

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

**Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра економіки підприємства та міжнародного бізнесу**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**здобувача вищої освіти другого
(магістерського) рівня за спеціальністю
076 “Підприємництво та торгівля”**

**на тему:
«ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ "ВІКОНТ", ЖИТОМИРСЬКА
ОБЛ., М. ЖИТОМИР)»**

**Виконав: студент ДФН,
групи ПТм-61
Спеціальності 076 «Підприємництво та
торгівля»
Кузевич П.А.
Керівник : к.е.н., проф. Кушнір Н.Б.
Рецензент: д.е.н., проф. Гарнага О.М.**

Кваліфікаційна робота «Економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства (на прикладі ТОВ "Віконт", Житомирська обл., м. Житомир)» / Кузевич П.А. Рівне: НУВГП, 2025. 105 с.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади стратегії розвитку підприємства в умовах сучасних викликів. Розглянуто теоретичні аспекти господарської діяльності підприємства. Проведено комплексний аналіз основних економічних показників потенціалу підприємства. За результатами дослідження обґрунтовано заходи щодо підвищення рівня економічного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання.

The qualification work explores the theoretical foundations of enterprise development strategy in the face of modern challenges. The theoretical aspects of the enterprise's economic activity are considered. A comprehensive analysis of the main economic indicators of the enterprise's potential is carried out. Based on the results of the study, measures are justified to increase the level of the enterprise's economic potential in modern business conditions.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

**Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра економіки підприємства і міжнародного бізнесу**

Пояснювальна записка

**до кваліфікаційної роботи
на тему:**

**«ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ "ВІКОНТ", ЖИТОМИРСЬКА
ОБЛ., М. ЖИТОМИР)»**

**Виконав: студент ДФН,
групи ПТм-61
Спеціальності 076 «Підприємництво та
торгівля»
Кузевич П.А.
Керівник : к.е.н., проф. Кушнір Н.Б.
Рецензент: д.е.н., проф. Гарнага О.М.**

Рівне – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

Навчально-науковий _____ інститут економіки та менеджменту _____
Кафедра _____ економіки підприємства і міжнародного бізнесу _____
Освітній ступінь _____ магістр _____
Спеціальність _____ 076 «Підприємництво та торгівля» _____

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри _____ економіки _____
підприємства і міжнародного бізнесу _____
к.е.н., професор _____ Н.Б.Кушнір
“ ” _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ (ПРОЕКТУ) СТУДЕНТА
Кузевича Павла Андрійовича _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проекту) «Економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства (на прикладі ТОВ "Віконт", Житомирська обл., м. Житомир).
керівник роботи (проекту) **Кушнір Ніна Борисівна, к.е.н., проф.**
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом університету від “17” жовтня 2025 року С №1281 _____

2. Строк подання студентом роботи (проекту) 17 грудня 2025 р. _____

3. Вихідні дані до роботи (проекту) фінансова, бухгалтерська і статистична звітність про результати виробничо-господарської діяльності підприємства за період 2020-2024 рр., довідкова і нормативна література за темою дослідження _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи розробки стратегії розвитку підприємства. Розділ 2. Аналітична оцінка господарської діяльності підприємства та стану його стратегічного розвитку. Розділ 3. Удосконалення процесу розробки стратегії розвитку підприємства. Висновки _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Мультимедійна презентація по темі дослідження _____

2. Роздатковий матеріал _____

6. Консультанти розділів роботи (проекту)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	<i>Кушнір Н.Б., проф.</i>	<i>25.10.25</i>	<i>05.11.25</i>
2	<i>Кушнір Н.Б., проф.</i>	<i>06.11.25</i>	<i>06.12.25</i>
3	<i>Кушнір Н.Б., проф.</i>	<i>07.12.25</i>	<i>15.12.25</i>

7. Дата видачі завдання 25.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи (проекту)	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми кваліфікаційної роботи</i>	25.10 – 27.10.2025 р.	
2.	<i>Розроблення плану кваліфікаційної роботи</i>	28.10 – 29.10.2025 р.	
3.	<i>Опрацювання теоретичного розділу кваліфікаційної роботи</i>	30.10 – 06.11.2025 р.	
4.	<i>Опрацювання аналітичного розділу кваліфікаційної роботи</i>	07.11 – 06.12.2025 р.	
5.	<i>Опрацювання розрахункового розділу кваліфікаційної роботи</i>	07.12 – 14.12.2025 р.	
6.	<i>Оформлення роботи, написання вступу, висновків, оформлення списку літератури, додатків</i>	15.12 – 16.12.2025 р.	
7.	<i>Розроблення електронної презентації результатів та роздаткового матеріалу</i>	16.12. – 18.12.2025 р.	
8.	<i>Здача кваліфікаційної роботи на кафедрі</i>	19.12.2025 р.	
9.	<i>Рецензування кваліфікаційної роботи</i>	19.12. – 20.12.2025 р.	
10.	<i>Захист кваліфікаційної роботи</i>	22.12. – 25.12.2025 р.	

Студент

(підпис)

Кузевич П.А.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи (проекту)

(підпис)

Кушнір Н.Б.
(прізвище та ініціали)

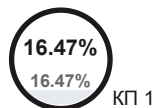
Звіт подібності

Метадані

Назва організації		підрозділ		
National University of Water and Environmental Engineering		National University of Water and Environmental Engineering		
Заголовок				
076 diplom Kuzevuch magistr.docx				
Автор		Науковий керівник / Експерт		
Кузевич Павло Андрійович		Кузевич Павло Андрійович		
Кількість слів	Кількість символів	Дата звіту	Дата редагування	ІД документу
27687	204163	12/11/2025	---	332833111

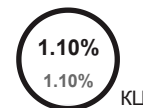
Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



27687

Кількість слів



204163

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		11
Інтервали		756
Мікропробіли		16
Білі знаки		3107
Парафрази (SmartMarks)		437

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Development of an enterprise development strategy. 2/7/2025 Interregional Academy of Personnel Management (Житомирський інститут)	86 0.31 %
2	http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/3794/1/2018.2_%D0%BF%D0%BE%D0%B7.61.pdf	84 0.30 %
3	Development of an enterprise development strategy. 2/7/2025 Interregional Academy of Personnel Management (Житомирський інститут)	78 0.28 %

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність та значення стратегії розвитку підприємства.....	8
1.2. Процес розробки та інструменти формування стратегій розвитку підприємства.....	17
1.3. Методичні аспекти оцінювання результативності стратегії розвитку підприємства.....	26
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері стратегічного управління розвитком підприємств.....	36
Висновки до розділу 1.....	43
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА СТАНУ ЙОГО СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ.....	45
2.1. Аналіз тенденцій розвитку галузі функціонування підприємства.....	45
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.....	53
2.3. Оцінка сучасного стану стратегічного розвитку підприємства.....	61
Висновки до розділу 2.....	72
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	74
3.1. Організаційно-методичні засади удосконалення процесу формування стратегії розвитку підприємства.....	74
3.2. Обґрунтування альтернативних напрямів стратегічного розвитку з використанням методики SWOT-аналізу на підприємстві.....	81
3.3. Оцінка економічної ефективності від реалізації стратегії розвитку підприємства.....	88
Висновки до розділу 3.....	100
ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	105
ДОДАТКИ.....	112

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. За умов економічної нестабільності та жорсткої конкуренції розробка стратегії розвитку підприємства стає однією з найважливіших його задач. Грамотно розроблена стратегія дозволяє не лише забезпечити стійкість у короткостроковій перспективі, але й закласти фундамент для тривалого успіху. Стратегічне планування допомагає компанії оцінити свої сильні та слабкі сторони, визначити перспективи зростання та сформулювати чіткий план для досягнення встановлених цілей. Такий підхід сприяє ефективному використанню ресурсів, підвищенню конкурентоспроможності та посиленню стабільності позицій на ринку. У сучасних реаліях підприємства без чітко сформованої стратегії ризикують втратити здатність оперативно реагувати на зовнішні виклики і, як наслідок, свою конкурентну перевагу.

Розробка стратегії є ключовим чинником для підприємств, які прагнуть диверсифікувати виробництво, освоїти нові ринки чи інтегрувати інновації у свою діяльність. Такий підхід сприяє не лише збільшенню прибутків, але й мінімізує потенційні ризики, спричинені змінами у споживчому попиті або зростанням конкуренції. Стратегічне планування набуває особливого значення у контексті необхідності вдосконалення управління, впровадження сучасних аналітичних інструментів та оцінки ефективності. Отже, створення стратегії розвитку підприємства є не тільки обов'язковим етапом для адаптації до умов динамічного середовища, а й важливим кроком для забезпечення його довготривалої стабільності та зростання. Дослідження у цій галузі дозволяють знаходити найкращі шляхи для оптимізації бізнес-процесів, підвищення фінансових показників та досягнення визначених стратегічних цілей. Це підтверджує актуальність і практичну вагомість даної теми.

Здійснені теоретичні дослідження у сфері стратегічного менеджменту знайшли своє відображення у працях провідних зарубіжних учених, серед яких І. Ансофф, А. Чендлер, М. Портер, Р. Грант, Дж. Тіс, П. Друкер, Г. Мінцберг. Крім того, вагомий внесок у розвиток цієї галузі зробили вітчизняні дослідники,

такі як В. Віханський, В. Тертичко, Є. Данилов, А. Наливайко, З. Шершньова, Г. Кіндрацька, І. Ігнат'єв, О. Ковтун та інші.

Попри значний масив наукових праць у даній сфері, слід наголосити на постійній потребі вдосконалення теоретико-методичних підходів до обґрунтування та реалізації механізмів розвитку й оптимізації процесу формування стратегії підприємства. Залишаються актуальними питання подальшого дослідження резервів, які сприятимуть підвищенню ефективності стратегічного планування. Указані аспекти стали визначальними для формування теми, мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Зазначена тема органічно вписується у предметну область спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля», що забезпечує її відповідність сучасним академічним і практичним запитам галузі.

Основною метою магістерської кваліфікаційної роботи є систематизація та подальше вдосконалення теоретико-методологічних основ розробки стратегій розвитку підприємства, а також визначення можливостей для підвищення ефективності стратегічного управління на прикладі ТОВ НВФ «ВІКОНТ». Для досягнення поставленої мети було виділено та вирішено низку ключових завдань:

- детальне дослідження сутності та значення стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах;
- аналіз процесу створення та інструментів формування стратегій розвитку підприємств;
- узагальнення методичних підходів до оцінювання ефективності стратегій розвитку підприємства;
- вивчення нормативно-правового та інформаційного забезпечення з питань стратегічного управління розвитком підприємств;
- аналіз основних тенденцій функціонування галузі, до якої належить підприємство;
- проведення комплексної діагностики фінансово-економічного стану підприємства;
- оцінювання актуального рівня стратегічного розвитку підприємства;
- розробка організаційно-методичних підходів до вдосконалення процесу

формування стратегії розвитку підприємства;

- обґрунтування альтернативних напрямків стратегічного розвитку, використовуючи методологію SWOT-аналізу для оптимізації управлінських рішень;

- здійснити оцінку економічної ефективності від реалізації стратегії розвитку підприємства.

У магістерській кваліфікаційній роботі об'єктом дослідження є процес формування стратегії розвитку підприємства, тоді як предметом виступають теоретичні, методичні та прикладні основи вдосконалення цього процесу. Методологія дослідження ґрунтується на застосуванні комплексу загальнонаукових і спеціалізованих методів наукового пізнання для вирішення поставлених завдань. Використання системного підходу, а також методів індукції й дедукції, аналізу та синтезу забезпечило можливість всебічного та комплексного розгляду теоретичних аспектів розробки стратегії розвитку, а також ідентифікації особливостей формування її ключових елементів. Історико-логічний метод було застосовано для аналізу основних параметрів еволюції процесів стратегічного розвитку підприємства. Контент-аналіз дав змогу детально вивчити нормативно-правову базу у сфері стратегічного управління та розвитку. Для систематизації результатів і визначення перспективних напрямів розвитку підприємства застосовано методи наукового узагальнення, доповнені процедурами аналізу і синтезу.

Інформаційною базою дослідження стали наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає у подальшому вдосконаленні теоретичних і методологічних основ стратегічного управління розвитком підприємства. Зокрема, це знайшло своє вираження у таких аспектах:

- сформовано оновлений підхід до визначення поняття «стратегія розвитку» підприємства, яке пропонується розуміти як систему узгоджених довгострокових планів та заходів, що спрямовані на забезпечення стійкого зростання організації

шляхом раціонального використання її внутрішніх ресурсів і ефективної адаптації до змін зовнішнього середовища;

- удосконалено організаційно-методичні засади процесу формування стратегії розвитку підприємства, на основі систематизованого підходу до планування та визначення довгострокових цілей, завдань та напрямків діяльності компанії, що сприяє її сталому розвитку і конкурентоспроможності на ринку макаронних виробів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у визначенні напрямів вдосконалення системи стратегічного розвитку підприємства в умовах диверсифікованого зростання. Проаналізовано та обґрунтовано економічний ефект від впровадження запропонованих заходів, спрямованих на реалізацію інвестиційного проєкту, що стосується виробництва та збуту нової продукції на базі підприємства.

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 105 сторінках друкованого тексту. Робота містить 42 таблиці та 10 рисунків. Список використаних джерел налічує 83 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення стратегії розвитку підприємства

У сучасних умовах економічної нестабільності та посилення конкуренції стратегічне планування розвитку підприємства набуває ключового значення як основна передумова ефективного виконання його функцій.

Сучасна реальність, позначена швидкими змінами ринкової кон'юнктури, розвитком технологій та процесами глобалізації, породжує новий спектр викликів, які вимагають від бізнесу чіткого передбачення перспектив та високого рівня адаптивності. Відсутність стратегії розвитку може призвести до втрати конкурентних позицій на ринку, неефективного використання ресурсів підприємства та зниження його фінансової результативності. Стратегія розвитку підприємства виступає інструментом формування довгострокових пріоритетів, беручи до уваги його внутрішній потенціал та екзогенні загрози. Вона концентрує увагу на виборі напрямків діяльності, механізмах досягнення конкурентоспроможності та способах забезпечення стабільного функціонування на ринку. Особливого значення стратегічний підхід набуває за умов економічної турбулентності, де зростання ризиків обумовлює необхідність оперативного реагування на трансформації зовнішнього середовища, забезпечуючи відповідний рівень гнучкості для досягнення успіху.

Сучасні підприємства, які впроваджують продуктивні стратегії розвитку, досягають найвищих результатів у прибутковості, інноваціях і задоволенні вимог соціальної відповідальності. Такий підхід актуальний як для великих корпорацій, так і для невеликих компаній, що прагнуть закріпитися у своїй ринковій ніші. Водночас стратегічне планування дозволяє оптимізувати використання ресурсів та мінімізувати витрати, що стає особливо критичним за умов обмежених фінансових можливостей [1, с.13].

Розробка стратегії розвитку підприємства є ключовим чинником його довгострокового успіху. Вона дозволяє не лише досягати поставлених цілей, але й зміцнити стійкість до криз, сприяючи стабільному економічному зростанню.

Дослідження історичної ретроспективи розвитку теорії стратегічного управління важливе для розуміння змін у підходах до прийняття управлінських рішень. Ця теорія акумулює накопичений досвід і знання, які допомагають підприємствам адаптуватися до динамічних ринкових умов. Аналіз ключових етапів її становлення дає змогу виявити закономірності, що впливають на успішне планування та впровадження стратегій, а також сприяє вдосконаленню сучасних управлінських методів. Для покращення ефективності стратегічного управління в сучасних реаліях необхідно враховувати історичний розвиток його теоретичних засад. Основні етапи еволюції теорії стратегічного управління підприємствами узагальнено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Загальні історичні етапи еволюції теорії стратегічного управління
розвитком підприємства

Етап	Період	Основні характеристики	Ключові концепції / автори
1	2	3	4
1. Раціональний (класичний)	Початок XX століття	Орієнтація на ефективність виробничих процесів, використання принципів наукового управління.	Фредерік Тейлор (теорія наукового управління), Генрі Форд (масове виробництво).
2. Плановий (післявоєнний)	1920-1950-ті роки	Впровадження систематичного довгострокового планування, розвиток функціонального підходу до управління.	Анрі Файоль (адміністративна теорія), Честер Барнард.
3. Аналітичний (системний підхід)	1950-1960-ті роки	З'являється стратегічне планування, акцент на аналізі зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів.	Ігор Ансофф (стратегічне планування), Пітер Друкер.
4. Конкурентний (позиційний)	1970-1980-ті роки	Стратегії розробляються на основі аналізу конкурентного середовища, формуються моделі конкурентних переваг.	Майкл Портер (моделі п'яти сил, конкурентні стратегії).
5. Інноваційний (ресурсний підхід)	1990-ті роки	Увага до унікальних ресурсів і компетенцій підприємства як джерела довгострокових конкурентних переваг.	Джей Барні (ресурсна теорія), Гері Гемел (інноваційні стратегії).

6. Цифровий (технологічний)	2000-ті роки	Інтеграція цифрових технологій в управлінські процеси, орієнтація на швидкість, гнучкість і адаптивність.	Теорії цифрової трансформації, концепції Agile і Lean.
7. Сталий розвиток (глобальний)	2010-ті роки і далі	Орієнтація на сталий розвиток, екологічну відповідальність, соціальну стійкість та інноваційні бізнес-моделі.	Концепції ESG, К. Отман (сталий розвиток).

Джерело: складено автором за [9; 29; 76]

Еволюція теорії стратегічного управління підприємств демонструє поступовий перехід від традиційного раціонального планування до впровадження сучасних інноваційних, цифрових та сталих практик. Основні етапи цього процесу відображають необхідність адаптації до змін у зовнішньому середовищі, стрімкого розвитку технологій та зростання складності управлінських функцій. У результаті сформувалися новітні підходи, які базуються на принципах конкурентоспроможності, гнучкості та соціальної відповідальності бізнесу.

Етимологія терміну «стратегія» походить із грецької мови, де він виник від слова «strategia», яке утворене від «stratos» (військо) і «agein» (вести). Спершу цей термін використовувався для позначення ключових аспектів військової майстерності. Стародавні греки почали широко застосовувати його у момент, коли прийняття військових рішень стало надзвичайно складним і вимагало взаємодії між численними військовими формуваннями. Забезпечення скоординованості та синергії між підрозділами розглядалося як центральне завдання успішної стратегії, виконуваної афінськими полководцями [80, с.38].

У сучасному розумінні наукової думки поняття "стратегія" почало формуватися в 50–60-х роках XX століття. Проте серед дослідників досі не існує єдиної позиції щодо його суті. На думку В. М. Порохні, важливим імпульсом у становленні стратегічного управління став рік 1911, коли в Гарвардській школі бізнесу з'явився курс "Політика бізнесу". Цей курс вважають попередником сучасної дисципліни "Стратегічне управління". Розвиток стратегічного управління як наукової дисципліни нерозривно пов'язаний із індустріальною епохою та формуванням великих промислових корпорацій наприкінці XIX — на початку XX століття.

Американський історик бізнесу А. Чандлер визначав такі компанії як "сучасні ділові підприємства". Важливим прикладом організаційних трансформацій стало реформування General Motors у 1921 році під керівництвом А. Слоуна, яке заклало основи принципового розмежування стратегічного і оперативного управління. Формування класичних наукових шкіл стратегічного розвитку підприємства ілюструє широке розмаїття підходів до управління в умовах змінного середовища. Ці школи, запропоновані Г. Мінцбергом, охоплюють ключові аспекти стратегічного мислення — від оцінки зовнішніх факторів і аналізу внутрішнього потенціалу до врахування організаційної культури та стимулювання інновацій. Їхня класифікація дозволяє впорядкувати процес створення та впровадження стратегії залежно від специфічних умов підприємства та динаміки ринку. Глибше вивчення цих підходів сприятиме кращому розумінню етапів розвитку стратегічного менеджменту, що, у свою чергу, допоможе оптимально обрати напрям для забезпечення стійкого зростання бізнесу [31; 42].

Таблиця 1.2

Характеристика наукових шкіл розробки стратегій розвитку
підприємства за Г. Мінцбергом

Школа стратегії	Опис
1. Школа дизайну	Стратегія формується як процес розробки унікальної концепції, що відповідає внутрішнім можливостям та зовнішнім умовам.
2. Школа планування	Стратегія створюється через систематичний аналіз і детальне планування з акцентом на чіткі цілі.
3. Школа позиціонування	Стратегія базується на конкурентному аналізі галузі, визначенні позиції підприємства на ринку.
4. Школа підприємництва	Стратегія формується через візію та інтуїцію керівника, орієнтовану на майбутні можливості.
5. Когнітивна школа	Стратегія розглядається як результат сприйняття та обробки інформації керівниками підприємства.
6. Школа навчання	Стратегія виникає поступово через адаптацію до змін і навчання на основі досвіду.
7. Школа влади	Стратегія розробляється через комунікацію та переговори між різними зацікавленими сторонами.
8. Школа культури	Стратегія ґрунтується на корпоративних цінностях, традиціях і спільній культурі організації.
9. Школа зовнішнього середовища	Стратегія формується під впливом зовнішнього середовища, до якого організація адаптується.
10. Школа конфігурації	Стратегія базується на трансформації організації через зміну структури або управлінського підходу.

Джерело: складено автором за [6; 18]

Визначені напрями розвитку підприємства охоплюють широкий спектр концептуальних підходів до формування та реалізації стратегій, які враховують як внутрішній потенціал організації, так і зовнішні фактори середовища. Ці підходи демонструють еволюцію стратегічного мислення — від традиційного моделювання чітких планів до підходів, що базуються на гнучкій адаптації, інтегрованій комунікації та врахуванні екологічно-соціального контексту. За рахунок застосування відповідних стратегічних шкіл підприємства отримують змогу обирати методи, які найточніше узгоджуються із їхніми специфічними цілями та пріоритетами.

Поняття «стратегія розвитку підприємства» займає ключову позицію у сучасному дискурсі стратегічного менеджменту, однак його теоретичне наповнення залишається предметом дискусій серед фахівців. Розбіжності у підходах до визначення терміна пояснюються складністю і багатогранністю його сутності, що поєднує довгострокове планування з необхідністю реагування на змінні умови конкурентного середовища. Частина дослідників акцентує увагу на спрямованості стратегій досягнення цільових орієнтирів, тоді як інші концентруються на функціональній ролі ресурсів і засобів підприємства для створення конкурентної переваги.

Бурхливі зміни глобального ринкового контексту та інтенсифікація процесів глобалізації спричинили перегляд традиційних концепцій формування й імплементації стратегій. У цих умовах виникає потреба в систематизації підходів та формуванні універсального розуміння сутності «стратегії розвитку», що могло б бути адаптованим до потреб підприємств різних типів і масштабів діяльності [22, с.45].

Узагальнення окремих наукових дефініцій терміна «стратегія розвитку підприємства» наведено у таблиці 1.3.

Окремі наукові дефініції поняття «стратегія розвитку» підприємства

Автор 1	Визначення поняття 2
Баланович А.М. [2]	Стратегія розвитку підприємства - це напрямок, який організація обирає для досягнення своїх довгострокових цілей через адаптацію до зовнішніх і внутрішніх змін.
Василенко В.А. [6]	Стратегія розвитку підприємства - це комплекс рішень, які визначають довгострокові цілі організації та засоби для їх досягнення через ринок і технології.
Гончаров Ю.В. [11]	Стратегія розвитку підприємства полягає в створенні та підтримці конкурентних переваг шляхом диференціації продуктів або зниження витрат.
Гудзь О.І. [15]	Стратегія розвитку - це пошук і використання можливостей для змін у середовищі підприємства, які забезпечують стійке зростання та ефективність.
Гура О.Л. [16]	Стратегія розвитку підприємства - це процес формування орієнтації на довгострокові цілі, що базуються на змінах у середовищі та внутрішніх ресурсах.
Жихарева В.В. [23]	Стратегія розвитку підприємства - це інтеграція внутрішніх можливостей з зовнішніми можливостями ринку для досягнення сталого розвитку.
Клименко С.М. [29]	Стратегія розвитку підприємства - це визначення довгострокових цілей і засобів їх досягнення через оптимізацію організаційної структури та ресурсів.
Мельник Т.О. [42]	Стратегія розвитку підприємства - це інтегрована система прийняття рішень, яка визначає, як організація повинна діяти для забезпечення свого зростання.
Стадник В.В. [68]	Стратегія розвитку підприємства - це серія взаємопов'язаних ініціатив, орієнтованих на створення інновацій, здатних забезпечити компанії конкурентні переваги.
Шершньова З.Є. [82]	Стратегія розвитку підприємства - це формулювання цілей і напрямів, які допомагають підприємству адаптуватися до змін в умовах конкурентного середовища.

Джерело: складено автором

На основі представлених у таблиці 1.3 теоретичних підходів обґрунтовано пропонується авторське визначення терміна «стратегія розвитку» підприємства. Це комплекс взаємопов'язаних довгострокових планів і заходів, спрямованих на забезпечення стійкого зростання організації.

Стратегія охоплює постановку стратегічних цілей, визначення оптимальних засобів для їх реалізації, з акцентом на формуванні конкурентних переваг і забезпеченні фінансової стабільності. Її характерною рисою є динамічність, яка передбачає постійний процес корекції і адаптації до змін в економічних та ринкових умовах. Розробка стратегії відіграє ключову роль у

досягненні довгострокової конкурентоспроможності та стабільності на ринку. Ефективні стратегії дозволяють підприємствам раціонально використовувати наявні ресурси, мінімізувати ризики, успішно адаптуватись до змін у зовнішньому середовищі та залучати нові потенційні можливості для розширення діяльності. Окрім цього, вони забезпечують формування унікальних конкурентних переваг, які зміцнюють позиції компанії на ринку та сприяють досягненню стабільного фінансового результату. Розробка і реалізація стратегії є передумовою для збереження перспективної орієнтації та ефективного керівництва трансформаціями в умовах швидких змін.

Значення формування стратегії для забезпечення розвитку підприємства наведено на рис. 1.1.

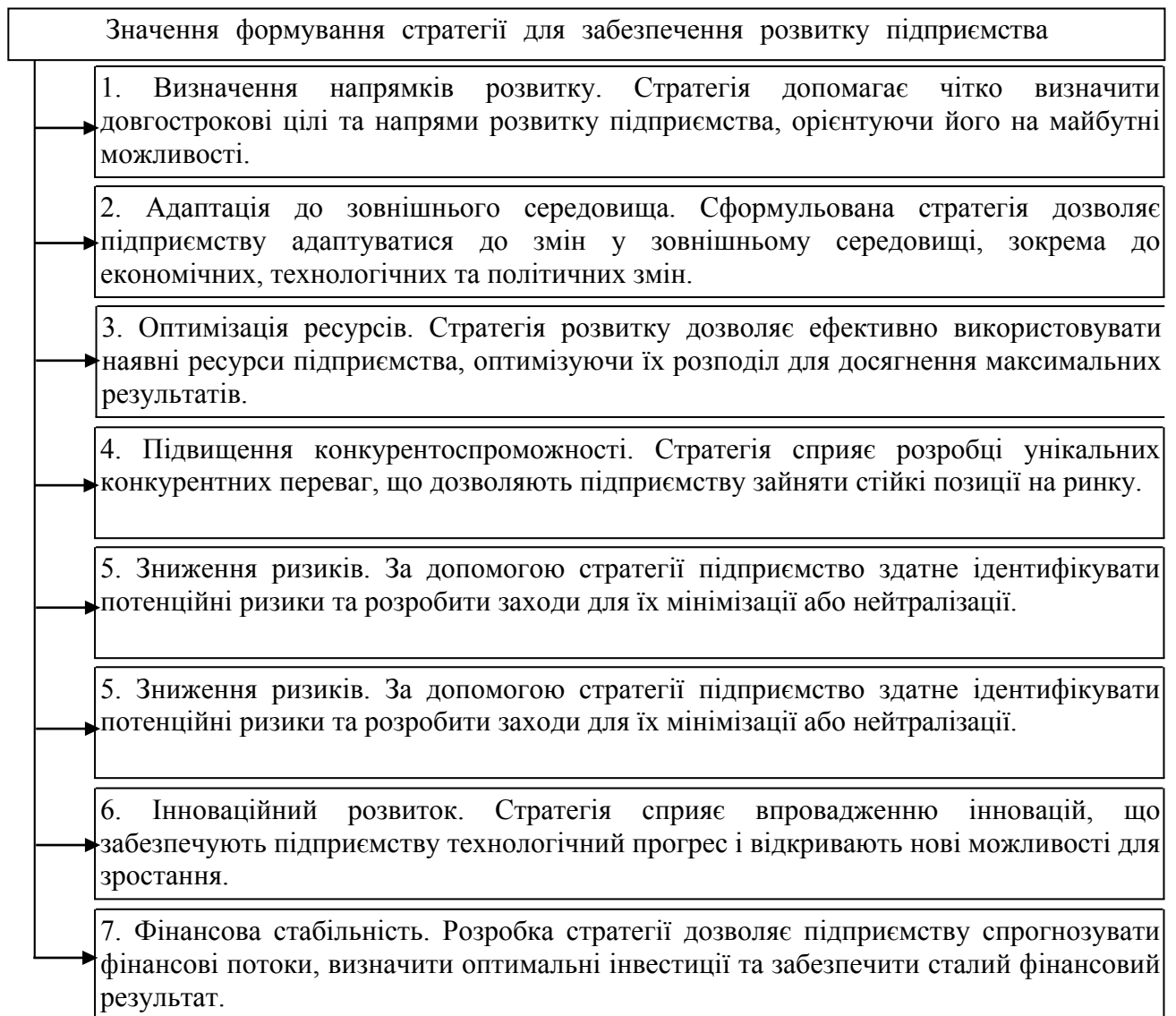


Рис. 1.1. Значення формування стратегії для забезпечення розвитку підприємства

Будь-яка стратегія розвитку підприємства має кілька ключових характеристик, які забезпечують її ефективність і результативність, серед яких можна виділити:

- Довгострокова орієнтація. Стратегія має бути спрямована на досягнення середньо- та довгострокових цілей підприємства, залишаючи пріоритет стабільності та сталості навіть у часи змін.

