих двох категорій – вона задає напрям якісних перетворень, базується на оцінці результатів і витрат та спрямована на досягнення стійкого соціально-економічного ефекту.

Розглянуті підходи до класифікації стратегій (стратегії зростання, стабільності, скорочення, мінімізації витрат, диверсифікації, диференціації, сегментування, фокусування, інновацій тощо) підтверджують, що вибір стратегічних орієнтирів завжди пов'язаний із рівнем ризику, специфікою галузі, позицією підприємства на ринку та стадією його життєвого циклу. Сучасні концепції стратегічного менеджменту поєднують філософський і організаційно-управлінський підходи: з одного боку, стратегія втілює систему цінностей, бачення майбутнього та ідеологію розвитку підприємства, а з іншого – конкретизується у вигляді структурованих планів, механізмів розподілу ресурсів, системи цілей, показників і контрольних орієнтирів. У такій логіці стратегічне планування постає як безперервний циклічний процес – від діагностики стану, формулювання місії, цілей та вибору стратегічних альтернатив до реалізації, моніторингу, оцінювання результатів і коригування обраного курсу.

Важливою складовою теоретико-методичного забезпечення розробки стратегії розвитку є використання комплексних підходів до оцінювання рівня розвитку підприємства та ефективності реалізації обраної стратегії. Інтегральні показники, що поєднують фінансові, виробничі, техніко-технологічні, продуктові та соціальні індикатори, дозволяють всебічно оцінити стан підприємства, виявити сильні та слабкі сторони, сформулювати обґрунтовані стратегічні пріоритети. Додаткове застосування інструментів типу SPACE-аналізу та системи збалансованих показників забезпечує можливість не лише формально зафіксувати результати, а й інтерпретувати їх у контексті стратегічних позицій підприємства та відповідності фактичних тенденцій запланованим орієнтирам. Поєднання цих методичних підходів створює основу для прийняття зважених управлінських рішень, мінімізації стратегічних ризиків і підвищення результативності реалізації стратегії.

Окреме місце в системі стратегічного управління посідають нормативно-правове та інформаційне забезпечення. Правове поле, сформоване Конституцією України, кодексами та спеціальними законами, визначає рамки стратегічної

діяльності підприємств, правила конкуренції, вимоги до звітності, інвестицій, корпоративного управління, захисту прав споживачів і безпеки праці. Саме стабільність, узгодженість і передбачуваність нормативно-правової бази створюють можливості для довгострокового планування та реалізації інноваційних, інвестиційних, виробничих і маркетингових стратегій. Інформаційне забезпечення, засноване на внутрішніх і зовнішніх джерелах даних, сучасних IT-рішеннях (ERP, CRM, BI-системи), аналітичних методах і систематичному моніторингу ринку, перетворює інформацію на стратегічний ресурс, від якого залежать якості управлінських рішень, швидкість реакції на зміни середовища та здатність підприємства формувати конкурентні переваги.

У підсумку теоретичний аналіз показує, що ефективна стратегія розвитку підприємства можлива лише за умови поєднання чітко визначеного стратегічного бачення, науково обґрунтованих методичних підходів, гнучкого стратегічного планування, надійної правової основи та якісного інформаційного забезпечення. Саме така інтегрована система створює передумови для адаптивності, стійкості й довгострокового зростання підприємства в умовах високої нестабільності та конкуренції. Отримані теоретичні положення слугують методологічною базою для подальшого аналізу діяльності конкретного підприємства та обґрунтування практичних рекомендацій щодо розробки і реалізації стратегії розвитку ТОВ «Еком'ясо Полісся» у наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ЕКОМ'ЯСО ПОЛІССЯ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «Еком'ясо Полісся»

ТОВ «Еком'ясо Полісся» – це сучасне м'ясопереробне підприємство Житомирщини, яке було створене у 2018 році в період активного розвитку регіональної харчової промисловості. Від початку діяльності компанія зробила ставку на якість і безпечність виробництва, впровадивши європейські стандарти НАССР та ISO 22000, а також принципи простежуваності походження сировини. Підприємство системно розвивається: розширює виробничу базу, модернізує технологічні лінії, запроваджує автоматизовані системи контролю безпеки продукції.

Основна діяльність компанії зосереджена на забезпеченні населення високоякісною м'ясною продукцією. ТОВ «Еком'ясо Полісся» працює за повним циклом – від закупівлі або вирощування сировини до її переробки, пакування та реалізації готових виробів.

У виробництві використовуються сучасні технології, що дозволяють зберігати поживні властивості, натуральність і смак м'яса. Важливим напрямом є виготовлення органічної та фермерської продукції, без використання штучних добавок, антибіотиків чи консервантів. Підприємство також формує локальний бренд Полісся, який символізує якість, природність і відповідальне ставлення до споживача.

Назва «Еком'ясо» не випадкова – вона відображає екологічну філософію підприємства. Компанія дотримується принципів «зеленої економіки»: мінімізує

шкідливі викиди, утилізує відходи згідно з екологічними стандартами, очищує стічні води на власних очисних спорудах, переходить на енергоощадне обладнання. Важливу роль відіграє співпраця з місцевими фермерськими господарствами, що дотримуються стандартів екологічного тваринництва.

Соціальна відповідальність підприємства проявляється у створенні робочих місць для мешканців Житомирщини, підтримці місцевих громад і наповненні місцевих бюджетів. У 2023 році ТОВ «Еком'ясо Полісся» сплатило понад 6 млн грн податків і зборів, частина яких залишилась у громадах області.

Завдяки сучасному управлінню підприємство успішно розширює ринки збуту. Його продукція постачається не лише в межах Житомирської області, а й у Київську, Рівненську та Вінницьку. Компанія активно нарощує обсяги переробки сировини, вдосконалює якість продукції та розширює партнерську мережу.

Серед пріоритетів розвитку підприємства – розширення виробничих потужностей, сертифікація за стандартами ЄС, створення фірмової мережі магазинів, впровадження програм сталого виробництва та розвиток трудового потенціалу регіону.

Таким чином, ТОВ «Еком'ясо Полісся» є прикладом українського підприємства нового покоління, яке поєднує економічну ефективність, екологічну свідомість та соціальну відповідальність. Його діяльність доводить, що сучасне м'ясопереробне виробництво може бути не лише прибутковим, а й безпечним для довкілля та корисним для місцевої громади.

Загальна характеристика представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні дані ТОВ «Еком'ясо Полісся»

Показник	Значення
1	2
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Еком'ясо Полісся»
Код ЄДРПОУ	42260668
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення (zareestrovano)

Дата реєстрації	22.06.2018
Контактна інформація	Житомирська обл., Житомирський р-н, с. Тетерівка, вул. Кооперативна, буд. 11
Уповноважені особи	Шевчук Василь Федорович – керівник і представник

Продовження табл. 2.1

1	2
Види діяльності	10.11 «Виробництво м'яса»
Форма власності	Приватна, недержавна власність
Розмір статутного капіталу	1 000 000,00 грн

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Аналізуючи загальні дані ТОВ «Еком'ясо Полісся», можна зробити висновок, що підприємство є молодим, таким, що динамічно розвивається, суб'єктом господарювання, який працює у сфері харчової промисловості. Компанія була зареєстрована 22 червня 2018 року, тобто має досить коротку, але активну історію діяльності. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю, що характерно для більшості приватних виробничих підприємств середнього бізнесу в Україні. Це дозволяє гнучко реагувати на зміни ринку, швидко приймати управлінські рішення та залучати інвестиції.

Код ЄДРПОУ 42260668 та офіційна адреса вказують на те, що підприємство базується в селі Тетерівка Житомирського району Житомирської області, тобто в регіоні, де традиційно розвинене сільське господарство та тваринництво. Така територіальна локалізація забезпечує близькість до сировинної бази та сприяє розвитку локального виробництва.

Директором підприємства є Шевчук Василь Федорович, який виконує функції керівника та офіційного представника. Наявність уповноваженої особи з досвідом у виробничій сфері свідчить про стабільність управління та персональну відповідальність за результати діяльності підприємства.

Основний вид діяльності – виробництво м'яса (КВЕД 10.11) – належить до однієї з ключових галузей продовольчої безпеки країни. Це свідчить про важливу економічну та соціальну роль компанії в регіоні: підприємство забезпечує населення якісною продукцією, створює робочі місця та підтримує розвиток суміжних галузей.

Наявність допоміжних напрямів діяльності (переробка м'яса, виготовлення м'ясних продуктів, торгівля) свідчить про вертикальну інтеграцію виробництва, що дає змогу контролювати всі етапи технологічного процесу – від сировини до готового продукту.

Форма власності – приватна, недержавна це означає, що підприємство функціонує на засадах самокупності та комерційного розрахунку, без державної підтримки. Така форма дає можливість ефективно використовувати ресурси, впроваджувати інноваційні технології, гнучко реагувати на запити споживачів і дотримуватися принципів корпоративної відповідальності.

Статутний капітал у розмірі 1 мільйона гривень свідчить про середній рівень стартових інвестицій, достатній для організації виробничих потужностей, закупівлі обладнання та забезпечення початкового обороту, що дозволяє підприємству утримувати стабільний рівень фінансової стійкості та розвивати матеріально-технічну базу.

Отже, ТОВ «Еком'ясо Полісся» є сучасним приватним підприємством, яке поєднує економічну активність, регіональну орієнтованість та екологічну відповідальність. Його структура та обсяги діяльності свідчать про стабільне функціонування, наявність перспектив розвитку та позитивний вплив на соціально-економічну ситуацію Житомирського регіону.

Для забезпечення безперервного виробничого процесу та стабільної якості готової продукції ТОВ «Еком'ясо Полісся» формує розгалужену систему постачання сировини, матеріалів і ресурсів. Вибір постачальників здійснюється з урахуванням їхньої надійності, якості продукції, логістичних переваг та відповідності екологічним і санітарним стандартам. Основними партнерами підприємства є місцеві фермерські господарства, аграрні компанії, виробники пакувальних матеріалів і постачальники енергоносіїв.

У таблиці 2.2 наведено основних постачальників ТОВ «Еком'ясо Полісся», їхню спеціалізацію, територіальне розташування та ключові особливості співпраці.

Аналіз даних таблиці 2.2 показує, що ТОВ «Еком'ясо Полісся» має добре сформовану та збалансовану систему постачання, яка ґрунтується переважно на співпраці з регіональними партнерами. Основна частина постачальників розташована в межах Житомирської області, що дозволяє підприємству мінімізувати транспортні витрати, скоротити терміни поставок і забезпечити оперативне реагування на потреби виробництва. Така локалізація постачальницької мережі свідчить про тісну інтеграцію підприємства у місцеву економіку та підтримку фермерських господарств Полісся.

Таблиця 2.2

Основні постачальники ТОВ «Еком'ясо Полісся»

№	Назва постачальника	Вид постачання	Регіон розташування	Особливості співпраці
1	ФГ «Поліський фермер»	Жива худоба (свині, ВРХ)	Житомирська обл., Бердичівський р-н	Довгостроковий контракт, стабільна якість
2	ТОВ «Агро-Тетерів»	Кормові суміші та зерно	Житомирська обл., с. Тетерівка	Місцевий партнер, знижені логістичні витрати
3	ПП «Мол-Агро-Сервіс»	Ветеринарні препарати та деззасоби	Київська обл.	Сертифіковані поставки відповідно до стандартів НАССР
4	ТОВ «ЕкоПак Груп»	Пакувальні матеріали	м. Львів	Екологічна упаковка, придатна до вторинної переробки
5	ТОВ «ЕнергоСервіс-Україна»	Електроенергія, технічне обслуговування	м. Житомир	Гарантована надійність постачання

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями.

Водночас співпраця з партнерами з інших регіонів, зокрема Київської та Львівської областей, забезпечує ТОВ «Еком'ясо Полісся» доступ до якісних ветеринарних препаратів, сучасних пакувальних матеріалів та енергоефективних рішень, що свідчить про прагнення компанії поєднувати місцеву сировинну базу з інноваційними технологіями і високими стандартами якості.

Загалом, структура постачань підприємства є раціональною та стабільною. Вона гарантує надійність виробничого процесу, дотримання стандартів НАССР і

екологічну безпечність продукції, що, у свою чергу, формує конкурентну перевагу компанії на ринку м'ясопереробної галузі України.

Ефективна збутова політика є ключовим чинником стабільного функціонування ТОВ «Еком'ясо Полісся», оскільки саме вона забезпечує регулярне надходження доходів і зміцнення ринкових позицій підприємства. Компанія орієнтується на диверсифікацію каналів збуту, що дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані зі зміною попиту в окремих сегментах ринку. Основними споживачами продукції є як оптові, так і роздрібні партнери, підприємства сфери HoReCa, державні установи та кінцеві споживачі.

У таблиці 2.3 наведено основні категорії споживачів ТОВ «Еком'ясо Полісся», їхніх представників, регіональну географію збуту та особливості співпраці, що відображає широту ринкового охоплення й орієнтацію підприємства на різні групи клієнтів.

Таблиця 2.3

Основні споживачі продукції ТОВ «Еком'ясо Полісся»

№	Категорія споживачів	Основні представники	Географія збуту	Особливості співпраці
1	Оптові торговельні мережі	ТОВ «Житомирпродукт», ТОВ «Фора-Торг», ПП «Полісся-Трейд»	Житомирська, Київська, Рівненська області	Довгострокові угоди, стабільні обсяги постачання
2	Роздрібні магазини та торгові точки	Місцеві магазини та м'ясні лавки	м. Житомир, Бердичів, Новоград-Волинський	Щотижневе постачання свіжої продукції
3	HoReCa-сегмент (кафе, ресторани)	Мережі кафе, ресторани, готелі	Центр і Захід України	Індивідуальні замовлення, продукція преміум-якості
4	Державні та комунальні заклади	Лікарні, школи, дитсадки	Житомирська обл.	Участь у тендерах на постачання харчових продуктів
№	Категорія споживачів	Основні представники	Географія збуту	Особливості співпраці

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями.

Аналіз таблиці 2.3 свідчить, що ТОВ «Еком'ясо Полісся» сформувало

ефективну та збалансовану систему збуту, орієнтовану на різні сегменти споживчого ринку. Підприємство активно співпрацює з оптовими торговельними мережами, що забезпечує стабільні обсяги реалізації та довгострокові договірні відносини. Завдяки цьому компанія має гарантовані канали збуту та може планувати виробництво з урахуванням постійного попиту.

Важливим напрямом діяльності є роздрібна торгівля через локальні магазини та власні фірмові точки продажу, що дозволяє підприємству підтримувати прямий контакт із кінцевими споживачами, отримувати оперативний зворотний зв'язок і формувати позитивний імідж бренду.

Сегмент HoReCa забезпечує можливість реалізації продукції преміум-класу, орієнтованої на ресторани, кафе та готелі, що підвищує маржинальність продажів. Співпраця з державними та комунальними закладами свідчить про соціальну відповідальність підприємства та його участь у програмах громадського харчування.

Отже, ТОВ «Еком'ясо Полісся» реалізує продуману маркетингову політику, яка поєднує роботу з великими оптовими партнерами та роздрібними клієнтами, сприяючи розширенню ринкової присутності, підвищенню лояльності споживачів і стабільному зростанню прибутковості підприємства.

У сучасних умовах конкуренції на продовольчому ринку ефективність діяльності м'ясопереробних підприємств значною мірою залежить від їхньої здатності адаптуватися до змін споживчих уподобань, технологічних тенденцій і рівня конкурентного тиску. Для ТОВ «Еком'ясо Полісся» аналіз конкурентного середовища має стратегічне значення, оскільки дозволяє визначити свої ринкові позиції, оцінити сильні й слабкі сторони основних гравців і розробити дієві інструменти підвищення конкурентоспроможності.

У таблиці 2.4 представлено основних конкурентів ТОВ «Еком'ясо Полісся» на регіональному ринку м'ясної продукції, а також охарактеризовано їхню діяльність за місцем розташування, асортиментом, конкурентними перевагами та виявленими недоліками.

Аналіз таблиці 2.4 дає змогу зробити висновок, що ТОВ «Еком'ясо Полісся» функціонує в умовах достатньо насиченого конкурентного середовища, де представлено як великі промислові підприємства, так і менші регіональні виробники. Основними конкурентами компанії є ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат», ТОВ «Агро-Міт», ТОВ «Поліський смак», ТОВ «Волинь-Міт» та ФГ «Фермерський світанок», кожне з яких займає свою нішу на ринку м'ясної продукції.

Таблиця 2.4

Основні конкуренти ТОВ «Еком'ясо Полісся» на регіональному ринку

№	Назва конкурента	Місце розташування	Основна продукція	Конкурентні переваги
1	ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»	м. Житомир	Ковбаси, м'ясні вироби	Впізнаваний бренд, широка мережа збуту
2	ТОВ «Агро-Міт»	м. Бердичів	Свіже м'ясо, напівфабрикати	Сировинна база, гнучка цінова політика
3	ТОВ «Поліський смак»	м. Рівне	М'ясні делікатеси	Активний маркетинг, сертифікація ЄС
4	ТОВ «Волинь-Міт»	м. Луцьк	Саламі, шинка, ковбаси	Сучасне обладнання, співпраця з мережами супермаркетів
5	ФГ «Фермерський світанок»	м. Коростень	Органічне м'ясо, фермерські продукти	Натуральність, локальне виробництво

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями.

ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» є найбільш впізнаваним брендом із розвиненою мережею збуту, що забезпечує йому значну частку ринку. Проте висока собівартість продукції знижує його цінову конкурентоспроможність. У цьому контексті ТОВ «Еком'ясо Полісся» має перевагу завдяки ефективнішій системі управління витратами та локальній сировинній базі.

ТОВ «Агро-Міт» вирізняється власними джерелами сировини та гнучкою ціновою політикою, однак його конкурентоспроможність обмежується слабким рівнем інвестицій у модернізацію виробництва, що створює можливість для ТОВ «Еком'ясо Полісся» закріпити свої позиції шляхом технологічного оновлення

та впровадження стандартів якості європейського рівня.

Компанія ТОВ «Поліський смак» орієнтована на виготовлення м'ясних делікатесів і активно використовує інструменти маркетингу, однак її ціни є високими, а логістика ускладнена, що відкриває ніші для ТОВ «Еком'ясо Полісся» у середньому ціновому сегменті.

ТОВ «Волинь-Міт» має сучасне обладнання й співпрацює з національними торговельними мережами, проте географічна віддаленість знижує ефективність постачань у Житомирський регіон. Натомість ТОВ «Еком'ясо Полісся» може використати свою територіальну близькість як перевагу для швидких поставок свіжої продукції.

Цікавим, але менш масштабним конкурентом є ФГ «Фермерський світанок», яке спеціалізується на органічній продукції. Незважаючи на невеликі обсяги виробництва, воно формує імідж екологічного виробника. Для ТОВ «Еком'ясо Полісся» це слугує орієнтиром для розширення асортименту еко-продукції та просування бренду з акцентом на натуральність.

