

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Спеціалізація (освітня програма) «Бізнес-економіка»
Заочна форма навчання

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

ТУЦЬКОЇ ТЕТЯНИ ІВАНІВНИ

на тему «РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Тетяна ТУЦЬКА*

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

_____ Марія ТЕПЛЮК

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

І.М. Рєпіна

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ	6
1.1 Сутність, форми та економічне значення розвитку підприємства.....	6
1.2 Методичні підходи до діагностики ефективності розвитку бізнесу	22
1.3 Сучасні стратегії розвитку підприємства	36
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БРУСИЛІВСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	52
2.1 Загальна характеристика основних параметрів діяльності ТОВ «Брусилівський маслозавод».....	52
2.2 Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Брусилівський маслозавод»	73
2.3 Ідентифікація ресурсного забезпечення впровадження стратегії розвитку в діяльність ТОВ «Брусилівський маслозавод»	86
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «БРУСИЛІВСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	99
3.1 Визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства.....	99
3.2 Обґрунтування альтернативних проєктів реалізації стратегії розвитку в діяльність ТОВ «Брусилівський маслозавод»	109
3.3 Діагностика доцільності альтернативних проєктів реалізації стратегії розвитку ТОВ «Брусилівський маслозавод»	119
ВИСНОВКИ	130
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	136
ДОДАТКИ	140

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання підприємства стикаються з численними викликами, які вимагають інноваційних підходів до управління та стратегічного планування. Зміни в економічному середовищі, швидке зростання конкуренції, нестабільність ринків, обмеженість ресурсів та їх нераціональне використання змушують компанії переглядати підходи до своєї діяльності. Саме розробка та впровадження ефективної стратегії розвитку підприємства є одним із ключових інструментів, який дозволяє досягти стабільного зростання, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової стійкості.

Стратегія розвитку підприємства охоплює комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію внутрішніх процесів, освоєння нових ринків, диверсифікацію продукції, підвищення ефективності використання ресурсів та адаптацію до зовнішніх змін. Формування такої стратегії потребує глибокого аналізу економічних умов, ретельного дослідження потенціалу підприємства та прогнозування його майбутнього розвитку. У цьому контексті актуальність теми роботи полягає в необхідності наукового обґрунтування та практичного впровадження стратегій розвитку, які сприятимуть досягненню визначених цілей підприємства.

Різні аспекти розробки та реалізації стратегій розвитку підприємств є предметом дослідження багатьох науковців, серед яких можна виділити роботи І. Ансоффа [1], М. Портера [2], Г. Мінцберга [3], Г. Хемела [4], К. Крістенсена [5], Ф. Котлера [6], Р. Румельта [7], Ч. Кіма [8], Р. Моборна [8], П. Друкера [9], Дж. Пфєффера [10], Й. Шумпетера [11], Е. Пенроуз [12], Р. Саттона [13], А. Чандлера [14], Дж. Барні [15], Г. Какуніна [16], Ю. Плуґіна [17], Р. Побережного [18], Н. Афанасьєва [19], В. Рогожина [20], В. Рудика [21], С. Дунди [22], О. Кузьміна [23], М. Мескона [24], М. Альберта [24], Ф. Хедоура [24], Б. Вернерафельта [25], Д. Тіса [26], Г. Пізано [26], Е. Шуена [26], Д. Норта [27], Р. Коуза [27], Т. Надтоки [28], Ю. Погорєлова [29], Н. Степаненка [30], М.

Корінька [31], Т. Зінчук [32], С. Александрова [33], Л. Забродської [34], Р. Пітса [35], О. Лемішка [36], В. Андрійчука [37], В. Верби [38], Є. Короткова [39], Н. Шведова [40], А. Наливайка [41], М. Теплюк [42], О. Гребешкової [43], О. Кирилюк [44], Г. Швиданенко [44], Є. Смирнова [45], В. Гончаренка [46], М. Диби [47], С. Шкарлет [48], В. Ільчука [48], В. Пономаренка [49], М. Кизима [49], О. Тридіда [49], Л. Ліпич [50], В. Савчука [50], Г. Тарасюка [50] та інших. Їх наукові доробки дозволяють визначити основні підходи до стратегічного планування та механізми впровадження змін, однак кожне підприємство потребує індивідуального підходу, враховуючи його специфіку, ринкову позицію та наявний потенціал.

Метою роботи є розгляд теоретико-методичних та практичних засад формування і реалізації стратегії розвитку, а також визначення ефективності її впровадження на підприємстві.

У процесі дослідження стратегії розвитку підприємства було поставлено такі завдання:

- визначити сутність, форми і економічне значення розвитку бізнесу;
- проаналізувати методичні підходи до діагностики ефективності розвитку бізнесу;
- розглянути сучасні стратегії розвитку підприємства;
- діагностувати основні параметри діяльності ТОВ «Брусилівський маслозавод»;
- ідентифікувати поточну результативність діяльності ТОВ «Брусилівський маслозавод»;
- проаналізувати ресурсне забезпечення для реалізації стратегії розвитку у діяльність ТОВ «Брусилівський маслозавод»;
- визначити стратегічні напрями розвитку підприємства ТОВ «Брусилівський маслозавод»;
- обґрунтувати альтернативні проєкти реалізації стратегії розвитку в діяльність ТОВ «Брусилівський маслозавод»;

— діагностувати доцільність реалізації альтернативних проєктів стратегії розвитку в діяльність ТОВ «Брусилівський маслозавод».