- Адаптивність. Гнучкість і здатність до адаптації стратегій є необхідною відповіддю на виклики зовнішнього середовища, зокрема економічні зміни, технологічні прориви чи правові нововведення.

- Інтегрованість. Ефективна стратегія охоплює всі функціональні аспекти компанії — фінанси, маркетинг, управління персоналом, виробництво тощо, забезпечуючи їхню гармонізовану взаємодію задля спільної мети.

- Орієнтація на конкурентну перевагу. Вона забезпечує створення і розвиток унікальних рис чи переваг, що дозволяють підприємству займати сильні позиції серед конкурентів.

- Ефективне використання ресурсів. Стратегії передбачають грамотне розпорядження доступними ресурсами, включаючи фінансові, матеріальні та людські, задля отримання максимального результату.

- Прогнозування майбутніх викликів і можливостей. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє передбачати потенційні ризики та можливі фактори впливу на діяльність підприємства.

- Інноваційність. Впровадження інновацій у вигляді нових технологій, продуктів чи послуг дає змогу компанії залишатися конкурентоспроможною в умовах постійних змін.

- Спільна участь керівництва та співробітників. Реалізація стратегічних ініціатив вимагає активної залученості всього персоналу, від вищого керівництва до працівників на нижчих рівнях. Система стратегічного управління розвитком підприємства володіє численними перевагами, серед яких важливо виділити довгострокове прогнозування, мінімізацію ризиків, раціоналізацію використання ресурсів та нарощення конкурентоспроможності. Проте її функціональність може бути обмеженою через високі вимоги до інформаційного забезпечення,

складність у практичному впровадженні і залежність від зовнішніх умов. Відповідно, стратегічне управління вимагає дотримання делікатного балансу між плануванням і здатністю оперативно реагувати на зміни.

Таблиця 1.4

**Переваги та обмежені можливості системи стратегічного управління
розвитком підприємства**

Переваги системи стратегічного управління розвитком підприємства	Обмежені можливості системи стратегічного управління розвитком підприємства
1. Довгострокове планування – дозволяє підприємству чітко визначати свої стратегічні цілі та напрямки розвитку.	1. Високі вимоги до інформаційних ресурсів – стратегічне управління потребує постійного збору, обробки та аналізу великої кількості даних.
2. Зниження ризиків – стратегічне управління дає змогу передбачати й мінімізувати ризики, пов'язані з діяльністю підприємства.	2. Невизначеність в умовах змін – зміни в зовнішньому середовищі можуть швидко зробити частину стратегічних планів неактуальними.
3. Оптимізація ресурсів – сприяє ефективному використанню внутрішніх ресурсів підприємства для досягнення стратегічних цілей.	3. Складність реалізації – впровадження стратегії може вимагати значних ресурсів, часу та зусиль для координації різних підрозділів.
4. Поліпшення конкурентних переваг – дає змогу створити та підтримувати унікальні переваги на ринку.	4. Потреба у висококваліфікованих кадрах – для ефективного стратегічного управління необхідні кваліфіковані спеціалісти та управлінці.
5. Гнучкість та адаптивність – стратегія дозволяє підприємству адаптуватися до змін у ринкових умовах.	5. Висока залежність від зовнішніх факторів – стратегія може бути обмежена або змінена через зовнішні політичні, економічні або технологічні впливи.
6. Підвищення організаційної ефективності – інтеграція стратегічних цілей дозволяє поліпшити загальну ефективність роботи підприємства.	6. Тривалість результатів – досягнення довгострокових результатів від реалізації стратегії може вимагати тривалого часу.
7. Стимулювання інновацій – сприяє розвитку нових технологій, продуктів та послуг.	7. Ризик недостатньої гнучкості в умовах нестабільності – надмірна прив'язаність до довгострокових планів може обмежувати здатність швидко реагувати на зміни.

Джерело: складено автором за [39; 51]

Стратегія розвитку підприємства слугує ключовою основою для досягнення довгострокових цілей та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Вона допомагає визначити перспективні напрями руху, ефективно розпоряджатися наявними ресурсами та знижувати ризики, що сприяє загальній стабільності організації. Її значущість полягає у здатності забезпечувати адаптацію компанії до змінних умов зовнішнього середовища й стимулювати інноваційний розвиток. Таким чином, правильно сформована стратегія є

необхідною передумовою для сталого успіху компанії в умовах динамічного бізнес-середовища.

1.2. Процес розробки та інструменти формування стратегій розвитку підприємства

Розробка стратегії розвитку підприємства є комплексним процесом, який охоплює систематичний аналіз, планування та постановку довгострокових цілей з метою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого зростання.

Вона включає оцінку зовнішнього середовища, аналіз внутрішніх ресурсів компанії, визначення можливостей і загроз, оптимізацію бізнес-процесів і створення конкретних заходів та рішень для досягнення стратегічних цілей. Цей процес потребує постійної адаптації до змін ринкових умов і технологічного середовища, що дає можливість компанії оперативно реагувати на нові виклики та перспективи.

Успішно розроблена стратегія стає основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і формує напрям розвитку організації. Досвід показує, що скопіювати чужу успішну стратегію неможливо, оскільки не існує уніфікованого підходу, який підійшов би кожному підприємству. Це підкреслює необхідність стратегічного мислення у менеджерів, а також їхню здатність створювати й ефективно впроваджувати стратегії, адаптовані до конкретних потреб компанії.

Однією з рекомендованих моделей розробки стратегії можна вважати схему, запропоновану Р. Кенуеллом, що представлена на рисунку 1.2.

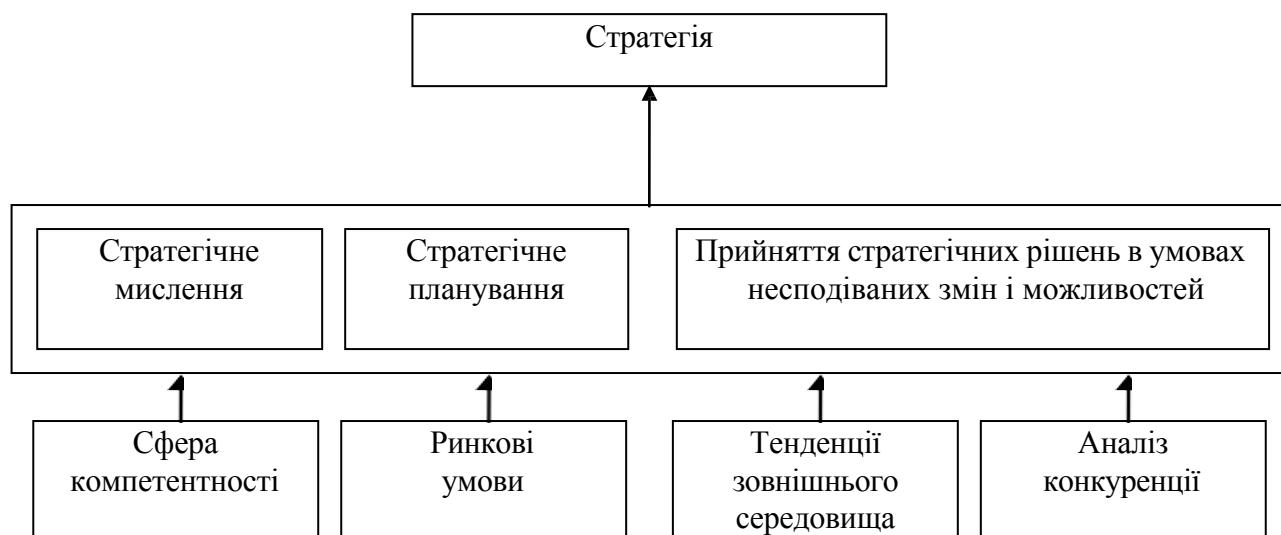


Рис. 1.2. Загальна схема підходу до побудови стратегії розвитку підприємства за Р. Кенуеллом

Варто зауважити, що визнані класики стратегічного менеджменту мали різні підходи до формування процесу розробки стратегії розвитку підприємства, що відображено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Узагальнення наукових поглядів на зміст процесу розробки стратегії розвитку підприємства

Вчений	Підхід до формування процесу розробки стратегії розвитку підприємства
Майкл Портер	Підхід базується на аналізі конкурентних сил в галузі та створенні конкурентних переваг через стратегії диференціації, лідерства за витратами і фокусування. Розробка стратегії спрямована на вибір і закріплення позицій на ринку.
Генрі Мінцберг	Мінцберг підкреслює, що процес розробки стратегії не є лінійним, а має характер циклічного аналізу та адаптації. Він виділяє формальні та неформальні аспекти стратегічного управління.
Кеннет Андрюс	Підхід ґрунтується на інтеграції ресурсів підприємства з можливостями ринку. Важливим є стратегічне управління через оцінку сильних сторін підприємства та зовнішніх можливостей.
Альфред Чандлер	Чандлер пропонує розглядати стратегію як результат організаційних змін. Він підкреслює важливість структурних змін в організації та їх вплив на стратегію розвитку підприємства.
Ігор Ансофф	Ансофф вважає стратегічне управління процесом пошуку нових можливостей на основі аналізу ринку та існуючих ресурсів. Стратегії розвитку формуються через диверсифікацію продуктів і ринків.
Пітер Друкер	Друкер визначає стратегію як процес, який включає місію, цілі і ресурси підприємства. Важливим є також планування на основі результатів аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів впливу.
Роберт Каплан і Девід Нортон	Розробка стратегії за їхнім підходом зосереджена на впровадженні системи збалансованих показників (BSC), де визначення стратегії розвитку базується на кількох вимірах: фінансовий, клієнтський, процеси та розвиток.

Процес розробки стратегії розвитку підприємства являє собою багатогранний підхід, що охоплює систематичне планування, ретельний аналіз, вибір і реалізацію різних стратегічних рішень для забезпечення сталого розвитку організації. Головна мета цієї стратегії полягає у забезпеченні стабільного зростання, посиленні конкурентоспроможності та досягненні довгострокових цілей, ґрунтуючись на ефективному використанні наявних ресурсів, гнучкій адаптації до динамічних умов ринку та створенні унікальних конкурентних переваг. Стратегія повинна окреслювати ключові напрями розвитку, сприяти оптимізації бізнес-процесів та підтримувати стійкість фінансового стану підприємства.

Основні цілі представлено на рис. 1.3.

Цілі розробки стратегії розвитку підприємства	
→	1. Досягнення сталого фінансового росту. Забезпечення збільшення доходів, прибутку та підвищення рентабельності через ефективне управління ресурсами та оптимізацію витрат.
→	2. Зміцнення конкурентних переваг. Розвиток унікальних сильних сторін підприємства (диференціація продуктів, інноваційність, висока якість обслуговування), що дозволяє займати лідируючі позиції на ринку.
→	3. Розширення ринків збуту та диверсифікація. Пошук нових ринків збуту, сегментів споживачів і партнерів, а також диверсифікація продукції та послуг для зниження залежності від окремих ринків чи продуктів.
→	4. Інноваційний розвиток. Впровадження нових технологій, продуктів або бізнес-моделей, що дозволяє підприємству адаптуватися до нових вимог ринку та підвищувати ефективність виробництва.
→	5. Покращення ефективності бізнес-процесів. Оптимізація внутрішніх процесів, автоматизація, покращення управління ланцюгами постачання та виробничими процесами для зниження витрат та підвищення продуктивності.
→	6. Забезпечення соціальної відповідальності та сталого розвитку. Реалізація стратегій, орієнтованих на сталий розвиток, збереження довкілля, поліпшення соціальних умов праці та підтримку етичних стандартів.
→	7. Підвищення організаційної ефективності. Покращення структури управління підприємством, розвитку корпоративної культури, а також підвищення кваліфікації персоналу для досягнення стратегічних цілей.
→	8. Забезпечення адаптації до змін зовнішнього середовища. Оперативне реагування на зміни в економічних, політичних, соціальних та технологічних умовах, що дозволяє підприємству бути гнучким і стабільним у довгостроковій перспективі.

Рис. 1.3. Цілі розробки стратегії розвитку підприємства

Процес формування та реалізації стратегії розвитку підприємства є систематизованим і послідовним механізмом визначення довгострокових пріоритетів організації та розроблення стратегій для їх реалізації. Він складається з кількох ключових етапів, спрямованих на забезпечення адаптації підприємства до динамічних умов ринку, ефективне використання ресурсів і досягнення конкурентних переваг. Основними складовими цього процесу є аналіз зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу, розробка стратегії, її впровадження й подальший моніторинг результативності [10, с.23].

Таблиця 1.6

Узагальнення наукових підходів до формування поетапного процесу
розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства

Науковий підхід	Опис підходу	Основні етапи
1	2	3
Класичний підхід	Орієнтований на детальне планування, де чітко визначені цілі, етапи і методи досягнення. Підходить для стабільного ринку.	1. Аналіз середовища 2. Визначення цілей 3. Розробка стратегії 4. Реалізація 5. Оцінка та контроль
Еволюційний підхід	Наголошує на поступовій адаптації стратегії до змін у зовнішньому середовищі. Стратегія розвивається через експерименти.	1. Оцінка середовища 2. Визначення гнучких цілей 3. Постійна корекція стратегії 4. Реалізація
Системний підхід	Враховує вплив економічних, соціальних, політичних та культурних факторів на стратегію. Орієнтований на баланс між зовнішніми та внутрішніми впливами.	1. Аналіз середовища та внутрішніх ресурсів 2. Визначення пріоритетів 3. Розробка збалансованої стратегії 4. Реалізація та контроль
Інноваційний підхід	Зосереджується на постійному впровадженні інновацій та нових технологій для створення конкурентних переваг.	1. Аналіз ринку інновацій 2. Оцінка можливостей для інновацій 3. Розробка інноваційної стратегії 4. Впровадження та адаптація
Конкурентний підхід (М. Портер)	Фокусується на аналізі конкурентного середовища та розробці стратегії для отримання переваги на ринку.	1. Аналіз конкурентів та ринку 2. Вибір конкурентної стратегії (лідерство за витратами, диференціація) 3. Реалізація 4. Оцінка та корекція
Ресурсний підхід	Орієнтується на використання унікальних ресурсів підприємства для створення довгострокових конкурентних переваг.	1. Оцінка ресурсів підприємства 2. Визначення ключових компетенцій 3. Розробка стратегії на базі ресурсів 4. Реалізація та моніторинг

Продовження таблиці 1.6

1	2	3
Стейкхолдерний підхід	Стратегія формується з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін: клієнтів, працівників, інвесторів, партнерів тощо.	1. Ідентифікація стейкхолдерів 2. Визначення їхніх інтересів 3. Розробка стратегії з урахуванням інтересів 4. Реалізація та оцінка впливу

Джерело: складено автором за [20; 27; 34].

Різноманіття підходів до формування стратегій розвитку підприємств відображає багатогранність наукових шкіл, кожна з яких пропонує специфічні інструменти та методологічні засади для врахування як зовнішніх ринкових умов, так і внутрішнього потенціалу організації. Усвідомлення ключових етапів процесу створення та впровадження стратегії розвитку є фундаментальним елементом забезпечення ефективного управління, дозволяючи підприємству досягати своїх довгострокових цілей. Глибокий аналіз кожного компонента цього процесу сприяє виявленню можливих ризиків, оптимізації наявних ресурсів та прогнозуванню результатів, що безпосередньо впливає на конкурентну позицію організації на ринку. Вивчення стратегічного управління дозволяє визначити структуровані напрями розвитку, які збільшують шанси на успішне функціонування підприємства. Одним із важливих внесків у розвиток теорії стратегічного управління є модель, запропонована М. Месконом та його колегами, яка складається з дев'яти послідовних етапів: визначення місії організації, формування цілей, аналіз зовнішнього середовища, оцінка внутрішніх сильних і слабких сторін, розгляд альтернативних стратегій, вибір оптимального напрямку розвитку, забезпечення реалізації стратегії, планування управлінських дій, а також контроль і оцінка її ефективності. Складність сучасних організаційних структур та постійна динаміка змін у зовнішньому і внутрішньому середовищах створює значні бар'єри для розробки універсальної моделі стратегічного управління. Наукові дослідження підтверджують, що процес формування стратегії повинен бути розглянутий як інтегрований і динамічний комплекс взаємопов'язаних підпроцесів. Ці елементи перебувають у постійній взаємодії, формуючи безперервну систему зворотного зв'язку.



Рис. 1.4. Процес розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства за М. Месконом

Джерело: складено автором за [47].

Процес формування та впровадження стратегії розвитку підприємства охоплює декілька основних етапів, кожен із яких відіграє критичну роль у досягненні стратегічних цілей. Чітке формулювання цих етапів сприяє впорядкуванню процесів управління та забезпечує ефективну організацію діяльності на всіх рівнях підприємства. На першому етапі здійснюється визначення місії та ключових цілей розвитку, які задають загальний стратегічний вектор. Після цього відбувається послідовний аналіз, вибір оптимальної стратегії, її впровадження, контроль ефективності виконання, а також оцінка досягнутих результатів. Останній етап дозволяє коригувати раніше прийняті рішення та адаптувати стратегію до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Зміст і характеристики кожного з етапів формування та реалізації корпоративної стратегії докладно проаналізовано у табл. 1.7. Послідовність цих етапів забезпечує системність і злагодженість у стратегічному управлінні. Розпочинається процес з визначення місії підприємства та постановки цілей, які формують орієнтири для подальшого розвитку [66, с.337].

Таблиця 1.7

Визначення змісту та особливостей етапів процесу формування та
реалізації стратегії розвитку підприємства

Етап	Зміст	Особливості
1. Визначення місії та цілей розвитку підприємства	Окреслення основних цілей підприємства та напрямків його розвитку на довгострокову перспективу.	Визначення місії дає стратегічний орієнтир для всіх подальших дій; цілі мають бути конкретними і вимірними.
2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	Оцінка впливу зовнішніх факторів (економічних, політичних, соціальних тощо) та внутрішніх ресурсів підприємства.	Збір інформації про ринок, конкуренцію, технології та внутрішні можливості підприємства для кращого планування.
3. Вивчення стратегічних альтернатив	Розробка і оцінка різних варіантів стратегії розвитку на основі попереднього аналізу.	Оцінка ризиків і можливостей кожної альтернативи для вибору оптимального варіанту стратегії.
4. Вибір стратегії	Прийняття рішення щодо найбільш підходящої стратегії для досягнення цілей підприємства.	Обрану стратегію необхідно адаптувати до умов підприємства і ринку, забезпечивши її ефективність.
5. Реалізація стратегії	Втілення обраної стратегії через розробку детальних планів та заходів для її виконання.	Важливо забезпечити злагоджену роботу всіх підрозділів підприємства, чітко розподіливши ресурси та обов'язки.
6. Контроль процесу реалізації стратегії	Моніторинг виконання стратегії та коригування дій у разі виявлення відхилень від плану.	Регулярний контроль результатів і оперативне реагування на зміни допомагають підтримувати курс.
7. Оцінка результатів	Оцінка досягнутих результатів стратегії з огляду на поставлені цілі та завдання.	Порівняння фактичних результатів із запланованими дозволяє оцінити ефективність стратегії та визначити необхідні коригування.

Джерело: складено автором за [51; 71].

Наступним кроком стає глибокий аналіз як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. Це дає змогу зрозуміти умови, необхідні для розробки ефективної стратегії. Ключовою ланкою є дослідження можливих стратегічних альтернатив і вибір оптимального напрямку, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності. Реалізація стратегії, а також контроль і оцінка її результатів виступають гарантією успішного впровадження та забезпечують можливість адаптації до змінюваних умов. В ході проведеного аналізу встановлено, що у процесі формування та впровадження стратегії розвитку підприємства застосовується різноманітний арсенал методичних інструментів. Узагальнена інформація щодо них наведена у таблиці 1.8.

Методичні інструменти для розробки та реалізації стратегії
розвитку підприємства

Інструмент	Опис	Мета використання
SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз підприємства.	Визначення внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на розвиток.
PESTEL-аналіз	Оцінка політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових чинників.	Дослідження макрооточення підприємства.
Бенчмаркінг	Порівняння продуктивності підприємства з кращими практиками в галузі.	Визначення областей для вдосконалення.
Аналіз конкурентів	Оцінка конкурентів, їх стратегій, сильних та слабких сторін.	Визначення позиції підприємства на ринку.
Картографування процесів	Візуалізація бізнес-процесів підприємства для виявлення вузьких місць і можливостей для оптимізації.	Поліпшення ефективності внутрішніх процесів.
Сценарний аналіз	Розробка можливих сценаріїв розвитку подій на основі різних зовнішніх факторів.	Підготовка до можливих змін у середовищі.
Фінансовий аналіз	Оцінка фінансового стану підприємства через аналіз звітності та ключових фінансових показників.	Визначення економічної доцільності стратегії.
Методологія SMART	Визначення цілей, які повинні бути специфічними, вимірювальними, досяжними, релевантними та прив'язаними до часу.	Формулювання чітких цілей для стратегії.
План дій	Розробка конкретних дій для реалізації стратегії, включаючи ресурси та терміни.	Систематизація реалізації стратегії.
Моніторинг та контроль	Процеси оцінки реалізації стратегії через встановлені показники ефективності (KPI).	Забезпечення виконання стратегічного плану.

Джерело: складено автором за [20; 27; 34].

Доцільно зазначити, що кожен інструмент має своє специфічне призначення і функцію в межах стратегічного управління, що спрямоване на оптимізацію діяльності та забезпечення конкурентоспроможності організації. У контексті розвитку підприємства існують різноманітні підходи, класифіковані відповідно до визначених цілей, масштабів операцій та напрямків діяльності. Основними стратегіями розвитку підприємства виступають:

1. Стратегія зростання. Орієнтована на розширення операційної діяльності організації шляхом збільшення виробничих потужностей, освоєння нових ринків і

підвищення частки на них. Ця стратегія охоплює інтеграційні заходи (як вертикальні, так і горизонтальні) та диверсифікацію, що може бути продуктовою або географічною.

2. Стратегія стабілізації. Спрямована на утримання поточних позицій підприємства в умовах зрілого ринку чи стабільного розвитку. Вона акцентує увагу на вдосконаленні існуючих процесів без значних змін у масштабах виробництва або охопленні нових сегментів ринку.

3. Стратегія скорочення. Застосовується за умов економічних труднощів або необхідності оптимізації масштабів підприємницької діяльності. Її основними заходами є скорочення витрат, звуження асортименту продукції або продаж окремих активів для збереження фінансової стабільності.

4. Стратегія диверсифікації. Передбачає розширення діяльності шляхом проникнення на нові ринки або створення нової лінійки продуктів чи послуг. Ця стратегія характеризується високим рівнем ризику, адже передбачає освоєння незвіданих для підприємства ринків.

5. Стратегія інноваційного розвитку. Зосереджена на впровадженні сучасних технологій, прогресивних продуктів і процесів, а також зміні бізнес-моделей для досягнення конкурентної переваги. Вона властива підприємствам, які прагнуть стати лідерами в інноваційній діяльності. Таким чином, комплексний підхід до формування і реалізації стратегій підприємства є критично важливим для забезпечення його стійкого зростання і адаптації до динамічних умов ринку. Врахування сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників сприяє гармонізації стратегічного процесу та стимулює синергію між різними етапами цього циклу. Окрім того, комплексна методологія дозволяє ефективно управляти ресурсами організації, знижувати ризики та підвищувати якість прийняття управлінських рішень. Завдяки інтеграції аналізу та планування підприємства отримують можливість прогнозувати зміни та оперативно адаптуватися до них. Максимізація результатів у межах реалізації стратегій можлива лише за умови врахування всіх аспектів розвитку організації. Відсутність такого підходу може привести до неповноти стратегічного управління, що здатне визвати суттєві фінансові та організаційні втрати.

1.3. Методичні аспекти оцінювання результативності стратегії розвитку підприємства

Оцінка результативності стратегії розвитку підприємства відіграє ключову роль у процесах стратегічного управління, оскільки саме аналіз досягнутих результатів дозволяє визначити ефективність обраного напрямку. В умовах сучасного ринку, який характеризується динамічними змінами, жорсткою конкуренцією та обмеженістю ресурсів, компанії повинні постійно здійснювати моніторинг відповідності реалізованої стратегії заявленим цілям. Такий аналіз не лише дає змогу виявити наявні недоліки в реалізації запланованих заходів, але й забезпечує можливість своєчасного коригування стратегічного курсу для досягнення більш вагомих результатів.

Більш того, оцінювання ефективності дозволяє підвищити конкурентоспроможність за рахунок раціонального використання як внутрішніх можливостей організації, так і зовнішнього середовища. Процес оцінки також дозволяє підприємству визначити, наскільки його стратегія відповідає поточним реаліям ринку й очікуванням споживачів. Регулярний моніторинг результатів діяльності відкриває нові перспективи для зростання та розвитку компанії або ж допомагає мінімізувати потенційні ризики в її операційній діяльності. Особливу увагу слід приділити багатовимірності оцінки результативності. Аналіз повинен охоплювати не лише фінансові аспекти, але й соціальні, екологічні та інноваційні складові. Такий комплексний підхід до оцінювання дає змогу враховувати багатогранний характер ефективності у всіх сферах діяльності організації. У зв'язку з цим оцінка ефективності стратегій розвитку виступає важливим інструментом, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і забезпечує сталий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі. Основна мета оцінювання результативності стратегічного розвитку підприємства полягає у визначенні ефективності впровадженої стратегії, а також її відповідності поставленим цілям. Це дозволяє встановити ступінь реалізації запланованих цілей, виявити слабкі сторони та проблемні аспекти виконаних заходів. Окрім цього, процес

оцінювання спрямований на аналіз як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, які вплинули на хід реалізації стратегії, з подальшим внесенням змін для вдосконалення управлінських процесів. Оцінювання також формує канал зворотного зв'язку, який є необхідним для оптимізації стратегічних рішень і розробки адаптивних підходів, здатних відповідати динамічним умовам сучасного ринку. У підсумку основна роль такого аналізу зводиться до спрямування підприємства на забезпечення сталого розвитку, підвищення рівня конкурентоспроможності та довгострокового зміцнення ефективності його діяльності.

Завдання оцінки результативності стратегії розвитку підприємства наведені на рис. 1.5.