Отже, ринкове середовище ТОВ «Еком'ясо Полісся» характеризується високою конкуренцією, де ключовими факторами успіху є якість продукції, цінова гнучкість, рівень технологічного оснащення, ефективна логістика та маркетингова стратегія. Компанія має потенціал для зміцнення своїх позицій шляхом активнішого розвитку бренду, модернізації виробництва, розширення каналів збуту та диференціації продукції, що дозволить їй ефективно конкурувати з провідними підприємствами галузі.

Організаційна структура ТОВ «Еком'ясо Полісся» є важливою складовою ефективного управління підприємством. Вона набуває стійкості та життєздатності лише за умови чіткого визначення ієрархії управлінських відносин і налагодженої вертикалі підпорядкування. Така система передбачає, що всі управлінські рішення та доручення керівництва передаються послідовно зверху вниз, забезпечуючи безперервний ланцюг командування. У результаті кожен працівник має одного

безпосереднього керівника, що сприяє узгодженості дій і відповідальності на кожному рівні.

Безпосереднім виконавчим органом управління виступає директор підприємства, який здійснює загальне керівництво виробничо-господарською діяльністю, приймає ключові рішення щодо стратегії розвитку та контролює їх реалізацію. В управлінні підприємством також можуть брати участь адміністративно-управлінський персонал, який відповідає за координацію роботи структурних підрозділів, фінансовий облік, виробництво, постачання та збут продукції.

Організаційна структура ТОВ «Еком'ясо Полісся» має лінійний характер, що є найпростішою та найбільш поширеною формою побудови управління для невеликих і середніх виробничих підприємств (рис. 2.1). На чолі управлінської ієрархії стоїть директор, під керівництвом якого працюють керівники відділів і дільниць: головний технолог, начальник виробництва, бухгалтер, інженер з охорони праці, менеджер із закупівель та збуту тощо.

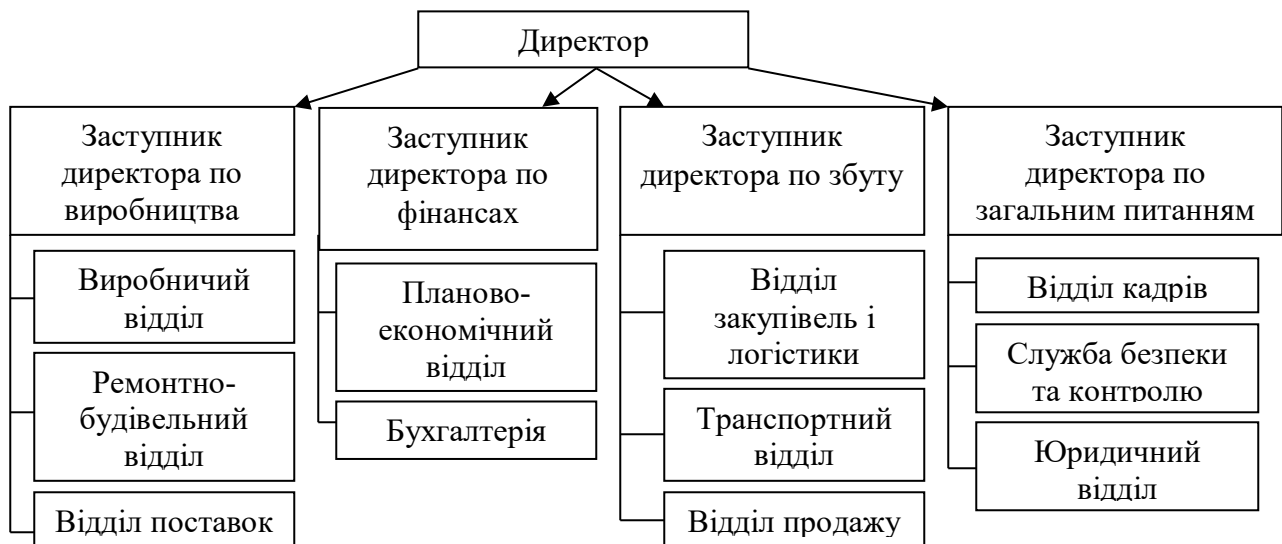


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства ТОВ «Еком'ясо Полісся»

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

Організаційна структура управління ТОВ «Еком'ясо Полісся» має лінійно-функціональний тип, що є оптимальним варіантом для середніх виробничих підприємств із комплексним технологічним процесом. Така структура поєднує чітку вертикаль підпорядкування (лінійні зв'язки) з розподілом управлінських функцій між окремими підрозділами (функціональні зв'язки), що забезпечує ефективну координацію роботи всіх напрямів діяльності підприємства.

На чолі управлінської ієрархії стоїть директор ТОВ «Еком'ясо Полісся» є Шевчук Василь Федорович, який здійснює стратегічне керівництво підприємством, приймає ключові управлінські рішення, контролює виконання планів виробництва, фінансових показників і дотримання стандартів якості.

Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України, вимог господарського, трудового та податкового права, а також у суворій відповідності до Статуту ТОВ «Еком'ясо Полісся», що визначає його правовий статус, структуру управління, права та обов'язки учасників, порядок прийняття управлінських рішень і організацію виробничого процесу.

Безпосередньо підпорядкованими директору є чотири заступники, які відповідають за основні напрями діяльності підприємства:

- заступник директора з виробництва – координує роботу виробничого, ремонтно-будівельного відділів і відділу постачання. Його завданням є планування обсягів виробництва, контроль технологічних процесів, забезпечення безперебійної роботи обладнання та своєчасне постачання сировини;

- заступник директора з фінансів – очолює планово-економічний відділ і бухгалтерію, відповідає за фінансовий облік, складання кошторисів, формування бюджету підприємства, контроль витрат і аналіз прибутковості;

- заступник директора зі збуту – керує відділом збуту та логістики, транспортним і торговим підрозділами, займається формуванням маркетингової політики, організацією реалізації продукції, розробкою цінової стратегії та контролем за виконанням контрактів;

– заступник директора із загальних питань – координує діяльність відділу кадрів, юридичного відділу та служби безпеки й контролю, забезпечує дотримання трудового законодавства, охорону праці, правовий супровід діяльності підприємства та захист комерційних інтересів.

До основних переваг лінійної організаційної структури ТОВ «Еком'ясо Полісся» належать:

- чітка єдність розпорядництва та підпорядкування;
- персональна відповідальність керівника за результати роботи підлеглих;
- швидкість і оперативність у прийнятті рішень;
- узгодженість дій між підрозділами;
- отримання працівниками зрозумілих, скоординованих завдань без дублювання повноважень.

Завдяки такій структурі забезпечується ефективне управління виробничими процесами, підвищується дисципліна, узгодженість дій персоналу та відповідальність кожного працівника за виконання своїх функцій, що створює надійне підґрунтя для стабільної роботи та подальшого розвитку підприємства.

Організаційна структура ТОВ «Еком'ясо Полісся» та умови діяльності його структурних підрозділів регламентуються внутрішніми документами підприємства – Статутом, положеннями про відділи та посадовими інструкціями. Управління діяльністю підприємства здійснюється керівними особами, які призначаються його засновниками відповідно до установчих документів.

Система управління ТОВ «Еком'ясо Полісся» базується на чітких внутрішніх регламентах, прозорому підпорядкуванні та дотриманні законодавчих норм, що забезпечує стабільність діяльності й ефективність функціонування підприємства.

Система взаємозв'язків між підрозділами побудована за принципом вертикальної підпорядкованості – усі рішення спускаються від керівництва до виконавців, а звітність подається у зворотному напрямі. Одночасно функціонує горизонтальна взаємодія між відділами, наприклад між відділом постачання,

виробничим і транспортним – для координації постачання сировини, графіків виробництва та відвантаження готової продукції.

Ключові функції управління реалізуються через такі напрями:

- планування – розробка виробничих і фінансових планів, прогнозування обсягів реалізації (відповідальні: планово-економічний відділ, директор, заступники);
- організація – розподіл обов’язків між підрозділами, формування робочих графіків, забезпечення ресурсами (відповідальні: керівники відділів);
- мотивація – встановлення системи преміювання, оцінювання результатів праці, матеріальне й нематеріальне стимулювання (відповідальні: директор, відділ кадрів, бухгалтерія);
- контроль – моніторинг виробничих, фінансових та збутових показників, контроль дотримання стандартів якості й безпеки (відповідальні: служба контролю якості, бухгалтерія, директор).

Кожен структурний підрозділ веде звітну документацію відповідно до свого профілю: виробничий відділ – змінно-добові звіти, бухгалтерія – фінансову звітність (баланс, звіт про фінрезультати), відділ збуту — звіти про реалізацію продукції, а кадрова служба – таблиці обліку робочого часу й звіти щодо персоналу.

Таким чином, організаційна структура ТОВ «Еком’ясо Полісся» є раціонально побудованою, із чітким розподілом управлінських функцій, визначеними лініями підпорядкування та ефективною системою комунікацій між підрозділами, що сприяє стабільному розвитку підприємства, контролю якості продукції та підвищенню ефективності управління.

Для визначення ефективності управління розраховані показники в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники оцінки ефективності менеджменту ТОВ «Еком’ясо Полісся»

№	Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р. (+/-)
		2022	2023	2024	

1.	Ефективність управління	2,91	3,22	3,51	0,6
2.	Оцінка ефективності управління	0,50	0,51	0,63	0,13
3.	Зайнятість персоналу в апараті управління	0,06	0,07	0,06	-
4.	Економічність праці в системі управління	0,05	0,06	0,08	0,03

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Аналіз показників ефективності менеджменту ТОВ «Еком'ясо Полісся» за 2022–2024 рр. свідчить про поступове зростання результативності управлінської діяльності та підвищення якості управлінських процесів.

Перш за все, показник ефективності управління зріс із 2,91 у 2022 р. до 3,51 у 2024 р., тобто на 0,6 пункту, що свідчить про те, що підприємство значно підвищило рівень узгодженості управлінських рішень, їхню результативність і відповідність стратегічним цілям. Зростання цього показника зазвичай зумовлене вдосконаленням організаційної структури, підвищенням професійного рівня управлінців, ефективнішим плануванням і контролем діяльності.

Далі, оцінка ефективності управління також демонструє позитивну динаміку – з 0,50 до 0,63 (приріст 0,13). Це означає, що управлінські рішення стають більш обґрунтованими, спрямованими на досягнення конкретних результатів, а взаємодія між керівництвом і виконавцями – більш структурованою. Така тенденція відображає покращення корпоративної культури, підвищення мотивації персоналу та ефективність системи контролю.

Показник зайнятості персоналу в апараті управління залишається стабільним на рівні 0,06–0,07, що вказує на оптимальне співвідношення кількості управлінських працівників до загальної чисельності персоналу. Відсутність значних коливань свідчить про раціональне використання трудових ресурсів і відсутність надлишкової адміністративної ланки. Підприємству вдалося зберегти баланс між управлінським апаратом і виробничими підрозділами, що позитивно впливає на продуктивність праці.

Найбільш відчутне покращення спостерігається за показником економічності праці в системі управління, який зріс із 0,05 до 0,08 (приріст 0,03). Це означає, що витрати на управлінську діяльність використовуються ефективніше, а віддача від кожної гривні, вкладеної у функціонування апарату управління, збільшується. Такий результат є свідченням раціоналізації управлінських процесів, зменшення непродуктивних витрат і підвищення продуктивності управлінського персоналу.

Менеджмент ТОВ «Еком'ясо Полісся» демонструє позитивну динаміку розвитку, орієнтований на підвищення результативності, ефективності та економічності управлінської діяльності. Підприємству вдалося покращити якість управлінських рішень, оптимізувати структуру персоналу та підвищити економічну віддачу управлінської праці, що свідчить про ефективне функціонування системи менеджменту, здатної забезпечити стабільне зростання та конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасного ринку.

Бізнес-процеси підприємства відображають логічну послідовність управлінських і виробничих дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей компанії. У ТОВ «Еком'ясо Полісся» система управління побудована на взаємопов'язаних процесах, які охоплюють усі етапи – від закупівлі сировини до реалізації готової продукції та контролю фінансових результатів.

Нижче наведено узагальнену таблицю 2.6 основних бізнес-процесів підприємства та характеристику їх взаємозв'язків.

Таблиця 2.6

Основні бізнес-процеси управління діяльністю ТОВ «Еком'ясо Полісся»

Назва бізнес-процесу	Основний зміст і функції	Відповідальні підрозділи	Взаємозв'язок з іншими процесами
1	2	3	4
Постачання сировини і матеріалів	Закупівля живої худоби, кормів, пакувальних матеріалів, ветеринарних препаратів; укладення договорів із постачальниками	Відділ постачання, бухгалтерія, служба контролю якості	Забезпечує виробничий процес необхідними ресурсами
Виробничий	Прийом сировини,	Виробничий	Основний процес, який

процес (переробка м'яса)	обвалювання, переробка, пакування, контроль якості	відділ, лабораторія, технолог	перетворює ресурси у готову продукцію; залежить від постачання та планування
Збут і логістика	Формування замовлень, транспортування, дистрибуція, робота з клієнтами	Відділ збуту, транспортний відділ, логістика	Пов'язаний із виробництвом (планування випуску) і фінансами (оплата, облік доходів)
Фінансове управління	Бюджетування, контроль витрат, формування	Бухгалтерія, планово- економічний	Забезпечує облік усіх процесів, фінансує

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
	звітності, аналіз рентабельності	відділ, фінансовий директор	закупівлі, модернізацію, маркетинг
Маркетинг і реклама	Дослідження ринку, просування продукції, робота з брендом, розробка цінової політики	Відділ збуту, маркетолог, керівництво	Взаємопов'язаний зі збутом (попит), виробництвом (обсяги), фінансами (бюджет маркетингу)
Управління персоналом	Підбір кадрів, навчання, мотивація, контроль трудової дисципліни, охорона праці	Відділ кадрів, служба безпеки, директор	Забезпечує ефективність усіх процесів через людський фактор
Контроль якості і сертифікація	Лабораторний контроль, ведення документації НАССР, дотримання санітарних норм	Служба контролю якості, технолог, виробничий відділ	Має прямий вплив на виробництво, збут і імідж підприємства
Управління інноваціями і розвитком	Модернізація обладнання, енергоефективні технології, екологічні рішення	Керівництво, технічний відділ, фінансовий відділ	Підтримує конкурентоспроможність і економічну безпеку
Адміністративно- правове забезпечення	Юридичний супровід контрактів, дотримання трудового й податкового законодавства	Юридичний відділ, директор	Підтримує стабільність усіх управлінських і фінансових процесів

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

Аналіз бізнес-процесів ТОВ «Еком'ясо Полісся» показує, що підприємство має чітко структуровану систему управління, де кожен процес має визначені функції, відповідальних осіб і логічні зв'язки з іншими елементами організації, що забезпечує узгодженість дій між підрозділами, раціональний – розподіл ресурсів та ефективне досягнення стратегічних цілей.

Водночас виявлено кілька «вузьких місць» у системі управління:

- недостатня інтеграція між виробничим і маркетинговим блоками, що ускладнює оперативне реагування на зміни попиту;
- обмеженість цифрових інструментів контролю та аналітики, що впливає на швидкість управлінських рішень;
- часткова залежність від окремих постачальників, що підвищує ризики перебоїв у виробництві;
- потреба у вдосконаленні мотиваційної системи та підвищенні кваліфікації персоналу;
- недостатня автоматизація документообігу та звітності.

Отже, система управління ТОВ «Еком'ясо Полісся» загалом є ефективною, проте вимагає подальшого вдосконалення – зокрема в напрямі цифровізації управління, зміцнення маркетингових зв'язків, посилення контролю якості й гнучкості у взаємодії між підрозділами. ТОВ «Еком'ясо Полісся» має продуману організаційну структуру, яка забезпечує ефективне управління, чітку відповідальність і контроль за всіма напрямками діяльності. Виділення центрів витрат і відповідальності дозволяє раціонально використовувати ресурси, мінімізувати виробничі витрати та підвищувати рентабельність. А система управління, побудована за лінійно-функціональним принципом, сприяє стабільному розвитку підприємства, узгодженості дій усіх підрозділів і реалізації стратегічних цілей.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Еком'ясо Полісся»

Діагностика майнового потенціалу підприємства є важливим етапом фінансового аналізу, оскільки дозволяє оцінити структуру, динаміку та ефективність використання ресурсів. Вона показує, у які активи спрямовані кошти підприємства, наскільки збалансована структура майна та які тенденції відбуваються у процесі

його оновлення. Для ТОВ «Еком'ясо Полісся» аналіз активів є особливо актуальним, адже підприємство функціонує в умовах зростання виробничих потужностей та розширення обсягів переробки сировини. У таблиці 2.7 подано динаміку вартості майна підприємства за 2022–2024 рр. із розподілом за основними групами активів.

Проведений аналіз структури та динаміки майна ТОВ «Еком'ясо Полісся» за 2022–2024 роки свідчить про активний розвиток підприємства, який відбувається на тлі суттєвого зростання обсягів його господарської діяльності. Загальна вартість активів за аналізований період зросла на 5 217,6 тис. грн, або у 2,5 раза, що є показником розширення виробничого потенціалу та збільшення майнової бази підприємства.

Таблиця 2.7

Аналіз структури та динаміки майна підприємства ТОВ «Еком'ясо Полісся»

Показники	На 31.12.2022 р.		На 31.12.2023 р.		На 31.12.2024 р.		Відхилення 2024/2022__		
	Тис. грн.	ПВ, %	Тис. грн.	ПВ, %	Тис. грн.	ПВ, %	+, -	%	П.с.
Необоротні активи	183,2	5,4	803,2	17,2	801,2	9,3	+618,0	437,3	+3,9
у т. ч. основні засоби	168,5	5,0	799,8	17,1	798,2	9,3	+629,7	473,9	+4,3
Оборотні активи	3184,3	94,6	3871,7	82,8	7783,9	90,7	+4599,6	244,4	-3,9
у т. ч. запаси	2132,3	63,2	1095,8	23,4	6664,4	77,6	+4532,1	312,3	+14,4
дебіторська заборгованість	924,0	27,3	1429,0	30,6	743,8	8,7	-180,2	80,5	-18,6
грошові кошти	128,0	3,8	1224,2	26,2	189,2	2,2	+61,2	147,8	-1,6
Усього активів (баланс)	3367,5	100	4674,9	100	8585,1	100	+5217,6	254,9	0,0
Власний капітал	-589,6	-17,5	-199,6	-4,3	-4115,1	-47,9	-3525,5	698,0	-30,4
у т. ч. зареєстрований капітал	200,0	5,9	1000,0	21,4	1000,0	11,7	+800,0	500,0	+5,8
нерозподілений прибуток (збиток)	-789,6	-23,4	-1199,6	-25,7	-5115,1	-59,6	-4325,5	647,0	-36,2
Довгострокові зобов'язання	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Поточні зобов'язання	3957,1	117,5	4874,5	104,3	12700,2	147,9	+8743,1	320,9	+30,4
Баланс (пасив)	3367,5	100	4674,9	100	8 585,1	100	+5217,6	254,9	0,0

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Позитивною тенденцією є зростання необоротних активів на 618,0 тис. грн (у 4,4 раза), що свідчить про інвестування у модернізацію основних засобів, оновлення

обладнання та технологічного парку, що дає змогу підприємству підвищити ефективність виробничих процесів і забезпечити стабільну якість продукції. Водночас у структурі активів домінують оборотні ресурси (понад 90 % у 2024 р.), що пояснюється специфікою діяльності м'ясопереробного підприємства, де значну частку становлять запаси сировини та готової продукції.