Об'єктом дослідження є процес обґрунтування проєкту впровадження стратегії розвитку підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів формування і реалізації стратегії розвитку підприємства.

Базою дослідження було обрано товариство з обмеженою відповідальністю «Брусилівський маслозавод» (далі ТОВ «Брусилівський маслозавод»).

Інформаційною основою роботи є праці науковців стосовно формування і реалізації стратегії розвитку підприємства, аналітичні та статистичні дані офіційних інтернет-ресурсів, а також фінансова звітність ТОВ «Брусилівський маслозавод».

У процесі розробки стратегії розвитку підприємства було використано широкий набір методів, що забезпечили глибокий аналіз та обґрунтовані рішення. *Табличний метод, теоретичний пошук і узагальнення* слугували для з'ясування сутності та економічного значення розвитку бізнесу. *Методи індукції та дедукції* дали змогу дослідити і сформувані підходи до оцінки ефективності розвитку підприємства. *Системний підхід* допоміг визначити ключові напрями реалізації стратегії розвитку з урахуванням взаємозв'язків між різними аспектами діяльності підприємства. *Фінансовий аналіз* використовувався для оцінки поточного стану підприємства та його потенціалу для впровадження стратегії. *Методи економічного порівняння та експертної оцінки* застосовувалися для вибору найперспективніших напрямів розвитку, враховуючи доступні ресурси та можливості. Такий комплексний підхід дозволив всебічно розглянути стратегію розвитку підприємства та створити основу для прийняття дієвих управлінських рішень.

Практична цінність дослідження визначена потенціалом використання пропозицій автора для впровадження стратегії розвитку в діяльність ТОВ «Брусилівський маслозавод» та інших підприємств харчової галузі.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

1.1 Сутність, форми та економічне значення розвитку підприємства

Розвиток підприємства є одним із ключових елементів забезпечення його довгострокової життєздатності, конкурентоспроможності та сталого функціонування в ринкових умовах. Це багатогранний процес, що охоплює зміни в структурі, організації, масштабах діяльності та використанні ресурсів підприємства. Для розуміння цього явища необхідно визначити сутність розвитку, його основні форми та економічне значення.

На сьогодні в економічній науці не існує загальноприйнятого визначення поняття «розвиток», натомість науковці пропонують різноманітні підходи до його інтерпретації. У зв'язку з цим доцільно розглянути найчастіше використовувані визначення понять «розвиток» та «розвиток підприємства», представлені у роботах вітчизняних та зарубіжних дослідників.

Термін «розвиток» має витоки з античної філософії, насамперед із вчення Геракліта, який наголошував на постійному процесі виникнення й зникнення всього існуючого, тобто на безперервній зміні та розвитку світу. У філософії «розвиток» розглядають як «розгорнутий у часі процес кількісних і якісних перетворень в організмі та психіці, що відображає поступальний рух, перехід між станами й еволюцію». Згідно з філософським енциклопедичним словником, розвиток визначається як «спрямована, необоротна, закономірна зміна матеріальних і духовних об'єктів». Підсумком такого процесу є «виникнення нового якісного стану об'єкта, спричиненого змінами в його складі чи структурі (йдеться про появу, трансформацію або зникнення окремих елементів і зв'язків)» [51].

Економічна категорія «розвиток» уособлює процес якісних перетворень об'єктів, що включають появу нових форм, інновацій і нововведень. Ці перетворення відбуваються паралельно зі змінами як внутрішніх, так і зовнішніх зв'язків об'єктів. При цьому концепція розвитку невіддільна від усвідомлення історичної динаміки систем і явищ, оскільки відображає безперервну еволюцію економічних структур, соціальних інститутів та технологій.

Попри широке використання поняття «розвиток бізнесу», у науковій літературі досі немає універсального визначення цього терміну. Натомість сутність розвитку підприємства розкривається у різноманітних наукових концепціях, запропонованих багатьма дослідниками (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Багатоаспектність сприйняття поняття «розвиток підприємства»