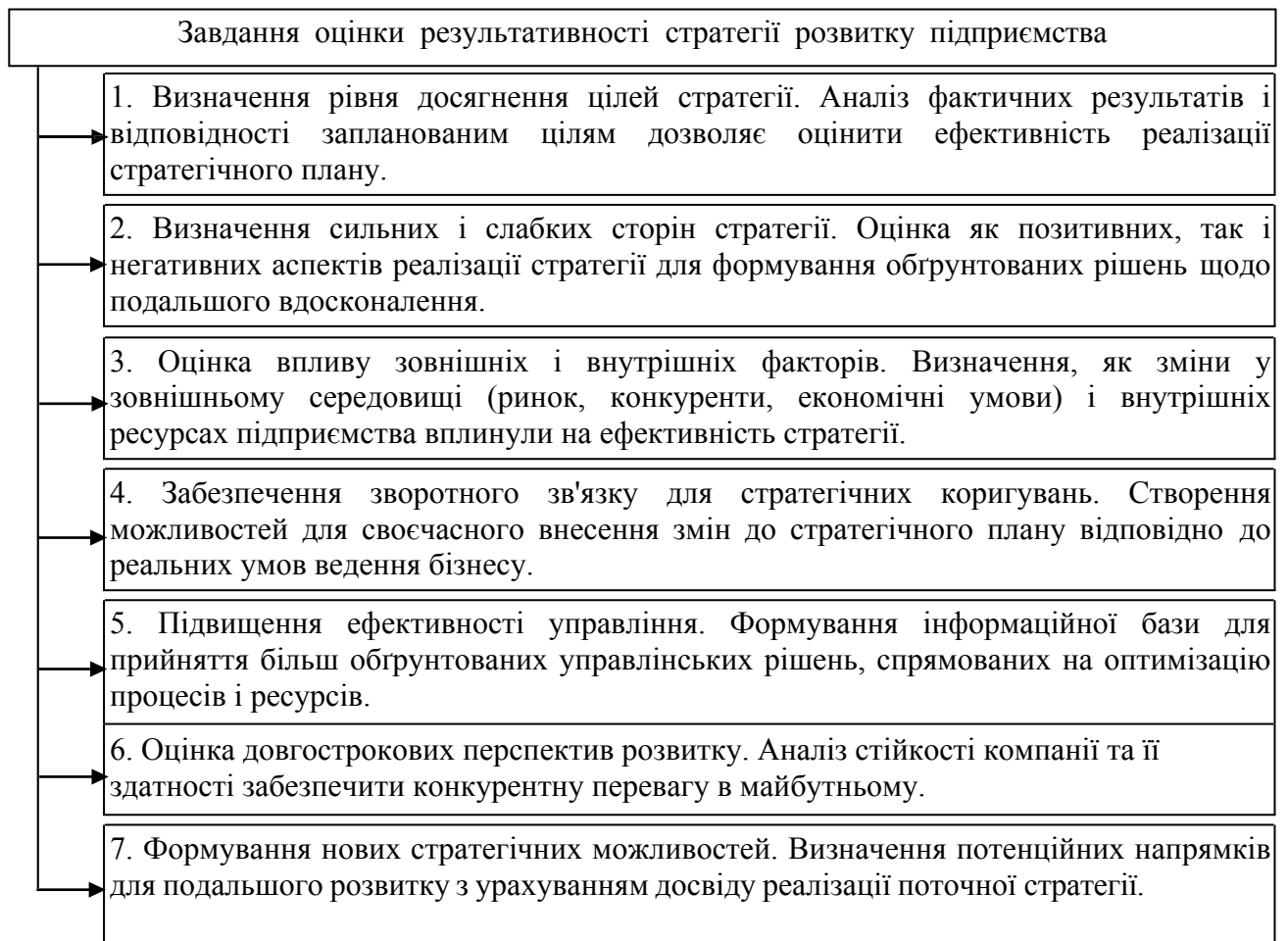


Рис. 1.5. Завдання оцінки результативності стратегії розвитку підприємства

Джерело: складено автором за [39; 46]

Проблематика вибору методів оцінювання ефективності та результативності запровадженої стратегії залишається актуальною та

дискусійною темою, яка недостатньо детально розглянута у наукових працях. Визнані фахівці і провідні дослідники у сфері стратегічного управління рекомендують застосовувати відповідні системи показників-індикаторів для вирішення цього завдання (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

**Методичні підходи до оцінювання результативності
стратегії розвитку підприємства**

Методика	Зміст методики	Переваги	Умови ефективного застосування
Збалансована система показників (BSC)	Оцінка результативності стратегії на основі чотирьох ключових аспектів: фінансів, клієнтів, бізнес-процесів, навчання та розвитку.	- забезпечує інтегрований підхід до аналізу; - ураховує як фінансові, так і нефінансові аспекти.	- наявність чіткої стратегії та цілей; - доступ до релевантних даних і показників.
Система показників відповідальності (ASC)	Оцінка на основі розподілу відповідальності між підрозділами та працівниками, що дозволяє визначати ефективність кожного елемента організації.	- висока деталізація відповідальності; - можливість оцінки індивідуального внеску працівників.	- розвинена система обліку та контролю; - чітке визначення функцій і завдань працівників.
Модель ділової переваги (BEM)	Аналіз відповідності діяльності підприємства найкращим світовим практикам за визначеними критеріями, зокрема лідерство, стратегія, інновації, ресурси.	- орієнтація на постійне вдосконалення; - використання кращих практик як орієнтира.	- відкритість до змін і інновацій; - наявність ресурсів для адаптації бізнес-процесів.
Піраміда результативності МакНейра-	Система оцінки, яка базується на ієрархічній структурі цілей, починаючи з глобальних завдань підприємства до операційних показників.	- узгодженість стратегічних та операційних цілей; - можливість оцінки на різних рівнях управління.	- чітке формулювання стратегічних і тактичних цілей; - скоординованість роботи підрозділів.
Оцінювання стратегічного потенціалу підприємства	Визначення можливостей підприємства реалізувати стратегію через аналіз ресурсів, компетенцій, організаційної структури та зовнішнього середовища.	- дозволяє виявити сильні й слабкі сторони підприємства; - орієнтує на раціональне використання ресурсів.	- комплексний підхід до збору й аналізу даних; - врахування динамічних змін у середовищі.

1. Розглянемо детально актуальні методичні підходи до оцінювання ефективності реалізації стратегії розвитку підприємства:

1. Збалансована система показників дозволяє здійснювати комплексне вимірювання ефективності компанії за допомогою набору індикаторів, які всебічно відображають її стан. Показники є інструментом для оцінки ступеня досягнення стратегічних цілей, а також результативності бізнес-процесів. Для створення такої системи підприємство має мати чітко сформульовану стратегію, на основі якої будуть визначені пріоритетні перспективи розвитку. Етапи розробки збалансованої системи показників включають:

- конкретизацію стратегічних цілей;
- побудову стратегічної карти, що пов'язує всі цілі через причинно-наслідкові зв'язки;
- визначення ключових показників та бажаних значень; - аналіз взаємозв'язків між показниками та бізнес-процесами;
- розробку необхідних стратегічних заходів із встановленням конкретних термінів, бюджетів й розподілом відповідальності. Ця система охоплює чотири ключові аспекти діяльності підприємства: фінанси, ринок і клієнти, бізнес-процеси, персонал.

2. Система показників відповідальності спрямована на встановлення балансу інтересів зацікавлених сторін у процесі планування й контролю цільових показників діяльності підприємства. Її концепцію розробив консультант Ф. Ніколос у 2000 році. Формування цієї системи розпочинається з аналізу зацікавлених осіб, тобто груп або осіб, які можуть впливати на результати проекту чи перебувати під їх впливом. Етапи аналізу включають:

- ідентифікацію всіх зацікавлених сторін; - визначення важливості кожної сторони;
- оцінку зацікавленості;
- аналіз потенційного впливу на виконання проекту;
- виявлення емоційного ставлення до проекту;
- розробку стратегії взаємодії з кожною стороною;
- забезпечення балансу інтересів через врахування спільних цілей проекту;
- ухвалення рішення про залучення сторін до участі у проекті.

3. Модель ділової переваги (BEM) базується на дев'яти критеріях оцінки

діяльності підприємства:

- орієнтація на досягнення результатів; - фокусування на споживачах;
- досконале управління й сталість стратегічних цілей;
- процесний підхід у керуванні та використанні достовірної інформації;
- розвиток і залучення персоналу до процесів прийняття рішень;
- постійне навчання, впровадження інновацій і вдосконалень;
- налагодження партнерських взаємин; - соціальна відповідальність бізнесу;
- високий рівень організаційної досконалості.

Ця модель застосовується в рамках стратегічного аналізу на двох рівнях:

- пасивному, що слугує перевіркою для формування структури цінностей і стратегій відповідно до дев'яти критеріїв моделі;
- активному, який передбачає проведення щорічної оцінки результативності діяльності підприємства, а також внесення змін до систем управління й планування за потреби. Кожен з презентованих підходів відіграє важливу роль у підвищенні ефективності стратегічного управління, сприяючи сталому розвитку підприємства й здатності адаптуватися до нових викликів.

4. Піраміда результативності МакНейра, розроблена у 1990 році, представляє чотирирівневу організаційну структуру підприємства, що передбачає інтегровану двосторонню комунікаційну систему. Ця система слугує основою для впровадження корпоративної стратегії компанії, спрямовуючи її на досягнення ефективності управління. Стратегія фірми взаємопов'язана з операційною діяльністю шляхом визначення ключових завдань, що відображають стратегічне бачення керівництва, а також через використання показників ефективності виконання функцій. Концептуально завдання передаються з верхніх рівнів організації до нижчих, тоді як показники ефективності рухаються у зворотному напрямку — знизу догори. На найвищому рівні топ-менеджмент формулює основну мету діяльності організації. Другий рівень присвячений встановленню функціональних цілей та показників, які дозволяють оцінити функціональні аспекти роботи компанії. Третій рівень виступає як інтеграційний елемент, забезпечуючи зв'язок між

верхніми управлінськими рівнями та нижніми. Нарешті, четвертий рівень включає показники операційної діяльності підприємства, такі як якість продукту, своєчасність поставок, тривалість виробничого циклу, обсяг витрат виробництва та інші параметри. Оцінювання стратегічного потенціалу підприємства є важливим інструментом аналізу його здатності до ефективнішого використання ресурсів.

Методологічний підхід до оцінювання стратегічного потенціалу включає декілька послідовних етапів:

1. Класифікація основних факторів і показників, що визначають ефективність діяльності підприємства та рівень використання ресурсів.
2. Проведення експертної оцінки важливості складових кожної групи факторів.
3. Визначення взаємозв'язків і впливу обраних показників.
4. Збір та аналітична обробка даних щодо досліджуваних підприємств.
5. Нормування показників для уніфікації аналізу.
6. Рейтингова оцінка підприємств із подальшою класифікацією за групами залежно від потенціалу розвитку в контексті реструктуризації галузі.
7. Проведення узагальненого аналізу отриманих результатів.

Для визначення стратегічного потенціалу враховуються показники декількох напрямків діяльності підприємства, а саме:

- виробничий потенціал (виробництво, розподіл, збут) та організаційно-технічний потенціал (організація, технологія та менеджмент);
- економічний потенціал (ефективність виробничо-господарської діяльності);
- фінансовий потенціал (фінансово-комерційна діяльність).

У рамках оцінювання стратегічного потенціалу підприємств різного масштабу використовуються методики стратегічної оцінки підприємств (СОП) та SPACE-аналіз, базовані на експертних оцінках. Ці підходи дозволяють отримати узагальнений аналіз спроможності підприємства до подальшого розвитку в умовах мінливого ринку або галузевої трансформації.

Методика СОП передбачає 4 напрями аналізу та 16 показників (рис. 1.6).

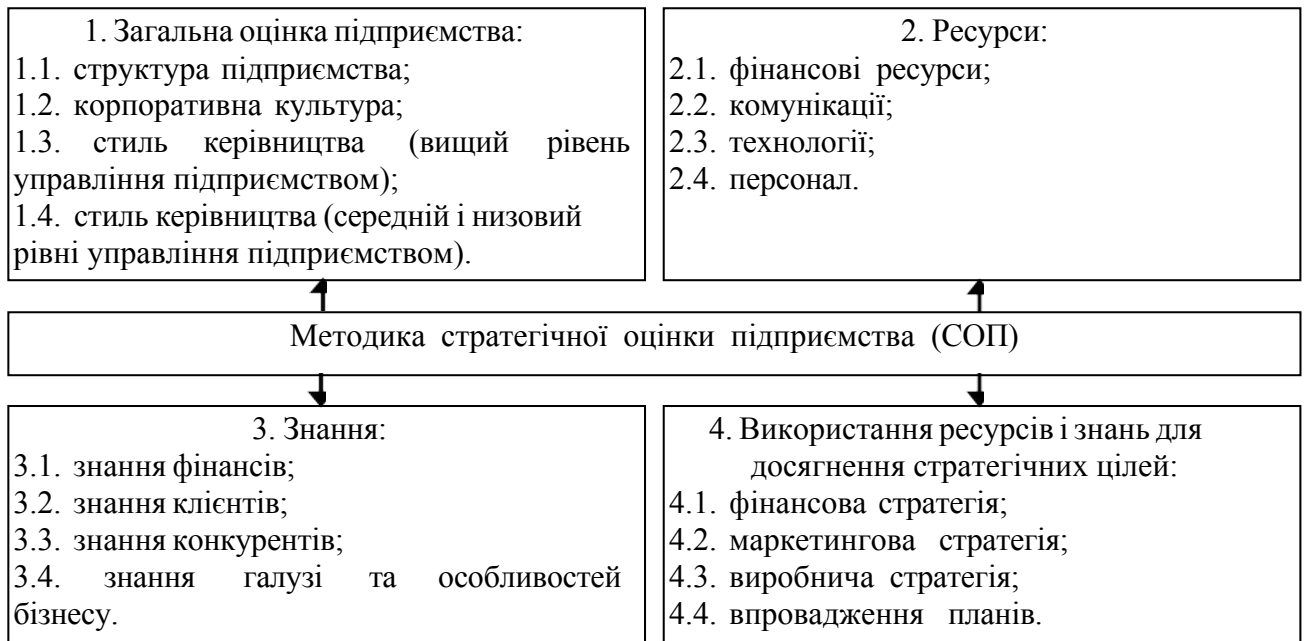


Рис. 1.6. Методика стратегічної оцінки підприємства (СОП)

Джерело: складено автором за [6; 18]

Кожен показник оцінюється шляхом відповідей на додаткові запитання. Експертні оцінки виставляються за наступною шкалою: "так" відповідає 5 балам, "в основному" — 4 балам, "частково" — 3 балам, "погано" — 2 бали, "ні" — 1 бал. На основі отриманих від експертів балів обчислюється середня оцінка для кожного показника, напрямку діяльності та загального стану підприємства. У таблиці 1.10 представлено перелік показників, які відображають рівень кваліфікації персоналу та слугують важливим інструментом для формування об'єктивної картини стану підприємства. Вони також допомагають оцінити його здатність успішно витримати конкурентну боротьбу за позиції на ринку.

Таблиця 1.10

Показники, що характеризують кваліфікацію персоналу за методикою СОП

Показник	Основні питання	Хто надає інформацію
1	2	3
Освітній рівень	Відповідає наявний рівень освіти потрібному чи ні	Відділ кадрів
Питома вага КСС	Відповідає наявний рівень потрібному чи ні	Відділ кадрів, відділ труда

Продовження таблиці 1.10

1	2	3
Плинність кадрів	Психологічний клімат, мотивація, можливості реалізації	Відділ кадрів
Витрати на підготовку персоналу, усього, тис. грн.	Достатній рівень чи ні	Бухгалтерія, відділ підготовки кадрів
Витрати на підготовку персоналу, усього, % від витрат	Достатній рівень чи ні	Бухгалтерія, відділ підготовки кадрів
Витрати на перепідготовку робітників на підприємстві, % від загальної суми	Достатній рівень чи ні	Бухгалтерія, відділ підготовки кадрів
Витрати на оплату навчання у ВНЗ, %	Достатній рівень чи ні	Бухгалтерія, відділ підготовки кадрів
Витрати на перепідготовку керівників, %	Достатній рівень чи ні	Бухгалтерія, відділ підготовки кадрів

Джерело: складено автором за [6; 18]

Методологія СОП дає змогу залучати внутрішніх експертів для оцінки ефективності управління та перевірки правильності вибраної стратегії. Вона вважається однією з найкращих для невеликих компаній. Метод SPACE (Strategic Position and Action Estimation) є універсальним інструментом, призначеним для аналізу ринкових позицій і вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств. Ця методологія базується на оцінюванні стратегічного становища компанії з урахуванням двох груп факторів, які характеризують її внутрішнє і зовнішнє середовище. У рамках підходу передбачено використання таких критеріїв для аналізу діяльності компанії:

1. Фінансова сила підприємства:

- рівень виробничих витрат;
- прибутковість вкладеного капіталу;
- стабільність у досягненні прибутку;
- рентабельність інвестицій;
- структура боргових зобов'язань;
- здатність до збільшення капіталізації та залучення інвестицій.

2. Конкурентоспроможність підприємства та його ринкове становище:

- ємність ринку та його масштаби;
- частка підприємства на ринку та її динаміка;
- різноманітність і широта асортименту продукції;

- ефективність маркетингових зусиль;
- спроможність впливати на ціни й витрати;
- якість і тривалість взаємовідносин зі споживачами;
- рентабельність продажів.

3. Привабливість галузі, в якій працює підприємство:

- аналіз конкурентного стану в галузі;
- стадія розвитку галузі за життєвим циклом;
- залежність перспектив галузі від змін ринкової кон'юнктури;
- загальна привабливість галузі для суспільства;
- можливість міжгалузевого застосування продукції.

4. Стабільність галузі:

- привабливість і фаза життєвого циклу галузі;
- рівень інноваційної активності галузі;
- маркетинговий і рекламний потенціал сектора;
- стабільність отриманого прибутку або рентабельності;
- вплив іноземного капіталу на галузь.

Працівники підприємства, які займаються розробкою стратегій, визначають конкретні критерії оцінки, їх пріоритетність та ключові чинники для кожного з них. Результати аналізу наносяться на прямокутну систему координат, де кожна половина осей X та Y представляє окрему групу критеріїв.

Для того, щоб окреслити рекомендовану стратегію (запланований напрям розвитку), варто в обраній системі координат побудувати трикутник, вершинами якого буде початок координат і точки $P_1 (x_1, y_2)$, $P_2 (x_2, y_1)$.

Координати розраховується за формулами [34]:

$$[x_1, x_2] = [ПГ_1, ПГ_2] - [КП_1 - КП_2], \quad (1.1)$$

$$[y_1, y_2] = [ФС_1, ФС_2] - [СГ_1 - СГ_2], \quad (1.2)$$

де $ФС$ – фінансова сила підприємства; $КП$ – конкурентоспроможність підприємства; $ПГ$ – привабливість галузі; $СГ$ – стабільність галузі.



Рис. 1.7. Система координат для вибору вектору рекомендованої стратегії розвитку за методикою SPACE-аналізу

Джерело: складено автором за [34]

Застосування різних методів оцінки стратегії розвитку підприємства відкриває можливість отримати всебічне розуміння її ефективності й результативності. Завдяки цим підходам значно удосконалюється якість управлінських рішень, що сприяє гнучкій адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Вказані методики є ключовим елементом сучасного стратегічного управління, яке зосереджене на забезпеченні стійкого розвитку та збереження конкурентної переваги. Крім того, всебічна оцінка стратегії розвитку підприємства виступає важливим інструментом для зіставлення її із стратегічними цілями та адаптації до змінних умов зовнішнього середовища. Це дозволяє чітко визначити сильні і слабкі аспекти впровадженої стратегії, що підвищує ефективність управління й загальну конкурентоспроможність компанії.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері стратегічного управління розвитком підприємств

Нормативно-правове регулювання у сфері стратегічного управління розвитком підприємств є ключовим елементом у забезпеченні сталості, прозорості та ефективності функціонування суб'єктів господарювання. В умовах стрімкого економічного розвитку та інтенсивної конкуренції на ринку законодавча база слугує фундаментом для створення стратегій, що відповідають чинному законодавству й сприяють досягненню стратегічних цілей компаній.

Регулювання надає чіткі межі, які зменшують ризики порушень, забезпечують відповідність підприємств державним пріоритетам та міжнародним стандартам. Основне завдання нормативної основи полягає у створенні правового підґрунтя для розробки, реалізації та контролю стратегій розвитку. Це охоплює правові аспекти корпоративного управління, інноваційної діяльності, захисту інвесторів, обліку податкового навантаження й екологічної відповідальності. Також законодавчі норми регламентують зобов'язання і права компаній у сфері соціальної відповідальності, конкурентоспроможності й співпраці з державними структурами.

Ефективна нормативно-правова база сприяє побудові партнерських зв'язків між бізнесом і державою, створює умови для впровадження стратегій сталого розвитку й підтримує інноваційні процеси, які є рушійною силою стратегічного розвитку підприємств. Водночас правове регулювання забезпечує захист прав компаній як на національному, так і на міжнародному рівнях, особливо у питаннях торгівлі, інвестування та патентного права. Знання й дотримання нормативно-правових вимог у стратегічному менеджменті дають можливість підприємствам уникати юридичних конфліктів, оптимізувати внутрішні процеси та зміцнювати свою репутацію. У часи глобалізації це особливо важливо, оскільки законодавчі вимоги можуть суттєво різнитися залежно від регіону чи країни діяльності. Таким чином, нормативно-правове регулювання є невід'ємним складником стратегічного управління, що дозволяє

компаніям діяти відповідно до актуальних викликів, досягати довгострокових цілей і зберігати стабільність у мінливих ринкових умовах. Його основа включає систему законів, підзаконних актів і стандартів, які визначають правила для розробки, впровадження та оцінки стратегій підприємства. Ці документи закладають принципи і процедури, дотримання яких забезпечує відповідність економічним, соціальним і екологічним стандартам. Основними складовими нормативного регулювання є:

1. Підприємницьке право. Це закони, що регулюють підприємницьку діяльність, корпоративне управління, захист капіталовкладень і антимонопольну політику. Вони формують базис для стратегічного планування та ефективного функціонування бізнесу.
2. Економічне та фінансове регулювання. У рамках податкової політики, фінансової звітності та регламентацій кредитування встановлюються умови для планування і втілення стратегій компанії.
3. Інноваційні та технічні стандарти. Правові акти, що регулюють питання інноваційної діяльності, захисту прав інтелектуальної власності та адаптації передових технологій, спрямовані на підтримку стратегічного розвитку підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності.
4. Екологічне право. Норми, призначені для регулювання екологічних аспектів діяльності компанії, відіграють суттєву роль у забезпеченні сталого розвитку. Вони стимулюють раціональне використання природних ресурсів та підвищують екологічну відповідальність.
5. Міжнародні стандарти та угоди. Участь у глобальних економічних структурах, виконання зобов'язань за міжнародними договорами і інтеграція в світову економіку передбачають необхідність дотримання загальновизнаних міжнародних стандартів у процесі стратегічного управління.
6. Соціальні аспекти. Законодавство щодо трудових відносин, соціального захисту і корпоративної соціальної відповідальності формує соціальний компонент стратегічного розвитку організацій, спрямованого на забезпечення балансу між економічними потребами та зобов'язаннями перед суспільством.

7. Контроль і відповідальність. Ключове значення має регламентація процедур моніторингу реалізації стратегій підприємства, що дозволяє оцінити ефективність їх виконання та забезпечити законність дій, водночас визначаючи міру відповідальності у випадку правопорушень. Загалом нормативно-правова база створює стійке юридичне підґрунтя для втілення стратегій підприємства, сприяючи оптимізації ресурсного використання, дотриманню загальних стандартів та зміцненню позицій компанії як на національних, так і на міжнародних ринках.

Нормативно-правова база регулювання відносин у сфері стратегічного управління розвитком підприємств в Україні наведена у табл. 1.11.

Таблиця 1.11

Нормативно-правова база регулювання відносин у сфері стратегічного управління розвитком підприємств в Україні

Назва закону	Короткий зміст та значення для стратегічного розвитку підприємств
1	2
Господарський Кодекс України [13]	Регулює основи господарської діяльності суб'єктів господарювання щодо ведення підприємницької діяльності та реалізації стратегії розвитку.
Податковий Кодекс України [49]	Регламентує оподаткування підприємств, що впливає на фінансове планування та стратегічні рішення у сфері капіталовкладень і витрат.
Кодекс законів про працю України [33]	Встановлює вимоги до трудових відносин, які мають враховуватись при розробці стратегій кадрового забезпечення та соціальної політики підприємств.
Закон України «Про господарські товариства» [53]	Регулює створення, функціонування та управління підприємствами, забезпечуючи правову базу для формування стратегій розвитку різних форм бізнесу.
Закон України «Про акціонерні товариства» [52]	Визначає порядок створення та управління акціонерними товариствами, сприяючи формуванню стратегій корпоративного управління та захисту прав акціонерів.
Закон України «Про захист економічної конкуренції» [56]	Регламентує умови конкуренції, запобігає монополізації, створюючи можливості для стратегічного планування в умовах конкурентного середовища.
Закон України «Про інвестиційну діяльність» [58]	Забезпечує правову основу для залучення інвестицій, що є ключовим елементом стратегій розширення і модернізації підприємств.

Продовження таблиці 1.11

1	2
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [57]	Встановлює правила здійснення зовнішньоекономічних операцій, підтримуючи розвиток стратегій експорту та інтеграції підприємств у міжнародні ринки.
Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні» [54]	Створює умови для залучення державної підтримки у реалізації стратегій розвитку підприємств, особливо у пріоритетних галузях економіки.
Закон України «Про приватизацію державного і комунального майна» [61]	Регулює процеси приватизації, сприяючи формуванню стратегій реструктуризації та оптимізації управління активами.
Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» [60]	Встановлює вимоги до отримання ліцензій для окремих видів діяльності, що враховуються при стратегічному плануванні.
Закон України «Про електронну комерцію» [55]	Регламентує діяльність у сфері електронної торгівлі, стимулюючи підприємства впроваджувати цифрові стратегії розвитку.
Закон України «Про інноваційну діяльність» [59]	Визначає правові засади інноваційної діяльності, сприяючи впровадженню нових технологій та стратегій розвитку.
Закон України «Про публічні закупівлі» [62]	Регулює порядок закупівель для державних та комунальних підприємств, що впливає на стратегічне планування у сфері постачання.

Джерело: складено автором

Перераховані закони формують правову основу для стратегічного управління розвитком підприємств в Україні. Вони сприяють створенню сприятливих умов для інвестицій, інновацій і сталого розвитку, а також регулюють фінансові, екологічні, соціальні та корпоративні аспекти стратегічних ініціатив. Оскільки якісне інформаційне забезпечення забезпечує точність, своєчасність і актуальність даних, необхідних для ухвалення раціональних рішень, компанії повинні мати доступ до достовірної інформації про зовнішні та внутрішні фактори.

У сучасному динамічному економічному середовищі та жорсткій конкурентній боротьбі саме інформаційна підтримка стає основою для ефективного стратегічного управління корпоративним розвитком. Цей процес охоплює збір, аналіз і обробку даних про ринкові тенденції, фінансові

показники діяльності, ресурси, конкурентне середовище та інші впливові аспекти, котрі відіграють роль у прийнятті стратегічних рішень. Без належного забезпечення інформацією стратегічне управління стає неефективним, оскільки рішення часто базуються на неточних або застарілих відомостях.

У зв'язку з цим, у епоху глобалізації та технічного прогресу, важливо впроваджувати сучасні інформаційні технології, що дозволяють оперативно збирати, аналізувати й обробляти дані. Додатково ключову роль відіграє ефективна комунікація з внутрішніми й зовнішніми партнерами при реалізації стратегій розвитку. Стратегія, базована на поверхневій або недостовірній інформації, не може гарантувати досягнення запланованих цілей. Тому необхідно реалізувати багатокомпонентний підхід до управління інформацією, включаючи не тільки традиційний аналіз фінансових і ринкових показників, а й оцінку нематеріальних активів компанії, таких як інтелектуальний капітал та здатність до інновацій. Зростає також значення великих даних та аналітичних платформ, які допомагають прогнозувати майбутні тенденції на ринку. Інвестиції у створення та розвиток ефективних інформаційних систем стратегічного управління стають необхідністю задля ефективної адаптації до змін бізнес-середовища.

Інформаційну систему забезпечення стратегічного розвитку підприємства можна визначити як комплекс взаємопов'язаних інструментів, методів і технологій для збору, обробки, зберігання, аналізу й передачі інформації, що слугує основою для ухвалення стратегічно важливих рішень. Вона охоплює як внутрішні ресурси компанії, так і зовнішні джерела, що дозволяють враховувати вплив змінних факторів навколишнього середовища в умовах нестабільності. Основними компонентами такої системи є фінансовий і ринковий аналіз, моніторинг зовнішніх факторів – економічних, політичних, технологічних – а також контроль і управління знаннями про внутрішні бізнес-процеси компанії. Головною метою подібної системи є надання організації достовірних, актуальних і релевантних даних для створення прогнозів і планування. Практичні інструменти інформаційного забезпечення стратегічного розвитку підприємства представлено у табл. 1.12.

Таблиця 1.12

Практичні інструменти інформаційного забезпечення стратегічного розвитку підприємства

Інструмент	Опис	Призначення
SWOT-аналіз	Інструмент для оцінки сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз ззовні.	Визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства.
PEST-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, які впливають на бізнес.	Оцінка зовнішнього середовища для формулювання стратегії.
Аналіз конкурентів (Конкурентний аналіз)	Дослідження конкурентів для виявлення їхніх сильних і слабких сторін.	Розуміння конкурентних переваг та ризиків на ринку.
Фінансовий аналіз	Оцінка фінансових показників підприємства (прибутковість, рентабельність, ліквідність і т. д.).	Визначення фінансової стійкості підприємства для реалізації стратегії.
Моделі прогнозування (метод регресії, сценарне прогнозування)	Методи, що дозволяють прогнозувати майбутні тренди розвитку ринку та підприємства.	Оцінка можливих майбутніх сценаріїв розвитку підприємства.
Моделі прийняття рішень (АНР, аналіз рішень)	Інструменти для оцінки стратегічних варіантів та вибору оптимального рішення.	Вибір найбільш ефективних стратегій розвитку підприємства.
Інформаційні системи управління підприємством (ERP, CRM)	Комплексні системи для автоматизації управління бізнес-процесами.	Автоматизація та інтеграція стратегічних та операційних даних для підтримки управлінських рішень.
Бенчмаркінг	Процес порівняння показників підприємства з найкращими практиками галузі.	Визначення кращих практик та підвищення ефективності підприємства.
Моделювання бізнес-процесів	Використання програмного забезпечення для візуалізації та оптимізації внутрішніх процесів.	Поліпшення внутрішньої організації для підтримки стратегії розвитку.
Звітність та аналітика	Система збору і аналізу ключових показників для оцінки ефективності стратегії.	Моніторинг та контроль реалізації стратегії на всіх етапах.