Варто зазначити, що у 2024 році істотно збільшилися запаси (на 4 532,1 тис. грн, або у 3,1 раза), що свідчить про розширення виробництва, підготовку до зростання обсягів реалізації та формування стратегічних резервів. Водночас дебіторська заборгованість зменшилася на 180,2 тис. грн, що є позитивною тенденцією та характеризує покращення розрахункової дисципліни і підвищення ліквідності активів. Зростання грошових коштів на 61,2 тис. грн свідчить про покращення фінансової гнучкості та здатність підприємства оперативно виконувати поточні зобов'язання.

Структура пасивів вказує на посилення залежності підприємства від короткострокових зобов'язань, які зросли на 8 743,1 тис. грн (у 3,2 раза). Це може свідчити про активне використання залучених ресурсів для фінансування оборотного капіталу. Водночас власний капітал залишається від'ємним, що свідчить про наявність накопичених збитків минулих періодів і потребу у відновленні фінансової стійкості.

Отже, попри окремі ризики, структура балансу ТОВ «Еком'ясо Полісся» демонструє зростання масштабів діяльності, оновлення виробничих потужностей і розширення активів. Підприємство перебуває на етапі інтенсивного розвитку, інвестує у матеріальну базу та формує умови для майбутнього підвищення прибутковості. Для забезпечення довгострокової фінансової стабільності доцільно зосередитись на зміцненні власного капіталу, зниженні короткострокових боргових навантажень та підвищенні ефективності використання активів.

Діагностика стану та руху об'єктів майнового потенціалу є важливим елементом фінансового аналізу підприємства, оскільки дозволяє оцінити, як

ефективно воно використовує свої ресурси та наскільки активно відбувається оновлення матеріально-технічної бази. Для ТОВ «Еком'ясо Полісся», що працює у сфері м'ясопереробки, ключове значення мають оборотні активи – сировина, готова продукція, кошти – та основні засоби, від технічного стану яких залежить якість і конкурентоспроможність продукції (табл. 2.8).

Проведений аналіз стану та руху об'єктів майнового потенціалу ТОВ «Еком'ясо Полісся» за 2022–2024 роки свідчить про суттєве розширення матеріально-технічної бази підприємства та активний розвиток його господарської діяльності.

Таблиця 2.8

Аналіз стану та руху об'єктів майнового потенціалу підприємства

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022	
				+/-	%
1. Середньорічна вартість майна підприємства, тис. грн., в т.ч.	3367,5	4674,9	8585,1	5217,6	155,0
- необоротних активів	183,2	803,2	801,2	618,0	337,3
- оборотних активів	3184,3	3871,7	7783,9	4599,6	144,4
- основних засобів	168,5	799,8	798,2	629,7	373,8
2. Коефіцієнт оновлення основних засобів	–	0,64	0,14	–0,50	x
3. Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,02	0,03	0,01	–0,01	x
4. Коефіцієнт приросту основних засобів	–	3,75	0,00	–3,75	x
5. Коефіцієнт зносу основних засобів	51,8	26,7	34,1	–17,7 п.п.	x
6. Коефіцієнт придатності основних засобів	48,2	73,3	65,9	+17,7 п.п.	x

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Середньорічна вартість майна зростає з 3 367,5 тис. грн у 2022 році до 8 585,1 тис. грн у 2024 році, тобто більш ніж у 2,5 раза (+5 217,6 тис. грн, або +155 %), що демонструє значне збільшення обсягів активів і розвиток виробничого потенціалу. Таке зростання відбулося як за рахунок необоротних активів (+618,0 тис. грн, +337,3 %), так і за рахунок оборотних активів, які збільшилися на 4 599,6 тис. грн (на 144,4 %). Така динаміка свідчить, що підприємство активно розширює обсяги

виробництва, збільшує запаси сировини та готової продукції, а також вкладає кошти в оновлення матеріально-технічної бази.

Особливо позитивним є зростання вартості основних засобів на 629,7 тис. грн (на 373,8 %), що свідчить про інвестиції у модернізацію обладнання та вдосконалення технологічних процесів. Оновлення виробничих потужностей підвищує ефективність виробництва, якість продукції та конкурентоспроможність підприємства.

Показники руху основних засобів характеризуються певними коливаннями. Коефіцієнт оновлення основних засобів у 2023 році становив 0,64, а у 2024 році знизився до 0,14, що пояснюється завершенням основного етапу інвестицій у модернізацію виробництва. Коефіцієнт вибуття має незначне значення (0,01–0,03), що вказує на стабільність у складі активів і незначне списання застарілого обладнання. Коефіцієнт приросту у 2023 році досягав 3,75, а в 2024 році дорівнює 0, що підтверджує завершення оновлювальних процесів.

Позитивною є динаміка коефіцієнта зносу основних засобів, який зменшився з 51,8 % у 2022 році до 34,1 % у 2024 році (на 17,7 п.п.), що означає поліпшення технічного стану виробничих потужностей. Відповідно, коефіцієнт придатності зріс із 48,2 % до 65,9 %, що свідчить про підвищення рівня ефективного використання матеріальних ресурсів.

Отже, ТОВ «Еком'ясо Полісся» упродовж аналізованого періоду демонструє чітку тенденцію до зміцнення свого майнового потенціалу, оновлення основних засобів і підвищення ефективності використання активів. Підприємство активно інвестує у розвиток матеріальної бази, що створює передумови для стабільного зростання виробництва та підвищення прибутковості в майбутньому. Разом із тим, у перспективі доцільно підтримувати сталий рівень оновлення основних засобів, щоб зберігати належний технічний рівень і забезпечувати конкурентні переваги на ринку.

Оцінка показників ефективності використання майнових ресурсів підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники ефективності використання майнових об'єктів підприємства, тис. грн.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022	
				+, -	%
1	2	3	4	5	6
1. Фондовіддача	16,9	32,3	16,6	-0,3	98,2
2. Фондомісткість	0,06	0,03	0,06	0,00	100,0
3. Фондоозброєність, тис. грн. /ос.	15,3	72,7	61,4	+46,1	401,3
4. Рентабельність основних засобів, %	—	77,5	-490,3	—	—

Продовження табл. 2.9

5. Коефіцієнт використання виробничої потужності	—	—	0,51	—	—
6. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	8,1	6,7	3,3	-4,8	40,7
7. Коефіцієнт завантаженості оборотних активів	0,12	0,15	0,30	+0,18	250,0
8. Рентабельність оборотних активів, %	—	16,0	-50,3	—	—
9. Матеріаловіддача	0,98	1,02	1,02	+0,04	104,1
10. Матеріаломісткість	1,02	0,98	0,98	-0,04	96,1
11. Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	12,1	23,6	3,9	-8,2	32,2
12. Тривалість обороту виробничих запасів, днів	30,2	15,5	93,6	+63,4	309,6
13. Коефіцієнт забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами	0,63	0,23	0,78	+0,15	123,8
14. Коефіцієнт корисного використання матеріальних ресурсів	—	2,4	-30,2	—	—

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

У 2022–2024 рр. ефективність використання майнових ресурсів ТОВ «Еком'ясо Полісся» характеризується помітними структурними зрушеннями. Фондовіддача у 2023 р. істотно зросла (до 32,3 грн доходу на 1 грн основних засобів) завдяки нарощенню обсягів виробництва та реалізації, але у 2024 р. знизилась до 16,6 через різке збільшення запасів і тимчасове зниження продажів.

Фондоозброєність працівників за три роки зросла у чотири рази, що свідчить про модернізацію виробничих потужностей та технологічне оновлення. Водночас зниження коефіцієнта оборотності оборотних активів із 8,1 до 3,3 означає уповільнення руху капіталу та накопичення сировини і готової продукції на складах.

Рентабельність основних засобів у 2023 р. була високою (77,5 %), але в 2024 р. спостерігається збитковість (-490,3 %), що зумовлено зростанням витрат та падінням

чистого прибутку. Рентабельність оборотних активів також знизилася до від'ємного значення.

Збільшення тривалості обороту виробничих запасів із 30 до 94 днів вказує на зниження швидкості реалізації продукції та заморожування обігових коштів.

У цілому підприємство зберігає потужний матеріальний потенціал, але потребує підвищення ефективності його використання – через скорочення надлишкових запасів, покращення управління оборотним капіталом та стабілізацію рентабельності виробництва.

Для комплексної оцінки фінансового стану ТОВ «Еком'ясо Полісся» проведено аналіз динаміки ключових економічних показників за 2022–2024 рр. До розрахунків включено дані фінансової звітності підприємства, зокрема чистий дохід, фінансові результати, чисельність персоналу, вартість активів та розрахункові коефіцієнти ефективності. Такий підхід дає змогу оцінити тенденції розвитку підприємства, його ресурсний потенціал та результативність господарської діяльності упродовж останніх трьох років.

Основні економічні показники господарської діяльності підприємства ТОВ «Еком'ясо Полісся» представлено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Основні економічні показники господарської діяльності підприємства

Показники	Роки			Середній темп приросту, %	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024		+, -	%
1. Чистий дохід (виручка), тис. грн.	2847,4	25866,4	13290,1	+134,8%	10 442,7	466,8
2. Валовий прибуток, тис. грн.	–55,5	607,9	305,1	x	360,6	—
3. Чистий прибуток, тис. грн.	–1 348,1	620,1	–3915,5	x	–2 567,4	—
4. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	10	11	13	+8,7%	3	18,2
5. Середньорічна вартість активів, тис. грн.: в т. ч. необоротних оборотних	3 367,5	4 674,9	8 585,1	+57,7%	5 217,6	154,9
6. Фондовіддача, тис. грн./ тис. грн.	183,2	803,2	801,2	+109,1%	618,0	337,3

7. Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об. в рік	3 184,3	3 871,7	7 783,9	+56,0%	4 599,6	144,4
8. Продуктивність праці, тис. грн./чол.	16,9	32,3	16,6	–0,9%	–0,3	–1,8
9. Рентабельність господарської діяльності, %	0,89	6,68	1,71	+34,9%	0,82	92,1

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Аналіз основних економічних показників ТОВ «Еком'ясо Полісся» за 2022–2024 рр. свідчить про досить суперечливу динаміку. У 2023 році підприємство демонструє різкий стрибок виручки – майже у 9 разів порівняно з 2022 роком, що зумовлено активізацією виробництва, розширенням ринків збуту та збільшенням обсягів переробки. Покращення операційної діяльності у 2023 році дозволило отримати прибуток у 620,1 тис. грн, що стало позитивним сигналом після збиткового 2022 року.

Проте 2024 рік демонструє суттєве збільшення активів, насамперед оборотних (зростання запасів у більш ніж 6 разів), що свідчить про нарощення виробничого потенціалу. Разом із тим спостерігається погіршення фінансового результату – підприємство фіксує збиток у 3 915,5 тис. грн. Це може бути пов'язано з: різким зростанням собівартості продукції; накопиченням запасів, що не були реалізовані; значним збільшенням поточної кредиторської заборгованості; зниженням виручки порівняно з 2023 роком.

Серед позитивних тенденцій слід відзначити:

- зростання середньооблікової чисельності працівників, що вказує на розширення виробництва;
- збільшення активів, що формує базу для подальшого розвитку;
- підвищення продуктивності праці у довгостроковому вимірі, незважаючи на спад у 2024 році.

Фондовіддача у 2024 році знижується, що є наслідком недовикористання виробничих потужностей на фоні збільшення активів. Коефіцієнт оборотності оборотних активів просідає, що свідчить про уповільнення обіговості капіталу.

Отже, ТОВ «Еком'ясо Полісся» перебуває на етапі масштабного розширення виробництва, що потребує значних фінансових та матеріальних ресурсів. Зростання активів і чисельності персоналу підтверджують розвиток підприємства, проте одночасно зростають ризики, пов'язані з ліквідністю, оборотністю оборотних засобів та контролем собівартості. Для покращення фінансового результату необхідно підвищити ефективність використання активів, прискорити обіг запасів і оптимізувати витрати.

Фінансові результати є інтегральним показником ефективності діяльності підприємства, оскільки відображають вплив усіх складових господарювання: виробництва, збуту, управління, витрат та доходів. Аналіз динаміки доходів, витрат та фінансового результату дозволяє оцінити тенденції розвитку підприємства, його здатність генерувати прибуток та реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Таблиця 2.11 узагальнює ключові показники формування фінансових результатів ТОВ «Еком'ясо Полісся» за 2022–2024 рр., демонструючи зміни у доходах, витратах та рентабельності підприємства.

Таблиця 2.11

Динаміка показників формування фінансових результатів підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024_р. до 2022_р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Сукупний дохід (2000+2120+2240)	3 097,8	33 297,2	13 317,3	10 219,5	329,7
Чистий дохід від реалізації продукції	2 847,4	25 866,4	13 290,1	10 442,7	366,8
Собівартість реалізованої продукції	2 902,9	25 258,5	12 985,0	10 082,1	347,4
Валовий прибуток / збиток	-55,5	+607,9	+305,1	360,6	—
Інші операційні доходи	0	5 940,8	27,2	27,2	—
Інші операційні витрати	1 543,0	7 418,6	4 247,8	2 704,8	175,2
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	-1 598,5	-6 470,7	-3 940,6	-2 342,1	—
Інші фінансові доходи	0	0	0	0	—
Інші доходи	250,4	1 490,0	1 490,0	1 239,6	495,1
Фінансові витрати	0	0	0	0	—
Фінансовий результат до оподаткування	-1 348,1	+620,1	-3 915,5	-2 567,4	—
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	-1 348,1	+620,1	-3 915,5	-2 567,4	

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Проведений аналіз фінансових результатів підприємства за три роки свідчить про суттєві зміни у масштабах діяльності, структурі доходів і витрат, а також варіативність кінцевих фінансових результатів. Насамперед спостерігається значне зростання обсягів діяльності: сукупний дохід збільшився на 329,7%, а чистий дохід – на 366,8% у 2024 році порівняно з 2022 роком. Таке збільшення пов’язане, перш за все, із розширенням виробництва та активізацією операційної діяльності у 2023 році, коли підприємство вийшло на максимально високі фінансові показники.

Собівартість реалізації продукції також суттєво зросла – на 347,4%, що свідчить про збільшення обсягів виробництва, але одночасно демонструє високий рівень витрат на одиницю продукції. Попри це, у 2024 році підприємство змогло отримати валовий прибуток, що свідчить про поступове покращення ефективності виробничих процесів порівняно з кризовим 2022 роком.

Особливо помітне збільшення інших доходів: інші операційні доходи, практично відсутні у 2022 році, зросли на 27,2 тис. грн, а інші доходи – на 495%, що може свідчити про налагодження альтернативних каналів отримання фінансових надходжень.

Водночас аналіз витрат демонструє значну нерівномірність їхнього формування. Інші операційні витрати збільшилися на 175,2%, що могло негативно вплинути на підсумковий результат діяльності. Попри суттєве зростання доходів у 2023 році, у 2024 році підприємство повернулося до збиткової діяльності: фінансовий результат до оподаткування становив –3 915,5 тис. грн, а чистий збиток – на такому ж рівні, що свідчить про проблеми у контролі витрат, особливо в частині операційних процесів.

Загалом динаміка показників вказує на те, що ТОВ «Еком’ясо Полісся» має потенціал масштабування діяльності та значні можливості для зростання, але потребує удосконалення системи управління витратами та оптимізації операційних

процесів. Суттєві коливання між прибутковістю і збитковістю вказують на необхідність стабілізації фінансових потоків і зміцнення ефективності використання ресурсів.

Оцінка ліквідності дозволяє визначити здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання, тобто показує фінансову гнучкість, стабільність та платоспроможність компанії. Для аналізу використовуються відносні показники (коефіцієнти) та абсолютний показник – робочий капітал.

У таблиці 2.12 подано розрахунок основних коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Еком'ясо Полісся» за 2022–2024 рр. із визначенням їх динаміки та відповідності нормативним значенням.

Таблиця 2.12

Оцінка ліквідності підприємства

№ з/п	Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
			2022 р	2023 р	2024р	+/-	%
1.	Коефіцієнт покриття (загальний)	> 1	0,80	0,79	0,61	–0,19	–23,8
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5	0,27	0,57	0,088	–0,182	–67,4
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,010	0,25	0,015	0,005	50,0
4.	Частка оборотних засобів в активах	за планом	0,946	0,828	0,907	–0,039	–4,1
5.	Частка виробничих запасів в обор. активах	>0,5	0,67	0,28	0,856	0,186	27,8
6.	Робочий капітал, тис грн.	середньо-галузево	–772,8	–1002,8	–4916,3	–4143,5	–536,0

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Аналіз показників ліквідності демонструє в цілому нестійкий та критичний фінансовий стан підприємства у частині покриття своїх короткострокових зобов'язань. Загальний коефіцієнт покриття протягом 2022–2024 рр. знизився з 0,80 до 0,61, що значно нижче нормативного значення (>1) і свідчить про дефіцит обігових коштів та залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також має негативну динаміку: у 2022 р. він становив 0,27, у 2023 р. підвищився до 0,57 (перевищив норматив), але у 2024 р. різко впав до 0,088. Це означає, що за рахунок найбільш ліквідних активів підприємство може покрити менш ніж 10 % своїх поточних зобов'язань, що є критично низьким рівнем.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, попри певні коливання, також не відповідає нормативу: у 2024 р. він становить 0,015 при нормі 0,2, що свідчить про недостатній рівень грошових коштів та їхніх еквівалентів на підприємстві.

Певним позитивним моментом є зростання частки виробничих запасів в оборотних активах (з 0,67 у 2022 р. до 0,856 у 2024 р.), що підвищує виробничий потенціал. Проте одночасно спостерігається зниження частки оборотних активів у загальних активах, а це свідчить про недостатню маневреність активів.

Найбільш проблемним показником є робочий капітал, який має стійко від'ємне значення та демонструє погіршення: від –772,8 тис. грн у 2022 р. до –4916,3 тис. грн у 2024 р. Це означає, що підприємство фінансує частину своїх необоротних активів за рахунок короткострокових зобов'язань та працює у зоні фінансового ризику.

У цілому ліквідність підприємства є незадовільною. Підприємству необхідно збільшувати обсяг оборотних активів, оптимізувати запаси, зменшувати поточні зобов'язання та підвищувати рівень грошових коштів. Без комплексного фінансового оздоровлення надалі можливе поглиблення проблем із платоспроможністю.

Для оцінки довгострокової фінансової стійкості ТОВ «Еком'ясо Полісся» важливо проаналізувати систему показників платоспроможності, які характеризують співвідношення власного та позикового капіталу, рівень забезпеченості підприємства власними фінансовими ресурсами та здатність покривати зобов'язання наявними активами. Такий аналіз дозволяє визначити ступінь фінансових ризиків, оцінити стабільність підприємства та його можливість залучати інвестиції й кредитні ресурси. На основі даних бухгалтерського балансу за 2022–2024 рр. розраховано

ключові коефіцієнти, що формують загальну картину фінансової стійкості підприємства (табл. 2.13).