Джерело: складено автором за [38; 51]

Надані інструменти відіграють ключову роль у зборі, аналізі та обробці інформації, необхідної для створення та впровадження стратегій розвитку підприємства. Вони враховують як зовнішні, так і внутрішні чинники, а також забезпечують можливість подальшого моніторингу та коригування стратегічних планів. Зовнішні джерела інформації для стратегічного управління

розвитком компанії включають відомості про ринкові умови, конкурентів, технологічні тренди та економічну ситуацію. Ці дані допомагають підприємствам ефективно реагувати на мінливе середовище. Одним із ключових джерел є маркетингові дослідження, які дають можливість оцінити рівень попиту, пропозиції та споживчі уподобання. Інформація про конкурентів, зібрана через аналіз публікацій, звітів або спеціалізованих баз даних, дозволяє виявляти конкурентні переваги та потенційні загрози. Крім того, зміни в економічних прогнозах і законодавстві мають суттєве значення, оскільки вони можуть вплинути на адаптацію компанії до нових умов. Усі ці аспекти становлять основу для прийняття обґрунтованих рішень, які допомагають організації своєчасно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Що стосується внутрішніх джерел інформації для стратегічного контролю розвитку компанії, то вони охоплюють дані про фінансовий стан, виробничу потужність, людські ресурси та інші аспекти діяльності. Аналіз фінансових показників, таких як прибуток, витрати, активи та зобов'язання, дозволяє оцінити наявні ресурси для реалізації стратегічних планів. Водночас вивчення внутрішніх процесів, зокрема виробничої ефективності, впроваджених технологій та організаційної структури, виявляє сильні та слабкі сторони бізнесу. Пропозиції та зворотний зв'язок від співробітників також є вагомим ресурсом, адже їхній безпосередній досвід роботи сприяє удосконаленню внутрішніх процесів. Ці внутрішні джерела в комплексі створюють платформу для формування реалістичної стратегії розвитку компанії. Отже, інформаційна підтримка є критично важливою для успішного стратегічного планування й управління розвитком підприємства. Якісна й актуальна інформація дає змогу оцінити поточний стан організації, визначити її потенціал і ризики, а також прогнозувати динаміку майбутніх змін. Використання як зовнішніх, так і внутрішніх джерел інформації дозволяє створити цілісну основу для узгодження стратегічних рішень. Завдяки ефективній інформаційній підтримці компанії можуть досягати своїх цілей і підвищувати конкурентоспроможність на ринку.

Висновки до розділу 1

На підставі проведеного вивчення теоретичних засад розроблення стратегій розвитку підприємств можна сформулювати наступні висновки:

1. Встановлено, що стратегія розвитку підприємства представляє собою комплекс взаємоузгоджених довгострокових планів і дій, спрямованих на забезпечення поступового і сталого зростання організації через ефективне використання внутрішніх ресурсів та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Стратегія охоплює як визначення цілей, так і обрання оптимальних засобів для їх досягнення, акцентуючи увагу на створенні конкурентних переваг та закладенні основ фінансової стабільності. Це динамічний процес, який потребує постійного моніторингу, коригування й гнучкості у відповідь на виклики та можливості ринку.

2. З'ясовано, що розробка стратегії розвитку підприємства є складним і багатоетапним процесом, в якому поєднуються систематичне планування, аналітичний підхід, вибір найбільш ефективних стратегій і їх реалізація для забезпечення стабільного розвитку. Основною метою цієї діяльності є сприяння досягненню стійкого економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності та виконання довгострокових завдань через оптимальне використання ресурсів, адаптацію до ринкових реалій та формування конкурентних переваг. Стратегія забезпечує визначення напрямків розвитку, удосконалення бізнес-процесів і покращення фінансової стійкості підприємства. Це дозволяє компанії своєчасно реагувати на зовнішні виклики, мінімізувати ризики й забезпечувати зростання прибутковості навіть в умовах економічної нестабільності.

3. Підкреслено важливість комплексного підходу до розробки та впровадження стратегії розвитку підприємств. Такий підхід сприяє врахуванню всіх релевантних внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть впливати на діяльність організації, і забезпечує синергетичний ефект на різних етапах стратегічного управління. Крім того, це створює передумови для оптимізації ресурсів, зниження ризиків і підвищення ефективності прийняття управлінських рішень.

4. Аргументовано, що оцінка ефективності стратегії розвитку підприємства відіграє ключову роль у визначенні успішності впроваджених заходів і їх відповідності поставленим цілям. Результати такого аналізу дозволяють не тільки ідентифікувати досягнення запланованих результатів, але й виявити слабкі місця та проблемні аспекти реалізації стратегій. Зазначена оцінка сприяє виявленню впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на успіх стратегії з метою подальшого вдосконалення управлінських процесів. Водночас вона формує основу для зворотного зв'язку, що дає змогу коригувати вже прийняті стратегічні рішення і розробляти нові підходи відповідно до актуальних умов ринку. У кінцевому підсумку це спрямовано на підтримку стабільного розвитку підприємства й посилення його конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

5. Показано, що застосування різних методик оцінювання стратегій розвитку дає змогу отримати повну та об'єктивну картину їх ефективності й результативності. Використання цих підходів підвищує якість управлінських рішень завдяки адаптивності підприємства до змін ринкових умов. Методики комплексного оцінювання є невід'ємною складовою сучасного стратегічного менеджменту, орієнтованого на досягнення стійкого розвитку та посилення конкурентоспроможності організації. Крім того, вони дозволяють підприємству підтримувати відповідність своїх стратегій цільовим орієнтирам та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

6. Нормативне регулювання обґрунтовано розглядається як невіддільний компонент стратегічного управління, що сприяє адаптації компаній до сучасних викликів, досягненню довгострокових цілей та забезпеченню стійкості в умовах динамічних змін ринкового середовища. Інформаційна підтримка відіграє ключову роль у сприянні стратегічному розвитку підприємства, значно посилюючи ефективність процесів ухвалення управлінських рішень та впровадження стратегічних ініціатив. Надання якісної та своєчасної інформації створює можливості для всебічної оцінки поточного стану підприємства, його потенціалу, існуючих ризиків та загроз, а також для прогнозування майбутніх тенденцій розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА СТАНУ ЙОГО СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ

2.1. Аналіз тенденцій розвитку галузі функціонування підприємства

Борошномельно-круп'яна промисловість України належить до основних секторів харчової індустрії країни та охоплює понад п'ять тисяч підприємств різного масштабу. Даний сектор, як один із провідних у сфері харчової та переробної промисловості, відіграє вирішальну роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, а також у сприянні підвищенню рівня життя населення. Підприємства цієї галузі є споживачами продукції рослинництва, їх виробничі потужності значною мірою залежать від обсягів вирощування зернових культур. Кінцева продукція даної промисловості адресована як підприємствам харчової та переробної галузей, так і домогосподарствам. Визначальні особливості ринку борошномельно-круп'яної продукції полягають у тому, що продукція належить до категорії товарів щоденного попиту. До неї висуваються суворі вимоги щодо якості, умов зберігання, транспортування та споживання. Для цього сегменту характерні масовість попиту, обмежений термін реалізації товарів та низка інших специфічних рис.

Подальший розвиток борошномельно-круп'яної та комбікормової промисловості в умовах ринкової економіки передбачає необхідність комплексного аналізу та вирішення різноманітних проблем. Серед основних можна виділити економічні, організаційно-управлінські, науково-технічні й екологічні аспекти. Глибоке дослідження та всебічне узагальнення цих питань є фундаментальними передумовами для формування ефективних стратегій розвитку галузі.

Схема споживання та виробництва продукції підприємствами борошномельно-круп'яної галузі України представлено на рис. 2.1.

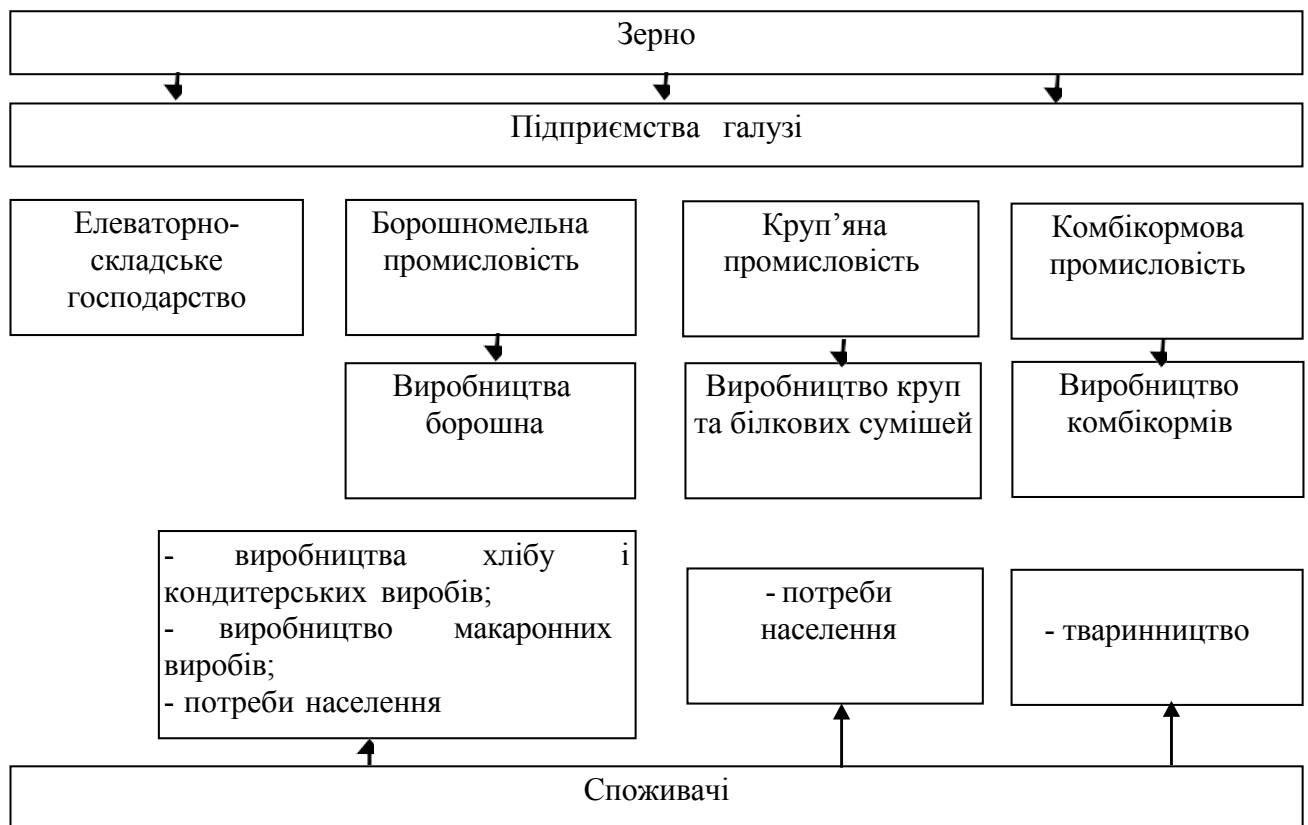


Рис. 2.1. Схема споживання та виробництва продукції підприємствами борошномельно-круп'яної галузі України

Джерело: складено автором за [38; 77]

Всі підприємства галузі можна умовно розділити на три групи [77]:

- 1) великі акціонерні підприємства, які створені через приватизацію державного сектору;
- 2) дочірні підприємства ДАК «Хліб України»;
- 3) малі підприємства.

Наразі провідні позиції на ринку зайняли підприємства, утворені в результаті приватизації великих борошномельних і круп'яних комбінатів. Майже всі вони вже пройшли технічне переоснащення та мають сучасну, розвинену матеріально-технічну базу. Потужність цих підприємств сягає до 200 тон на добу кожне. Основними клієнтами є великі хлібозаводи, а також ці підприємства займаються переробкою давальницької сировини. Їхня продукція вирізняється високою якістю та значним ступенем виходу продукції, що позитивно впливає на її собівартість, дозволяючи здійснювати значні капітальні вкладення та інвестувати в необоротні активи. Такі

підприємства активно оновлюють основні засоби та приділяють значну увагу розвитку та ефективному використанню нематеріальних активів. Динаміка кількості господарюючих суб'єктів у сфері виробництва продукції борошномельно-круп'яної промисловості України у період 2020–2024 років наглядно представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка кількості суб'єктів господарювання в сфері виробництва продуктів борошномельно-круп'яної промисловості України у 2020-2024 роках

Показник	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, -	%
Кількість діючих суб'єктів господарювання, од.	1500	1443	1366	1127	1209	-291	-19,40
з них фізичні особи-підприємці	855	808	711	660	680	-175	-20,47

Джерело: складено автором за [65]

Аналіз даних, представлених у таблиці 2.1, дозволяє зробити кілька важливих висновків. У період з 2020 по 2024 роки чисельність активних суб'єктів господарювання, що працюють у сфері виробництва продуктів борошномельно-круп'яної промисловості України, скоротилася на 19,40%, що становить 291 підприємство. Найбільший спад було зафіксовано у 2023 році, коли кількість таких суб'єктів знизилася до 1127 одиниць. Це падіння можна пояснити низкою кризових факторів, зокрема економічною нестабільністю чи військовими конфліктами. Проте у 2024 році спостерігалось часткове відновлення: кількість суб'єктів зросла до 1209 одиниць. Однак, навіть цей показник залишається значно нижчим порівняно з рівнем 2020 року. Аналогічна тенденція простежується серед фізичних осіб-підприємців, чия кількість у згаданій галузі скоротилася на 20,47% або на 175 одиниць. Це свідчить про відчутне зменшення масштабів діяльності малого бізнесу в даній сфері. Слід зазначити, що саме фізичні особи-підприємці зробили найбільший внесок у загальний спад, що може свідчити про їхню вразливість до зовнішніх змін та економічних потрясінь. Часткове відновлення у 2024 році переважно

стосувалося юридичних осіб, тоді як кількість фізичних осіб-підприємців залишалася майже незмінною порівняно з 2023 роком.

Загальна тенденція вказує на зростаючу потребу у зміцненні державної підтримки цієї сфери, а також на необхідність створення сприятливих умов для стабілізації та розвитку малого бізнесу. У табл. 2.2 наведені дані про динаміку кількості зайнятих і найманих працівників, а також розмір витрат на персонал у секторі виробництва продукції борошномельно-круп'яної промисловості України впродовж 2020–2024 років.

Таблиця 2.2

Динаміка кількості зайнятих та найманих працівників, а також витрат на персонал в галузі виробництва продуктів борошномельно-круп'яної промисловості України у 2020-2024 роках

Показник	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, -	%
Витрати на персонал, млн.грн.	2104,4	2817,3	3342,7	2519,9	3556,5	1452,1	69,00
Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання, осіб	17137	21496	21138	14859	16581	-556	-3,24
Кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання, осіб	15956	20567	20274	14107	15758	-198	-1,24

Джерело: складено автором за [65]

Аналіз динаміки чисельності працівників і витрат на персонал у сфері виробництва продуктів борошномельно-круп'яної промисловості України у період з 2020 по 2024 роки дозволяє виокремити певні тенденції. Витрати на персонал значно зросли — їхній приріст становив 69% порівняно з 2020 роком, що відповідає додатковим 1452,1 млн грн. Така зміна свідчить про суттєве здорожчання робочої сили. Водночас кількість зайнятих працівників скоротилася на 3,24%, або на 556 осіб, що може бути наслідком оптимізації

виробничих процесів або впровадження автоматизації. Кількість найманих працівників зазнала меншого зниження — лише на 1,24%, тобто на 198 осіб, що може вказувати на прагнення підприємств зберегти кадровий фонд у межах юридично оформлених робочих місць.

Найістотніше скорочення чисельності кадрів — як зайнятих, так і найманих — відбулося у 2023 році, ймовірно, під впливом загальноекономічних та соціальних кризових чинників. Вже у 2024 році спостерігається часткове відновлення кадрового складу, проте кількість працівників не повернулася до рівня 2020 року, що свідчить про поступову, але ще недостатню стабілізацію галузі. Збільшення витрат на персонал, швидше за все, зумовлене впливом кількох факторів — як підвищенням рівня заробітної плати, так і інфляцією, що впливає на загальний рівень оплати праці. Загальний аналіз демонструє здатність галузі адаптуватися до змін, однак виклики у площині збереження робочих місць і підвищення ефективності використання трудових ресурсів залишаються актуальними. Динаміка господарської діяльності в галузі борошномельно-круп'яного виробництва України за період з 202-24 рр. представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка обсягів господарської діяльності галузі виробництва продуктів борошномельно-круп'яної промисловості України у 2020-2024 роках

Показник	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, -	%
Обсяг реалізованої продукції, млн.грн.	32388,1	32487,4	47626,1	37543,1	40640,5	8252,4	25,48
Обсяг виробленої продукції, млн.грн.	21978,1	35336,9	41851,6	34000,1	37606,1	15628,0	71,11
Додана вартість за витратами виробництва, млн.грн.	2965,4	14194,7	8480,0	10449,6	12036,2	9070,8	у 4,05 р.

Аналіз зміни обсягів господарської діяльності у секторі виробництва продуктів борошномельно-круп'яної промисловості України за період 2020–2024 років виявляє низку важливих тенденцій. Зокрема, обсяг реалізованої продукції за зазначений період зріс на 25,48%, що еквівалентно 8252,4 млн грн,

демонструючи стійке зростання попиту на продукцію галузі. Найбільш динамічне зростання зафіксовано у виробничих обсягах, які збільшилися на 71,11%. Це є свідченням помітного розширення виробничих потужностей та удосконалення ефективності здійснення виробничих процесів. Показник доданої вартості за витратами виробництва зазнав значного приросту, збільшившись у 3,05 рази. Такий результат свідчить про суттєвий прогрес у підвищенні рентабельності галузі та оптимізації використання ресурсного потенціалу. Попри позитивну динаміку, у 2023 році спостерігалось зниження обсягів як реалізованої, так і виробленої продукції порівняно з попереднім роком. Це, ймовірно, зумовлено складними економічними та соціальними умовами. Однак у 2024 році відбулося часткове відновлення діяльності галузі. Зростання обсягів доданої вартості свідчить про підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності на ринку. При цьому випередження темпів зростання обсягу виробленої продукції порівняно із реалізованою продукцією вказує на необхідність посилення маркетингових ініціатив та активного розширення ринків збуту. Загалом, досліджувана галузь демонструє стійку позитивну динаміку розвитку, підкреслюючи її здатність до адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечення сталого зростання.

Аналіз фінансових результатів та рентабельності діяльності галузі у період 2020–2024 років узагальнено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка фінансових результатів та рентабельності діяльності в галузі
у 2020-2024 роках

Показник	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, -	%
Фінансові результати до оподаткування підприємств, млн.грн.	-2675,2	-5938,1	-1617,6	-734,6	-6697,4	-4022,2	150,35
Чистий прибуток (збиток) підприємств, млн.грн.	-2780,3	-6041,7	-1680,8	-870,3	-6854,1	-4073,8	146,52
Рентабельність операційної діяльності, %	-6,4	-0,4	-1,5	1,4	-3,9	2,5	-39,06
Рентабельність усієї діяльності, %	-9,0	-15,2	-4,1	-2,9	-18,4	-9,4	104,44

Аналіз змін фінансових показників та рентабельності виробництва в борошномельно-круп'яній промисловості України за 2020–2024 роки демонструє низку вагомих проблем.

За цей період фінансовий результат до оподаткування значно погіршився, скоротившись на 150,35% у від'ємному значенні, що вказує на серйозну втрату прибутковості підприємств галузі.

Чисті збитки підприємств зросли на 146,52%, досягнувши (-6854,1) млн грн у 2024 році, що є критичним фактором для стабільного функціонування галузі. Операційна рентабельність була нестабільною - у 2023 році зафіксовано невелике покращення (+1,4%), яке змінилося негативною тенденцією у 2024 році (-3,9%), засвідчивши волатильність операційного прибутку.

Загальна рентабельність галузі протягом аналізованого періоду залишалася негативною, її падіння на 104,44% привело до показника (-18,4%) у 2024 році.

Найкращі результати були помічені у 2022–2023 роках, коли вдалося скоротити збитки, хоча такі явища не стали сталістю.

Основними причинами посилення збитковості виступають зростання вартості ресурсів, економічна невизначеність та зміни у ринковій кон'юнктурі. Відсутність стійкого підвищення рентабельності вказує на потребу у стратегічному перегляді бізнес-підходів та оптимізації операційної діяльності.

Ці дані підкреслюють необхідність реалізації ефективних заходів для мінімізації збитків та покращення ефективності фінансових і виробничих процесів сміжної галузі. Зокрема, важливо звернути увагу на три ключові фактори, які впливають на розвиток і продуктивність борошномельно-круп'яної та комбікормової промисловості України:

- потреби населення та інших галузей промисловості, які споживають продукцію цієї сфери;
- обсяги виробництва й якість сільськогосподарської сировини;
- недостатній рівень технічного оснащення та технологічної бази підприємств галузі.

Виявлені закономірності формують основу для розробки заходів із підвищення ефективності роботи підприємств через мобілізацію невикористаних

резервів.

Під резервами підвищення ефективності розуміються потенційні можливості збільшення виробництва за умови оптимізації витрат праці та ресурсів, а також раціонального використання існуючого потенціалу для випуску більш якісної продукції. З огляду на специфіку роботи української борошномельно-круп'яної і комбікормової промисловості можна виділити основні напрями резервів ефективності:

- підвищення продуктивності вирощування сільськогосподарської сировини зі зниженням її собівартості та покращенням якості;
- оптимізація використання зернової сировини і матеріальних ресурсів;
- використання вторинних сировинних ресурсів на більш високому рівні;
- поліпшення роботи виробничих потужностей через ефективне використання фондів;
- підвищення результативності трудових ресурсів;
- покращення якості продукції зернопереробного виробництва.

Отож, перспективи стратегічного розвитку галузі виробництва продуктів борошномельно-круп'яної промисловості України значною мірою визначаються здатністю адаптуватися до сучасних ринкових викликів і впровадженням інноваційних рішень.

Пріоритетним завданням є оптимізація витрат шляхом підвищення ефективності операційної діяльності та мінімізації фінансових втрат. Модернізація виробничих процесів, впровадження автоматизації та екологічно чистих технологій відіграють важливу роль у забезпеченні конкурентних переваг галузі.

Активізація експортного потенціалу, освоєння нових ринків і використання державної підтримки можуть стати ключовими факторами для її зростання. У довгостроковій перспективі необхідно також удосконалити законодавчу базу та створити умови, які сприятимуть сталому розвитку підприємств.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Об'єктом дослідження, спрямованого на аналіз сучасного стану функціонування системи стратегічного управління розвитком підприємства, є Товариство з обмеженою відповідальністю Науково-виробнича фірма «ВІКОНТ» (надалі – ТОВ НВФ «ВІКОНТ»).

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ НВФ «ВІКОНТ» представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Організаційно-правова характеристика підприємства ОВ НВФ «ВІКОНТ»

Ознаки	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю Науково-виробнича фірма «ВІКОНТ»
Скорочена назва	ТОВ НВФ «ВІКОНТ»
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Дата реєстрації	02.10.1995 р.
Уповноважені особи	Клинчук Юрій Сергійович
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Розмір статутного капіталу	450 000,00 грн.
Форма власності	Приватна
Види діяльності	Основний: 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості Інші: 10.73 Виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 82.92 Пакування
Місцезнаходження юридичної особи	10001, Україна, Житомирська обл., місто Житомир

Джерело: складено автором за даними отриманими від підприємства

Юридична особа ТОВ НВФ «ВІКОНТ» була створена 2 жовтня 1995 року з розміром статутного капіталу 450 000,00 гривень. Станом на 25 листопада 2024 року, статус підприємства залишався зареєстрованим.

Уповноваженим представником компанії є Клинчук Юрій Сергійович. ТОВ НВФ «ВІКОНТ», розташоване у Житомирі, спеціалізується на

виробництві макаронних виробів і різноманітної борошняної продукції. Основним пріоритетом підприємства є забезпечення високої якості продукції, яка користується стабільним попитом на внутрішньому ринку.

Компанія постійно вдосконалює виробничі процеси та збагачує асортимент, прагнучи відповідати потребам споживачів. Завдяки використанню сучасних технологій і суворому дотриманню стандартів якості, підприємство здобуло довіру клієнтів. Воно займає міцні позиції на ринку та активно працює над розширенням своєї діяльності. Основною метою підприємства є виробництво високоякісної макаронної продукції з урахуванням сучасних стандартів та смакових вподобань споживачів.

Компанія орієнтована на сталий розвиток, зміцнення конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, одночасно сприяючи економічному прогресу регіону. Сфери діяльності підприємства включають:

- виробництво макаронних виробів і борошняної продукції;
- оптову та роздрібну реалізацію продукції;
- впровадження інновацій у виробництво для покращення якості продуктів і зниження витрат;
- розширення асортименту відповідно до споживчих тенденцій та ринкових запитів;
- експорт, спрямований на освоєння нових міжнародних ринків.

Стратегічні принципи розвитку підприємства базуються на таких аспектах:

1. Сфокусованість на клієнтах – задоволення споживчих потреб через якісний продукт і високий рівень обслуговування.
2. Інноваційність – постійна модернізація виробничих процесів із впровадженням передових технологій.
3. Екологічність – забезпечення сталого виробництва із мінімальним впливом на навколишнє середовище.
4. Ефективність – оптимізація витрат і підвищення продуктивності роботи.
5. Розвиток персоналу – навчання та підвищення кваліфікації співробітників для досягнення кращих результатів.

6. Партнерство – встановлення довготривалих взаємо вигідних відносин із постачальниками та клієнтами.

7. Гнучкість – оперативне адаптування до змін ринку і клієнтського попиту.

Ці аспекти визначають стратегічну мету компанії - досягнення лідерства в галузі та створення сталих конкурентних переваг.

Організаційна структура управління підприємства наведена на рис. 2.2.

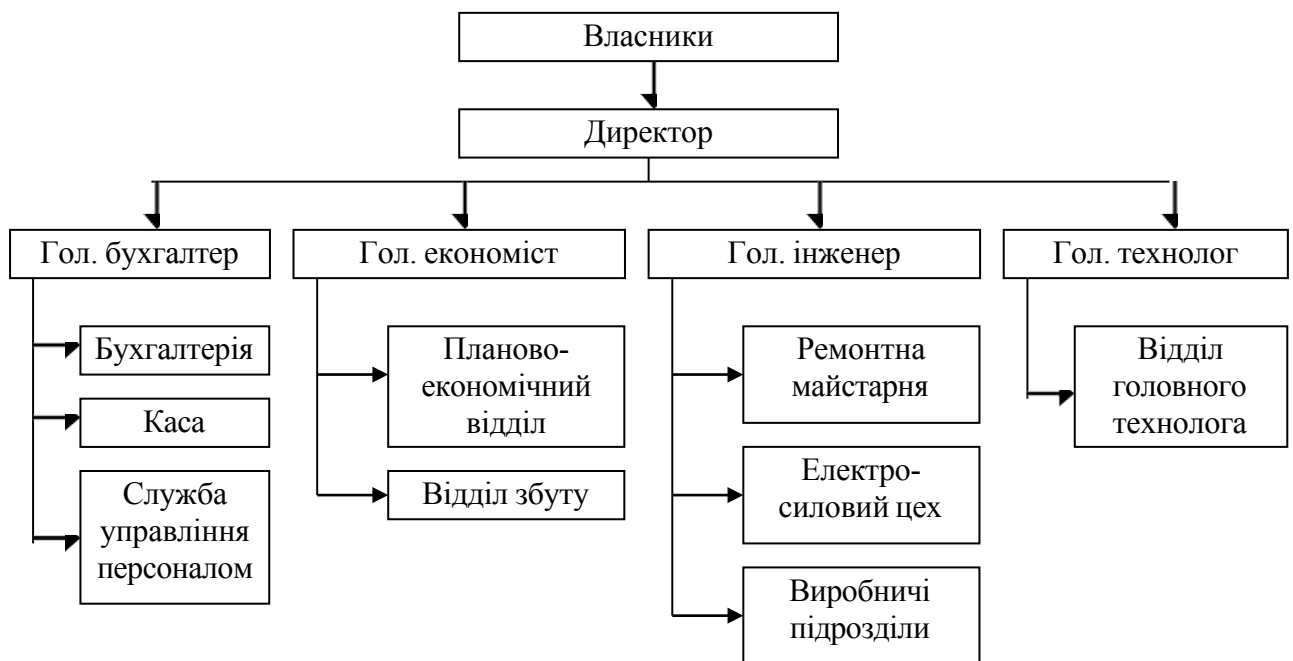


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТОВ НВФ «ВІКОНТ»

Джерело: складено за даними підприємства

Налагоджена структура управління є фундаментом для узгодженості дій між підрозділами, ефективного розподілу ресурсів і зростання продуктивності. У сучасних умовах жорсткої конкуренції компаніям необхідно забезпечити чітке визначення ролей, повноважень і відповідальності всіх учасників управлінського процесу.

Одним із ключових етапів на шляху до стабільного функціонування і довгострокового розвитку підприємства є діагностика його фінансово-економічного стану.

Вона дозволяє своєчасно виявляти слабкі місця у процесах, оцінювати

ефективне використання ресурсів і знаходити шляхи оптимізації. Завдяки цьому формуються обґрунтовані управлінські рішення, які сприяють підвищенню прибутковості й конкурентоспроможності організації. Актуальність таких заходів особливо вагома в умовах економічної нестабільності, посилення конкуренції та змін у зовнішньому середовищі. Комплексний аналіз фінансово-економічних показників дозволяє оцінити поточний стан підприємства, його фінансову стійкість і платоспроможність. Це є основою для попередження кризових ситуацій, мінімізації ризиків і уникнення неефективного використання ресурсів.

Окрім того, діагностика допомагає виявляти приховані резерви, які можуть бути спрямовані на розвиток підприємства.

Цей процес стає базою для формування стратегії, спрямованої на стійке зростання організації. У результаті діагностика виступає однією з вирішальних умов для забезпечення ефективного управління та економічної стабільності підприємства у довгостроковій перспективі.

Динаміку основних економічних показників роботи ТОВ НВФ "ВІКОНТ" відображено в табл. 2.6.

Аналіз результатів свідчить про значне зростання ключових показників у 2024 році порівняно з 2022 роком. Чистий дохід підприємства збільшився у 2,79 рази, досягнувши 30 797,2 тис. грн, що свідчить про успішний розвиток і розширення обсягів реалізації продукції.

Валовий прибуток зріс у 2,01 рази, а чистий прибуток підвищився у 7,61 рази до показника 2 117,9 тис. грн, що демонструє високу ефективність діяльності та оптимізацію витрат підприємства.

Середньорічна вартість активів збільшилася на 74,65%, досягнувши рівня 9 099,0 тис. грн, що свідчить про зміцнення матеріально-технічної бази підприємства.

Крім того, оборотні активи зросли на 77,43%, що відбиває активізацію господарської діяльності компанії.

Основні економічні показники діяльності ТОВ НВФ «ВІКОНТ»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	8120,7	13752,0	30797,2	22676,5	у 2,79 р.б.
Валовий прибуток, тис. грн.	1800,8	2842,2	5423,0	3622,2	у 2,01 р.б.
Чистий прибуток, тис. грн.	245,7	1002,3	2117,9	1872,2	у 7,61 р.б.
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	5210,0	6486,1	9099,0	3889,0	74,65
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	1232,5	1371,5	2041,8	809,3	65,66
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	3977,5	5114,6	7057,2	3079,7	77,43
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	18	15	16	-2	-11,11
Фондовіддача, грн.	6,59	10,03	15,08	8,49	128,92
Фондоозброєність, тис. грн./ос.	68,47	91,43	127,61	59,14	86,37
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	451,15	916,80	1924,83	1473,68	у 3,26 р.б.
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,04	2,69	4,36	2,32	113,74

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

При скороченні чисельності працівників на 11,11% продуктивність праці значно зросла, збільшившись у 3,26 рази до рівня 1924,83 тис. грн на одного працівника, що підкреслює ефективність роботи колективу.

Фондовіддача також продемонструвала позитивну динаміку, підскачавши на 128,92% і досягнувши позначки 15,08 грн, що свідчить про більш раціональне використання основних засобів. Помітними є зміни й у показнику фондоозброєності, який зріс на 86,37%, відображаючи збільшені вкладення в основні засоби. Ефективність управління оборотним капіталом відображається у коефіцієнті оборотності оборотних активів: він зріс на 113,74%, досягнувши значення 4,36. Загалом діяльність підприємства демонструє чітку тенденцію до позитивного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та вдосконалення управлінських процесів. Характеристика активів підприємства ТОВ НВФ «ВІКОНТ» і джерел їх формування, відповідно до балансу, представлена у таблиці 2.7. Аналіз даних показує зростання загальної вартості активів на 100,39%, що в сумі склало 10431,0 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про розширення масштабів господарської діяльності компанії.

**Характеристика майна підприємства ТОВ НВФ «ВІКОНТ»
та джерел його формування за балансом**

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	1296,3	24,90	1446,7	18,63	2636,9	25,28	1340,6	103,42	0,38
в т.ч. основні засоби	889,1	17,08	575,0	7,40	1853,0	17,76	963,9	108,41	0,68
2. Оборотні активи	3909,0	75,10	6320,2	81,37	7794,1	74,72	3885,1	99,39	-0,38
в т.ч. запаси	1907,1	36,64	3355,2	43,20	5169,8	49,56	3262,7	171,08	12,92
дебіторська заборгованість	412,2	7,92	630,7	8,12	1089,9	10,45	677,7	164,41	2,53
грошові кошти	1487,9	28,58	2205,0	28,39	1422,5	13,64	-65,4	-4,40	-14,95
Пасиви									
1. Власний капітал	-1265,4	-24,31	-263,1	-3,39	1854,8	17,78	3120,2	у 2,46 р.м.	42,09
в т.ч. зареєстрований капітал	1221,9	23,47	1221,9	15,73	1221,9	11,71	0,0	0,00	-11,76
нерозподілений прибуток	-2487,3	-47,78	-1485,0	-19,12	632,9	6,07	3120,2	-125,45	53,85
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	6470,7	124,31	8030,0	103,39	8576,2	82,22	2105,5	32,54	-42,09
Баланс	5205,3	100,00	7766,9	100,00	10431,0	100,00	5225,7	100,39	х

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Необоротні активи показали зростання на 103,42%, що свідчить про оновлення або придбання основних засобів. Частка цих активів у загальній структурі збільшилася на 0,38 процентного пункту. Основні засоби зросли на 108,41%, сягнувши 1853,0 тисяч гривень, що позитивно впливає на зміцнення виробничої бази підприємства. Оборотні активи продемонстрували майже дворазове зростання (+99,39%), однак їх частка в структурі активів знизилася на 0,38 процентного пункту, що може вказувати на більш значну спрямованість компанії на інвестування в необоротні активи. Відчутне зростання спостерігається в обсягах запасів (+171,08%) та дебіторської заборгованості

(+164,41%), що відображає активізацію виробничої діяльності, а також практику надання відстрочок платежів клієнтам. Власний капітал виріс до рівня 1854,8 тисяч гривень, що є суттєвим покращенням порівняно з від'ємним значенням у попередньому році (2022). Ця позитивна тенденція демонструє покращення фінансової стійкості підприємства. Поточні зобов'язання збільшилися на 32,54%, проте їх частка в загальній структурі пасивів скоротилася на 42,09 процентного пункту, що є свідченням зниження залежності компанії від зовнішнього фінансування. Структура балансу підприємства зазнала позитивних змін, що вказує на стабільний розвиток та поступовий перехід до стійкого фінансового стану.

У табл. 2.8 представлено аналіз механізму формування фінансових результатів діяльності підприємства.

Таблиця 2.8

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ТОВ НВФ «ВІКОНТ», тис.грн.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8120,7	13752,0	30797,2	22676,5	у 2,79 р.б.
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6319,9	10909,8	25374,2	19054,3	у 3,01 р.б.
Валовий прибуток	1800,8	2842,2	5423,0	3622,2	у 2,01 р.б.
Фінансовий результат від операційної діяльності	1800,8	2842,2	5423,0	3622,2	у 2,01 р.б.
Інші витрати	2099,6	3254,6	3669,5	1569,9	74,77
Фінансовий результат до оподаткування	299,7	1222,3	2582,8	2283,1	у 7,61 р.б.
Чистий фінансовий результат	245,7	1002,3	2117,9	1872,2	у 7,61 р.б.

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Таблиця 2.8 демонструє значне поліпшення фінансових показників діяльності підприємства у 2024 році порівняно з 2022 роком. Чистий дохід від реалізації продукції зріс у 2,79 раза, досягнувши 30797,2 тис. грн, що свідчить про успішне збільшення обсягів продажів. При цьому собівартість реалізованої продукції зросла у 3,01 раза, до 25374,2 тис. грн, що є природною реакцією на розширення виробництва. Валовий прибуток збільшився удвічі, досягши 5423,0

тис. грн, що підтверджує збереження високого рівня рентабельності діяльності. Показник фінансового результату від операційної діяльності зріс у 2,01 раза, підкреслюючи стабільну прибутковість основних операцій підприємства. Одночасно інші витрати підвищилися на 74,77% і становили 3669,5 тис. грн, що може свідчити про вкладення в розвиток або адаптацію до нових ринкових умов. Фінансовий результат до оподаткування зріс у 7,61 раза, досягнувши 2582,8 тис. грн, що підкреслює значне зміцнення загальної фінансової стабільності компанії. Чистий фінансовий результат також збільшився у 7,61 раза і склав 2117,9 тис. грн, що свідчить про грамотне управління доходами й витратами. Ця позитивна тенденція є прямим результатом ефективної реалізації стратегічних заходів, спрямованих на зміцнення конкурентоспроможності та забезпечення фінансової стійкості.

Динаміка фінансових показників підприємства подана в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,60	0,79	0,91	0,30	50,44
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,23	0,27	0,17	-0,06	-27,87
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	-2561,7	-1709,8	-782,1	1779,6	-69,47
Коефіцієнт автономії	-0,24	-0,03	0,18	0,42	-173,15
Коефіцієнт фінансової залежності	-4,11	-29,52	5,62	9,74	у 2,36 р.м.
Коефіцієнт фінансової стійкості	-0,20	-0,03	0,22	0,41	у 2,10 р.м.
Коефіцієнт оборотності активів	1,56	2,12	3,38	1,83	117,15
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-5,85	-17,99	38,70	44,55	у 7,61 р.м.
Рентабельність господарської діяльності, %	4,74	11,20	10,18	5,44	х
Рентабельність власного капіталу, %	-17,70	-131,15	266,12	283,82	х
Рентабельність продукції, %	28,49	26,05	21,37	-7,12	х

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт загальної ліквідності зріс на 50,44%, до позначки 0,91, що свідчить про поліпшення здатності підприємства забезпечувати виконання короткострокових зобов'язань. У той же час коефіцієнт абсолютної ліквідності

зменшився на 27,87%, до рівня 0,17, що вказує на необхідність збільшення кількості високоліквідних активів. Чистий оборотний капітал збільшився на 69,47%, проте залишився негативним (-782,1 тис. грн.), що потребує додаткових заходів для забезпечення фінансової стабільності. Відчутне зростання коефіцієнта автономії на 0,42 (до 0,18) свідчить про підвищення частки власного капіталу в структурі фінансування. Водночас коефіцієнт фінансової залежності підвищився у 2,36 рази, до показника 5,62, підтверджуючи значну залежність від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт оборотності активів зріс на 117,15% і досягнув рівня 3,38, демонструючи ефективніше використання активів для створення доходу. Підвищення коефіцієнта оборотності власного капіталу у 7,61 рази, до показника 38,70, вказує на активний приріст рентабельності власного капіталу. Рентабельність господарської діяльності дещо знизилася і становить 10,18%, однак все ще перебуває на задовільному рівні. Значне збільшення рентабельності власного капіталу до 266,12% підтверджує успішну реалізацію інвестиційної стратегії. Водночас спад рентабельності продукції на 7,12% (до 21,37%) потребує детального аналізу причин для збереження конкурентоспроможності продукції.

2.3. Оцінка сучасного стану стратегічного розвитку підприємства

Система стратегічного управління розвитком підприємства представляє собою комплексний і багатоаспектний підхід, спрямований на визначення, реалізацію та моніторинг довгострокових цілей підприємства з урахуванням різноманітних внутрішніх і зовнішніх чинників. Її основною метою є забезпечення стійкого розвитку, підвищення конкурентоспроможності, фінансової стабільності, а також адаптації до постійно змінюваного ринкового середовища. Основні складові цієї системи включають:

1. Стратегічне планування:

- Формулювання місії та довгострокових стратегічних цілей підприємства;
- Розробку стратегії з урахуванням аналізу внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз (аналіз SWOT);
- Прогнозування змін умов ринку і визначення стратегічних пріоритетів.

2. Операційна реалізація стратегії:

- Реалізацію інвестпроектів для модернізації виробничих потужностей;
- Інтеграцію інноваційних технологій у виробничі процеси;
- Управління фінансовими ресурсами та потоками для забезпечення економічної стійкості підприємства.

3. Моніторинг і оцінка ефективності:

- Відстеження основних показників діяльності, таких як доходи, рентабельність і ліквідність;
- Аналіз відхилень фактичних результатів від запланованих;
- Адаптацію стратегічних та оперативних рішень.

4. Організаційна культура та розвиток людського капіталу:

- Створення умов для професійного зростання співробітників;
- Формування корпоративної культури, орієнтованої на впровадження інновацій і дотримання високих стандартів продуктивності та якості.

5. Взаємодія із зовнішнім середовищем:

- Розвиток партнерських відносин і вихід на нові ринки збуту;
- Гнучке реагування на зміни законодавчих та економічних умов.

В контексті підприємства, система стратегічного управління розвитку орієнтована на визначення ключових напрямків довгострокового розвитку, які включають формулювання місії та основних стратегічних цілей підприємства. Підхід цього підприємства акцентує увагу на досягненні лідерських позицій у сегменті ринку макаронних виробів через реалізацію стратегій модернізації, вихід на нові ринки збуту та покращення ефективності діяльності. Як випливає з представлених даних, стратегічний розвиток ТОВ НВФ «ВІКОНТ» спрямований на вдосконалення виробничих процесів шляхом оптимізації витрат, підвищення стандартів якості продукції, інвестування у розвиток потенціалу персоналу та забезпечення екологічної відповідальності. Успішне впровадження цих заходів дозволить компанії досягти стабільного розвитку та забезпечити конкурентоспроможність в умовах постійної трансформації ринкового середовища.

Місія: Забезпечення споживачів якісними та доступними макаронними виробами шляхом впровадження інноваційних технологій, підтримки екологічності виробництва та формування довгострокових відносин із партнерами.

Стратегічне бачення: досягнення лідерства на ринку борошняних виробів України через модернізацію виробничих потужностей, розширення асортименту, вихід на нові ринки та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

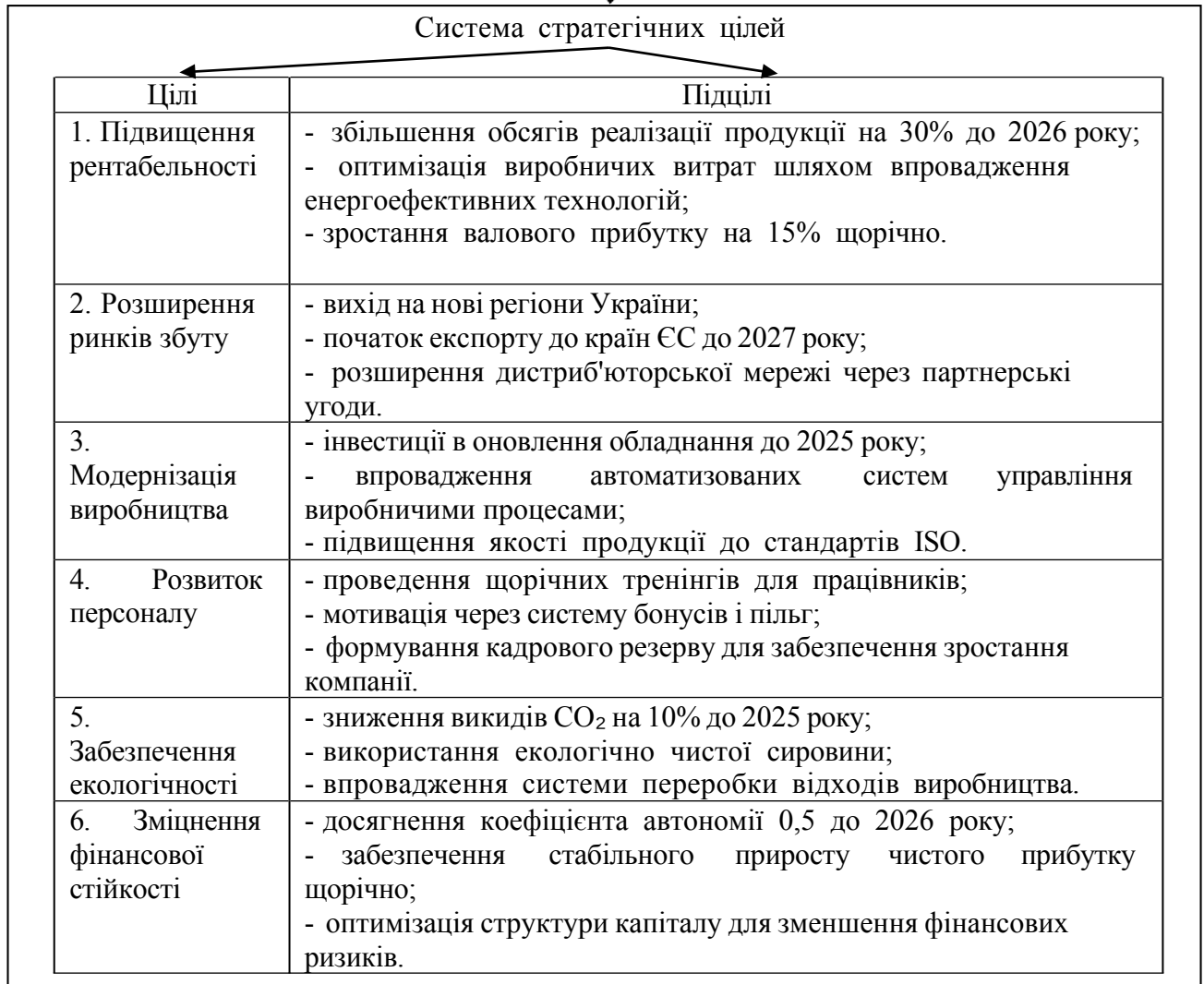


Рис. 2.3. Визначення головних стратегічних орієнтирів розвитку підприємства ТОВ НВФ «ВІКОНТ» на ринку

Джерело: складено автором за [38; 52]

Дослідження обсягів товарообороту підприємства слугує вагомим інструментом для оцінювання його фінансової стійкості та результативності реалізованої стратегії розвитку. Зміна показників товарообороту відображає не лише вплив внутрішніх чинників, але й здатність ТОВ НВФ «ВІКОНТ» ефективно реагувати на зовнішні економічні виклики. Аналіз цього критерію дає

змогу визначити можливі шляхи оптимізації бізнес-процесів, зміцнення конкурентної позиції та досягнення стратегічних пріоритетів компанії. Динаміка товарообороту макаронної продукції підприємства за період 2022–2024 років представлена у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз динаміки обсягів товарообороту макаронних виробів

ТОВ НВФ «ВІКОНТ» у 2022-2024 рр.

Вид продукції	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023 р. до 2022 р., %	2024 р. до 2023 р., %
Макарони звичайні	1675,8	2871,1	6527,7	71,33	127,35
Макарони з яечним складом	884,0	1446,7	3285,6	63,65	127,12
Макарони спагетті	1198,3	2051,0	4820,0	71,16	135,01
Макарони для супів	715,5	1197,1	2727,4	67,31	127,83
Макарони трубочки	731,0	1251,0	2802,5	71,14	124,01
Макарони ріжки	649,2	1101,6	2327,5	69,68	111,28
Макарони у формі «звірят»	494,3	821,4	1818,0	66,16	121,34
Макарони у вигляді бантиків	662,2	1136,7	2474,6	71,64	117,71
Макарони у вигляді мушель	647,9	1098,2	2374,1	69,52	116,17
Макарони для запіканок	462,4	777,2	1639,8	68,06	110,99
Разом	8120,7	13752,0	30797,2	69,35	123,95

Аналіз динаміки обсягів товарообігу макаронних виробів підприємства за період 2022–2024 років свідчить про суттєве зростання продажів у кожній категорії продукції. Зокрема, у 2023 році загальний обсяг товарообігу зріс на 69,35%, що підтверджує позитивну динаміку усіх позицій асортименту. Найбільш помітний приріст продемонстровано в категоріях «макарони звичайні» (71,33%) та «спагетті» (71,16%). У 2024 році тенденція до зростання зберігалася, досягнувши показника 123,95%. Особливо значне збільшення обсягів реалізації спостерігалось у сегментах «макарони звичайні» (127,35%) та «спагетті» (135,01%). Така позитивна динаміка продажів свідчить про підвищений попит на продукцію підприємства та успішність його стратегії, спрямованої на розширення асортименту і ефективне задоволення споживчих потреб. Методологія бенчмаркінгу відіграє важливу роль у стратегічному аналізі рівня конкурентного розвитку підприємств. Цей підхід дозволяє проводити порівняння ефективності діяльності компанії з провідними ринковими гравцями або прямими конкурентами. Використання бенчмаркінгу

сприяє ідентифікації сильних та слабких сторін бізнес-процесів, а також визначає потенційні напрями для їх вдосконалення. Застосування кращих практик і галузевих стратегій, запозичених через бенчмаркінг, дає змогу підвищити конкурентоспроможність підприємства. Такий підхід надзвичайно важливий для забезпечення сталого розвитку та залишення конкурентної позиції на ринку в умовах швидкоплинних змін і посиленої конкуренції [75, с.110].

Зведену інформацію про основних конкурентів підприємства на локальному ринку макаронних виробів у місті Житомир представлено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Загальна характеристика підприємств-конкурентів у сфері виробництва
макаронних виробів локального ринку м. Житомир

Назва підприємства	Адреса	Загальна характеристика
1	2	3
ПП «Олен»	10004, Житомирська обл., Житомирський район, с. Довжик, вул. Корольова, 103	Спеціалізується на виробництві макаронних виробів. Підприємство виготовляє широкий асортимент макаронів, включаючи традиційні види, спагетті, макарони для супів та спеціалізовані варіанти. Виробничий процес компанії забезпечує високу якість продукції завдяки використанню сучасних технологій і контрольованим процесам виготовлення.
ПП «Малахит»	11570, Житомирська обл., Коростенський район, с. Білошиці	Є підприємством, яке спеціалізується на виробництві макаронних виробів. Виробничі потужності «Малахит» оснащені сучасними технологіями, що дозволяє забезпечити високу якість продукції та ефективність виробництва. Підприємство активно працює на внутрішньому ринку, намагаючись задовольнити попит на макарони, орієнтуючись на інноваційні підходи та сталі партнерські відносини з постачальниками та дистриб'юторами.
ТОВ «Макаронна фабрика «Зерно життя»»	12463 Житомирська обл., Житомирський р-н, с. Озерянка, вул. Бердичівська, 23	Виробництво продукції ТМ «Зерновита» орієнтоване на відбірні сорти зернових. Власна сертифікована лабораторія згідно державної системи сертифікації УкрСЕПРО здійснює контроль якості зерна на всіх етапах виробничого процесу: закупівля сировини, технологічна обробка зерна, фасування та зберігання готової продукції на складах. Сучасна технологія виробництва дозволяє зберегти в крупі ТМ «Зерновита» максимум корисних речовин: природніх вітамінів, мінералів та амінокислот. Дотримання технології виробництва підтверджено знаком відповідності нормам українського стандарту якості.

Продовження таблиці 2.11

1	2	3
ТОВ «ТД Зерновита»	10005, м. Житомир, вул. Ольжича, буд. 7-А, кімната 3	Компанія використовує сучасні технології та інноваційні підходи в процесі виробництва, що дозволяє створювати широкий асортимент макаронів, включаючи класичні варіанти, спагетті, макарони для супів та інші види продукції. «Зерновита» орієнтується на задоволення потреб споживачів, пропонуючи продукцію за доступними цінами, забезпечуючи при цьому високу якість та відповідність стандартам. Підприємство активно працює на українському ринку, має широку мережу постачальників і партнерів, що сприяє стабільному попиту та розвитку.

Джерело: складено автором за [38; 52]

Конкурентне середовище на ринку виробництва макаронних виробів Житомирського регіону вирізняється високою насиченістю завдяки присутності кількох провідних підприємств, які активно змагаються за споживачів. Основними факторами конкуренції виступають якість продукції та рівень цін, що спонукає підприємства впроваджувати системні підходи для збереження своєї конкурентоспроможності. Підприємства регіону зосереджуються на застосуванні інноваційних технологій, розширенні асортиментного ряду продукції, а також удосконаленні ефективності виробничих процесів, що забезпечує можливості адаптації до вимог ринку. Незважаючи на високу конкуренцію, ринок демонструє стабільну динаміку розвитку, що підтримується невпинним споживчим попитом і потенціалом для збільшення виробничих обсягів. З метою проведення системної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств регіону пропонується використання методики бенчмаркінгу, яка базується на аналізі стратегічних параметрів. Серед ключових критеріїв виділяються фінансові показники, маркетингові стратегії, рівень впровадження інновацій, якість продукції та ефективність виробничих процесів. Оцінювання зазначених параметрів здійснюється за шкалою від 0 до 10 балів, де 10 означає найвищий рівень, а 0 – найнижчий. Розрахунок даних представлено у табл. 2.12. На основі бенчмаркінгового аналізу стратегічного розвитку конкурентоспроможності підприємства на ринку макаронних виробів міста Житомир було встановлено, що підприємство отримало найвищу сумарну оцінку – 120 балів. Такий результат свідчить про лідерську позицію компанії в регіоні,

підтверджуючи її конкурентний статус. Аналіз сильних сторін компанії виявив значні переваги у таких аспектах, як висока якість продукції, потужності виробництва та вагома частка на ринку, що істотно перевищують аналогічні показники основних конкурентів.

Таблиця 2.12

Бенчмаркінгова оцінка рівня стратегічного розвитку конкурентоспроможності підприємства

Параметри стратегічного розвитку	ТОВ НВФ «ВІКОНТ»	ПП «Олен»	ПП «Малахит»	ТОВ «Макаронна фабрика «Зерно життя»»	ТОВ «ТД Зерновита»
1. Фінансові результати (прибуток, рентабельність)	8	6	7	5	6
2. Маркетингова стратегія (позиціонування)	7	6	5	6	7
3. Імідж бренду	8	5	6	6	7
4. Якість продукції	9	7	8	7	7
5. Інноваційність (впровадження нових технологій)	8	5	6	6	7
6. Виробничі потужності	9	6	7	8	7
7. Система управління	8	6	6	6	7
8. Ринкова частка	9	7	6	5	6
9. Мобільність виробництва (запаси, обсяги)	7	6	7	6	8
10. Логістика та дистрибуція	8	7	6	7	6
11. Залучення інвестицій	8	5	6	6	7
12. Клієнтський сервіс	9	7	7	6	7
13. Цінова стратегія	7	8	7	6	7
14. Розширення асортименту	7	6	5	6	7
15. Екологічні ініціативи	8	5	5	7	6
Загальна оцінка конкурентоспроможності	120	92	94	93	102

Джерело: складено автором

Інші підприємства, такі як ТОВ «ТД Зерновита» (102 бали), демонструють значні успіхи за окремими показниками, зокрема у сферах мобільності виробничих процесів та формуванні цінової стратегії. Підсумки проведеного аналізу свідчать про необхідність удосконалення конкурентами ключових елементів бізнес-діяльності, зокрема маркетингових стратегій, впровадження інновацій та розширення асортименту продукції, задля зміцнення своїх позицій на

ринку. Модель ділової переваги (Business Excellence Model, BEM) є стратегічним інструментом управління, що дозволяє організаціям здійснювати комплексну оцінку власної ефективності за основними напрямками бізнес-діяльності. Вона складається з дев'яти критеріїв, поділених на дві основні групи: передумови (лідерство, стратегія, персонал, партнерства та ресурси, процеси) та результати (ступінь задоволення потреб клієнтів і персоналу, вплив на суспільство, бізнес-результати). Даний підхід базується на аналізі взаємозалежності між передумовами і досягнутими результатами, що створює можливість для виявлення сильних сторін і визначення напрямів розвитку [71, с.443].