Аналіз показників платоспроможності ТОВ «Еком'ясо Полісся» свідчить про критичний рівень фінансової стійкості підприємства протягом 2022–2024 рр. Усі розраховані коефіцієнти мають від'ємні або нижчі за норматив значення, що вказує на суттєву залежність підприємства від позикових коштів та відсутність власного капіталу як джерела фінансування активів.

Таблиця 2.13

Оцінка платоспроможності підприємства

№ з/п	Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р. +/-
			2022 р.	2023 р.	2024 р.	
1.	Коефіцієнт автономії	>0,5	–0,175	0,043	–0,48	–0,305
2.	Коефіцієнт фінансової стабільності	>1	–0,149	–0,041	–0,324	–0,175
3.	Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	>0,1	–0,243	–0,259	–0,631	–0,388
4.	Коефіцієнт покриття (платоспроможності)	>1	0,85	0,96	0,68	–0,17

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Коефіцієнт автономії у 2024 р. становить –0,48, що означає фактичне превалювання зобов'язань над активами і негативний власний капітал. Подібна тенденція характерна й для коефіцієнта фінансової стабільності, який у 2024 р. знизився до –0,324, що свідчить про критичний дисбаланс між власними та позиковими ресурсами.

Забезпеченість власними засобами протягом всього періоду залишається від'ємною, а у 2024 р. значно погіршилася (–0,631), що вказує на повну залежність від короткострокових кредиторських зобов'язань. Коефіцієнт покриття також демонструє зниження з 0,85 у 2022 р. до 0,68 у 2024 р., тобто підприємство не має достатнього обсягу активів для покриття своїх поточних боргів.

У цілому платоспроможність ТОВ «Еком'ясо Полісся» перебуває на незадовільному рівні, що свідчить про високі фінансові ризики, незбалансованість структури капіталу та потребу у впровадженні заходів з фінансового оздоровлення, оптимізації витрат, збільшенні власного капіталу та зменшенні боргового навантаження.

Фінансова стійкість характеризує збалансованість власних і залучених коштів, рівень залежності підприємства від кредиторів та здатність забезпечувати безперервність діяльності. Вона оцінюється системою коефіцієнтів, що відображають структуру капіталу, маневреність ресурсів і рівень фінансової незалежності.

Для ТОВ «Еком'ясо Полісся» аналіз фінансової стійкості особливо важливий, оскільки підприємство перебуває на етапі активного розширення виробничої бази та збільшення обсягів оборотних активів, що супроводжується ростом кредиторської заборгованості.

Оцінка фінансової стійкості підприємства представлено в табл. 2.14.

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Еком'ясо Полісся» демонструє вкрай напружений фінансовий стан підприємства протягом 2022–2024 рр. Усі ключові коефіцієнти свідчать про домінування залученого капіталу над власним, що спричинено значними збитками та формуванням негативного власного капіталу.

Таблиця 2.14

Оцінка фінансової стійкості підприємства

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, -	%
1.	Коефіцієнт фінансової залежності	–5,71	–23,41	–2,08	3,63	–
2.	Маневреність робочого капіталу	1,31	5,02	1,19	–0,12	–9,2%
3.	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	1,31	5,02	1,19	–0,12	–9,2%
4.	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	–6,71	–24,41	–3,09	3,62	–
5.	Коефіцієнт стійкості	–0,175	–0,043	–0,480	–0,305	–174%

	фінансування					
6.	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	1,175	1,043	1,480	0,305	26%
7.	Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,149	-0,041	-0,324	-0,175	-218%

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Коефіцієнт фінансової залежності у всіх періодах має від’ємне значення через від’ємний власний капітал, а у 2023 році він досягає критичних значень (-23,41), що означає повну залежність підприємства від кредиторів. У 2024 році ситуація дещо покращується за рахунок росту активів, однак власний капітал стає ще більш негативним (-4115,1 тис. грн), що лише поглиблює фінансову нестійкість.

Маневреність робочого капіталу залишається негативною, що свідчить про брак обігових коштів та потребу в зовнішньому фінансуванні для підтримки операційної діяльності. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу у 2024 році сягає 1,48, що означає, що всі активи підприємства сформовані за рахунок кредиторської заборгованості – надзвичайно ризикова ситуація.

Таким чином, ТОВ «Еком’ясо Полісся» має нестійкий фінансовий стан, характеризується повною залежністю від короткострокових зобов’язань, відсутністю власних ресурсів та суттєвим дефіцитом робочого капіталу. Для покращення ситуації необхідне відновлення прибутковості, збільшення власного капіталу, оптимізація запасів і реструктуризація кредиторської заборгованості.

Нижче подано розраховану таблицю 2.15 для оцінки ділової активності ТОВ «Еком’ясо Полісся».

Таблиця 2.15

Оцінка ділової активності підприємства

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1.	Коефіцієнт оборотності активів	0,85	6,43	2,00	1,15	135
2.	Тривалість обороту активів (дні)	424	56	180	-244	-57
3.	Коефіцієнт оборотності оборотних	0,89	6,68	1,71	0,82	92

	активів					
4.	Тривалість обороту оборотних активів (дні)	404	54	211	–193	–48
5.	Коефіцієнт оборотності обігових коштів	0,89	6,68	1,71	0,82	92
6.	Тривалість одного обороту коштів	404	54	211	–193	–48
7.	Коефіцієнт оборотності запасів	1,33	23,62	1,99	0,66	50
8.	Тривалість обороту запасів (дні)	271	15	181	–90	–33
9.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	— (БК <0)	—	—	—	—
10	Тривалість обороту власного капіталу (дні)	—	—	—	—	—
11	Коефіцієнт завантаженості активів	1,18	0,14	0,64	–0,54	–46

Продовження табл. 2.15

1	2	3	4	5	6	7
12	Коефіцієнт завантаженості активів в обороті	1,12	0,15	0,59	–0,53	–47
13	Коефіцієнт завантаженості власного капіталу	—	—	—	—	—

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Аналіз ділової активності ТОВ «Еком'ясо Полісся» показує неоднозначні тенденції у динаміці 2022–2024 років. Перш за все, у 2023 році підприємство демонструвало надзвичайно високі темпи оборотності активів та оборотних засобів – коефіцієнти зросли майже у 7 разів порівняно з 2022 року, що свідчило про інтенсивне використання ресурсів, значні обсяги виробництва та реалізації, а також про збільшення масштабів операційної діяльності.

Проте у 2024 році ситуація змінилася: уповільнення оборотності активів і запасів зумовлене різким нарощуванням оборотних активів – передусім запасів, які зросли більш ніж у 6 разів, яке призвело до збільшення тривалості обороту активів та запасів, що вказує на формування надлишкових складських залишків і потенційне замороження оборотних коштів. Незважаючи на це, показники оборотності залишилися вищими, ніж у 2022 році, що підтверджує загальне пожвавлення господарської діяльності підприємства.

Негативним аспектом є неможливість оцінити оборотність власного капіталу, оскільки у всі роки підприємство має від'ємний власний капітал, що свідчить про

фінансову нестійкість та залежність від кредиторської заборгованості, що посилює ризики операційної діяльності.

Загалом, ділова активність ТОВ «Еком’ясо Полісся» у 2024 році покращилася відносно 2022 року, однак порівняно з піковим 2023 роком спостерігається суттєве уповільнення через накопичення запасів та зниження обсягів реалізації. Підприємству доцільно оптимізувати політику управління оборотними активами, зменшити обсяг складських залишків та підвищити ефективність використання ресурсів для відновлення високих темпів оборотності.

2.3. Оцінка розробки стратегії розвитку ТОВ «Еком’ясо Полісся»

Аналіз загального середовища є важливою складовою стратегічного управління підприємством, оскільки дозволяє оцінити зовнішні фактори, що впливають на його діяльність, розвиток і конкурентоспроможність. Загальне середовище охоплює сукупність політичних, економічних, соціальних, правових і технологічних чинників, які формують умови функціонування підприємства незалежно від його галузевої специфіки.

Для ТОВ «Еком’ясо Полісся» аналіз компонентів зовнішнього середовища має особливе значення, оскільки підприємство діє у висококонкурентному секторі харчової промисловості, де стабільність і розвиток значною мірою залежать від державної політики, економічних тенденцій, технологічного прогресу та соціальної підтримки регіону.

У таблиці 2.16 наведено узагальнену характеристику ключових компонентів зовнішнього середовища підприємства та оцінено ступінь їхнього впливу на господарську діяльність.

Таблиця 2.16

Характеристика компонентів загального середовища ТОВ «Еком’ясо Полісся»

Компонент середовища	Основний зміст і характеристика	Вплив на діяльність підприємства
1	2	3

Політичний	Державна політика спрямована на підтримку агропромислового комплексу, розвиток експорту продовольства, підтримку малого бізнесу через децентралізацію.	Позитивний: створює сприятливі умови для розвитку, участі у державних і регіональних програмах підтримки.
Економічний	Регіон має аграрну спеціалізацію, що забезпечує наявність якісної сировини. Спостерігаються інфляційні коливання, зростання енерговитрат.	Помірно негативний: підвищення собівартості продукції; компенсується оптимізацією витрат і впровадженням енергоощадних технологій.
Соціальний	Підприємство забезпечує робочі місця, підтримує місцеві громади, дотримується принципів корпоративної соціальної відповідальності.	Позитивний: підвищує рівень довіри населення, сприяє стабільності трудових ресурсів і позитивному іміджу підприємства.

Продовження табл. 2.16

1	2	3
Правовий	Діяльність регулюється законами України (Господарський, Податковий кодекси, Закон «Про безпечність та якість харчових продуктів»). Підприємство має всі дозвільні документи.	Позитивний: забезпечує законність діяльності, формує довіру споживачів і партнерів.
Технологічний	Впровадження сучасних технологій переробки, пакування і контролю якості (НАССР, ISO 22000). Модернізація обладнання та автоматизація процесів.	Позитивний: підвищує продуктивність, якість продукції та конкурентоспроможність на ринку.

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями.

Проведений аналіз засвідчує, що зовнішнє середовище ТОВ «Еком'ясо Полісся» характеризується загалом сприятливими умовами для ефективної діяльності та подальшого розвитку. Позитивний вплив справляють політична підтримка держави, соціальна стабільність у регіоні, правова упорядкованість та високий рівень технологічного забезпечення виробництва.

Незначні економічні ризики, пов'язані з інфляційними коливаннями та зростанням витрат, компенсуються ефективним управлінням ресурсами, впровадженням енергозберігаючих технологій і раціональною організацією виробництва.

Таким чином, ТОВ «Еком'ясо Полісся» функціонує в середовищі, яке є сприятливим для стратегічного розвитку, підвищення якості продукції та зміцнення позицій підприємства на регіональному ринку.

Операційне середовище підприємства є сукупністю безпосередніх факторів, які мають прямий вплив на його діяльність і визначають ефективність функціонування виробничо-господарської системи. До таких факторів належать постачальники, споживачі, конкуренти, трудові ресурси та міжнародна діяльність.

Аналіз операційного середовища дозволяє оцінити можливості та загрози, що виникають у процесі взаємодії підприємства з його найближчим ринковим оточенням.

Для ТОВ «Еком'ясо Полісся» дослідження цих чинників є особливо важливим, оскільки підприємство функціонує в конкурентному середовищі агропромислового комплексу, де успіх значною мірою залежить від ефективності партнерських зв'язків, стабільності постачань і рівня задоволення потреб споживачів.

У таблиці 2.17 подано узагальнену характеристику елементів операційного середовища та оцінку їхнього впливу на діяльність підприємства.

Таблиця 2.17

Характеристика операційного середовища ТОВ «Еком'ясо Полісся»

Елемент операційного середовища	Основний зміст і характеристика	Вплив на діяльність підприємства
Постачальники	Основними постачальниками є фермерські господарства Житомирської області, які забезпечують постачання свіжої сировини (м'яса), спецій, пакувальних матеріалів. Взаємодія відбувається на основі довгострокових контрактів.	Позитивний: стабільність постачання, контроль якості, надійні партнерські відносини.
Споживачі	Основними споживачами є торговельні мережі, заклади громадського харчування, локальні магазини та кінцеві покупці у Житомирській, Київській, Рівненській і Вінницькій областях.	Позитивний: широкий ринок збуту, постійна клієнтська база, формування позитивної репутації бренду.
Конкуренти	Головні конкуренти — «Житомирський м'ясокомбінат», «Полісся-Продукт», «Волиньм'ясо». ТОВ «Еком'ясо Полісся»	Помірно позитивний: конкуренція стимулює інновації, розвиток якості та

	вирізняється орієнтацією на екологічність і натуральність продукції.	маркетингових стратегій.
Робоча сила	Підприємство забезпечене місцевими кваліфікованими кадрами. Здійснюється підготовка та підвищення кваліфікації працівників, запроваджуються системи мотивації.	Позитивний: стабільна зайнятість, висока продуктивність праці, низький рівень плинності кадрів.
Міжнародна діяльність	На даному етапі підприємство орієнтоване на внутрішній ринок, проте готується до виходу на ринки ЄС через сертифікацію продукції за європейськими стандартами (ISO, HACCP).	Потенційно позитивний: розширення ринків збуту, підвищення престижу бренду, нові інвестиційні можливості.

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями.

Проведений аналіз операційного середовища ТОВ «Еком'ясо Полісся» свідчить, що підприємство функціонує у сприятливих умовах безпосереднього ринкового оточення.

Налагоджена співпраця з фермерськими господарствами забезпечує стабільне постачання якісної сировини, що є ключовим чинником конкурентоспроможності у м'ясопереробній галузі. Водночас широкий ринок збуту дозволяє підприємству підтримувати стабільний рівень продажів і зміцнювати свою позицію у декількох регіонах України.

Конкурентна боротьба на ринку стимулює підприємство впроваджувати інноваційні технології, підвищувати якість продукції та покращувати маркетингові комунікації. Висока кваліфікація працівників і наявність ефективної системи мотивації створюють сприятливі умови для стабільного розвитку трудового потенціалу.

Підготовка до виходу на європейські ринки свідчить про стратегічну орієнтацію підприємства на довгострокове зростання, розширення географії продажів і підвищення репутації бренду.

Операційне середовище ТОВ «Еком'ясо Полісся» є стабільним, збалансованим і таким, що сприяє сталому розвитку підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та формуванню позитивного іміджу як на регіональному,

так і на національному рівні.

Отже, аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Еком'ясо Полісся» свідчить, що підприємство діє у відносно стабільних політичних, соціальних і технологічних умовах, які сприяють його розвитку та підвищенню конкурентоспроможності. Політика держави, орієнтована на підтримку аграрного сектору, створює сприятливі можливості для модернізації виробництва, а наявність локальної сировинної бази забезпечує стабільність постачання і високу якість продукції.

Соціальна складова діяльності підприємства – участь у розвитку місцевих громад, створення робочих місць, дотримання стандартів безпечності та екологічності – формує позитивний імідж бренду і підвищує довіру споживачів.

Водночас підприємство ефективно адаптується до економічних викликів, пов'язаних із коливаннями ринкової кон'юнктури, завдяки впровадженню енергозберігаючих і ресурсоефективних технологій.

Аналіз операційного середовища показав, що ТОВ «Еком'ясо Полісся» має надійних партнерів серед постачальників, стабільну клієнтську базу, кваліфікований персонал та реальні перспективи виходу на зовнішні ринки.

Таким чином, підприємство займає помітне місце в економічній системі регіону, поєднуючи ефективне управління, соціальну відповідальність і екологічну орієнтацію, що створює передумови для сталого розвитку, розширення ринків збуту та зміцнення позицій ТОВ «Еком'ясо Полісся» як сучасного, конкурентоспроможного виробника м'ясної продукції Полісся.

У сучасних умовах нестабільного споживчого попиту, високої конкуренції на ринку м'ясопродуктів та зростаючих вимог до якості й безпечності харчових продуктів ефективна стратегія розвитку є ключовим інструментом забезпечення стійкого функціонування ТОВ «Еком'ясо Полісся». Проведений аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства показав, що компанія володіє низкою сильних переваг – сформованим іміджем виробника натуральної та екологічно чистої продукції, налагодженими зв'язками з локальними постачальниками

сировини, стабільними обсягами виробництва, високим рівнем довіри споживачів та потенціалом для розширення асортименту. Водночас підприємство стикається із суттєвими викликами: зростанням конкуренції з боку великих м'ясопереробних комбінатів, уповільненням платоспроможного попиту населення, сезонністю виробництва, підвищенням вартості сировини та енергоносіїв, а також ризиками інфляційного та логістичного характеру.

За таких умов стратегічні рішення мають бути спрямовані на зміцнення конкурентних позицій, розширення ринкової присутності, підвищення ефективності виробництва та посилення ціннісної пропозиції для споживачів. Для формування оптимального стратегічного напрямку розвитку доцільно застосувати матрицю Ансоффа, яка передбачає чотири базові підходи до зростання підприємства, що можуть бути адаптовані під діяльність ТОВ «Еком'ясо Полісся»:

1. Стратегія проникнення на ринок (market penetration). Для «Еком'ясо Полісся» це означає розширення продажів на вже освоєних територіях шляхом активної роботи з торговельними мережами, удосконалення системи дистрибуції, підсилення маркетингових комунікацій, формування програм лояльності та забезпечення стабільно високої якості продукції. Особливо перспективними є регіони Полісся та центральної України.

2. Стратегія розвитку ринку (market development). Передбачає вихід підприємства на нові географічні сегменти та нові категорії споживачів. Для «Еком'ясо Полісся» це може бути освоєння великих міст (Київ, Львів, Вінниця), співпраця з HoReCa, розширення присутності в онлайн-каналах, розвиток доставки та партнерств з маркетплейсами.

3. Стратегія розвитку продукту (product development). Дозволяє створювати нові продукти або вдосконалювати існуючі. Підприємство може розробляти лінійки фермерського м'яса, дієтичних продуктів, органічних ковбасних виробів, напівфабрикатів швидкого приготування, смакових новинок. Це дасть змогу підвищити привабливість бренду й сформувати додаткову конкурентну перевагу.

4. Стратегія диверсифікації (diversification). Передбачає вихід у нові види діяльності, пов'язані або не пов'язані з основним бізнесом. Для підприємства можливими напрямками є виробництво кулінарних виробів, м'ясних снєків, органічних продуктів, комбікормів або розвиток власної торгової мережі. Такий підхід зменшує залежність від основних продуктів та підвищує стійкість бізнесу в умовах коливань ринку.

Таким чином, адаптація моделі Ансоффа до діяльності ТОВ «Еком'ясо Полісся» дає змогу визначити комплекс стратегічних рішень, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності, посиленню позицій на ринку та забезпеченню довгострокової ефективності роботи підприємства.

1. Проникнення на ринок – збільшення обсягів збуту на вже освоєних ринках із наявним асортиментом м'ясної продукції.

2. Розвиток ринку – вихід у нові географічні регіони та нові сегменти споживачів.

3. Розвиток продукту – удосконалення існуючих видів продукції, розширення лінійок або створення принципово нових м'ясних виробів.

4. Диверсифікація – формування нових продуктів для абсолютно нових ринків або нових напрямів діяльності.