Таблиця 2.13

Результати аналізу стратегічного розвитку ТОВ НВФ «ВІКОНТ»
на основі моделі ділової переваги (BEM)

Критерії стратегічного розвитку	Оцінка (0-10 балів)	Вага (0-1)	Зважена оцінка	Коментар щодо розвитку підприємства
Передумови стратегічного розвитку				
Лідерство	8	0,15	1,20	Стабільне управління сприяє ефективному прийняттю стратегічних рішень.
Стратегія	9	0,15	1,35	Чітке визначення стратегічних пріоритетів, орієнтованих на якість та інноваційність.
Персонал	7	0,10	0,70	Досвідчений персонал, проте є потреба в оновленні кваліфікації у сфері сучасних технологій.
Партнерства та ресурси	8	0,10	0,80	Надійні постачальники, ефективне використання ресурсів, хоча інвестиції в екологічні ініціативи обмежені.
Процеси, продукти та послуги	9	0,15	1,35	Висока якість продукції, широкий асортимент, постійне вдосконалення технологій виробництва.
Результати стратегічного розвитку				
Задоволення споживачів	9	0,10	0,90	Висока лояльність клієнтів завдяки стабільній якості продукції та клієнтському сервісу.
Задоволення персоналу	7	0,05	0,35	Сприятливі умови праці, але можливості для кар'єрного росту потребують вдосконалення.
Вплив на суспільство	8	0,10	0,80	Підтримка місцевих ініціатив та соціальна відповідальність.
Бізнес-результати	9	0,10	0,90	Стійке зростання фінансових показників і частки ринку.
Загальна оцінка			8,35	ТОВ НВФ «ВІКОНТ» демонструє високий рівень стратегічного розвитку за всіма критеріями моделі.

Дослідження, проведене на основі моделі ділової переваги, демонструє, що підприємство володіє добре сформованою стратегічною

базою та ефективними бізнес-процесами, які значно сприяють створенню його конкурентних переваг.

Пріоритетними напрямками для подальшого вдосконалення визначено розвиток кадрового потенціалу та збільшення інвестицій у екологічні ініціативи. Загальна інтегрована оцінка підприємства, яка становить 8,35 балів із можливих 10, свідчить про його високий ступінь стратегічної зрілості. Піраміда результативності МакНейра - це багатоаспектний інструмент стратегічного управління, що використовується для аналізу ефективності діяльності підприємства на різних рівнях його оргструктури.

Основна увага алгоритму зосереджена на взаємопов'язаності стратегічних цілей, розроблених стратегій, бізнес-процесів та отриманих результатів, забезпечуючи системний підхід до оцінки. Ключові компоненти:

- Перший рівень — бачення та місія.
- Другий рівень — стратегічне планування.
- Третій рівень — оптимізація управлінських і виробничих процесів задля покращення функціональної ефективності.
- Четвертий рівень — оцінювання фінансових і нефінансових показників, що відображають продуктивність діяльності.
- П'ятий рівень — задоволення інтересів зацікавлених сторін.

Оцінка ступеня стратегічного розвитку досліджуваного підприємства за методологією Піраміди результативності МакНейра представлена у таблиці 2.14, що є результатом комплексного аналітичного підходу до визначення ключових стратегічних параметрів підприємства.

Таблиця 2.14

Оцінка рівня стратегічного розвитку ТОВ НВФ «ВІКОНТ» за методикою побудови Піраміди результативності МакНейра

Рівень піраміди	Критерій оцінки	Оцінка (0-10)	Вага (0-1)	Зважена оцінка	Коментар
1	2	3	4	5	6
1. Бачення	Чіткість місії та стратегічного бачення	9	0,15	1,35	Стратегія спрямована на розвиток ринку макаронних виробів з фокусом на інновації та якість.

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4	5	6
	Відповідність місії потребам ринку	8	0,10	0,80	Компанія орієнтована на задоволення попиту якісною продукцією, що відповідає сучасним трендам.
2. Стратегії	Наявність довгострокової стратегії	8	0,10	0,80	Сформована стратегія передбачає розширення асортименту та збільшення ринкової частки.
	Гнучкість стратегічних планів	7	0,08	0,56	Підприємство адаптує плани до змін ринку, але є потреба в оперативнішій реакції на зовнішні виклики.
3. Процеси та системи	Ефективність управлінських процесів	8	0,10	0,80	Добре налагоджені системи управління сприяють досягненню стратегічних цілей.
	Інноваційність виробничих процесів	9	0,12	1,08	Впровадження новітніх технологій дозволяє забезпечувати високу якість продукції.
4. Показники ефективності	Фінансові результати	9	0,12	1,08	Зростання доходів за 2022-2024 роки свідчить про успішну реалізацію стратегічних цілей.
	Частка ринку	8	0,08	0,64	Компанія зберігає конкурентні позиції на регіональному ринку макаронних виробів.
5. Задоволення зацікавлених сторін	Рівень задоволення клієнтів	9	0,08	0,72	Висока якість продукції забезпечує лояльність споживачів.
	Задоволення персоналу	8	0,07	0,56	Сприятливий клімат у колективі сприяє залученості співробітників до досягнення стратегічних цілей.
	Соціальна відповідальність	8	0,08	0,64	Участь у регіональних соціальних проектах підвищує репутацію підприємства.
Загальна оцінка				9,03	Середній рівень стратегічного розвитку підприємства є високим, що свідчить про його лідерські позиції та ефективність стратегічного управління.

Джерело: складено автором

Застосування методики МакНейра показує, що підприємство демонструє високий рівень стратегічного розвитку. Ключовими перевагами компанії є чітке стратегічне бачення, впровадження інноваційних процесів та стабільні фінансові показники. Проте, для подальшого зміцнення конкурентних позицій, необхідно

приділити підвищену увагу розвитку гнучкості планування та активізації реакції на зовнішні виклики і зміни ринкового середовища. Систематизація основних переваг стратегічного розвитку ТОВ НВФ «ВІКОНТ», отриманих на основі проведеного стратегічного аналізу, наведена у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Узагальнення найбільших переваг стратегічного розвитку ТОВ НВФ «ВІКОНТ» за результатами використаних методик стратегічного аналізу

Стратегічна перевага	Обґрунтування	Джерело аналізу
Висока якість продукції	Постійне вдосконалення технологій виробництва та контроль якості забезпечують високу конкурентоспроможність продукції.	SWOT-аналіз, бенчмаркінг
Інноваційність	Активне впровадження нових технологій у виробництво, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати продуктивність.	Модель ділової переваги (BEM), SWOT-аналіз
Розвинена логістика та дистрибуція	Ефективна система доставки продукції дозволяє швидко задовольняти попит клієнтів і розширювати географію продажів.	SWOT-аналіз, бенчмаркінг
Сильний фінансовий потенціал	Стабільний рівень прибутковості та раціональне використання ресурсів створюють основу для подальшого зростання.	Піраміда МакНейра, бенчмаркінг, фінансовий аналіз
Позитивний імідж бренду	Впізнаваність і репутація компанії серед клієнтів забезпечують стабільний попит і лояльність споживачів.	Бенчмаркінг, модель ділової переваги (BEM)
Широкий асортимент продукції	Наявність різноманітних видів макаронних виробів дозволяє задовольнити різні сегменти споживачів і збільшити обсяги реалізації.	SWOT-аналіз, аналіз динаміки обсягів реалізації

Джерело: складено автором

Отже, підприємство успішно утверджує свої позиції на ринку, демонструючи високу конкурентоспроможність завдяки якісній продукції, інноваційному підходу та ефективно організованій логістиці. Міцний фінансовий стан і позитивний імідж бренду сприяють подальшому зміцненню його ринкових позицій.

Різнманітний асортимент продукції дає змогу задовольнити запити різних категорій споживачів, забезпечуючи стабільний попит на товари підприємства.

Висновки до розділу 2

На основі аналізу фінансово-економічної діяльності та оцінки стану розробки стратегії розвитку підприємства можна сформулювати такі висновки.

1. По-перше, перспектива стратегічного розвитку галузі виробництва продуктів борошномельно-круп'яної промисловості України значною мірою залежить від здатності адаптуватися до сучасних ринкових викликів і впровадження інноваційних підходів. Одним із ключових напрямів є оптимізація витрат з метою підвищення операційної ефективності та зменшення збитковості. Інвестиції у модернізацію виробничих процесів, автоматизацію та екологічно чисті технології сприятимуть посиленню конкурентних позицій галузі.

2. По-друге, встановлено, що ТОВ НВФ «ВІКОНТ», розташоване у місті Житомир, спеціалізується на виробництві макаронних виробів та іншої продукції борошняного профілю. Підприємство орієнтується на виробництво високоякісної продукції, яка знаходить попит на внутрішньому ринку. Компанія активно вдосконалює виробничі процеси, розвиває асортимент та задовольняє потреби споживачів. Завдяки використанню сучасних технологій і дотриманню стандартів якості, підприємство заслужило довіру споживачів і займає стабільні позиції на ринку, одночасно працюючи над розширенням своєї діяльності.

3. По-третє, проведений аналіз показав суттєве зростання ключових економічних показників діяльності ТОВ НВФ «ВІКОНТ» у 2024 році в порівнянні з 2022 роком. Чистий дохід підприємства збільшився у 2,79 рази та досяг 30 797,2 тис. грн, що свідчить про успішний розвиток та значне зростання обсягу реалізованої продукції. Валовий прибуток зріс у 2,01 рази, тоді як чистий прибуток збільшився в 7,61 рази та становив 2 117,9 тис. грн. Це свідчить про ефективну діяльність підприємства та раціональну оптимізацію витрат.

4. По-четверте, система стратегічного управління розвитком підприємства охарактеризована як комплексний підхід до визначення, реалізації та моніторингу довгострокових цілей з урахуванням внутрішніх та

зовнішніх умов. Ця система орієнтована на досягнення стійкого розвитку, підвищення конкурентоспроможності, забезпечення фінансової стабільності та адаптацію до змін ринкового середовища.

5. По-п'яте, стратегічний розвиток підприємства спрямований на утвердження лідерської позиції в сегменті макаронних виробів через комплексну модернізацію виробничих процесів, активне розширення ринків збуту та підвищення рівня рентабельності. У рамках цього курсу ключовими завданнями визначено оптимізацію витрат, забезпечення бездоганної якості продукції, інвестування у професійний розвиток співробітників і впровадження екологічно відповідальних практик. Виконання цих стратегічних кроків гарантуватиме підприємству довготривалий розвиток та конкурентоспроможність навіть у мінливих ринкових умовах.

6. По-шосте, результати бенчмаркінгового аналізу показують, що підприємство утримує лідерські позиції на ринку макаронних виробів Житомира, здобувши найвищу загальну оцінку в 120 балів. Найпотужнішими перевагами компанії є висока якість продукції, сучасні виробничі потужності та значна ринкова частка, що перевищує показники ключових конкурентів.

7. По-сьоме, застосовуючи модель ділової переваги, було встановлено високий рівень стратегічної зрілості підприємства, що підтверджується загальною зваженою оцінкою 8,35 балів із можливих 10. Підприємство ефективно реалізує розвинену бізнес-стратегію та раціональні процеси управління, забезпечуючи стійкі конкурентні позиції.

8. По-восьме, пріоритетними напрямками для подальшого покращення визначено розвиток кадрового потенціалу і збільшення фінансових вкладень у природоохоронні проєкти. Таким чином, ТОВ НВФ «ВІКОНТ» демонструє високий рівень конкурентоспроможності завдяки відмінній якості продукції, застосуванню інноваційних рішень та ефективній логістичній системі. Фінансова стабільність та позитивний імідж бренду стають ключовими факторами зміцнення позицій на ринку. Заслужовує уваги широкий асортимент продукції, який дозволяє задовольнити потреби різних груп споживачів, створюючи стабільний попит на пропозицію компанії.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ НВФ «ВІКОНТ»

3.1. Організаційно-методичні засади удосконалення процесу формування стратегії розвитку підприємства

Розробка ефективної стратегії розвитку є однією з найважливіших передумов забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах постійно змінюваного ринкового середовища. Для підприємства, що спеціалізується на виробництві макаронних виробів, стратегічний розвиток набуває особливого значення як інструмент досягнення конкурентних переваг і збереження лідерських позицій на ринку.

Оптимізація процесів формування стратегії підвищує здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів і динамічно змінюваних споживацьких пріоритетів. Сучасні тенденції розвитку галузі вимагають від компаній інтеграції інноваційних управлінських рішень, зокрема систематичного використання даних стратегічного аналізу для визначення ключових напрямів подальшого розвитку. Застосування таких інструментів, як SWOT-аналіз, модель ділової переваги (BEM) і піраміда результативності МакНейра, дає змогу чітко оцінити як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на ефективність господарської діяльності. Зокрема, це передбачає не тільки ідентифікацію сильних сторін компанії, як-от висока якість продукції чи вагому ринкову частку, але й виявлення слабких місць і потенційних загроз, що можуть стримувати зростання. Зростаюча конкуренція у сегменті макаронних виробів у поєднанні з необхідністю дотримання міжнародних стандартів якості створюють додаткові вимоги до стратегічного планування. Інноваційні підходи до виробничих процесів, розширення асортименту продукції та вдосконалення логістичних механізмів здатні значною мірою сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Паралельно оптимізація маркетингової

політики та впровадження екологічних ініціатив формують сприятливий імідж компанії на сучасному ринку. Водночас удосконалення стратегічного підходу не може обмежуватися лише операційними змінами, а повинно передбачати трансформацію управлінської системи загалом. Розробка нових інструментів оцінки фінансових показників ефективності та активне залучення інвестицій виступають важливими факторами сталого економічного розвитку.

Особливе значення має акцент на клієнтоорієнтованих рішеннях, які дозволять краще відповідати очікуванням і потребам кінцевих споживачів. Отже, необхідність вдосконалення стратегії розвитку зумовлена прагненням до збалансованого використання наявних ресурсів, мінімізації можливих ризиків і забезпечення максимального фінансового результату. Інтеграція сучасних методик стратегічного аналізу сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень, створює передумови для довгострокового успіху компанії на ринку й забезпечує стабільне економічне зростання у перспективі.

За результатами здійсненої діагностики сформовано основні недоліки в управлінні стратегічним розвитком підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Недоліки в управлінні стратегічним розвитком та шляхи
їх нейтралізації у ТОВ НВФ «ВІКОНТ»

Недоліки	Опис	Можливі наслідки	Шляхи вирішення
1	2	3	4
Недосконалість довгострокового планування	Стратегічне планування зосереджене переважно на короткострокових цілях, без врахування довгострокових тенденцій ринку.	Зниження конкурентоспроможності, упущення можливостей розвитку.	Розробка довгострокової стратегії з чітко визначеними етапами та цілями.
Обмежена інноваційна діяльність	Впровадження нових технологій та інновацій обмежується фінансовими або управлінськими бар'єрами.	Застарілі виробничі процеси, погіршення якості продукції порівняно з конкурентами.	Залучення інвестицій, розширення співпраці з науковими установами та постачальниками обладнання.
Недостатня увага до змін у споживчих вподобаннях	Відсутність гнучкої адаптації до змін у вподобаннях клієнтів, таких як екологічність продукції чи розширення асортименту.	Втрата частки ринку, незадоволення потреб споживачів.	Проведення регулярних маркетингових досліджень і впровадження нових продуктів відповідно до запитів клієнтів.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Недосконалість маркетингової стратегії	Обмеженість у просуванні продукції на нових ринках та недостатнє використання сучасних маркетингових каналів (цифрового маркетингу).	Зменшення обсягів продажів, низька впізнаваність бренду.	Розробка комплексної маркетингової стратегії з акцентом на цифрові канали, рекламу та активність у соціальних мережах.
Низька ефективність системи внутрішнього контролю	Недостатнє відстеження ефективності реалізації стратегічних рішень та моніторингу ключових показників продуктивності.	Виникнення фінансових втрат, невиконання планових показників.	Впровадження сучасної системи управління показниками (KPIs) і регулярного контролю виконання стратегічних завдань.

Джерело: складено автором

Управління стратегічним розвитком підприємства має низку суттєвих недоліків, що можуть негативно позначатися на загальній ефективності діяльності компанії. Головним із них є відсутність довгострокового стратегічного планування, що обмежує здатність підприємства прогнозувати майбутні виклики та адаптуватися до змін ринкової ситуації. Крім того, спостерігається недостатня увага до впровадження інновацій.

Така обставина може призвести до втрати конкурентоспроможності через використання застарілих технологій і методів виробництва. До того ж, маркетингові стратегії не завжди відповідають змінним уподобанням споживачів, а цифрові канали просування продукції використовуються недостатньо. Такі прогалини можуть загострити проблему зниження ринкових часток та прибутковості компанії, що потребує термінового вирішення задля забезпечення її сталого розвитку.

Побудова системного механізму організації процесу стратегічного планування відіграє ключову роль у забезпеченні довгострокової успішності та конкурентоздатності на ринку. Завдяки стратегічному плануванню підприємство може не лише визначити основні напрями розвитку, але й оперативно реагувати на зовнішні зміни. Чітко організована система формування стратегії сприяє координації дій між підрозділами, раціоналізації ресурсів і мінімізації ризиків. Вона також дозволяє своєчасно ідентифікувати потенційні загрози і можливості,

що дає змогу динамічно адаптувати плани в умовах нових викликів. Загалом, ефективний механізм формування стратегії є фундаментом сталого розвитку підприємства та досягнення його ключових цілей. Організація процесу стратегічного планування на підприємстві являє собою структурований підхід до визначення довгострокових орієнтирів, задач і пріоритетних напрямів діяльності компанії.

Це є необхідною умовою для забезпечення сталого зростання та посилення її позицій на ринку макаронних виробів. Важливими аспектами цього процесу є збір і аналіз внутрішніх та зовнішніх даних, визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також аналіз ринкових загроз і можливостей.

Не менш значущим є залучення керівників усіх рівнів і персоналу до розробки стратегічного плану, що гарантує узгодженість у прийнятті рішень. Постійний моніторинг та регулярне коригування стратегії дозволяють швидко адаптуватися до змін як всередині компанії, так і у зовнішньому середовищі. Успішне впровадження такої методології стає базисом для обґрунтованого прийняття управлінських рішень, підвищення продуктивності та забезпечення конкурентоспроможності у все більш динамічному бізнес-середовищі.

Детальний опис суб'єктів управління та їхніх функцій у структурі системи стратегічного розвитку досліджуваного підприємства представлений у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Характеристика суб'єктів управління та відповідних функцій, які пропонуються в системі управління стратегічним розвитком ТОВ НВФ «ВІКОНТ»

Суб'єкти управління	Характеристика	Функції в системі управління стратегічним розвитком
1	2	3
Керівництво підприємства (вищий рівень)	Основні приймаючі рішення щодо стратегії та довгострокових цілей підприємства, визначають напрямки розвитку.	- формулює стратегічні цілі та місію підприємства; - приймає ключові стратегічні рішення; - керує процесом розробки та коригування стратегії

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Менеджери середньої ланки	Відповідають за виконання стратегічних завдань на рівні підрозділів, за координацію та контроль.	- організують реалізацію стратегії на рівні підрозділів; - координують діяльність між різними департаментами; - контролюють ефективність виконання стратегічних завдань
Фінансові аналітики	Оцінюють фінансові результати, здійснюють бюджетування та прогнозування фінансових потоків.	- виконують фінансову аналітику та оцінку рентабельності стратегій; - проводять прогнозування витрат та доходів; - допомагають у прийнятті фінансово-орієнтованих стратегічних рішень
Маркетинговий відділ	Відповідає за визначення стратегії позиціонування на ринку та взаємодії з споживачами.	- розробляє стратегію маркетингу та реклами; - проводить дослідження ринку та аналіз конкурентів; - визначає потреби цільових груп та адаптує стратегію до змін на ринку
Виробничі підрозділи	Відповідають за організацію виробництва та контролю якості продукції.	- оптимізують виробничі процеси відповідно до стратегічних цілей; - здійснюють контроль якості продукції; - впроваджують нові технології та процеси для підвищення ефективності виробництва
Інвестори та акціонери	Надійні фінансові партнери, що здійснюють нагляд за реалізацією стратегії та фінансовими результатами.	- визначають фінансові пріоритети підприємства; - залучають інвестиції для реалізації стратегічних проектів; - контролюють досягнення фінансових та стратегічних результатів підприємства
Юридичний відділ	Відповідає за правову підтримку стратегії та дотримання законодавчих норм.	- надають консультації щодо юридичних аспектів стратегічних змін; - контролюють відповідність стратегії правовим вимогам та умовам контрактів
Клієнтський відділ	Підрозділ, що займається підтримкою клієнтів та збором зворотного зв'язку.	- забезпечують взаємодію з клієнтами для покращення сервісу; - визначають потреби та уподобання споживачів для коригування стратегії; - надають інформацію щодо задоволення потреб клієнтів

Джерело: розроблено автором

У представленій таблиці відображено ключових учасників управління стратегічним розвитком підприємства та їх основні функції. Кожен з них відіграє чітко визначену роль у формуванні, втіленні та моніторингу стратегічних напрямків діяльності. Вищий управлінський рівень відповідає за формулювання загальної стратегії та прийняття найважливіших рішень, тоді як середній менеджмент забезпечує її практичну реалізацію в межах підрозділів.

Важливу роль у досягненні стратегічних цілей відіграють підтримуючі функціональні відділи, такі як аналітичні служби фінансів, маркетингові відділи, виробничі та юридичні підрозділи. У контексті стратегічного управління підприємством особливу увагу слід приділити впровадженню основних управлінських інструментів, включаючи систему планування, механізми бюджетування, підхід управління за цілями та використання збалансованої системи показників. Система планування визначає конкретні завдання, ключові етапи їх виконання та необхідні ресурси для досягнення стратегічних результатів. Бюджетування створює умови для ефективного розподілу фінансових ресурсів за пріоритетами, підтримуючи фінансову стабільність і раціональність у використанні коштів. Управління за цілями спирається на досягнення вимірюваних результатів, що дозволяє систематично відстежувати прогрес і вчасно коригувати дії на різних організаційних рівнях. Збалансована система показників забезпечує всебічну оцінку діяльності шляхом поєднання фінансових і нефінансових індикаторів.

Зведена характеристика інструментів управління стратегічним розвитком для їх подальшого впровадження у діяльність надана у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Інструменти управління стратегічним розвитком, які пропонуються для поширення у діяльності ТОВ НВФ «ВІКОНТ»

Інструмент управління	Зміст	Призначення	Переваги для підприємства
1	2	3	4
Система планів	Визначення довгострокових та короткострокових цілей, завдань та етапів їх виконання. Це набір документів, що включають фінансові, виробничі, маркетингові та інші плани.	Формування стратегічного напрямку, управління ресурсами, визначення термінів виконання завдань.	Забезпечує чітке розуміння напрямку розвитку, зменшує ризики, дозволяє контролювати досягнення цілей на всіх етапах.
Бюджетування	Процес розробки фінансових планів та розподілу ресурсів, включаючи доходи, витрати та інвестиції. Бюджети складаються для різних підрозділів та підприємства в цілому.	Контроль за фінансами, забезпечення ефективного використання ресурсів, підтримка фінансової стабільності.	Дає можливість планувати та контролювати витрати, покращує фінансову дисципліну, дає змогу передбачити фінансові ризики.

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
Управління за цілями	Встановлення конкретних, вимірних цілей на різних рівнях організації, з визначенням чітких показників досягнення та термінів.	Оцінка ефективності виконання стратегії на основі вимірюваних результатів, мотивація персоналу.	Сприяє точному вимірюванню результатів, забезпечує фокус на результатах та сприяє підвищенню ефективності роботи.
Збалансована система показників	Комплексний набір фінансових та нефінансових показників, що включає фінансові, клієнтські, внутрішні бізнес-процеси та навчання/розвиток.	Оцінка ефективності підприємства з різних аспектів для забезпечення довгострокового розвитку.	Дає всебічну картину діяльності, дозволяє збалансувати короткострокові та довгострокові цілі, підвищує ефективність управління.

Джерело: розроблено автором

Запропоновані інструменти відіграють ключову роль у сприянні не лише реалізації стратегії розвитку організації, але й у забезпеченні ефективного управління ресурсами, контролю фінансових результатів і постійного вдосконалення бізнес-процесів. Отже, комплексний підхід до використання інструментів стратегічного управління є надзвичайно важливим для досягнення стійкого зростання. Запровадження системи планування та бюджетування слугує основою для точного прогнозування фінансових показників і оптимізації витрат. Методи управління за цілями дозволяють чітко визначити стратегічні пріоритети і сприяють досягненню вимірюваних результатів на різних рівнях організації. Збалансована система показників забезпечує ґрунтовний аналіз результативності діяльності підприємства у таких сферах, як фінансова стабільність, задоволеність клієнтів, ефективність виробничих процесів та розвиток кадрового потенціалу, створюючи умови для комплексного моніторингу виконання стратегії та своєчасного коригування виявлених недоліків. До того ж, інструменти стратегічного управління надають можливість організаціям швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі та умов конкуренції. Для підприємства критично важливо належним чином інтегрувати ці інструменти у свою діяльність, щоб забезпечити високу ефективність фінансових результатів і сприяти сталому розвитку підприємства.

3.2. Обґрунтування альтернативних напрямів стратегічного розвитку з використанням методики SWOT-аналізу на підприємстві

Одним із ключових інструментів для розробки стратегії розвитку підприємства виступає методика SWOT-аналізу. Вона надає змогу проаналізувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Проведення SWOT-аналізу дозволяє виявити внутрішні ресурси і компетенції, які можуть стати основою для досягнення стратегічних цілей, а також окреслити чинники, здатні негативно впливати на роботу підприємства.

Завдяки такому підходу компанія отримує можливість формулювати стратегії, спрямовані на ефективне використання своїх сильних сторін для реалізації ринкових можливостей, а також мінімізувати або нейтралізувати вплив зовнішніх загроз і внутрішніх недоліків. У табл. 3.4 представлено результати аналізу зовнішніх можливостей і загроз для діяльності ТОВ НВФ «ВІКОНТ» на ринку виробництва макаронних виробів у місті Житомир відповідно до методики SWOT-аналізу.

Таблиця 3.4

Аналіз зовнішніх можливостей та загроз діяльності ТОВ НВФ «ВІКОНТ»
на ринку виробництва макаронних виробів м. Житомир

Фактор	Опис	Оцінка (1-5)	Вага (%)	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
Зовнішні можливості				
Зростання попиту на здорові продукти	Тренд здорового харчування створює попит на макарони з низьким вмістом калорій або без глютену.	4	0,10	0,40
Розширення ринків збуту	Можливість виходу на нові міжнародні ринки, включаючи ЄС, та розширення географії продажів.	5	0,15	0,75
Співпраця з великими роздрібними мережами	Партнерства з великими мережами дозволяють покращити доступ до кінцевих споживачів та збільшити обсяги продажів.	4	0,10	0,40
Технологічні інновації	Впровадження нових технологій у виробництво, що дозволить знизити витрати та підвищити якість продукції.	5	0,12	0,60

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5
Підтримка експортної діяльності	Підтримка з боку держави або міжнародних програм для стимулювання експорту продукції.	4	0,08	0,32
Покращення логістичних процесів	Розвиток логістичних мереж, що сприяє скороченню витрат на транспортування та збереженню якості продукції.	4	0,07	0,28
Доступ до фінансування	Можливість залучення інвестицій або кредитів для розвитку підприємства.	4	0,10	0,40
Зростання середнього класу	Розвиток середнього класу в Україні, що може збільшити попит на якісні продукти.	3	0,05	0,15
Зростання інтересу до екологічності	Попит на екологічно чисті та сертифіковані продукти може створити додаткові переваги для виробників макаронних виробів.	4	0,08	0,32
Поліпшення інфраструктури	Розвиток інфраструктури в Україні може позитивно вплинути на зниження витрат на логістику та транспортування.	3	0,08	0,24
Разом				3,86
Загрози				
Конкуренція на ринку	Висока конкуренція серед вітчизняних і закордонних виробників може ускладнити боротьбу за ринок.	5	0,12	0,60
Зміни у регулюванні законодавства	Нові державні регуляції та податки можуть збільшити витрати на виробництво та реалізацію продукції.	4	0,10	0,40
Коливання цін на сировину	Зміни в цінах на сировину, зокрема на пшеницю, можуть негативно вплинути на собівартість макаронних виробів.	5	0,15	0,75
Економічні коливання	Нестабільність економічної ситуації в Україні (інфляція, девальвація) може призвести до зниження попиту та збільшення витрат.	4	0,13	0,52
Нестабільність політичної ситуації	Політична нестабільність може створити ризики для розвитку бізнесу, зокрема у частині регулювання та підтримки експортної діяльності.	3	0,08	0,24
Проблеми з постачанням сировини	Переривання постачання сировини через різні фактори (погода, економічні санкції) може спричинити затримки в виробництві.	4	0,10	0,40
Збільшення витрат на енергоносії	Зростання вартості енергоносіїв може суттєво збільшити витрати на виробництво макаронів.	5	0,09	0,45
Сезонні коливання попиту	Сезонні зміни попиту можуть призвести до перерв у виробництві та коливань доходів.	3	0,06	0,18
Зміни у звичках споживачів	Зміни в споживчих звичках (зниження попиту на традиційні макарони) можуть зменшити попит на продукцію.	3	0,06	0,18
Погіршення міжнародної ситуації	Геополітичні конфлікти та санкції можуть призвести до обмежень у експорті та ускладнень у міжнародній торгівлі.	4	0,07	0,28
Разом				4,00

Джерело: складено автором

Надані дані дозволяють здійснити ґрунтовний аналіз зовнішніх можливостей та загроз, які впливають на діяльність ТОВ НВФ «ВІКОНТ», і деталізувати вплив окремих факторів. Така оцінка сприяє ідентифікації напрямів, в яких підприємство може здобути конкурентні переваги, а також виявленню ризиків, що потребують впровадження дієвих стратегічних заходів. Аналіз показав, що інтегральна оцінка зовнішніх можливостей становить 3,86 бала, що є нижчим за показник інтегральної оцінки загроз, який дорівнює 4,00 бала. Це свідчить про необхідність особливої уваги до подолання викликів у контексті стратегічного розвитку компанії.

Результати дослідження внутрішніх сильних та слабких сторін ТОВ НВФ «ВІКОНТ» на ринку макаронних виробів м. Житомир, проведеного з використанням методології SWOT-аналізу, наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін діяльності ТОВ НВФ «ВІКОНТ» на ринку виробництва макаронних виробів м. Житомир

Фактор	Опис	Оцінка (1-5)	Вага (%)	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
Сильні сторони				
Висока якість продукції	Виробництво високоякісних макаронних виробів завдяки сучасним технологіям і контроль якості на кожному етапі.	5	0,15	0,75
Стабільність постачання сировини	Налагоджені канали постачання високоякісної сировини для виробництва, що зменшує ризики для виробництва.	5	0,10	0,50
Власне виробництво	Наявність власних потужностей для виробництва макаронних виробів дозволяє контролювати процеси та забезпечувати стабільний обсяг продукції.	4	0,10	0,40
Досвідчена команда	Кваліфіковані спеціалісти з багаторічним досвідом у галузі макаронної промисловості.	4	0,10	0,40
Власна логістика	Наявність власної логістичної інфраструктури забезпечує ефективне і своєчасне постачання продукції на ринок.	4	0,08	0,32
Гнучкість у виробничих процесах	Можливість швидко реагувати на зміну попиту та налаштовувати виробництво відповідно до вимог споживачів.	4	0,07	0,28
Сильна корпоративна культура	Розвинена корпоративна культура, яка сприяє залученню та утриманню талановитих працівників.	3	0,07	0,21
Наявність патентів та ліцензій	Наявність патентів на нові технології чи унікальні рецептури дозволяє забезпечити конкурентні переваги.	3	0,06	0,18

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5
Стабільність фінансових показників	Збалансовані фінансові показники, що забезпечують здатність до реінвестування та стабільного розвитку.	4	0,10	0,40
Налагоджена система контролю якості	Впровадження сучасних систем контролю якості, що дозволяє забезпечити стабільність виробів і знижує кількість браку.	3	0,08	0,24
Разом				3,68
Слабкі сторони				
Високий рівень витрат на енергоносії	Високі витрати на енергію підвищують загальні витрати виробництва.	4	0,15	0,60
Залежність від постачальників сировини	Залежність від обмеженої кількості постачальників може вплинути на стабільність виробництва при порушенні поставок.	5	0,13	0,65
Обмежена гнучкість у зміні асортименту	Труднощі у швидкому внесенні змін в асортимент через обмеження в виробничих потужностях.	3	0,10	0,30
Висока конкуренція	Проблеми з конкурентоспроможністю через великий потік конкурентів на ринку.	4	0,12	0,48
Застарілі технології в окремих процесах	Певні технологічні процеси потребують модернізації, що може обмежувати розвиток підприємства.	3	0,08	0,24
Обмежений маркетинговий бюджет	Недостатнє фінансування на маркетингові кампанії обмежує просування на нові ринки.	3	0,09	0,27
Недостатньо розвинута онлайн-продажі	Відсутність ефективної онлайн-стратегії для продажів обмежує доступ до нових споживачів.	4	0,06	0,24
Висока залежність від внутрішнього ринку	Переважаюча орієнтація на внутрішній ринок може обмежувати потенціал росту підприємства.	4	0,07	0,28
Проблеми з інвестиціями	Недостатній рівень інвестицій у розвиток може обмежити можливості для масштабування виробництва та впровадження нових технологій.	3	0,08	0,24
Відсутність автоматизації в деяких ділянках	Брак автоматизації в деяких ділянках виробництва підвищує людські витрати та знижує ефективність.	3	0,07	0,21
Разом				3,51

Джерело: складено автором

Таблиця 3.5 дає чітке уявлення про ключові сильні та слабкі сторони об'єкта дослідження у сегменті ринку макаронних виробів у місті Житомир, включаючи їх аналіз та вплив на діяльність компанії. Сильні сторони представляють вагомі конкурентні переваги, тоді як слабкі потребують вдосконалення для мінімізації ризиків і підвищення загальної ефективності роботи підприємства. Аналіз показав, що зважена оцінка сильних сторін становить 3,68 бала, що перевищує зважену оцінку слабких сторін, яка дорівнює 3,51 бала, що свідчить про позитивний потенціал стратегічного розвитку. На основі отриманих результатів буде побудована матриця SWOT-аналізу для ТОВ НВФ "ВІКОНТ". У цій матриці найбільш значущі внутрішні та зовнішні фактори поєднуються в пари з метою визначення ключових стратегічних напрямків розвитку підприємства (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

Результати SWOT-аналізу стратегічного розвитку підприємства

Зовнішні можливості	Зовнішні загрози	Внутрішні сильні сторони	Внутрішні слабкі сторони	Стратегічні напрямки розвитку
1	2	3	4	5
Розширення ринків збуту, зокрема на експорт, є актуальним завдяки стабільному попиту на макаронні вироби в міжнародному ринку.	Зростання кількості конкурентів може привести до зниження частки на ринку та прибутковості.	Налагоджені технології виробництва забезпечують стабільну якість продукції.	Високі витрати на енергоносії знижують рентабельність, особливо при великих обсягах виробництва.	1. Стратегія диверсифікації. Використовувати високу якість продукції для розширення ринку збуту, знижуючи витрати на енергоносії шляхом оптимізації виробничих процесів. Впровадження інновацій у виробничі процеси для зниження енерговитрат, пошук нових ринків для зростання доходу.
Зростання попиту на здорове харчування та екологічно чисту продукцію відкриває нові можливості для бренду.	Залежність від постачальників може призвести до порушення виробничих циклів при проблемах у постачанні.	Власне виробництво дає змогу контролювати якість та обсяги продукції.	Застарілі технології в деяких виробничих процесах потребують модернізації для збереження конкурентоспроможності.	2. Стратегія інновацій. Використовувати попит на здорове харчування для розширення асортименту та модернізації технологічних процесів для зниження залежності від постачальників. Модернізація та впровадження інноваційних технологій для покращення виробництва та зменшення залежності від постачальників.

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5
Використання цифрових технологій для покращення управління виробництвом і продажами може значно підвищити ефективність і скоротити витрати.	Відсутність інвестицій може обмежити можливості для розвитку підприємств а, особливо в умовах високої конкуренції.	Досвідчена команда дозволяє швидко впроваджувати нові технології та стратегії розвитку.	Обмежений маркетинговий бюджет обмежує можливості для залучення нових клієнтів та розширення бренду.	3. Стратегія цифровізації. Впровадження цифрових технологій у виробничий процес та маркетинг для підвищення ефективності роботи та залучення інвестицій. Створення цифрових платформ для продажу, впровадження маркетингових стратегій з орієнтацією на нові технології.

Джерело: складено автором

Основними висновками, отриманими в результаті побудови матриці SWOT-аналізу, є визначення можливих стратегічних напрямів розвитку підприємства. Розглядаються наступні альтернативні стратегії:

1. Стратегія диверсифікації. Зважаючи на високу конкуренцію та значні витрати на енергоресурси, підприємство може зменшити свої витрати і водночас забезпечити розширення ринків збуту завдяки високій якості своєї продукції. Доцільно приділити увагу вивченню нових ринків, зокрема міжнародного рівня, а також реалізувати заходи щодо зниження енерговитрат.

2. Стратегія інновацій. В умовах зростання попиту на продукти здорового харчування та використання застарілих технологій є необхідність інвестувати в модернізацію виробничої бази і впровадження новітніх технологій. Це дозволить задовольнити підвищений попит на екологічно чисті й безпечні продукти. Додатково слід зосередитися на зниженні залежності від постачальників через використання альтернативних джерел сировини.

3. Стратегія цифровізації. Запровадження цифрових технологій у сферу виробничих процесів і маркетингу сприятиме підвищенню операційної ефективності, оптимізації витрат та залученню нових інвестицій для забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Це особливо важливо, враховуючи обмеженість маркетингового бюджету.

Таблиця 3.7

Оцінка перспектив впровадження одного з альтернативних напрямів
стратегічного розвитку ТОВ НВФ «ВІКОНТ»

Напрямок розвитку	Ключові фактори	Оцінка доцільності (0-10)	Обґрунтування
1. Стратегія диверсифікації	Ризик залежності від одного виду продукції	10	Диверсифікація дозволяє зменшити залежність від одного сегмента ринку, підвищити стійкість і адаптивність до змін.
	Можливість виходу на нові ринки	9	Це дає змогу розширити географію та асортимент, залучаючи нових клієнтів та зменшуючи вплив економічних криз.
	Потреба в додаткових інвестиціях	8	Може потребувати значних капіталовкладень на початкових етапах, але дасть великий потенціал для росту в майбутньому.
2. Стратегія інновацій	Покращення конкурентоспроможності завдяки новим технологіям	8	Впровадження інновацій підвищує ефективність виробництва і якість продукції, що дозволяє зміцнити позиції на ринку.
	Можливість підвищення вартості продукції	7	Високі технології можуть забезпечити збільшення вартості та залучення преміум-клієнтів, але потребують великих витрат.
	Ризик застарівання технологій	6	Технологічний розвиток вимагає постійних інвестицій у новітні технології та ризик застарівання через швидкий прогрес.
3. Стратегія цифровізації	Автоматизація процесів і зниження витрат	7	Цифровізація допомагає оптимізувати витрати та покращити ефективність управління, але вимагає значних початкових витрат.
	Підвищення доступності до нових технологій для клієнтів	6	Це може привести до покращення обслуговування клієнтів, але не гарантує істотного росту без додаткових інвестицій.
	Ризик технологічних помилок і відставання від конкурентів	5	Необхідність постійного оновлення технологій може стати обтяжливою, особливо без достатнього бюджету.

Джерело: складено автором

Отже, стратегія диверсифікації є найбільш доцільним вибором для ТОВ НВФ «ВІКОНТ», адже вона сприяє зниженню ризиків, пов'язаних з економічними коливаннями, та створює можливості виходу на нові ринки, що забезпечує стабільний розвиток компанії.

3.3. Оцінка економічної ефективності від реалізації стратегії розвитку підприємства

Диверсифікація як стратегічний інструмент є ключовим механізмом розвитку й адаптації підприємства до динамічних умов ринкового середовища. Вона забезпечує можливість розширення асортименту продукції, освоєння нових сегментів ринку, а також мінімізує залежність від окремих видів товарів чи послуг. Зниження ризику, пов'язаного зі змінами попиту й зовнішньоекономічними факторами, є особливо вагомою перевагою диверсифікації. Такий стратегічний підхід сприяє підтримці стабільності підприємства та його конкурентоздатності в довгостроковій перспективі. Ця стратегія не лише відповідає вимогам сучасного бізнес-середовища, але й відкриває шляхи для залучення нових клієнтів і формування додаткових джерел прибутку. Успішне впровадження диверсифікованих рішень дозволяє суттєво зміцнити ринкову позицію компанії.

В межах запропонованої стратегії диверсифікація передбачає запуск виробництва безглютенових макаронних виробів. Даний напрям є перспективним та своєчасним з огляду на зростаючий попит на продукти здорового харчування, а також на спеціалізовану продукцію для людей, які страждають на алергію до глютену. Реалізація цієї ініціативи забезпечить підприємству можливість зайняти нову нішу на споживчому ринку, розширити клієнтську базу та збільшити обсяги продажів. Подібний крок також дає змогу зменшити залежність від основного асортименту продукції, що особливо актуально в умовах нестійкого попиту. Завдяки інтеграції інноваційних рішень і відповідності сучасним трендам харчової промисловості компанія може значно зміцнити свій бренд як лідера у сегменті здорового харчування, одночасно формуючи переваги через диференціацію продукції. Параметри стратегії диверсифікації базуються на впровадженні відповідного інвестиційного проєкту, спрямованого на розробку та реалізацію безглютенових макаронних виробів. Основні аспекти цього проєкту представлені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Основні параметри стратегії диверсифікації на основі реалізації
інвестиційного проекту впровадження нової продукції - безглютенових
макаронних виробів у ТОВ НВФ «ВІКОНТ»

Параметр	Опис
Мета стратегії	Розширення асортименту за рахунок впровадження безглютенових макаронних виробів для залучення нових клієнтів, зокрема осіб з алергією на глютен або тих, хто дотримується спеціальних дієт.
Інвестиційні потреби	Закупівля нового обладнання для виробництва безглютенових макаронів, розробка технології, проведення маркетингових кампаній та сертифікація продукції.
Цільова аудиторія	Особи з алергією на глютен, вегани, люди, які слідкують за своїм харчуванням, а також ринок здорового харчування та дієтичних продуктів.
Конкурентні переваги	Залучення нових сегментів споживачів завдяки інноваційним продуктам, розвиток нового сегменту ринку здорового харчування, підвищення лояльності серед клієнтів.
Фінансові показники	Прогнозоване зростання доходів завдяки збільшенню обсягу продажів, зменшення залежності від основних продуктів, що забезпечить стабільний фінансовий потік.
Ризики	Потенційні труднощі з впровадженням нових технологій, можливі додаткові витрати на сертифікацію та відповідність нормам безпеки, складнощі з просуванням нової продукції на ринок.
Термін реалізації	1-2 роки для налагодження виробництва та просування на ринок, враховуючи етапи розробки, тестування і запуску продукту.
Підготовка персоналу	Навчання працівників для роботи з новими технологіями виробництва, забезпечення якості та безпеки безглютенових продуктів.
Маркетингова стратегія	Розробка рекламної кампанії, спрямованої на підвищення обізнаності про безглютенові продукти, співпраця з дієтологами та спеціалізованими магазинами здорового харчування.
Очікувані результати	Збільшення частки ринку, залучення нових клієнтів, зміцнення бренду як інноватора на ринку макаронних виробів, зростання прибутковості завдяки новому сегменту продукції.

Джерело: розроблено автором

Результати проведених розрахунків та аналізу свідчать, що загальна сума капіталовкладень, необхідна для реалізації проекту зі створення виробничої лінії нової продукції «Безглютенові макаронні вироби», складає 2 369 тис. грн. Структура інвестицій поділена на такі складові:

– вартість всього необхідного обладнання для виконання інвестиційного проекту становить 1 974,00 тис. грн.;

– витрати на проведення рекламної кампанії оцінено у 395,00 тис. грн. Фінансування проекту підприємства планується здійснити шляхом залучення

позикових коштів, зокрема банківського кредиту від АТ «Приватбанк». Зазначена фінансова установа надасть кошти терміном на чотири роки під річну ставку 25%. Кредитний період розпочнеться з 01 січня 2026 року. Виплата відсотків за користування кредитом передбачена щорічно, на початку кожного наступного року, із застосуванням формули простих відсотків. Детальні дані щодо вартості основних засобів та їхнього строку корисного використання, задіяних у реалізації проекту, наведено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Дані про основні засоби, необхідні для реалізації
інвестиційного проекту ТОВ НВФ «ВІКОНТ»*

Склад основних засобів	Первісна вартість, тис.грн.	Термін корисного використання, років
Виробниче приміщення цеху (існуюче)	600	15
Придбане обладнання	1974	5

* ліквідаційна вартість складає 5% від первісної вартості основних засобів

Джерело: розраховано автором

На основі аналізу ринкових досліджень і планування виробничих процесів розроблено прогностні фінансові показники для діяльності підприємства ТОВ НВФ «ВІКОНТ» у сфері виробництва та реалізації нової продукції – «Безглютенові макаронні вироби» на період 2026-2030 років (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Планування фінансових показників від реалізації проекту виробництва та збуту продукції - «Безглютенові макаронні вироби» у 2026-2030 роках, тис.грн.

Показник	Роки				
	2026	2027	2028	2029	2030
Дохід від реалізації продукції	10750,0	13007,5	15739,1	19044,3	23043,6
Чистий дохід від реалізації продукції	8958,3	10839,6	13115,9	15870,2	19203,0
Собівартість реалізованої продукції	5951,0	6546,1	7200,7	7920,8	8712,9
Чистий прибуток	3007,0	4293,5	5915,2	7949,5	10490,1

Джерело: розраховано автором

Суму річної амортизації розрахуємо за прямолінійним методом діленням вартості, що амортизується, на очікуваний період часу використання об'єкта основних засобів. За вартість, що амортизується беруть первісну або переоцінену

вартість необоротних активів за вирахуванням їх ліквідаційної вартості.

$$AB_{\text{цеху}} = (600 - 600 \times 0,05) / 15 = 38,00 \text{ тис.грн.}$$

$$AB_{\text{обладнання}} = (1974 - 1974 \times 0,05) / 5 = 375,06 \text{ тис.грн.}$$

$$AB_{\text{заг}} = AB_{\text{цеху}} + AB_{\text{обладнання}} = 38,00 + 375,06 = 413,06 \text{ грн.}$$

Підприємству за користування фінансовими ресурсами в розмірі 2369 тис.грн. слід сплачувати відсотки за користування кредитом, узятим у банку. Відсотки платяться за формулою простих відсотків.

$$\Phi B_{\text{річні}} = 2369 \times 0,25 = 592,25 \text{ тис.грн.}$$

Інвестиційні витрати оцінюються наступним чином. Власні кошти враховуються у році їхнього внесення в інвестиційний проект (у даному випадку власні кошти не залучаються). Запозичені кошти враховуються у році їхнього повернення кредиторам, що припадає на 2029 рік.

З огляду на зазначені дані та результати проведеного аналізу, ключовим завданням є здійснення розрахунків економічної ефективності проекту з виробництва нової продукції – «Безглютенові макаронні вироби».

Оцінка ефективності інвестиційного проекту підприємства базується на порівнянні чистого грошового потоку (Cash Flow, CF) із початковими інвестиціями.

Чистий грошовий потік визначається як різниця між загальними річними надходженнями та витратами, пов'язаними з реалізацією проекту в конкретному році. У розрахунках враховуються й амортизаційні відрахування, що є прихованим доходом підприємства:

$$CF_i = ЧП_i + AB_i - \Phi B_i \quad (3.1)$$

де, CF_i – чистий грошовий потік i -того року; $ЧП_i$ - чистий прибуток i -того року; AB_i – амортизаційні відрахування i -того року; ΦB_i - фінансові витрати i -того року (відсоток за користування кредитом).

При розрахунку чистого грошового потоку треба враховувати, що оскільки надходження та витрати коштів розподілені в часі не рівномірно, тому зручно

буде віднести всі надходження до однієї дати - або на кінець поточного року, або на початок наступного. Вибір тієї чи іншої дати залежить від виду грошового потоку. В нашому випадку будемо генерувати грошові потоки на кінець року, тобто за правилом постнумерандо.

Розрахунок чистого грошового потоку (CF) від реалізації проекту виробництва та збуту продукції - «Безглютенові макаронні вироби» представлено у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Планування чистого грошового потоку (CF) від реалізації проекту виробництва та збуту продукції - «Безглютенові макаронні вироби», тис.грн

Показник	Роки				
	2026	2027	2028	2029	2030
Чистий прибуток, ЧП	3007,0	4293,5	5915,2	7949,5	10490,1
Амортизаційні відрахування, АВ	413,06	413,06	413,06	413,06	413,06
Фінансові витрати (відсотки за кредитом), ФВ	592,25	592,25	592,25	592,25	0,00
Чистий грошовий потік, CF	2827,81	4114,31	5736,01	7770,31	10903,2

Джерело: розраховано автором

Чиста теперішня вартість (Net Present Value, NPV, або чистий приведений дохід, чистий приведений ефект) - це сума перевищення продисконтованих чистих грошових потоків над продисконтованими інвестиційними витратами за весь термін реалізації інвестиційного проекту.

Для неординарних грошових потоків використовується така залежність:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+d)^i} - \sum_{i=1}^n \frac{I_i}{(1+d)^i} = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i - I_i}{(1+d)^i} \quad (3.2)$$

де CF_i - чисті грошові потоки в i -му році, I_i - інвестиційні витрати в i -му році, d - ставка дисконту або необхідна ставка доходу, i - порядковий номер року розрахункового періоду, n - кількість років

Для методу дисконтування порахуємо коефіцієнт дисконтування при ставці 25%:

$$\begin{aligned} КД_1 &= 1/(1+0,25)^1 = 0,800; & КД_4 &= 1/(1+0,25)^4 = 0,410 \\ КД_2 &= 1/(1+0,25)^2 = 0,640; & КД_5 &= 1/(1+0,25)^5 = 0,328 \end{aligned}$$

$$КД_3 = 1/(1+0,25)^3 = 0,512$$

На основі отриманих даних слід здійснити дисконтування чистих грошових потоків та інвестиційних витрат, застосовуючи коефіцієнт дисконтування. Математично це виражається як добуток CF_i на $КД_i$ та I_i на $КД_i$ відповідно. Далі необхідно визначити два значення чистої теперішньої вартості (Net Present Value, NPV), що розраховуються на основі тих самих потоків за різних ставок дисконтування. Один із результатів був уже розрахований раніше. Для визначення другого необхідно обрати іншу дисконтну ставку, яка встановлюється аналітиком проекту. Важливо, щоб ці ставки забезпечили одне додатне та одне від'ємне значення NPV.

З огляду на специфіку залежності між NPV і дисконтною ставкою (де підвищення останньої зменшує значення NPV, і навпаки), процес вибору другої ставки дисконтування базується на наступних принципах. Якщо початковий розрахунок дає додатне значення NPV, як у нашому випадку, то друга ставка має бути такою, що створить від'ємне значення NPV. Для цього її слід обрати достатньо високою, щоб гарантувати отримання негативного результату. У розглянутій ситуації, наприклад, використовується ставка дисконтування на рівні 90%.

Обчислимо коефіцієнти дисконтування при дисконтній ставці 90%.

$$КД_1 = 1/(1+0,9)^1 = 0,526; \quad КД_4 = 1/(1+0,9)^4 = 0,077$$

$$КД_2 = 1/(1+0,9)^2 = 0,277; \quad КД_5 = 1/(1+0,9)^5 = 0,040$$

$$КД_3 = 1/(1+0,9)^3 = 0,146$$

Треба знайти NPV на основі тих же самих грошових потоків при $d=90\%$.

На підставі отриманих показників здійснюється дисконтування чистих грошових потоків і початкових інвестиційних витрат шляхом множення їх на коефіцієнт дисконтування, відповідний обраній ставці дисконтування $d = 90\%$. Це застосовується у вигляді формул: $CF_i \times КД_i$ та $I_i \times КД_i$. Розрахунок чистої приведеної вартості (Net Present Value, NPV) для оцінки доцільності реалізації інвестиційного проекту, спрямованого на виробництво та збут товарної продукції — «Безглютенові макаронні вироби», детально представлений у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Планування чистої теперішньої вартості (NPV) реалізації проекту виробництва та збуту продукції - «Безглютенові макаронні вироби», тис.грн.

Показник	Роки				
	2026	2027	2028	2029	2030
Чистий грошовий потік, CF	2827,81	4114,31	5736,01	7770,31	10903,20
Інвестиційні витрати, I	0,00	0,00	0,00	2369,00	0,00
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту 25 %, КД ₁	0,800	0,640	0,512	0,410	0,328
Продисконтовані чисті грошові потоки при ставці 25 %	2262,25	2633,16	2936,84	3185,83	3576,25
Продисконтовані інвестиційні витрати при ставці 25 %	0,00	0,00	0,00	971,29	0,00
Чиста теперішня вартість при ставці 25 %, NPV ₁	13623,03				
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту 90 %, КД ₂	0,526	0,277	0,146	0,077	0,040
Продисконтовані чисті грошові потоки при ставці 90 %	1487,43	1139,66	837,46	598,31	436,13
Продисконтовані інвестиційні витрати при ставці 90 %	0,00	0,00	0,00	182,41	0,00
Чиста теперішня вартість при ставці 90 %, NPV ₂	4316,58				

Джерело: розраховано автором

Індекс рентабельності (Profitability Index, PI), також відомий як індекс прибутковості чи доходності, являє собою співвідношення дисконтованих (приведених) чистих грошових потоків, отриманих від реалізації інвестиційного проекту, до дисконтованих (приведених на ту саму дату) інвестиційних витрат. Цей показник демонструє обсяг чистого грошового потоку, що припадає на кожну одиницю вкладених інвестицій. Формула розрахунку індексу рентабельності чи доходності виглядає наступним чином:

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+d)^i}}{\sum_{i=1}^n \frac{I_i}{(1+d)^i}} \quad (3.3)$$

Якщо рентабельність проекту дорівнює одиниці, це свідчить про те, що приведені доходи повністю відповідають приведеним витратам, а чиста теперішня вартість (NPV) дорівнює нулю. У разі, якщо рентабельність проекту нижча за одиницю, це вказує на його неефективність.

Відповідно, такий проєкт слід вважати збитковим і відмовитися від його впровадження. Отже, до реалізації можуть бути затверджені лише ті проєкти, рентабельність яких перевищує одиницю.

Індекс рентабельності проекту дорівнює:

$$PI = (2262,25 + 2633,16 + 2936,84 + 3185,83 + 3576,25) / (0 + 0 + 0 + 971,29 + 0) = 15,03$$

Внутрішня норма прибутку (Internal Rate of Return, IRR, або внутрішня норма доходності) – це така ставка дисконтування, за якої одержані продисконтовані чисті грошові потоки від інвестиційного проекту дорівнюють продисконтованим інвестиційним витратам. Фактично, це така дисконтна ставка, при якій NPV дорівнює нулю. Скориставшись формулою (3.2) для розрахунку NPV отримаємо формулу для розрахунку IRR. А саме:

$$\sum_{i=0}^n \frac{CF_i - I_i}{(1 + IRR)^i} = 0 \quad (3.4)$$

Знайдемо IRR методом лінійної інтер- чи екстраполяції. Сутність даного методу полягає в тому, що будь-яку криву на певному відрізку можна замінити прямою. З цього спрощення виникають похибки. Для розрахунку IRR даним методом необхідно визначити NPV при двох різних дисконтних ставках, а потім скористатися формулою:

$$IRR = d_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} (d_2 - d_1) \quad (3.5)$$

де, NPV_1 та NPV_2 – це чистий приведений дохід від різних ставок дисконтування (при умові $NPV_1 > NPV_2$), d_1 , d_2 – дисконтні ставки (при умові $d_1 < d_2$).

Підставимо розраховані дані в формулу (3.5), та отримаємо значення (IRR).

$$IRR = 25 + 13623,03 \times ((90 - 25) / (13623,03 - 4316,58)) = 120,15 \%$$

Дисконтований період окупності (Discounted Payback Period DPP) – це термін часу, за який продисконтовані чисті грошові потоки від інвестиційного

проекту перекрыють продисковані інвестиційні витрати на цей проект.

Якщо інвестиційний процес характеризується регулярними (однаковими щорічними) чистими грошовими потоками, то обчислити період окупності досить просто. Для цього загальну суму інвестицій слід розділити на прогнозований річний дохід. Таким чином визначається період окупності інвестиційного проекту. Однак у випадку нерегулярних грошових потоків, як у нашій ситуації, підхід змінюється. Спочатку необхідно розрахувати продисковану загальну суму інвестицій.

$$\sum_{i=1}^5 \frac{I_i}{(1+d)^i} = 971,29 \text{ грн.}$$

По-друге, треба знайти кумулятивні суми продискованих чистих грошових потоків CF_i (кумулятивні суми отримують якщо послідовно підсумувати члени ряду чистих грошових потоків, які продисковані за ставкою d). Цю суму позначимо через C_j :

$$C_j = \sum_{i=1}^j \frac{CF_i}{(1+d)^i} \quad (3.6)$$

Підсумовувати треба до того моменту, поки не буде знайдено суму, що дорівнюватиме або буде більше за 971,29 грн.