З урахуванням сучасного стану ТОВ «Еком'ясо Полісся» найбільш обґрунтованим є поєднання стратегій «Проникнення на ринок» та «Розвиток продукту», оскільки:

– підприємство вже має стабільну клієнтську базу на регіональному рівні, що дозволяє збільшувати продажі шляхом підсилення дистрибуції, розширення партнерських каналів, активного просування бренду та зміцнення позиціонування як виробника натурального м'яса;

– розвиток асортименту (нові лінійки ковбасної продукції, фермерське м'ясо, органічні продукти, напівфабрикати швидкого приготування) дасть змогу охопити ширший спектр потреб споживачів, підвищити маржинальність та сформувати

додаткові конкурентні переваги.

На рис. 2.2 може бути представлена матриця Ансоффа, адаптована для вибору оптимальної стратегії розвитку ТОВ «Еком'ясо Полісся».

Дана матриця демонструє, що для ТОВ «Еком'ясо Полісся» найбільш обґрунтованим є поєднання стратегій проникнення на ринок (зміцнення позицій у наявних регіонах, розширення каналів збуту, активізація роботи зі споживачами) та розвитку продукту (випуск нових видів м'ясної продукції, напівфабрикатів, органічних лінійок).

Вибір стратегії за моделлю конкурентних переваг М. Портера. За підходом М. Портера підприємство може обрати одну з трьох базових конкурентних стратегій:

1. Лідерство за витратами.
2. Диференціація.
3. Фокусування (нішування).

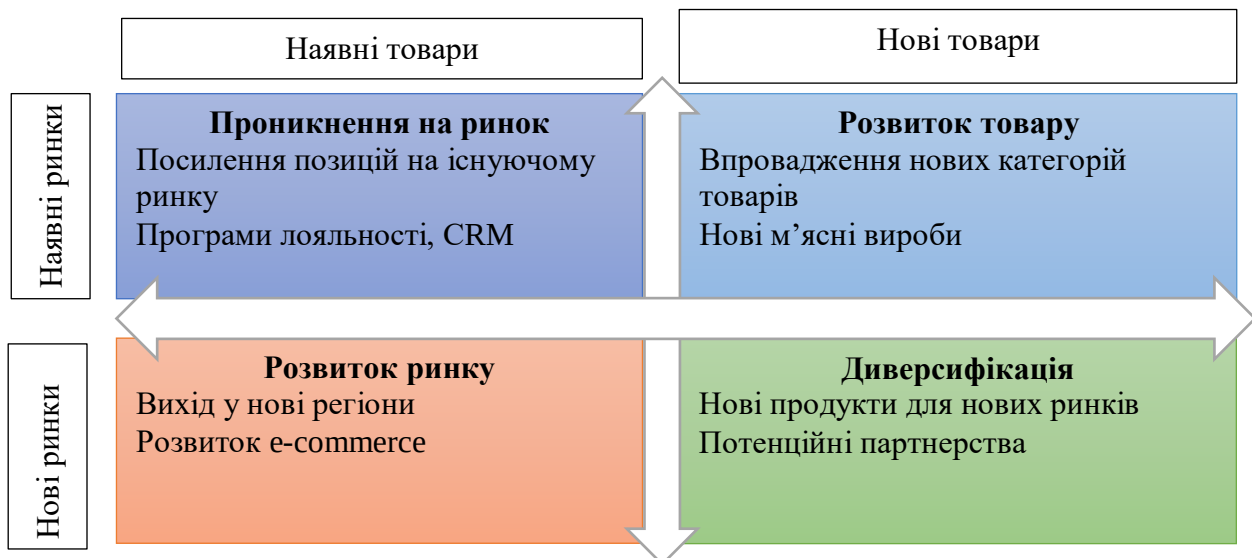


Рис. 2.2. Матриця Ансоффа для вибору маркетингової стратегії ТОВ «Еком'ясо Полісся».

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями.

Для ТОВ «Еком'ясо Полісся» найбільш відповідною є стратегія диференціації, яка дозволяє формувати унікальну перевагу на ринку м'ясної продукції за рахунок якості, натуральності й особливої ціннісної пропозиції.

Основні елементи стратегії диференціації для ТОВ «Еком'ясо Полісся»:

1. Орієнтація на натуральність та екологічність продукції. Акцент на чистій сировині, мінімальній обробці, відсутності штучних домішок і контрольованих фермерських процесах виробництва.

2. Впровадження нових продуктів і лінійок. Це можуть бути преміальні органічні м'ясні вироби, ковбаси власного виробництва, фермерські делікатеси, мариновані та готові до запікання набори.

3. Побудова емоційного зв'язку з клієнтом. Формування бренду, що асоціюється з місцевим виробником, природною якістю, традиціями Полісся та соціальною відповідальністю.

4. Покращення сервісу та взаємодії з клієнтами. Розвиток сучасних підходів до комунікації: сторінки у соцмережах, консультації, рецептурні поради, дегустації, участь у місцевих ярмарках.

5. Підвищення рівня довіри через сертифікацію. НАССР, екологічні сертифікати, маркування «еко» – як доказ натуральності та безпечності продукції.

Таким чином, стратегія диференціації дає можливість ТОВ «Еком'ясо Полісся» не лише підвищити конкурентоспроможність на регіональному ринку, а й створити унікальну ціннісну пропозицію, що сприятиме зміцненню бренду та довгостроковому розвитку підприємства.

Модель конкурентних стратегій М. Портера демонструє, що ТОВ «Еком'ясо Полісся» найбільшою мірою реалізує стратегію диференціації, формуючи унікальну цінність для споживачів завдяки натуральності продукції, локальній сировині, екологічності та високим стандартам якості. Водночас підприємство частково застосовує елементи лідерства за витратами (оптимізація виробничих процесів, логістики, зниження собівартості) та фокусування (орієнтація на локальні ринки

Полісся та сегмент споживачів, які віддають перевагу фермерським продуктам). Така комбінована стратегія дає можливість підприємству посилювати конкурентні переваги на ринку м'ясної продукції.



Рис. 2.3. Модель конкурентних стратегій за М. Портером

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями.

Матриця BCG розглядає бізнес-напрями з позиції частки ринку та темпів його зростання (рис. 2.3).

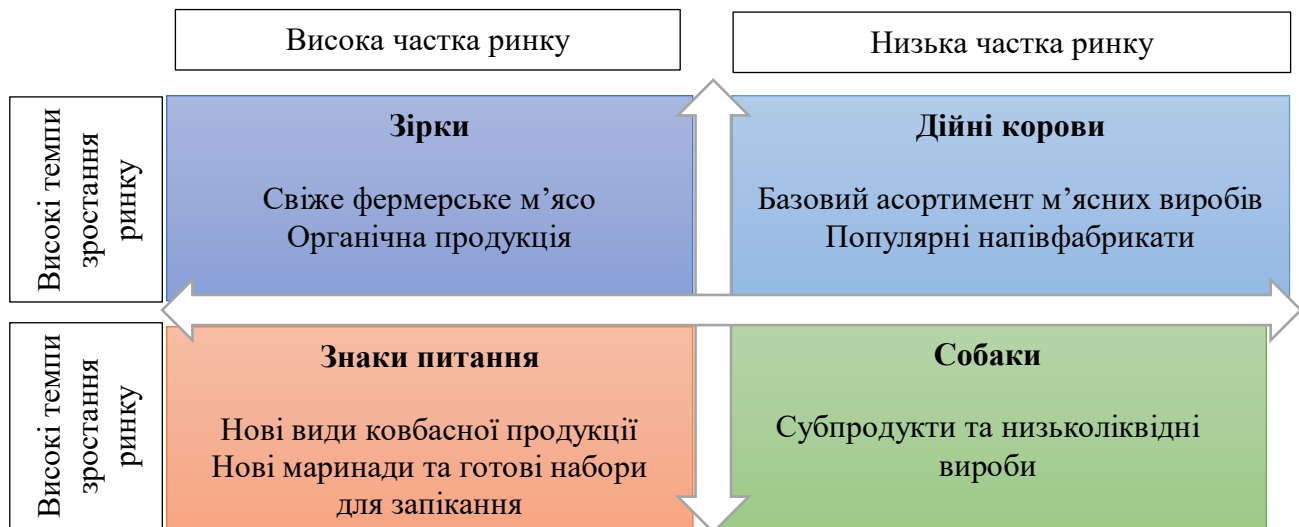


Рис. 2.3. Матриця BCG для оцінки ринкової позиції ТОВ «Еком'ясо Полісся»

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями.

Матриця BCG оцінює напрями діяльності за рівнем ринкової частки та темпами галузевого зростання.

«Зірки»:

- свіже фермерське м'ясо (яловичина, свинина);
- органічна продукція преміум-категорії – це напрями зі значним попитом та високим потенціалом розвитку.

«Дійні корови»:

- базовий асортимент м'ясних виробів;
- популярні напівфабрикати. Стабільні продукти з високою ринковою часткою, що забезпечують основний грошовий потік.

«Знаки питання»:

- нові види ковбасної продукції;
- нові маринади і готові набори для запікання. Категорії з потенціалом зростання, але поки невеликою часткою ринку.

«Собаки»:

- застарілі види продукції, які мають невеликий попит (окремі позиції субпродуктів, низьколіквідні вироби).

Рекомендації на основі матриці BCG:

1. Інвестувати у «зірки» – розширювати виробництво фермерського м'яса та органічної лінійки.
2. Підтримувати «дійні корови» – модернізувати рецептури, покращувати пакування, зміцнювати позиції у торговельних мережах.
3. Розвивати «знаки питання» – активізувати маркетингові кампанії, дегустації, просування у соцмережах.
4. Оптимізувати або вилучати «собак» – скорочувати асортимент неактуальних або малорентабельних продуктів.

Оцінка стратегії розвитку ТОВ «Еком'ясо Полісся» засвідчує, що підприємство має значний потенціал для зміцнення своїх позицій на ринку завдяки

поєднанню природних конкурентних переваг – локальної сировини, екологічної орієнтації, високої якості продукції та зростаючого попиту на натуральні м'ясні вироби. Аналіз за моделями Ансоффа, Портера та BCG підтверджує, що найбільш ефективним шляхом подальшого розвитку є комбінована стратегія проникнення на ринок, розвитку продукту та диференціації, яка дозволяє водночас зміцнювати існуючі позиції та активно освоювати нові сегменти.

Підприємство має сильні ринкові переваги у вигляді «зіркових» напрямів (свіже фермерське м'ясо, органічна продукція), стабільної бази «дійних корів» (основний асортимент) та перспективних категорій «знаків питання», розвиток яких дасть можливість суттєво розширити товарний портфель. У той же час окремі малорентабельні позиції потребують оптимізації або виведення з асортименту.

Стратегічна орієнтація на диференціацію дозволяє підприємству зміцнювати бренд, формувати стійку клієнтську лояльність, підвищувати маржинальність продукції та забезпечувати собі конкурентні переваги не лише за рахунок ціни, а й завдяки якості, екологічності та прозорості виробництва. Додаткове впровадження цифрових інструментів збуту, модернізація технологій та активні маркетингові комунікації сприятимуть підвищенню впізнаваності та розширенню цільової аудиторії.

Отже, обрана стратегія розвитку є обґрунтованою, актуальною та відповідає сучасним тенденціям ринку. Її реалізація забезпечить ТОВ «Еком'ясо Полісся» стабільне зростання, підвищення конкурентоспроможності та довгострокову економічну стійкість.

Висновки до розділу 2

Проведений організаційно-управлінський аналіз показав, що ТОВ «Еком'ясо Полісся» є сучасним м'ясопереробним підприємством із продуманою лінійною організаційною структурою управління, чіткою системою підпорядкування та

розмежуванням відповідальності. Наявність сертифікованих систем безпечності (НАССР, ISO 22000), орієнтація на екологічність виробництва, співпраця з локальними постачальниками сировини та соціальна відповідальність формують позитивний імідж підприємства і створюють організаційно-управлінське підґрунтя для стратегічного розвитку. Показники ефективності менеджменту свідчать про зростання результативності управлінських рішень, підвищення економічності праці управлінського персоналу та загальне вдосконалення системи менеджменту.

Діагностика фінансово-економічного стану засвідчила, що підприємство перебуває на етапі інтенсивного розширення діяльності: зростає вартість активів, оновлюються основні засоби, нарощуються запаси та виробничий потенціал. Водночас фінансова стійкість є недостатньою: власний капітал має від'ємне значення, підприємство значною мірою залежить від поточних зобов'язань, показники ліквідності та платоспроможності не відповідають нормативним орієнтирам, спостерігаються коливання фінансових результатів із переходом від прибутковості до збитковості. Накопичення значних запасів і уповільнення оборотності оборотних активів посилюють ризики «заморожування» обігових коштів і загострюють проблему дефіциту робочого капіталу.

Оцінка зовнішнього та операційного середовища продемонструвала переважно сприятливі умови для розвитку підприємства. Політика держави щодо підтримки аграрного сектору, наявність розвиненої сировинної бази, технологічна модернізація виробництва, стабільні зв'язки з постачальниками та розширювана географія збуту створюють можливості для зростання. Водночас високий рівень конкуренції на ринку м'ясопродуктів, інфляційний тиск, подорожчання енергоресурсів та логістичні ризики формують зовнішні загрози, що вимагають підвищення ефективності використання ресурсів та посилення стратегічного управління.

Застосування інструментів стратегічного аналізу (матриця Ансоффа, модель конкурентних стратегій М. Портера, матриця BCG) дало змогу окреслити оптимальні напрями розвитку ТОВ «Еком'ясо Полісся». Найбільш обґрунтованою є

комбінована стратегія проникнення на ринок та розвитку продукту в поєднанні зі стратегією диференціації: зміцнення позицій на наявних ринках, розширення каналів збуту, активне просування бренду локального виробника, одночасно з формуванням нових продуктових лінійок (органічні, фермерські, дієтичні, преміальні м'ясні вироби, напівфабрикати). Така стратегія дозволяє максимально використати природні конкурентні переваги підприємства – локальну сировинну базу, екологічну орієнтацію, натуральність продукції та зростаючий попит на якісні м'ясні вироби.

Узагальнюючи результати аналітичної оцінки, можна зробити висновок, що ТОВ «Еком'ясо Полісся» має вагомий виробничий, ресурсний та ринковий потенціал для подальшого розвитку, однак стикається з серйозними викликами у сфері фінансової стійкості та платоспроможності. Стратегічний розвиток підприємства має ґрунтуватися на поєднанні інноваційно-диференціаційної маркетингової стратегії з комплексними заходами фінансового оздоровлення: оптимізацією структури капіталу, зменшенням боргового навантаження, прискоренням оборотності активів, раціоналізацією витрат. Реалізація такої узгодженої стратегії дозволить підприємству не лише зміцнити свої позиції на ринку м'ясопродуктів, а й забезпечити довгострокову економічну стійкість, підвищити конкурентоспроможність та створити передумови для виходу на національний і, в перспективі, міжнародний рівень.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ЕКОМ'ЯСО ПОЛІССЯ»

3.1. Напрями удосконалення розробки стратегії розвитку ТОВ «Еком'ясо Полісся»

Удосконалення процесу розроблення стратегій розвитку ТОВ «Еком'ясо Полісся» є ключовою умовою зміцнення його конкурентних позицій на ринку, підвищення ефективності діяльності та забезпечення довгострокової стабільності. Оскільки підприємство працює у сфері м'ясопереробки – одній із найбільш конкурентних та регульованих галузей – стратегічний підхід повинен бути комплексним, адаптивним і випереджувальним, здатним реагувати на ринкові коливання, зміни споживчих уподобань та технологічні виклики.

Для систематизації запропонованих напрямів удосконалення стратегічного розвитку ТОВ «Еком'ясо Полісся» доцільно представити їх у вигляді узагальнюючої таблиці 3.1. Такий формат дозволяє структуровано продемонструвати ключові стратегічні вектори, визначити їх змістове наповнення, очікувані результати та управлінські переваги від їх реалізації. Запропонована таблиця сприяє формуванню цілісного уявлення про майбутні кроки розвитку підприємства, забезпечує зручність аналізу й порівняння стратегічних ініціатив і може використовуватися як інструмент планування в межах стратегічного менеджменту. Представлені у ній напрями відображають пріоритетні завдання зміцнення конкурентних позицій підприємства, підвищення його ефективності та розширення ринкових можливостей.

Удосконалення процесу стратегічного розвитку ТОВ «Еком'ясо Полісся» потребує системного та багатовекторного підходу, що охоплює ринок, продукт, технології, виробництво, фінанси, маркетинг та людські ресурси. Аналіз

запропонованих напрямів, відображених у таблиці 3.1, свідчить, що підприємство здатне сформулювати цілісну й ефективну модель довгострокового розвитку, якщо зосередиться на комплексній реалізації кожного стратегічного вектора.

Таблиця 3.1

Напрями удосконалення стратегічного розвитку ТОВ «Еком'ясо Полісся»

Стратегічний напрям	Основні цілі	Заходи/Дії	Відповідальні	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
Розвиток ринку	Розширення географії збуту, зростання клієнтської бази	• Вихід у нові області (Київська, Вінницька, Львівська) • Співпраця з HoReCa • Партнерства з маркетплейсами	Заступник директора зі збуту, Відділ продажу, Відділ закупівель і логістики, Транспортний відділ	+20–30% приросту продажів, збільшення ринкової частки
Проникнення на ринок	Посилення позицій у наявних регіонах	• Розширення дилерської мережі • Система лояльності для магазинів-партнерів • Рекламні активності	Заступник директора зі збуту, Відділ закупівель і логістики, Відділ продажу	Зростання впізнаваності бренду, зміцнення локальних позицій
Розвиток продукту	Розширення асортименту та оновлення продукції	• Розробка нових видів ковбас • Введення органічної лінійки • Преміум-продукти та швидкі напівфабрикати	Заступник директора з виробництва, Виробничий відділ, Ремонтно-будівельний	Збільшення маржинальності, вихід у нові сегменти
Цифровізація управління	Підвищення ефективності операцій	• Впровадження ERP, CRM • Автоматизація складського обліку • Цифровий контроль виробництва	Директор, Заступник директора з фінансів, Планово-економічний відділ, Бухгалтерія	Прозорість процесів, скорочення витрат, мінімізація помилок
Маркетинг і комунікації	Посилення бренду та лояльності споживачів	• Присутність у соцмережах • Дегустації, івенти • Еко-брендинг, акцент на натуральності	Заступник директора зі збуту, Відділ продажу, Юридичний відділ	Зростання довіри, покращення іміджу, збільшення продажів
Оптимізація витрат і логістики	Підвищення ефективності виробництва	• Оптимізація маршрутів доставки • Модернізація обладнання • Зменшення енерговитрат	Заступник директора з виробництва, Відділ постачання, Транспортний відділ	Скорочення собівартості, підвищення рентабельності
Фінансова стійкість	Зниження боргового навантаження та підвищення ліквідності	• Реструктуризація кредиторської заборгованості • Залучення інвестицій • Оптимізація запасів	Заступник директора з фінансів, Планово-економічний відділ, Бухгалтерія	Покращення платоспроможності, стабільність
Кадровий розвиток	Підвищення кваліфікації працівників та зниження плинності кадрів	• Навчання персоналу • Стимулюючі програми мотивації • Співпраця з навчальними закладами	Заступник директора із загальних питань, Відділ кадрів, Юридичний відділ	Зростання продуктивності, стабільність колективу

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
Екологічність і сталий розвиток	Підвищення екобезпеки та відповідальності	• Утилізація відходів за новими стандартами • Очищення стічних вод • Енергоощадні технології	Заступник директора із загальних питань, Служба безпеки та контролю	Покращення екологічного іміджу, доступ до міжнародних ринків

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями.

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку м'ясопереробної продукції ефективність маркетингової діяльності підприємства безпосередньо визначає його позиції на ринку, рівень прибутковості та спроможність до подальшого розвитку. Для ТОВ «Еком'ясо Полісся» стратегічне вдосконалення маркетингу повинно ґрунтуватися на системному підході, який охоплює розвиток ринку, інноваційність продуктів, цифровізацію управління, оптимізацію комунікацій, формування бренду та зміцнення фінансової стійкості.

1. Розвиток ринку та збутової системи. Першочерговим напрямом є розширення географії збуту. Підприємство може збільшити частку продажів через вихід на більш платоспроможні області України – Київську, Львівську, Вінницьку. Для цього доцільно створити регіональні дистрибуційні склади, що скоротить час постачання та витрати на транспортування. Аналогічну практику використовують компанії «Глобіно» та «Алан», які демонструють до 20% зростання реалізації після запуску регіональних складів.

Другим піднапрямом є вихід у сегмент HoReCa (ресторани, готелі, кав'ярні). Співпраця з мережею ресторанів «Mon Chef», «Rebernia», «Wintime Gastro Bar» дозволить забезпечити стабільні оптові контракти й постійну завантаженість виробничих ліній, що створить регулярний попит на охолоджене м'ясо, напівфабрикати та делікатеси преміум-класу.

Крім того, варто розвивати онлайн-канали продажу, інтегруючись у маркетплейси Rozetka, Prom.ua, Zakaz.ua, що забезпечить охоплення національного ринку без відкриття додаткових точок. Така стратегія дозволить ТОВ «Еком'ясо

Полісся» охопити молоде покоління споживачів, що віддає перевагу онлайн-покупкам.

2. Розширення продуктової лінійки. Другим стратегічним вектором є оновлення та диверсифікація асортименту. Сучасні споживачі віддають перевагу натуральним, екологічним та зручним у приготуванні продуктам. Відтак підприємству доцільно:

- розробити лінійку ready-to-cook (фарш, котлети, стейки, шашлик у маринаді);
- запустити серію еко-продуктів без консервантів і фосфатів;
- створити преміум-серію делікатесів (сиров'ялені ковбаси, шинка фермерська).

Прикладом успішної реалізації подібного підходу є «Башинський» та «Органік Мілк», які завдяки інноваційним рецептурам збільшили частку преміум-сегмента у продажах до 25%.

Розробка нових продуктів дозволить «Еком'ясо Полісся» не лише розширити цільову аудиторію, але й підвищити рентабельність за рахунок більшої доданої вартості.

3. Цифровізація маркетингу та управління. В умовах переходу бізнесу в цифровий формат важливим є впровадження ERP-системи (наприклад, BAS ERP) для об'єднання фінансів, виробництва, складського та збутового обліку, що дає змогу уникнути дублювання даних і приймати управлінські рішення на основі аналітики.

Впровадження CRM-системи (наприклад, Bitrix24) дозволить формувати клієнтські бази, відстежувати історію замовлень, планувати рекламні кампанії, аналізувати ефективність каналів комунікації та контролювати результати продажів у режимі реального часу.

Для посилення присутності в інтернеті доцільно інвестувати у digital-рекламу, SEO-просування та контент-маркетинг. Ефективним напрямом є створення брендованого сайту з можливістю онлайн-замовлення та сторінок у соціальних мережах (Facebook, Instagram, TikTok) із контентом про натуральність, процес

виробництва та фермерське походження м'яса.

Приклад: компанія «М'ясна Весна» за рахунок активного ведення Instagram збільшила кількість клієнтів на 40% протягом року.

4. Розвиток маркетингових комунікацій. Рекламна політика має бути комплексною, побудованою на емоційному зв'язку зі споживачем. Ключові заходи:

1. Проведення дегустацій у торговельних мережах («Сільпо», «АТБ», «ЕкоМаркет»);

2. Організація участі у виставках («WorldFood Ukraine», «ProdExpo»);

3. Запуск інформаційних кампаній під гаслом «Еком'ясо Полісся – натурально і смачно»;

4. Відеоконтент про виробництво, фермерів, екологічність, що формує довіру.

Завдяки активній PR-кампанії компанія зможе підвищити впізнаваність бренду на 30–40% упродовж року, зміцнити імідж відповідального виробника та посилити лояльність споживачів.

5. Оптимізація витрат і логістики. З метою підвищення рентабельності підприємство повинно впровадити оптимізаційні рішення:

– цифрове планування маршрутів доставки (системи «Logist Pro», «KeepinCRM»);

– GPS-контроль транспорту для зниження витрат пального;

– модернізація холодильного обладнання для збереження якості продукції;

– впровадження енергоощадних технологій (LED, рекуперація тепла).

Економічний ефект таких заходів може становити 10–15% зниження собівартості продукції, що безпосередньо підвищить прибутковість підприємства.

6. Розвиток фінансової стійкості. Фінансова база має бути стабільною. Рекомендується:

– запровадити систему щомісячного фінансового контролю KPI (ліквідність, рентабельність, обіговість запасів);

– залучити інвестиції через грантові програми ЄС («EU4Business», Horizon

Europe);

– реструктуризувати короткострокові кредити у довгострокові для зменшення навантаження на грошові потоки.

Посилення фінансової стійкості ТОВ «Еком'ясо Полісся» має ґрунтуватися на системному фінансовому контролі, оптимізації боргового навантаження та залученні зовнішніх інвестицій. Реалізація цих заходів забезпечить стабільний грошовий потік, підвищить ліквідність підприємства та створить надійну базу для подальшого стратегічного розвитку.

7. Формування сильного кадрового потенціалу. Успіх будь-якої маркетингової стратегії залежить від кваліфікованих кадрів. Для цього доцільно створити програму навчання торгових представників і менеджерів з маркетингу, співпрацювати з Житомирським державним університетом «Житомирська політехніка» у межах стажувань і дуальних програм.

Запровадження системи преміювання за виконання планів збуту стимулюватиме результативність і знижуватиме плинність кадрів.

8. Екологічна та інноваційна складова бренду. Екологічність – ключ до довіри сучасного покупця. ТОВ «Еком'ясо Полісся» варто пройти сертифікацію за стандартами ISO 22000 та HACCP, що дозволить постачати продукцію у європейські мережі. Додатково впровадження біоутилізації відходів, систем очищення стічних вод і сортування пакування не лише покращить імідж, а й зменшить витрати. Успішний приклад –компанія «Органік Мілк» (Житомирщина), що завдяки еко-сертифікації вийшла на польський ринок.

Отже, стратегічне удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Еком'ясо Полісся» має базуватись на багатовекторному підході: розширенні ринку, інноваціях у продукції, цифровій трансформації, екологічній відповідальності та формуванні сильної корпоративної культури. Реалізація зазначених заходів дозволить не лише посилити позиції компанії на національному ринку, але й створити передумови для

виходу на міжнародний рівень – як бренду, що поєднує традиції Полісся, сучасні технології та європейські стандарти якості.

3.2. Резерви підвищення ефективності розробки стратегії розвитку підприємства

Ефективність формування стратегії розвитку підприємства значною мірою залежить від здатності використовувати внутрішні потенціали та зовнішні можливості, які на даний момент або недооцінені, або задіяні частково. Для ТОВ «Еком'ясо Полісся» можна визначити низку стратегічних резервів, що дозволять істотно зміцнити управлінську систему, підвищити точність прийняття рішень та забезпечити більш прогнозований і стабільний розвиток.

Процес формування стратегії розвитку ТОВ «Еком'ясо Полісся» потребує не лише чіткого визначення стратегічних пріоритетів, але й усвідомлення внутрішніх резервів, які можуть стати основою для нарощення конкурентних переваг та підвищення результативності управлінських рішень.

Резерви – це приховані або частково використані можливості підприємства, які дозволяють підвищити ефективність стратегічного планування, зміцнити ринкові позиції та забезпечити сталий розвиток. Їх визначення є ключовим елементом оптимізації стратегічного менеджменту, адже вони вказують на сфери, де підприємство може покращити свої показники без значних інвестицій або завдяки раціональному перерозподілу ресурсів.

Узагальнення таких резервів у табличній формі дає можливість системно оцінити потенціал підприємства, визначити конкретні напрями покращення, їх можливі кількісні результати та очікуваний вплив на загальну ефективність стратегічного розвитку.

Наведена нижче таблиця (табл. 3.2) містить опис ключових резервів, орієнтовні розрахункові ефекти та приклади практичного застосування, що робить її

корисним інструментом для прийняття управлінських рішень. Ефективність стратегічного управління ТОВ «Еком'ясо Полісся» значною мірою залежить від того, наскільки повно підприємство здатне задіяти наявні внутрішні резерви та перетворити їх на джерела зростання.

Таблиця 3.2

Резерви підвищення ефективності формування стратегії розвитку ТОВ «Еком'ясо Полісся»

Резерв	Суть резерву	Поточний стан (2024 р.)	Потенціал покращення	Очікуваний ефект
1	2	3	4	5
Резерв аналітичної інформації	Використання маркетингової, фінансової та виробничої аналітики для ухвалення стратегічних рішень	Аналіз ринку здійснюється 1 раз на рік; дані неповні	Збір даних щоквартально, впровадження BI-аналітики	+15% точності прогнозів попиту; зменшення помилок планування на 10%
Резерв оптимізації асортименту	Перегляд структури продуктового портфеля	120 SKU, але лише 40 дають 70% валового прибутку	Скоротити малоефективні позиції на 15–20 SKU, розширити преміум-сегмент	+8–12% зростання маржі; -5% складських витрат
Резерв використання виробничих потужностей	Підвищення завантаженості обладнання	Завантаженість – 62%	Підвищити до 80% за рахунок нових клієнтів і лінійки напівфабрикатів	+20% збільшення обсягів виробництва без нових капіталовкладень
Резерв логістичної ефективності	Оптимізація маршрутів, холодового ланцюга та витрат пального	Рівень транспортних витрат – 14% від собівартості	Зменшення до 10–11% завдяки оптимізації маршрутів та GPS-контролю	Економія ~600 тис. грн/рік
Фінансовий резерв	Поліпшення управління оборотним капіталом	Середній строк обороту запасів – 38 днів	Скоротити до 28–30 днів	Вивільнення до 1,2 млн грн оборотних коштів
Резерв кадрової продуктивності	Підвищення кваліфікації персоналу та зменшення плинності	Плинність – 18% на рік	Зниження до 10–12% завдяки навчанням та мотивації	+7% продуктивності праці; -300 тис. грн витрат на підбір
Резерв технологічної	Впровадження сучасних технологій	30% обладнання – застаріле	Заміна/модернізація на 10–15	-8% виробничих витрат, +5%

модернізації	обвалки, охолодження, пакування		одиниць	виходу готової продукції
--------------	---------------------------------------	--	---------	-----------------------------

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5
Резерв маркетингової активності	Підсилення впливу на споживача та партнерів	Маркетинговий бюджет – 0,7% від обороту	Збільшити до 1,5% з акцентом на digital	+10–15% приросту продажів завдяки діджиталу
Резерв посилення контролю якості	Розширення лабораторного контролю та сертифікації	Частина продукції має базові сертифікати	Провести НАССР, ISO 22000	Доступ до роздрібних мереж + можливість виходу на експорт
Резерв енергоефективності	Зниження енергоспоживання виробництва	Енергоспоживання – 4,8 кВт·год на 1 кг продукції	Скоротити до 4,1–4,3 кВт·год/кг завдяки теплоутилізації	Економія ~450–550 тис. грн/рік

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

Аналіз наведених резервів демонструє, що підприємство має суттєвий нереалізований потенціал як у сфері управління, так і в операційній, технологічній та ринковій діяльності.

Резерви підвищення ефективності формування стратегії розвитку ТОВ «Еком'ясо Полісся» демонструють, що підприємство має значний внутрішній потенціал для зростання без необхідності масштабних капітальних інвестицій – головним чином за рахунок оптимізації процесів, технологічного оновлення та цифрової трансформації управління.

Першочерговим напрямом є резерв аналітичної інформації, адже ухвалення стратегічних рішень сьогодні має спиратися не на інтуїцію, а на якісну бізнес-аналітику. Поточна практика проведення маркетингового аналізу лише раз на рік не дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку. Запровадження квартальної системи збору даних, інтеграція BI-аналітики (Power BI або Qlik Sense) дозволить створити динамічну інформаційну панель, що відображатиме в реальному часі показники продажів, маржинальності, логістичних витрат, що підвищить точність

прогнозів попиту щонайменше на 15% і скоротить планові помилки у виробництві.

Оптимізація асортименту – ще один реальний резерв. Аналіз показує, що 30% позицій у портфелі малорентабельні. Перегляд SKU та фокус на лінійках із високою маржинальністю (ковбаси преміум-класу, готові напівфабрикати, еко-продукти) дозволить зменшити витрати на зберігання, логістику та підвищити валовий прибуток. Подібну модель уже впровадила компанія «Бащинський», яка після скорочення неефективних SKU на 15% отримала +11% прибутковості.

Реалізація резерву використання виробничих потужностей є одним із найефективніших кроків: нині підприємство завантажене лише на 62%, тоді як оптимальний рівень – 80–85%. Залучення додаткових контрактів через сегмент HoReCa, маркетплейси та власні точки продажу дасть змогу збільшити обсяги виробництва на 20% без капітальних вкладень, а отже, підвищити фондовіддачу та рентабельність.

У логістичному аспекті значний ефект може дати впровадження систем GPS-контролю транспорту та цифрового планування маршрутів, що дасть можливість скоротити витрати на паливе до 10–11% від собівартості продукції, зекономивши близько 600 тис. грн на рік. Подібні рішення уже працюють у «МХП» та «Глобіно» й забезпечують відчутну економію за рахунок уникнення нераціональних рейсів і контролю температурного режиму доставки.

Не менш важливим є фінансовий резерв, який полягає у скороченні строку обороту запасів із 38 до 28–30 днів, що можна реалізувати завдяки точнішому плануванню закупівель сировини, системі «just-in-time» та цифровому контролю залишків. Очікуване вивільнення понад 1,2 млн грн оборотних коштів підвищить ліквідність і дозволить реінвестувати ці ресурси в модернізацію.

Впливовим фактором залишаються резерви кадрової продуктивності. Поточна плінність кадрів на рівні 18% створює втрати у вигляді витрат на підбір, навчання та простої у виробництві. Впровадження систем мотивації, корпоративних навчань і програм внутрішнього зростання може знизити плінність до 10–12%, підвищивши

продуктивність праці на 7%, що відповідає практиці компаній «Глобіно» та «М'ясна Гільдія», які створили внутрішні навчальні центри для персоналу.

Резерв технологічної модернізації має вирішальне значення для підвищення якості продукції. Заміну 10–15 одиниць застарілого обладнання (обвалювальних ліній, систем охолодження, пакувальних машин) можна реалізувати поступово — через лізинг або часткове грантове фінансування в межах програми «EU4Business». Це зменшить виробничі втрати на 8% і збільшить вихід готової продукції на 5%.

У сфері маркетингу одним із ключових резервів є підвищення маркетингової активності. Поточний бюджет у 0,7% від обороту не дозволяє проводити повноцінні digital-кампанії. Збільшення до 1,5% із фокусом на SMM, Google-рекламу, інфлюенсер-маркетинг забезпечить додаткове зростання продажів на 10–15%, що підтверджують результати «Ятрань» і «М'ясна Весна», які завдяки digital-комунікаціям суттєво посилили свою присутність у роздрібних мережах.

Паралельно потрібно реалізувати резерв посилення контролю якості. Сертифікація за системами НАССР та ISO 22000 – не лише формальність, а реальна умова для входу в національні торгові мережі («Сільпо», «Епіцентр Маркет») і на європейський ринок, що відкриє доступ до контрактів із стабільним попитом і підвищить довіру до бренду.

Ще один вагомий напрям – енергоефективність. Зниження споживання електроенергії з 4,8 до 4,1–4,3 кВт·год на 1 кг продукції можливе шляхом модернізації холодильного обладнання, рекуперації тепла від компресорів та утеплення приміщень, яке забезпечить щорічну економію 450–550 тис. грн і скорочення вуглецевого сліду, що відповідає європейським тенденціям green production.

Отже, впровадження зазначених резервів дозволить ТОВ «Еком'ясо Полісся» комплексно підвищити ефективність формування стратегії розвитку: від планування та аналітики до виробництва, фінансів і маркетингу. Підприємство отримає можливість працювати більш передбачувано, інноваційно та економічно ефективно.

Системне використання цих резервів забезпечить приріст прибутковості на 15–20% у середньостроковій перспективі, підвищить гнучкість управлінських рішень і створить основу для сталого зростання на українському та міжнародному ринках м'ясопереробної продукції.

У сукупності ці резерви становлять потужний потенціал розвитку, реалізація якого дозволить ТОВ «Еком'ясо Полісся» значно підвищити ефективність стратегічного планування, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити довгострокову стійкість на ринку м'ясної продукції.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Для формування якісного прогнозу діяльності ТОВ «Еком'ясо Полісся» на 2025 рік важливо спиратися не лише на ретроспективні дані фінансової звітності, а й на глибоке розуміння тенденцій м'ясопереробної галузі та потенційного впливу стратегічних рішень, запланованих підприємством. Саме тому розробка прогнозу була здійснена комплексно, із використанням кількох аналітичних підходів, що формують об'єктивну та реалістичну картину можливого розвитку подій.

Першим елементом стала побудова трендового аналізу на основі фактичних показників за 2022–2024 роки. Динаміка доходів, собівартості, валового та чистого прибутку дозволила виокремити основні закономірності діяльності підприємства, визначити темпи зростання ключових показників і виявити внутрішні резерви для їх покращення. Саме показники 2024 року були використані як базова платформа для розрахунку прогнозних значень, адже вони найбільш повно відображають поточний стан бізнесу та рівень ринкової активності.

Для проведення сценарного прогнозування діяльності ТОВ «Еком'ясо Полісся» на 2025 рік необхідно сформувати узгоджену аналітичну базу, яка відображає фактичний фінансовий стан підприємства на кінець 2024 року. Саме ці

показники слугуватимуть початковою точкою (baseline) для подальших розрахунків за оптимістичним, реалістичним та песимістичним сценаріями. Наведені нижче дані включають ключові фінансові статті, що визначають ліквідність, рентабельність, структуру витрат, боргове навантаження та операційну ефективність підприємства.

Таблиця об'єднує такі групи показників:

- 1) операційні результати (дохід, собівартість, валовий прибуток);
- 2) показники фінансової стійкості (кредиторська заборгованість, грошові кошти);
- 3) ресурсну структуру активів (запаси);
- 4) кінцевий фінансовий результат, який відображає загальний рівень ефективності діяльності у 2024 році.