Якщо, $\sum_{i=1}^5 \frac{I_i}{(1+d)^i} = C_j$ то дисконтований період окупності (DPP) буде дорівнювати j , тобто $DPP = j = i$. Якщо – ні, то треба знайти такі значення C_j та C_{j+1} , щоб вони задовольняли наступній умові:

$$C_j < \sum_{i=0}^n \frac{I_i}{(1+d)^i} < C_{j+1} \quad (3.7)$$

Зведемо значення кумулятивних сум у табл. 3.13.

Підставимо наші дані у нерівність (3.7):

$$0 < 971,29 < 2262,25$$

$$\text{Звідси: } j=0; C_j=0; C_{j+1}=2262,25; CF_{j+1} \cdot КД_{j+1}=2633,16$$

Кумулятивні суми продисконтованих чистих грошових потоків за проектом виробництва та збуту продукції - «Безглютенові макаронні вироби»

Роки	i, j	CF _i *КД _i	C _j
2026	1	2262,25	2262,25
2027	2	2633,16	4895,41
2028	3	2936,84	7832,24
2029	4	3185,83	11018,07
2030	5	3576,25	14594,32

Джерело: розраховано автором

Дисконтований період окупності розраховується за формулою:

$$DPP = j - \frac{\sum_{i=1}^n I / (1-d)^i}{CF_{j1} / (1-d)^{j1}} C_j \quad (3.8)$$

$$DPP = 0 + (971,29 - 0) / 2633,16 = 0,37 \text{ років}$$

Чиста термінальна вартість (Net Terminal Value, NTV) являє собою величину, що визначає, наскільки приведені до кінцевого моменту реалізації проекту чисті грошові потоки перевищують загальні інвестиційні витрати, які також приведені до того ж періоду часу протягом всього терміну реалізації інвестиційного проекту. Для приведення показників до моменту завершення проекту використовується відповідна процентна ставка, яка розраховується на основі ставки дисконтування:

$$r = \frac{d}{1-d} \quad (3.9)$$

Розрахувати чисту термінальну вартість (Net Terminal Value, NTV) можна за залежністю:

$$NTV = \sum_{k=1}^n CF_k * KH_k - \sum_{k=1}^n I_k * KH_k \quad (3.10), \text{ де}$$

$$KH_k = (1+r)^k \quad (3.11)$$

Як наслідок, формулу (3.10) можна переписати наступним чином:

$$NTV = \sum_{k=1}^n \frac{CF_k}{(1+r)^k} - \sum_{k=1}^n \frac{I_k}{(1+r)^k} \quad (3.12)$$

При розрахунку даного показника особливу увагу слід приділяти нумерації років. Для NTV нумерація років буде зворотною відносно NPV.

Спочатку порахуємо процентну ставку, яка відповідатиме наведеному в умові коефіцієнту дисконтування:

$$r = \frac{0,25}{1,025} = 0,33$$

Відповідно коефіцієнт нарощення KN_i становитиме:

$$KN_1 = (1+0,33)^1 = 1,33; \quad KN_4 = (1+0,33)^4 = 3,160$$

$$KN_2 = (1+0,33)^2 = 1,778; \quad KN_5 = (1+0,33)^5 = 4,214$$

$$KN_3 = (1+0,33)^3 = 2,370$$

Планування чистої термінальної вартості (NTV) реалізації проекту виробництва та збуту продукції - «Безглютенові макаронні вироби» наведено у табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Планування чистої термінальної вартості (NTV) реалізації проекту виробництва та збуту продукції - «Безглютенові макаронні вироби»

Показник	Роки				
	2026	2027	2028	2029	2030
Коефіцієнт нарощення, КН	4,214	3,160	2,370	1,778	1,330
Чистий грошовий потік, CF	2827,81	4114,31	5736,01	7770,31	10903,20
Інвестиційні витрати, I	0,00	0,00	0,00	2369,00	0,00
Продисконтовані чисті грошові потоки	11916,39	13001,22	13594,34	13815,61	14501,26
Продисконтовані інвестиційні витрати	0,00	0,00	0,00	4212,08	0,00
Чиста термінальна вартість, NTV	62616,74				

Джерело: розраховано автором

У таблиці 3.15 підсумовано результати виконання інвестиційного проекту, спрямованого на виробництво та реалізацію продукції «Безглютенові макаронні вироби» на базі підприємства ТОВ НВФ «ВІКОНТ».

Таблиця 3.15

Результати реалізації інвестиційного проекту щодо виробництва та збуту
продукції - «Безглютенові макаронні вироби» на підприємстві
ТОВ НВФ «ВІКОНТ»

Показник	Прогнозне значення
Обсяг інвестицій (I), тис.грн.	2369,00
Чиста теперішня вартість (NPV), тис.грн.	13623,03
Індекс рентабельності (PI)	15,03
Внутрішня норма прибутку (IRR), %	120,15
Дисконтований період окупності проекту (DPP), років	0,37
Чиста термінальна вартість (NTV), тис.грн.	62616,74

На основі проведених розрахунків визначено, що інвестиційний проєкт з виробництва та реалізації продукції «Безглютенові макаронні вироби» є ефективним завдяки таким показникам:

1. Чиста теперішня вартість (NPV) становить 13 623,03 тис. грн. Позитивне значення NPV свідчить про ефективність проєкту, оскільки доходи від реалізації, приведені до початку проєкту, перевищують витрати на ту саму дату на вказану суму.

2. Індекс рентабельності (PI) дорівнює 15,03. Значення більше одиниці вказує на перевищення доходів над витратами, підтверджуючи доцільність реалізації проєкту.

3. Внутрішня норма прибутковості (IRR) становить 120,15%. Цей показник значно перевищує рівень дисконтної ставки (25%) та ставку банківського кредиту (25%), що забезпечує впевненість у прибутковості. Різниця у 95,15% демонструє високий запас міцності даного проєкту.

4. Дисконтований термін окупності проєкту (DPP) складає 0,37 року, що є дуже коротким періодом для повернення вкладених коштів.

5. Чиста термінальна вартість (NTV) становить 62 616,74 тис. грн. Позитивне значення цього показника також підтверджує ефективність проєкту.

Таким чином, можна зробити висновок, що вкладення коштів у цей інвестиційний проєкт є повністю виправданим. Це забезпечує умови для стабільного стратегічного розвитку досліджуваного підприємства.

Висновки до розділу 3

Згідно з результатами проведеного дослідження стосовно шляхів оптимізації процесу формування стратегії розвитку підприємства, можна сформулювати такі висновки:

1. Встановлено, що вдосконалення стратегії розвитку ТОВ НВФ «ВІКОНТ» є необхідним з огляду на прагнення підприємства до підвищення ефективності використання ресурсів, мінімізації ризиків та максимізації прибутковості. Використання сучасних методологій стратегічного аналізу забезпечує можливість ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, створюючи стабільну основу для тривалого успіху на ринку та стимулюючи досягнення сталого економічного прогресу.

2. Виявлено, що існують певні суттєві недоліки в управлінні стратегічним розвитком підприємства, які можуть негативно впливати на ефективність його діяльності. Однією з ключових проблем є відсутність довгострокового стратегічного планування, що обмежує можливості підприємства у прогнозуванні ринкових змін і адаптації до них. Крім того, недостатня увага до інноваційних процесів може значно знизити конкурентоспроможність через використання застарілих технологій і методів виробництва. Значущою проблемою також є недостатня адаптація маркетингових стратегій до змін у вподобаннях споживачів і низький рівень застосування цифрових каналів для просування продукції.

3. Узагальнено, що у практиці стратегічного управління підприємством потрібно широко застосовувати такі провідні інструменти, як система планування, бюджетування, управління за цілями та збалансована система показників. Лише комплексне використання цих інструментів у рамках стратегічного управління здатне забезпечити стабільне та ефективне зростання підприємства.

4. Обґрунтовано важливість стратегії диверсифікації як потужного інструменту розвитку підприємства, адже вона відкриває перспективи розширення асортименту продукції та виходу на нові ринки. Завдяки диверсифікації підприємство може скоротити залежність від окремих товарів чи

послуг, що мінімізує ризики, пов'язані з коливаннями попиту та змінами в економічному середовищі. Крім того, ця стратегія сприяє адаптації до постійно змінних умов бізнес-середовища, забезпечуючи стабільність і конкурентоспроможність, а також пропонує можливості для залучення нових клієнтів і створення додаткових джерел доходу.

5. Пропонована стратегія диверсифікації передбачає розвиток нової продуктової лінії у сегменті безглютенових макаронних виробів. Цей крок видається доцільним з огляду на зростаючий попит на продукти здорового харчування та харчові продукти для людей із глютенною непереносимістю. Залучення до виробництва цієї продукції дозволить підприємству освоїти нову ринкову нішу, сприяючи розширенню клієнтської бази та збільшенню обсягів продажів. Такий підхід не лише знижує залежність від основного продуктового асортименту, а й мінімізує ризики, пов'язані з коливаннями попиту на товари.

6. Фінансування проекту на підприємстві буде здійснено за рахунок залучення позикових коштів, зокрема банківського кредиту від АТ «Приватбанк». Кредитні ресурси надаються терміном на 4 роки під 25% річних, а період його використання розпочнеться з 1 січня 2026 року. Відсотки за користування кредитом сплачуватимуться щороку на початку наступного календарного року за формулою простих відсотків.

7. Ефективність реалізації інвестиційного проекту, спрямованого на виробництво та збут продукції «Безглютенові макаронні вироби», була підтверджена. Чиста теперішня вартість (NPV) становить 13 623,03 тис. грн. Індекс рентабельності (PI) дорівнює 15,03, що перевищує одиницю, свідчаючи про перевищення доходів над витратами, тобто про доцільність проекту. Внутрішня норма прибутку (IRR) становить 120,15%, а дисконтований період окупності проекту (DPP) — 0,37 року. Чиста термінальна вартість (NTV) складає 62 616,74 тис. грн, що також є позитивним показником. Усі ці результати обґрунтовують ефективність інвестиційного проекту та свідчать про його фінансово-економічну доцільність. Реалізація цього проекту забезпечить сталий стратегічний розвиток підприємства.

ВИСНОВКИ

На основі результатів проведеного аналізу теоретичних засад та методичних підходів до формування стратегії розвитку підприємства сформульовано такі висновки:

1. Процес формування стратегії розвитку підприємства є складним і багатограним, поєднуючи у собі систематичне планування, аналіз, вибір та впровадження різних стратегічних підходів з метою забезпечення довгострокового і стабільного прогресу організації. Головна мета розробки стратегії полягає у створенні умов для стійкого зростання, покращення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей завдяки ефективному управлінню ресурсами, гнучкому реагуванню на зміни ринкових умов і формуванню конкурентних переваг. Стратегія служить основою для визначення напрямків розвитку, оптимізації бізнес-процесів і підтримки стабільної фінансової позиції підприємства.

2. Комплексний підхід до формування і реалізації стратегічного плану розвитку є ключовою передумовою для довгострокового успіху компанії та її адаптації до динамічних ринкових умов. Цей підхід дозволяє враховувати всі аспекти внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства, а також забезпечує узгодженість різних етапів стратегічного процесу. Завдяки цьому підходу оптимізуються ресурси, мінімізуються ризики та підвищується ефективність ухвалення управлінських рішень.

3. Оцінка ефективності стратегії розвитку підприємства спрямована на визначення ступеня відповідності результатів реалізованих заходів поставленим цілям та очікуванням. Здійснення такої оцінки дає змогу проаналізувати досягнутий рівень цілей, виявити недоліки та проблемні моменти у виконанні стратегічних ініціатив. Вона також допомагає ідентифікувати внутрішні й зовнішні чинники, що впливали на реалізацію стратегії, а це є основою для подальшого вдосконалення управлінських процесів. Крім того, оцінювання забезпечує зворотний зв'язок, необхідний для коригування поточних рішень та

розробки нових підходів відповідно до актуальних ринкових умов.

4. Основна діяльність ТОВ НВФ «ВІКОНТ», розташованого у місті Житомир, зосереджена на виробництві макаронних виробів та іншої продукції з борошна. Компанія орієнтується на забезпечення високої якості продукції, яка користується попитом серед українських споживачів. Постійне вдосконалення виробничих процесів та розширення асортименту дозволяють підприємству ефективно задовольняти споживчі потреби. Використання сучасних технологій та суворе дотримання стандартів якості забезпечили довіру клієнтів і закріпили репутацію компанії у своєму сегменті ринку. Займаючи стабільні позиції, підприємство активно працює над подальшим розширенням своєї діяльності.

5. Система стратегічного управління розвитком є цілісним підходом до визначення, реалізації й контролю за досягненням довгострокових цілей підприємства з урахуванням специфіки внутрішнього й зовнішнього середовища. Ця система спрямована на забезпечення стабільного розвитку, зміцнення конкурентоспроможності, підтримку фінансової стійкості та максимальну адаптацію до змін у ринковому середовищі.

6. Проведений бенчмаркінговий аналіз виявив, що підприємство посідає лідерські позиції на ринку макаронних виробів у Житомирі з найвищою загальною оцінкою – 120 балів. Основні переваги компанії включають високу якість продукції, значний рівень виробничих потужностей і суттєву частку на ринку, що перевищує показники конкурентів. Інші підприємства, такі як ТОВ «ТД Зерновита» (102 бали), показали хороші результати в окремих параметрах, наприклад, у мобільності виробництва та ціновій стратегії.

7. Доведено, що товариство з обмеженою відповідальністю науково-виробнича фірма «ВІКОНТ» демонструє високу конкурентоспроможність на ринку завдяки таким визначальним факторам, як висока якість продукції, інноваційні підходи до виробництва, а також ефективна й розвинена система логістики. Додатково, значний фінансовий потенціал підприємства та позитивний імідж бренду сприяють укріпленню його конкурентних позицій на ринку. Розгалужений асортимент продукції дозволяє охоплювати різноманітні сегменти споживачів,

забезпечуючи при цьому стабільний попит.

8. У процесі концептуалізації стратегії управління підприємством узагальнено, що доцільно широко впроваджувати такі сучасні інструменти стратегічного менеджменту, як система планування, бюджетування, управління за цілями та збалансована система показників (BSC). Використання комплексного підходу до застосування зазначених інструментів є принципово важливим для забезпечення сталого зростання та розвитку підприємства.

9. Науково обґрунтовано, що стратегія диверсифікації виступає вагомим елементом розвитку підприємства, оскільки вона дозволяє розширювати асортимент продукції та входити на нові ринки збуту. Такий підхід істотно знижує залежність від окремого виду продукції або послуг, мінімізуючи ризики, пов'язані з можливими коливаннями попиту чи економічними кризами. Диверсифікація також створює передумови для адаптації до динамічних змін бізнес-середовища, зберігаючи водночас стабільність і конкурентоспроможність підприємства. Окрім того, вона відкриває перспективи для залучення нових клієнтів і забезпечує додаткові джерела доходу.

10. Встановлено, що фінансування проєкту здійснюватиметься із залученням позикових засобів у вигляді банківського кредиту від акціонерного товариства «ПриватБанк». Умови кредитування передбачають строк надання коштів на 4 роки із річною ставкою 25%. Початок кредитного періоду заплановано на 1 січня 2026 року. Виплата відсотків за користування кредитом здійснюватиметься щорічно на початку наступного року за формулою простих відсотків.

11. Аналіз результатів реалізації інвестиційного проєкту щодо виробництва і реалізації продукції «Безглютенові макаронні вироби» на ТОВ НВФ «ВІКОНТ» свідчить про його високу ефективність. Чиста теперішня вартість (NPV) складає 13 623,03 тис. грн. Індекс рентабельності (PI) дорівнює 15,03, що значно перевищує одиницю, підтверджуючи перевищення доходів над витратами. Показник внутрішньої норми прибутковості (IRR) сягає 120,15%, а дисконтований термін окупності проєкту (DPP) становить лише 0,37 року. Чиста термінальна вартість (NTV) досягає 62 616,74 тис. грн і є позитивною, що ще раз підтверджує

ефективність зазначеного інвестиційного проєкту. Отже, вкладення коштів у цей проєкт не лише є обґрунтованим з економічної точки зору, але й сприяє забезпеченню сталого стратегічного розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. Інвестиції: практика і досвід. 2020. № 19. С. 12–14.
2. Баланович А.М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2020. Вип. 8. Ч. 2. С. 56-62.
3. Бардиш Г. О. Проектний аналіз : підручник; Мін-во освіти і науки України, НБУ, Львівський банківський ін-т. 2-ге вид., стереот. К. : Знання, 2012. 415 с.
4. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Підприємництво та інновації. 2022. № 21. С. 31–34.
5. Бутинець Ф.Ф., Шигун М.М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті. Житомир : ЖДТУ, 2004. 352 с.
6. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: ЦУЛ. 2013. 396 с.
7. Василига С.М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. Ефективна економіка. 2020. № 975. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7611>
8. Василига С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2021. № 1. С. 121–125.
9. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26(1). С. 32–41.
10. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». Економічні науки. Економіка підприємства. 2022. № 2. С. 22–23.
11. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2014. № 1. С. 193–199.

12. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2020. №10 (151). С. 78-82.\

13. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

14. Губенко В.І. Актуальні напрями та новітні тенденції теорії і практики сучасного менеджменту. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2019. № 1. С. 11-17.

15. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка і суспільство. 2019. Випуск 18. С. 346-352.

16. Гура О.Л., Бобівський В.А. Стратегія розвитку підприємств України. Економіка та держава. 2021. № 5. С. 175–181.

17. Данілова Є.І. Взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління в системі управління компанією. Економіка. Соціологія. Менеджмент. 2020. № 4. С. 24–27.

18. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. Економічний аналіз. 2013. Т. 12(3). С. 112-115.

19. Діденко Є.О., Нянчур Б.С. Бізнес планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. Економічна наука. 2016. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2016/19.pdf

20. Довгань А.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навч.посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2020. 440 с.

21. Дрюченко Л. Д. Упровадження інструментарію моделювання та оптимізації бізнес-процесів. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2019. Вип. 1 (3) С. 32-35.

22. Євтушевський В.А. Стратегія корпоративного управління. К: Знання, 2021. 287 с.

23. Жихарєва В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 9. С. 423–427.

24. Жуков В.В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування. Причорноморські економічні студії. 2019. № 26 С. 149–153.
25. Забелін П.В. Основи стратегічного управління. М.: Інформаційно-впроваджувальний центр «Маркетинг», 2019. 195 с.
26. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250.
27. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 11(162). С. 107-113.
28. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2020. 464 с.
29. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. Бізнес Інформ. 2013. № 8. С. 343–347.
30. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 297–303.
31. Ковальська С. Т., Мартинова І. М. Застосування сучасних моделей стратегічного управління. Економіка, менеджмент, фінанси: теоретичні та практичні аспекти розвитку: матеріали науково-практичної конференції (м. Київ, 13-14 березня 2021 р.). Київ : Аналітичний центр «Нова економіка», 2021. Ч. 2. С. 126-129.
32. Ковшова І. О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 1. С. 53-62.
33. Кодекс законів про працю України в редакції від 27.09.2024 р. № 3768-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
34. Коненко В.В., Соколов Д.В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. Ефективна економіка. 2022. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/76.pdf

35. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент: підручник. К.: Видавництво «Хімджест», 2019. 720 с.
36. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. Інноваційна економіка. 2016. № 1–2. С. 114–118.
37. Кушнір Н.Б., Войтович Д.С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954>
38. Лещенко Ю.О. Український ринок борошна – що відбувається сьогодні? Стан та тенденції розвитку борошномельної галузі. Ефективна економіка. 2024. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2465>
39. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373.
40. Мальська М., Білоус С. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: SBA-print. 2020. 190 с.
41. Маслак О.О., Огерчук Ю.В., Маслак Т.О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2022. № 2 (6). С. 65–71.
42. Мельник Т.О. Аналіз стратегій розвитку малого підприємництва в Україні. Економічна думка. 2015. № 1. С. 106–111.
43. Мирошниченко Ю.В. Макроекономічна нестабільність та її наслідки для економіки України. Економічний аналіз. 2016. № 1. С.83–88.
44. Михайленко О.В., Годун В.О., Юхименко Є.Л. Розробка бізнес-плану підприємства. Економічні науки. 2022 № 6. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-6-94-43>
45. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. 2019. № 3 (31). С. 118–126.
46. Онопрієнко І.М., Шумкова О.В. Стратегічне планування нової продукції

в маркетинговій діяльності промислового підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. Випуск 6 (33). С. 155-161.

47. Падерін І.Д., Горященко Ю.Г., Новак Є.Е. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. Економічний вісник Донбасу. 2018. № 2(48). С. 163–167.

48. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2018. № 1. С. 76–84.

49. Податковий Кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

50. Полонська О., Солошонок А., Некова Г. Аналіз обігу зернових та виробництва борошномельно-круп'яної продукції в Україні. Food Industry Economics. 2024. № 13(3). С. 67-73.

51. Порохня В.М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: ЦУЛ. 2012. 224 с.

52. Про акціонерні товариства: Закон України від 17 вересня 2008 року № 514-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text>

53. Про господарські товариства: Закон України від 19 вересня 1991 року № 1576-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>

54. Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні: Закон України від 17 грудня 2021 року № 1116-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text>

55. Про електронну комерцію: Закон України від 3 вересня 2015 року № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>

56. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11 січня 2001 року № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>

57. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16 квітня 1991 року № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>

58. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18 вересня 1991 року № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>

59. Про інноваційну діяльність: Закон України від 4 липня 2002 року № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
60. Про ліцензування видів господарської діяльності: Закон України від 2 березня 2015 року № 222-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>
61. Про приватизацію державного і комунального майна: Закон України від 18 січня 2019 року № 2269-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2269-19#Text>
62. Про публічні закупівлі: Закон України від 25 грудня 2015 року № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>
63. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. 2-е. вид., допов. Л.: Новий Світ-2000; Альтаїр-2002, 2013. 272 с.
64. Россоха В.В. Маркетинговий менеджмент у системі управління підприємством. Агроінком. 2022. № 10–12. С. 108–112.
65. Сайт Державної служби статистики України. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/mp.htm
66. Семеньков О.Г. Менеджмент: навчальні матеріали у схемах і формулах. К.: Знання України, 2019. 416 с.
67. Скибіцький О.М., Матвеев В.В., Щелкунов В.І., Подреза С.М. Стратегічне управління корпораціями: Навч.посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2020. 480 с.
68. Стадник В.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посібник. Хмельницький: ХНУ, 2011. 327 с.
69. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2014. № 3. Т. 3. С. 168–172.
70. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту: підручник для студ. ВНЗ. К.: Професіонал, 2016. 414 с.
71. Тертична В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ : «К.І.С.», 2018. 932 с.

72. Толуб'як В.С., Корольок Ю.Г., Дудкіна О.П., Попович Т.М. Стратегічне управління : навч.-метод. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 213 с.
73. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. Інтелект XXI. 2015. № 4. С. 38–45.
74. Халіна В.Ю., Васильєва Т.С. Теоретичні аспекти формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/49.pdf
75. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109–112.
76. Хорин А. Н. Стратегічний аналіз. К.: Академвидав, 2016. 288 с.
77. Царьов В.М. Сучасний стан та перспективи розвитку підприємств борошномельної галузі України. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/43283322.pdf>
78. Шастун С.В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2018. № 24. С. 161–165.
79. Швед В.В., Боковець В.В. Стратегічне управління. Вінниця: ВФЕУ, 2012. 151 с.
80. Швед В.В., Горобець А.П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2024. Випуск 49. С. 36-43.
81. Швіндіна Г.О. Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії. Механізм регулювання економіки. 2016. № 3. С. 66–77.
82. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.
83. Щербань В.М. Маркетинг: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 208 с.

ДОДАТКИ

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ	
		2023	01 01
Підприємство	ТОВ НВФ «ВІКОНТ»	за ЄДРПОУ	
Територія	м. Житомир	за КОАТУУ	
Організаційно-правова		за КОПФГ	
форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	230	
	Виробництво продуктів		
Вид економічної діяльності	борошномельно-круп'яної	за КВЕД	
		10.61	
Середня кількість працівників, осіб			
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон в 10001, Україна, Житомирська обл., місто Житомир, вулиця Бялика, будинок, 10			

1. Баланс на 31 грудня 2022 р.

Форма N 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	936,9	889,1
первісна вартість	1011	2610,6	2986,2
знос	1012	1673,7	2097,1
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090	231,8	407,2
Усього за розділом I	1095	1168,7	1296,3
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	3012,3	1907,1
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	358,1	412,2
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	223,9	1487,9
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	451,6	101,8
Усього за розділом II	1195	4045,9	3909,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	5214,6	5205,3

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1221,9	1221,9
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-2733	-2487,2
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	-1511,1	-1265,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1550	1394
розрахунками з бюджетом	1620	158,5	40,8
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	1,6	5,8
розрахунками з оплати праці	1630	6,3	19,3
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	5009,3	5010,8
Усього за розділом III	1695	6725,7	6470,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	5214,6	5205,3

**2. Звіт про фінансові результати
за 2022 р.**

Форма N 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8120,7	4027,6
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240	598,5	575,1
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	8719,2	4602,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6319,9	3358,2
Інші операційні витрати	2180		
Інші витрати	2270	2099,6	1147,7
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	8419,5	4505,9
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	299,7	96,8
Податок на прибуток	2300	54	17,4
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	245,7	79,4

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ	
Дата (рік, місяць, число)		2024	01 01
Підприємство	ТОВ НВФ «ВІКОНТ»	за ЄДРПОУ	
Територія	м. Житомир	за КОАТУУ	8036100000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	борошномельно-круп'яної промисловості	за КВЕД	10.61
Середня кількість працівників, осіб			
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон в 10001, Україна, Житомирська обл., місто Житомир, вулиця Бялика, будинок, 10			

1. Баланс на 31 грудня 2023 р.		Форма N 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000			
первісна вартість	1001			
накопичена амортизація	1002			
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби:	1010	889,1	575	
первісна вартість	1011	2986,2	3122,1	
знос	1012	2097,1	2547,1	
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030			
Інші необоротні активи	1090	407,2	871,7	
Усього за розділом I	1095	1296,3	1446,7	
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	1907,1	3355,2	
у тому числі готова продукція	1103			
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125			
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135			
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	412,2	630,7	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	1487,9	2205,0	
Витрати майбутніх періодів	1170			
Інші оборотні активи	1190	101,8	129,3	
Усього за розділом II	1195	3909,0	6320,2	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	5205,3	7766,9	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1221,9	1221,9
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-2487,2	-1485
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	-1265,4	-263,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1394	1766,6
розрахунками з бюджетом	1620	40,8	437,9
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	5,8	5,2
розрахунками з оплати праці	1630	19,3	18,7
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	5010,8	5801,6
Усього за розділом III	1695	6470,7	8030,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	5205,3	7766,9

**2. Звіт про фінансові результати
за 2023 р.**

		Форма N 2-м	
		Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13752,0	8120,7
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240	1634,7	598,5
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	15386,7	8719,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	10909,8	6319,9
Інші операційні витрати	2180		
Інші витрати	2270	3254,6	2099,6
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	14164,4	8419,5
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1222,3	299,7
Податок на прибуток	2300	220	54
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1002,3	245,7

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

			КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)			2025	01	01
Підприємство	ТОВ НВФ «ВІКОНТ»	за ЄДРПОУ			
Територія	м. Житомир	за КОАТУУ		8036100000	
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ		230	
Вид економічної діяльності	борошномельно-круп'яної промисловості	за КВЕД		10.61	
Середня кількість працівників, осіб					
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон в 10001, Україна, Житомирська обл., місто Житомир, вулиця Бялика, будинок, 10					

1. Баланс на 31 грудня 2024 р.		Форма N 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000			
первісна вартість	1001			
накопичена амортизація	1002			
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби:	1010	575	1853	
первісна вартість	1011	3122,1	4744,6	
знос	1012	2547,1	2891,6	
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030			
Інші необоротні активи	1090	871,7	783,9	
Усього за розділом I	1095	1446,7	2636,9	
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	3355,2	5169,8	
у тому числі готова продукція	1103			
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125			
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135			
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	630,7	1089,9	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	2205,0	1422,5	
Витрати майбутніх періодів	1170			
Інші оборотні активи	1190	129,3	111,9	
Усього за розділом II	1195	6320,2	7794,1	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
	1200			
Баланс	1300	7766,9	10431,0	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1221,9	1221,9
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1485	632,9
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	-263,1	1854,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1766,6	1780,9
розрахунками з бюджетом	1620	437,9	643,7
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	5,2	2,3
розрахунками з оплати праці	1630	18,7	16,3
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	5801,6	6133
Усього за розділом III	1695	8030,0	8576,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	7766,9	10431,0

**2. Звіт про фінансові результати
за 2024 р.**

		Форма N 2-м	
		Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	30797,2	13752,0
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240	829,3	1634,7
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	31626,5	15386,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	25374,2	10909,8
Інші операційні витрати	2180		
Інші витрати	2270	3669,5	3254,6
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	29043,7	14164,4
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2582,8	1222,3
Податок на прибуток	2300	464,9	220
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2117,9	1002,3