Такі дані не лише характеризують фінансово-економічний стан підприємства, а й дозволяють побудувати обґрунтований прогноз, враховуючи галузеві тенденції, цінові коливання та вплив запропонованих стратегічних заходів на майбутню діяльність.

Таблиця 3.3

Вихідні дані 2024 року (факт), (тис. грн)

Показник	Значення 2024 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	13 290,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	12 985,0
Валовий прибуток (збиток)	305,1
Інші операційні доходи	27,2
Адміністративні, збутові та інші операційні витрати (разом)	4 247,8
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток / збиток)	-3 915,5
Виробничі запаси (рядок 1100 Балансу)	6 664,4
Грошові кошти та їх еквіваленти (рядок 1165 Балансу)	189,2
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги (рядок 1615 Балансу)	12 700,2

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Фінансові результати ТОВ «Еком'ясо Полісся» за 2024 рік демонструють наявність суттєвих проблем у структурі собівартості, управлінні витратами та оборотним капіталом. Незважаючи на досягнутий чистий дохід у розмірі 13,29 млн

грн, підприємство отримало збиток –3,92 млн грн, що свідчить про критично низьку ефективність операційної діяльності та перевищення рівня витрат над доходами.

1. Низький рівень валового прибутку (305,1 тис. грн, або 2,3% від доходу) підтверджує слабку маржинальність продукції та високий рівень собівартості, яка становить 97,7% доходу. Для м'ясопереробної галузі типовим є більш високий рівень маржі (8–15%), що означає недовикористання можливостей оптимізації виробництва.

2. Дуже високе навантаження операційних витрат (4,25 млн грн) погіршує фінансовий результат, поглиблюючи збитковість, що свідчить про можливі проблеми у сфері логістики, управління персоналом, енергоспоживання чи адміністративних процесів.

3. Значний обсяг запасів (6,66 млн грн) за умов низьких продажів призводить до замороження оборотних коштів, що ускладнює фінансову гнучкість підприємства. Така ситуація може бути спричинена надмірним виробництвом, неефективним плануванням або слабким збутом.

4. Низький рівень грошових коштів (189,2 тис. грн) свідчить про високу ліквідність ризиків. Підприємство практично не має «фінансової подушки» для покриття поточних операцій.

5. Висока кредиторська заборгованість (12,7 млн грн) у співвідношенні до активів і доходів вказує на залежність від зовнішніх постачальників та можливі труднощі з погашенням короткострокових зобов'язань.

Підсумовуючи, фінансова ситуація ТОВ «Еком'ясо Полісся» за 2024 рік потребує термінового втручання та системного перегляду стратегії діяльності. Значна частина запропонованих резервів розвитку (оптимізація собівартості, перегляд асортименту, модернізація обладнання, посилення логістики, цифровізація управління) має потенціал істотно вплинути на ключові фінансові показники вже у 2025 році.

Побудова сценарного прогнозу на основі даних 2024 року дасть змогу

визначити реальні шляхи виходу зі збитковості, оцінити вплив управлінських рішень на майбутній фінансовий результат та розробити ефективні програми відновлення та зростання підприємства.

Формування прогнозу фінансово-економічних показників ТОВ «Еком'ясо Полісся» на 2025 рік потребує чіткого обґрунтування моделі зростання та розуміння факторів впливу, які визначатимуть динаміку діяльності підприємства у наступному періоді. З огляду на нестабільність ринку, коливання цін на сировину, зміну поведінки споживачів та зростання конкурентного тиску, прогнозування неможливе без формування системи базових припущень, що враховують галузеві тренди, результати діяльності підприємства у 2022–2024 рр., а також вплив запропонованих стратегічних заходів удосконалення.

Базові припущення є фундаментом для розробки трьох сценаріїв прогнозу (оптимістичного, реалістичного та песимістичного) і дозволяють обґрунтовано визначити потенційну динаміку доходів, витрат, прибутковості та фінансової стійкості у 2025 році. Таблиця 3.4 узагальнює ключові параметри, які формують основу для розрахунків прогнозу.

Таблиця 3.4

Базові припущення для прогнозування діяльності ТОВ «Еком'ясо Полісся» на 2025 рік

Показник	Значення / Очікувана зміна
Очікуване зростання ринку переробленого м'яса	8–12%
Збільшення продажів через нові канали (HoReCa, маркетплейси)	+10–18%
Зниження собівартості після оптимізації логістики	–4–7%
Скорочення втрат сировини завдяки модернізації обладнання	–5%
Очікуване зростання операційних витрат (інфляційний ефект)	+7%
Додаткове зростання маржі завдяки новим SKU (органічні, преміум)	+5–12%

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства.

Формуючи прогноз на 2025 рік, необхідно врахувати як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішнє ринкове середовище. У цьому контексті базові

припущення стають критичним інструментом, що дозволяє створити реалістичну, обґрунтовану та адаптивну модель стратегічного розвитку.

Першим важливим параметром є очікуване зростання ринку переробленого м'яса на 8–12%, що відповідає фактичним темпам 2023–2024 років та обумовлене стабільним попитом на м'ясну продукцію, збільшенням частки фасованих виробів та напівфабрикатів у структурі продажів. Ця тенденція створює додаткові можливості для розширення збуту та збільшення обсягів виробництва.

Другим чинником є вихід підприємства у нові канали реалізації – HoReCa, маркетплейси та роздрібні мережі, що здатне забезпечити приріст продажів у межах 10–18%. Особливо перспективним є сегмент HoReCa, який демонструє післякризове відновлення та потребує стабільних поставок продукції преміальної якості.

Суттєвий вплив на фінансовий результат матиме зниження собівартості на 4–7% завдяки оптимізації логістики та впровадженню систем контролю транспортних витрат. Для підприємства, де витрати на паливо та транспортування є високими, навіть мінімальне оптимізаційне рішення забезпечує суттєвий економічний ефект.

Також стратегія передбачає модернізацію виробничого обладнання, що дозволить скоротити втрати сировини приблизно на 5%, що особливо важливо для м'ясопереробних підприємств, де кожен відсоток відходів трансформується у прямі фінансові втрати.

При цьому враховано вплив інфляційних процесів – очікуване зростання операційних витрат на 7%, що відповідає динаміці 2024 року, що стосується витрат на енергоносії, заробітну плату, пакування та комунальні послуги.

Додатковим резервом розвитку стане введення нових SKU – органічної та преміум лінійки, що здатне підвищити маржинальність продукції на 5–12%, оскільки ці сегменти мають стабільний попит і майже не залежать від цінової конкуренції.

Таким чином, запропонована система базових припущень формує міцне аналітичне підґрунтя для прогнозування діяльності ТОВ «Еком'ясо Полісся» у 2025 році. Вона враховує реальні ринкові тренди, внутрішні можливості підприємства та

ефект від стратегічних заходів, що вже перебувають у стадії впровадження. Поєднання ринкового зростання, розширення каналів збуту, оптимізації витрат, технологічного оновлення та введення нових видів продукції створює фундамент для суттєвого поліпшення фінансових показників.

Такі припущення дозволяють побудувати три сценарії розвитку – оптимістичний, реалістичний та песимістичний – оцінити потенційні ризики та визначити найбільш імовірну траєкторію зростання підприємства. Саме тому наступний етап прогнозу буде присвячений моделюванню ключових фінансових результатів та визначенню того, як кожен сценарій впливає на чистий дохід, операційний результат, рентабельність і фінансову стійкість ТОВ «Еком'ясо Полісся».

Третім елементом стало врахування впливу стратегічних заходів, розроблених для підприємства у попередньому розділі. Це – розширення географії збуту, розвиток асортименту, цифровізація управління, інновації у виробництві та маркетингові активності. З огляду на їхній потенціал та очікувані результати, вони були інтегровані в прогнозну модель, впливаючи на темпи зростання продажів, собівартості, маржинальності та рентабельності.

Застосування сценарного підходу дало змогу сформувати комплексну прогнозну модель розвитку ТОВ «Еком'ясо Полісся» на 2025 рік. Сформовані раніше припущення, що враховують ринкову динаміку, галузеві тенденції та внутрішній потенціал підприємства, стали основою для побудови трьох можливих сценаріїв — оптимістичного, реалістичного та песимістичного. Кожен із них відображає різний ступінь впливу зовнішніх умов і стратегічних рішень, що забезпечує широку аналітичну перспективу та дозволяє оцінити діапазон можливих фінансових результатів.

Важливою складовою побудови прогнозу стало інтегрування стратегічних заходів, розроблених у попередньому розділі: розширення географії збуту, оновлення асортименту, цифровізація управлінських процесів, упровадження

інноваційних технологій та активізація маркетингових інструментів. Усі ці зміни здатні суттєво вплинути на структуру витрат, рівень маржинальності, темпи зростання продажів і загальну рентабельність підприємства.

Враховуючи зазначені фактори, у таблиці 3.5 наведено прогноз ключових фінансових показників ТОВ «Еком'ясо Полісся» за кожним сценарієм. Порівняння показників 2024 року з можливими варіантами розвитку на 2025 рік демонструє, як зміна зовнішніх умов та ефективність реалізації стратегічних ініціатив можуть вплинути на чистий дохід, собівартість, валовий і операційний прибуток, рівень фінансового результату та грошовий потік. Такий підхід дозволяє сформулювати цілісне бачення перспектив підприємства та визначити найбільш імовірну траєкторію його економічного зростання.

Таблиця 3.5

Прогноз фінансових показників ТОВ «Еком'ясо Полісся» на 2025 р.

Показник	2024 (факт)	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	13 290	18 200 (+37%)	15 600 (+17%)	12 000 (–10%)
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	12 985	16 700	14 200	11 600
Валовий прибуток (збиток)	305	1 500	1 400	400
Адміністративні, збутові та інші операційні витрати (разом)	4 248	4 500 (+6%)	4 350 (+2%)	4 200 (–1%)
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток / збиток)	–3 915	–3 000	–2 950	–3 800
Чистий фінансовий результат (прибуток / збиток)	–3 915	–1 800	–2 300	–3 900
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець періоду	189	+450	+220	–150

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства.

Прогноз фінансових показників ТОВ «Еком'ясо Полісся» на 2025 рік

демонструє досить широкий діапазон можливих результатів, що залежатимуть від реалізації стратегічних заходів та загальної ринкової ситуації. У 2024 році підприємство працювало з мінімальним валовим прибутком і зазнало збитків як на операційному рівні, так і за підсумковим фінансовим результатом, що свідчить про низьку маржинальність бізнесу та значний рівень постійних витрат. Саме тому прогноз на 2025 рік був сформований з урахуванням трьох сценаріїв, які відображають різний вплив зовнішніх та внутрішніх факторів.

Оптимістичний сценарій передбачає найбільш сприятливий розвиток подій. За умови активного впровадження стратегічних ініціатив та розширення ринку збуту чистий дохід може зрости на 37%, а валовий прибуток підвищитися до 1,5 млн грн. Попри збільшення операційних витрат, підприємство суттєво скорочує збитковість: чистий фінансовий результат покращується до –1,8 млн грн, а грошовий потік стає позитивним. Це сигналізує про поступове відновлення ліквідності та здатності покривати поточні зобов'язання.

Реалістичний сценарій демонструє більш стриману, але стабільну динаміку. Очікується приріст доходу на 17% та зниження збитків до –2,3 млн грн. Валовий прибуток зростає у понад чотири рази порівняно з 2024 роком, що свідчить про покращення операційної ефективності. Грошовий потік залишається позитивним, хоча й незначним, що дозволяє підприємству зберігати мінімальний рівень фінансової стійкості.

Песимістичний сценарій моделює розвиток подій за умов несприятливої ринкової ситуації – зниження попиту, зростання собівартості сировини або логістичних ускладнень. У цьому випадку дохід може впасти на 10%, а валовий прибуток залишиться низьким. Операційний результат покращується в порівнянні з 2024 роком лише незначно, а чистий фінансовий результат залишається майже на рівні базового року. Грошовий потік стає від'ємним, що створює ризики втрати ліквідності та потреби в додатковому фінансуванні.

Загалом аналіз прогнозу показує, що 2025 рік може стати ключовим для

стабілізації діяльності ТОВ «Еком'ясо Полісся». Підприємство має значний потенціал для покращення результатів, але реалізація цього потенціалу залежатиме від ефективності впровадження стратегічних заходів та здатності адаптуватися до змін ринкового середовища

Розгляд трьох сценаріїв розвитку ТОВ «Еком'ясо Полісся» дає змогу побачити, як різні управлінські рішення та ринкові умови можуть вплинути на результати підприємства вже у найближчому році. У найбільш сприятливому варіанті реалізація всіх стратегічних заходів дозволяє суттєво збільшити обсяг продажів, підвищити ефективність виробництва та зменшити збитковість. За таких умов підприємство впевнено рухається до фінансової стабілізації, а позитивний грошовий потік свідчить про можливість вийти на прибуток у 2026 році.

Більш помірний розвиток подій передбачає часткову реалізацію намічених змін. Підприємство не досягає різкого росту, однак стабільно покращує свої показники: збільшується дохід, зменшується розмір збитків, зростає маржинальність. Цей варіант демонструє, що навіть обмежені кроки у напрямку модернізації та розширення ринку здатні зміцнити фінансову позицію та створити підґрунтя для майбутньої прибутковості.

У разі несприятливих умов підприємство може стикнутися зі скороченням попиту та зростанням витрат, що зведе ефект від стратегічних заходів до мінімуму. У такому випадку дохід зменшується, збитки майже не скорочуються, а негативний грошовий потік сигналізує про можливе погіршення ліквідності та ризики нестачі оборотних коштів.

Побудована модель охоплює всі ключові аспекти діяльності – від доходів і собівартості до рентабельності та грошових потоків. Порівняння трьох сценаріїв дозволяє побачити можливий діапазон змін і визначити, які кроки підприємству слід зробити в першу чергу, щоб забезпечити стабільний розвиток та покращити фінансові результати в умовах змінного ринкового середовища.

Для того щоб оцінити, наскільки кожен із запланованих стратегічних заходів

здатний покращити фінансовий стан ТОВ «Еком'ясо Полісся», було виконано кількісне порівняння їхнього очікуваного впливу на доходи, витрати та загальний результат діяльності. Такий підхід дозволяє не лише визначити потенційну ефективність кожної ініціативи окремо, а й оцінити їхню сукупну результативність у випадку повної реалізації. Кожний захід має різну природу впливу: одні спрямовані на збільшення обсягів продажів та освоєння нових ринків, інші – на скорочення витрат, оптимізацію процесів чи підвищення операційної ефективності.

У таблиці 3.6 відображено очікувані кількісні ефекти основних стратегічних дій – від модернізації обладнання та розширення ринку до впровадження цифрових систем управління та оптимізації логістики. Порівняння цих показників дає змогу зрозуміти, які саме ініціативи мають найбільший потенціал для підвищення прибутковості й фінансової стійкості підприємства. Сумарний результат демонструє загальний приріст можливих фінансових вигод у разі повного виконання стратегії та слугує основою для визначення пріоритетності впровадження кожного заходу.

Таблиця 3.6

Вклад стратегічних заходів у покращення фінпоказників ТОВ «Еком'ясо Полісся»,
(тис. грн)

Захід	Очікуваний ефект	Приріст доходу	Зниження витрат	Загальний ефект
Оптимізація логістики	–30% транспортних витрат	—	+600	+600
Модернізація обладнання	–5% втрат сировини	+300	+200	+500
Нові продукти	преміум + органічна лінійка	+1 200	—	+1 200
Маркетплейси та HoReCa	нові канали	+1 500	—	+1 500
Оптимізація запасів	скорочення обороту на 10 днів	—	+150	+150
Розширення ринку	нові регіони	+1 000	—	+1 000
Цифровізація (ERP, CRM)	менше помилок, ефективність	—	+80	+80

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства.

Порівняння стратегічних заходів показує, які саме напрямки розвитку можуть забезпечити найбільший вплив на фінансові результати ТОВ «Еком'ясо Полісся». Кожен із них спрямований на різні аспекти діяльності підприємства – від підвищення ефективності виробничих процесів до освоєння нових каналів продажу. Найпотужніший ефект демонструють заходи, що пов'язані зі збільшенням обсягів реалізації: запуск преміум та органічної лінійки здатний забезпечити приріст доходу на 1,2 млн грн, а вихід на маркетплейси та в сегмент HoReCa – ще на 1,5 млн грн. Сукупно ці два напрями формують значну частину загального ефекту, що робить їх ключовими драйверами зростання.

Не менш важливим є розширення ринку, яке може додатково збільшити дохід на 1 млн грн, що свідчить про високий потенціал географічної експансії та потребу в активізації збутової політики. Заходи, спрямовані на зниження витрат, також відіграють помітну роль. Оптимізація логістики здатна зменшити транспортні витрати на 600 тис. грн, а модернізація обладнання, крім приросту доходу, забезпечує ще 200 тис. грн за рахунок скорочення втрат сировини.

Менш масштабний, але важливий ефект дають оптимізація запасів та цифровізація управління. Хоча їхній внесок у фінансовий результат менший – 150 та 80 тис. грн відповідно, – саме ці заходи підвищують операційну ефективність, зменшують помилки та покращують оборотність, що є критично важливим для підприємства з низькою маржинальністю.

У підсумку загальний очікуваний ефект у разі повної реалізації стратегії становить понад 5 млн грн. Такий результат підкреслює, що комплексне впровадження заходів дає синергійний ефект і може стати вирішальним фактором у переході підприємства від збитковості до фінансової стабільності.

Фінансові підсумки 2024 року свідчать про те, що підприємство працює в умовах підвищених ризиків і залишається збитковим, що характерно для компаній, які перебувають на етапі активного розвитку або трансформації бізнес-моделі. Водночас детальний аналіз показує, що ТОВ «Еком'ясо Полісся» має значний

потенціал зростання, оскільки вже сформовано низку стратегічних напрямів, які здатні суттєво змінити динаміку діяльності у найближчі роки. Саме тому 2025 рік розглядається як ключовий для переходу від збитковості до поступової фінансової стабілізації.

Заплановані стратегічні заходи дозволяють досягти помітного покращення показників. Залежно від рівня їх реалізації, підприємство може збільшити чистий дохід до 15,6–18,2 млн грн, що відповідатиме зростанню від 17% до понад 35%. Це свідчить про реальність розширення ринкової присутності та підвищення конкурентоспроможності продукції. Водночас зниження збитковості на 40–55% є суттєвим сигналом поліпшення операційної ефективності. Особливо важливим є факт можливого формування позитивного операційного грошового потоку в рамках оптимістичного сценарію, що означає покращення ліквідності, здатності обслуговувати поточні зобов'язання та фінансувати частину інвестицій власними ресурсами.

Найвищу результативність демонструють ті заходи, які безпосередньо спрямовані на розширення можливостей підприємства: вихід на нові ринки, розширення продуктової лінійки, оптимізація логістики та модернізація обладнання. Саме вони забезпечують найбільший фінансовий ефект, поєднуючи приріст доходу зі зниженням витрат. Розвиток нових регіонів відкриває доступ до ширшої споживчої бази, запуск нових продуктів підвищує середню маржинальність, логістична оптимізація зменшує операційні витрати, а модернізація устаткування сприяє скороченню втрат сировини та підвищенню продуктивності.

Реалістичний прогноз свідчить, що 2025 рік стане періодом фінансового вирівнювання та стабілізації. Підприємство ще не досягне прибутковості, однак докорінно покращить свої ключові показники і створить міцну основу для розвитку. Така тенденція є передумовою того, що вже у 2026–2027 роках можливий перехід до стійкої прибутковості, за умови послідовної реалізації стратегії та адаптації до змін ринкового середовища. Це дозволить підприємству не лише відновити фінансову

стійкість, а й зміцнити позиції на ринку та збільшити інвестиційну привабливість.

Висновки до розділу 3

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що ТОВ «Еком'ясо Полісся» перебуває на етапі глибокої трансформації: з одного боку, фінансові результати 2024 року засвідчують високі ризики, збитковість, проблеми зі структурою собівартості, оборотним капіталом і борговим навантаженням; з іншого – підприємство має значний внутрішній та ринковий потенціал зростання, підтверджений наявністю чітко сформованих стратегічних напрямів і виявлених резервів підвищення ефективності. Поточний стан не можна розглядати як кризу без перспективи, радше як відправну точку для системних змін, які за умови послідовної реалізації здатні суттєво змінити траєкторію розвитку підприємства.

Комплекс запропонованих стратегічних напрямів – розвиток ринку, проникнення на вже освоєні регіони, розширення та оновлення продуктового портфеля, цифровізація управління, посилення маркетингових комунікацій, оптимізація витрат і логістики, зміцнення фінансової стійкості, розвиток персоналу, екологічність та стратегічні інновації – формує цілісну модель довгострокового розвитку. Вони не існують ізольовано: ринкові стратегії підкріплюються продуктовими інноваціями, технологічними модернізаціями й цифровими інструментами управління, тоді як фінансові рішення та розвиток людського капіталу створюють основу для їх стабільної реалізації. Така взаємопов'язаність забезпечує синергійний ефект та дає змогу не просто реагувати на ринок, а проактивно формувати власні конкурентні переваги.

Виявлені резерви – від підвищення якості аналітичної інформації, оптимізації асортименту й завантаженості потужностей до вдосконалення логістики, управління запасами, енергоефективності, якості та маркетингової активності – демонструють, що значна частина потенціалу підприємства нині використовується не повністю. Системне задіяння цих резервів дозволяє суттєво покращити показники без критично великих капіталовкладень, головним чином за рахунок грамотного

управління, раціоналізації процесів і зміни управлінських підходів. Фактично йдеться про можливість «внутрішньої модернізації», коли позитивний ефект досягається через оптимізацію наявних ресурсів.

Сценарне прогнозування на 2025 рік показало, що навіть за стриманого, реалістичного розвитку подій підприємство здатне суттєво зменшити збитковість, підвищити валовий прибуток, покращити грошові потоки й зміцнити фінансову стійкість. Оптимістичний сценарій демонструє потенціал зростання доходу до 18,2 млн грн, скорочення збитків більш ніж наполовину та формування позитивного операційного грошового потоку, що створює передумови для виходу на прибутковість уже у 2026 році. Песимістичний варіант окреслює зону ризику й підкреслює важливість своєчасної реалізації стратегічних заходів, особливо у сфері ринку, витрат, логістики та фінансів.

Загалом отримані результати свідчать, що ТОВ «Еком'ясо Полісся» має реальні можливості перейти від збиткової моделі функціонування до стійкого зростання, за умови цілеспрямованого впровадження запропонованих стратегій та активного використання виявлених резервів. 2025 рік виступає періодом стабілізації та фінансового вирівнювання, а горизонти 2026–2027 років можуть стати етапом формування стійкої прибутковості, зміцнення ринкових позицій та підвищення інвестиційної привабливості підприємства. Інтеграція ринкових, виробничих, інноваційних, екологічних і фінансових рішень дає змогу розглядати «Еком'ясо Полісся» як підприємство, здатне не лише подолати поточні труднощі, а й вибудувати конкурентоспроможну, сучасну й стійку модель розвитку.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати дослідження розробки стратегії розвитку ТОВ «Еком'ясо Полісся», можна стверджувати, що поставлена мета роботи – теоретично обґрунтувати, проаналізувати та удосконалити підходи до стратегічного розвитку підприємства м'ясопереробної галузі – досягнута, а всі основні завдання дослідження послідовно реалізовані в трьох розділах.

1. Стратегія розвитку підприємства є системою управлінських рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей і забезпечення стійкого функціонування організації в динамічному ринковому середовищі. Вона поєднує місію, цілі, ресурси, конкурентні переваги та механізми адаптації до зовнішніх змін.

2. Система розробки стратегії розвитку підприємства охоплює етапи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, формування стратегічних альтернатив, вибору оптимальної моделі розвитку, розроблення планів реалізації та контролю виконання. Її ефективність визначається узгодженістю елементів – аналітичного, організаційного, інформаційного та контрольного.

3. Методичні підходи до розробки стратегії розвитку базуються на використанні сучасних інструментів стратегічного аналізу (SWOT, PEST, SPACE, BCG-матриця, Balanced Scorecard), які дозволяють обґрунтовано оцінити позиції підприємства, потенціал його зростання та можливі сценарії розвитку.

4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення стратегічного управління формують правові рамки та інформаційну базу для ухвалення рішень. Законодавство України (Конституція, кодекси, профільні закони) визначає принципи підприємництва, господарської діяльності, інвестиційної політики, бухгалтерського обліку, конкуренції й охорони праці. Інформаційне забезпечення спирається на внутрішні звіти, аналітичні бази, сучасні ІТ-системи (ERP, CRM, BI).

5. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «Еком'ясо Полісся» засвідчив наявність чіткої функціональної структури управління, стабільної кадрової

політики та орієнтації на якість продукції. Підприємство активно працює на регіональному ринку, однак має потенціал до розширення збуту на міжобласному рівні.

6. Діагностика фінансово-економічного стану показала, що підприємство має низький рівень прибутковості: у 2024 р. фінансовий результат є від'ємним (–3 915,5 тис. грн), що зумовлено високими операційними витратами та недостатньою маржинальністю. Водночас, наявні виробничі запаси та активи створюють основу для підвищення ефективності за рахунок раціоналізації витрат і зростання обсягів реалізації.

7. Оцінка стратегії розвитку ТОВ «Еком'ясо Полісся» показала, що підприємство орієнтується на стабільність виробництва, проте потребує активнішого використання маркетингових, інноваційних і цифрових інструментів управління. Основні стратегічні проблеми пов'язані з недостатньою диверсифікацією ринків, слабкою цифровізацією процесів і високою енергомісткістю виробництва.

8. Напрями удосконалення розробки стратегії розвитку передбачають: розширення географії збуту (вихід на Київський, Львівський, Вінницький ринки); співпрацю з сегментом HoReCa; розвиток преміум- і еко-лінійок продукції; впровадження ERP/CRM-систем; оптимізацію логістичних маршрутів; посилення маркетингових комунікацій у digital-середовищі.

9. Резерви підвищення ефективності стратегії розвитку включають використання аналітичних інструментів BI, скорочення малоефективних SKU, підвищення завантаженості виробничих потужностей до 80%, зменшення транспортних витрат і обороту запасів, модернізацію технологічного обладнання, сертифікацію ISO та HACCP, підвищення кваліфікації персоналу.

10. Оцінка ефективності запропонованих заходів свідчить, що їх реалізація забезпечить зростання чистого доходу на 17–37%, підвищення маржинальності на 8–12%, зменшення витрат на 10–12% та стабілізацію грошового потоку. Це створить

фінансові передумови для стійкого розвитку підприємства в середньостроковій перспективі.

У підсумку, впровадження комплексної стратегії розвитку, що поєднує ринкові, виробничі, інноваційні, фінансові та кадрові напрями, дозволить ТОВ «Еком'ясо Полісся» зміцнити конкурентні позиції, підвищити ефективність діяльності та забезпечити довгострокову стабільність на ринку м'ясопереробної продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ansoff, H. I. Strategic Management. Ansoff H.I. Strategic Management. New York: Wiley, 1979. 358 p.
2. Kotler, Ph. Marketing Principles. Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V. Principles of Marketing. London: Pearson, 2001. 992 p.
3. Meskon, M. Management: Concepts and Applications. Meskon M., Albert M., Hedouri F. Management. New York: Harper Collins, 1998. 720 p.
4. Middleton J. Global Business Strategy. Middleton J. Strategy: The Best 100 Ideas. London: Capstone, 2006. 272 p.
5. Middleton, J. 50 Management Ideas You Really Need to Know. Middleton J. 50 Management Ideas You Really Need to Know. London: Quercus, 2005. 208 p.
6. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Porter M.E. Competitive Strategy. – New York: Free Press, 1980. 396 p.
7. Thompson, A., Strickland, A. Strategic Management: Concepts and Cases. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic Management. Boston: McGraw-Hill, 2003. 912 p.
8. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергійний підхід // Інвестиції: практика і досвід. 2019. № 19. С. 12–14.
9. Бельтюков Є.А. Ефективне енерговикористання – стратегія розвитку підприємства // Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 4. С. 23–27.
10. Бондаренко О., Яценко М. Content marketing at trade enterprise. Scientia Fructuosa. 2023. № 2. С. 24-38.
11. Бугайчук В., Грабчук І., Аляб'єва В. (2022). Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Економіка та суспільство, (44). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84> (дата звернення 21.10.2025).
12. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління. Стратегічне

управління. Київ: ЦУЛ, 2003. 396 с.

13. Вдовічен А.А., Вдовічена О.Г. Триєдиний вектор стабілізації економіки України в умовах неконтрольованих глобальних викликів. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія: Економічні науки. 2020. Вип. I (77). С. 12–30.

14. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2017. № 26(1). С. 32–41.

15. Гармаш Р. Б. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. Академічні візії. Вип. 17. 2023. С. 33–37.

16. Головчук Ю.О., Дибчук Л.В., Середницька Л.П. Контент-маркетинг як стратегія просування на ринок та поширення послуг. Економіка та держава. 2022. № 4. С. 69–75.

17. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2014. № 1. С. 193–199.

18. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2014. № 1. С. 193–199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30 (дата звернення: 21.10.2025).

19. Господарський кодекс України. Закон України від 16 січня 2003 р. № 436-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18–22. Ст. 144.

20. Григор'єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства [Електронний ресурс] // Соціально-економічні проблеми і держава. 2013. Вип. 1. С. 116–124.

21. Грищенко І.М., Гуржій Н.М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах цифровізації. Ефективна економіка. 2023. № 6. URL: <https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=12219> (дата

звернення 29.11.2025 р.).

22. Гуренко Т.О. Стратегічне планування маркетингової діяльності підприємства в умовах турбулентності ринку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023. № 2. С. 41–53.

23. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність // Економічний аналіз. 2017. Т. 12(3). С. 112-115.

24. Державна служба статистики України. Оборот роздрібної торгівлі підприємств за видами економічної діяльності у 2024 році. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/spr.htm (дата звернення 30.11.2025 р.).

25. Дєєва К.А. Ресурси стратегії розвитку підприємства: управління фінансами – банківський // Відповідальна економіка. 2012. Вип. 4. С. 118–122.

26. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. Економіка та суспільство. 2022. № 38. . URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56> (дата: звернення 21.10.2025).

27. Дуброва Н.І., Хоменко К.О. Контент-маркетинг як чинник підвищення конкурентоспроможності роздрібних мереж. Бізнес Інформ. 2023. № 8. С. 56–63.

28. Захаркіна Л.С. Формування стратегії інноваційного розвитку машинобудівного підприємства (матричний підхід) // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2011. № 1. С. 66–78.

29. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства // Науковий вісник НЛТУ України. 2018. Вип. 24.7. С. 245–250.

30. Збитки, завдані українському бізнесу внаслідок російської агресії, оцінюються в \$13 млрд / Kyiv School of Economics, 2023. URL: <https://damaged.in.ua/damage-assessment> (дата звернення 21.10.2023).

31. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства // Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 11(162). С. 107-

113.

32. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 11(162). С. 107-113.

33. Калиниченко М.П. Концепція ринкової орієнтації та її теоретичне підґрунтя // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Зб. наук. пр. Маріуполь: Вега-Принт, 2019. С. 304-308.

34. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Збалансована система показників. Від стратегії до дії // пер. з англ. К.: Олімп-Бізнес, 2017. 485 с.

35. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків // Бізнес Інформ. 2017. № 8. С. 343–347.

36. Климчук С.А. Діагностика внутрішнього середовища як етап формування стратегії розвитку підприємства // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2015. Вип. 33. С. 48–60.

37. Кобелев В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства // Вісник економіки, транспорту і промисловості. 2015. Вип. 42. С. 297–303.

38. Коваленко О.В. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку // Проблеми системного підходу в економіці. 2016. № 54. С. 35–39.

39. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з росією. Економіка та суспільство. 2022. № 42. . URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57> (дата звернення 21.10.2025).

40. Конституція України. Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.

41. Котляр Л.А., Пархоменко Ю.В. Сучасні тенденції розвитку ринку електронної комерції в Україні. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 79. С. 188–196.

42. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку

промислового підприємства // Інноваційна економіка. 2016. - № 1–2. С. 114–118.

43. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. Інноваційна економіка. 2016. № 1–2. С. 114–118.

44. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2018. Вип. 1(1). С. 369–373.

45. Малкова Т.Г. Внутрішньо-фірмова методика оцінки орієнтації на ринок та її практичне використання // Маркетинг. 2019. № 1. С. 31–43.

46. Марцин В. С. Економічне регулювання ефективності господарської діяльності. Економічне регулювання ефективності господарської діяльності. Львів: ЛБІ НБУ, 2005. 491 с.

47. Мельник Л. Г. Економіка підприємства. Економіка підприємства: підручник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 648 с.

48. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. Економіка підприємства. Економіка підприємства: навч. посібник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 412 с.

49. Мельник Л.Г. Основи стійкого розвитку: навчальний посібник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. 654 с.

50. Меркулов М.М. Побудова стратегії розвитку підприємства на основі сформованої системи збалансованих показників // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2015. Т. 2, вип. 1. С. 47–54.

51. Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ): прийняті Радою з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (IASB). Лондон: IFRS Foundation, чинна редакція.

52. Мінцберг Г., Куїнн Дж.Б., Гошал С. Стратегічний процес / Пер. з англ. Під ред. Ю.Н. Каптуревського. К: Наукова думка, 2014. 688 с.

53. Огляд інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні / Національний інститут стратегічних досліджень, 2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv> (дата звернення 21.10.2025)

54. Писар Н.Б. Застосування методів прогнозування при формуванні стратегії розвитку підприємства // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2012. Вип. 8 (2). С. 175–183.

55. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1.- С. 76–84.

56. Податковий кодекс України. Закон України від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 13–17. Ст. 112.

57. Про акціонерні товариства. Закон України від 17 вересня 2008 р. № 514-VI. Відомості Верховної Ради України. 2008. № 50–51. Ст. 384.

58. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. Закон України від 16 липня 1999 р. № 996-XIV. Відомості Верховної Ради України. 1999. № 40. Ст. 365.

59. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом. Закон України від 14 травня 1992 р. № 2343-XII. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 31. Ст. 440.

60. Про господарські товариства. Закон України від 19 вересня 1991 р. № 1576-XII. Відомості Верховної Ради України. 1991. № 49. Ст. 682.

61. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. Закон України від 15 травня 2003 р. № 755-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 31–32. Ст. 263.

62. Про захист економічної конкуренції. Закон України від 11 січня 2001 р. № 2210-III. Відомості Верховної Ради України. 2001. № 12. Ст. 64.

63. Про захист прав споживачів. Закон України від 12 травня 1991 р. № 1023-XII. Відомості Верховної Ради України. 1991. № 30. Ст. 379.

64. Про інвестиційну діяльність. Закон України від 18 вересня 1991 р. № 1560-XII. Відомості Верховної Ради України. 1991. № 47. Ст. 646.

65. Про ліцензування видів господарської діяльності. Закон України від 2

березня 2015 р. № 222-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 23. Ст. 158.

66. Про охорону праці. Закон України від 14 жовтня 1992 р. № 2694-XII. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 49. Ст. 668.

67. Сасенко М.Г. Стратегія підприємства : навч. посібн.. Тернопіль: Вид-во «Економічна думка», 2017. 352 с.

68. Селезньова Г.О. Стратегія підприємства : навч. посібн. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2017. 240 с.

69. Сименко І.В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика : монографія. К.: ЛБРА-М, 2019. 349 с.

70. Солодовник О.О. Маркетингові стратегії розвитку підприємств у цифровій економіці. Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ». 2023. № 47. С. 115–122.

71. Сотник І.М. Формування стратегії стійкого економічного розвитку молокопереробного підприємства // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2016. Т. 21, Вип. 7(2). С. 98–104.

72. Стратегічне управління потенціалом підприємства. Шелегеда Б.Г., Касьянова Н.В., Берсуцький А.Я. та ін. Стратегічне управління потенціалом підприємства. Донецьк: ДонУЕП, 2006. 219 с.

73. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2016. № 3. С. 168–172.

74. Суслов О.П. Моделювання стратегії розвитку підприємства // Моделювання та інформаційні системи в економіці. 2012. Вип. 87. С. 265–275.

75. Сухорська У. Р. Маркетингові стратегії розвитку підприємства. Маркетингові стратегії розвитку підприємства: сутність, значення, класифікація. Науковий вісник Укр. держ. лісотехнічного університету. 2002. Вип. 12.8. С. 259–263.

76. Терехов Д. Управління онлайн-репутацією підприємства з використанням

сучасних інструментів контент-маркетингу. Сталий розвиток економіки. 2024. № 1(48). С. 201-205.

77. Ткаченко С.О. Маркетингові інновації в системі управління підприємством. Науковий вісник Полісся. 2023. № 1(25). С. 153–160.

78. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства // Інтелект ХХІ. 2015. № 4. С. 38–45.

79. Фоміченко В.П., Кондратенко О.О. Формування стратегії розвитку великого промислового підприємства // Науковий вісник. 2019. № 2 (5Е). С. 293-297.

80. Холод С.Б. Удосконалення структури підприємства і системи управління щодо реалізації стратегії розвитку [Електронний ресурс] / С.Б. Холод, С.В. Грушевський, О.Ю. Куянова // Вісник економічної науки України. 2014. № 2. С. 163–165.

81. Цивільний кодекс України. Закон України від 16 січня 2003 р. № 435-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40–44. Ст. 356.

82. Чайкова О.І. Методичний інструментарій щодо формування та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства // Вісник Міжнародного слов'янського університету. Сер.: Економічні науки. 2012. Т. 15, № 2. С. 42–46.

83. Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер.: Економічні науки. 2017. № 3 (25). Т. 2. С. 167–171.

84. Янковець Т. Стратегічне управління цифровим маркетингом. Scientia Fructuosa. 2022. № 5. С. 93-112. DOI: 10.31617/1.2022(145)06.

ДОДАТКИ