АВТОРИ	ПІДХОДИ ДО ТЛУМАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА»
1	2
Філософський підхід [51]	Розвиток трактується як поступальний рух від менш досконалого стану об'єкта до більш досконалого, зумовлений змінами в самому об'єкті, його структурі та функціях, що відображає ідею еволюції, а також інтегрується з економічними підходами (інновації, модернізація).
Г. Мінцберг [3]	Розвиток підприємства бачить як результат інтеграції стратегій, що виникають із взаємодії між запланованими діями та адаптацією до зовнішніх змін. Визначає розвиток як процес побудови стійких стратегій, що відповідають складності та динамічності сучасного ринкового середовища.
Ф. Котлер [6]	Підкреслює важливість маркетингових інновацій для розвитку підприємства. Розвиток пов'язує із здатністю компанії адаптуватися до змін споживчого попиту та конкурентного середовища, формуючи нові ціннісні пропозиції, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність.
М. Портер [2]	Акцентує на конкурентних перевагах як основі розвитку підприємства. У його концепції підприємство розвивається, якщо успішно втілює одну з базових стратегій (диференціація, лідерство у витратах, фокусування), а також створює «ланцюг цінності» (value chain), що підвищує ефективність на всіх етапах діяльності.
І. Ансофф [1]	Розвиток підприємства розглядає через матрицю стратегій зростання: проникнення на ринок, розширення ринку, розробка продукту, диверсифікація. Кожна стратегія спрямована на адаптацію підприємства до зовнішнього середовища та забезпечення довгострокової стійкості через інновації та оптимізацію процесів.
Дж. Барні [15], Б. Вернерафельт [25]	Представники ресурсно-орієнтованого підходу (Resource-Based View). Розвиток підприємства трактують як процес формування та зміцнення унікальних (VRIN) ресурсів і компетенцій, які складно імітувати. Завдяки їм фірма отримує довготривалу конкурентну перевагу та може розширюватися на нові ринки.
Д. Норт, Р. Коуз [27]	Прихильники інституціонального підходу. Вважають, що розвиток підприємства значною мірою залежить від якості інституційного середовища (правова база, норми, захист прав власності, механізми взаємодії з партнерами тощо). Сприятливі інститути полегшують залучення капіталу й впровадження інновацій, що стимулює довгострокове зростання та еволюцію бізнесу.
Д. Тіс, Г. Пізано [26]	Засновники концепції динамічних здібностей (Dynamic Capabilities). Під розвитком розуміють здатність підприємства швидко перебудовувати структуру та формувати нові компетенції у відповідь на зміну зовнішніх умов. Постійне оновлення й навчання забезпечують ефективний стратегічний розвиток у ситуаціях високої турбулентності.
А. Чандлер [14]	Вважає, що розвиток підприємства залежить від стратегічного управління та формування адекватної організаційної структури. Коректний вибір стратегії (диверсифікація, інтеграція, міжнародна експансія) і формальні механізми контролю є визначальними чинниками еволюції великих корпорацій і переходу на нові рівні зростання.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Е. Пенроуз [12]	Авторка «теорії зростання фірми», де розвиток підприємства пов'язується з нарощуванням внутрішніх ресурсів і компетенцій. Він не обмежується кількісним зростанням (обсяги виробництва, чисельність персоналу), а передбачає структурні й організаційні перетворення, розвиток управлінських практик і нагромадження «організаційного капіталу».
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [24]	Довгострокова програма, спрямована на вдосконалення здатності організації розв'язувати різноманітні проблеми й відновлюватися, зокрема через ефективніше управління її культурою.
Г. Швиданенко, О. Кирилюк [44]	Розвиток – це послідовний, незворотний і закономірний процес якісних та кількісних змін об'єкта (суб'єкта) підприємництва, що відбувається під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, у результаті чого формується новий рівень організації, ефективності та адаптивності системи.
Ю. Плугіна [17]	Якісні перетворення в діяльності за рахунок кількісних і структурних змін техніко-технологічних, організаційно-комунікаційних і фінансово-економічних ресурсів, що ґрунтуються на раціональному залученні інтелектуально-кадрового потенціалу та застосуванні інформаційних технологій.
Р. Побережний [18]	Цілеспрямоване перетворення якісного стану організації, її структури чи властивостей, а також кількісних і якісних показників елементів організації. При цьому розвиток організації зберігає властивості, характерні для «філософського розвитку», зокрема циклічність та спіральність.
Ю. Погорєлова [29]	Об'єктивне перетворення якісних характеристик системи зумовлене фундаментальними законами природи (перехід кількості у якість, спіральний розвиток суспільства) та закономірностями функціонування конкретних систем (зношення обладнання, набуття досвіду персоналом, вичерпання ресурсів), унаслідок чого формуються нові властивості системи.
Є. Коротков [39]	Сукупність змін, що формують нову якість і зміцнюють життєздатність системи, даючи їй змогу протидіяти руйнівним впливам зовнішнього середовища.
В. Пономаренко, О. Тридід, М. Кизим [49]	Розглядають розвиток як процес кількісних і якісних змін усередині системи, що призводить до ускладнення її структури й підвищення здатності протистояти дестабілізуючим впливам зовнішнього середовища. Наслідком виступає зростання ефективності функціонування системи.
С. Дунда [22]	Це комплекс цілеспрямованих, інтенсивних і якісних економічних змін, що відбуваються на підприємстві під впливом внутрішніх суперечностей та зовнішніх чинників.
О. Кузьмін [23]	Розвиток будь-якої організації носить циклічний характер і проходить через певні стадії життєвого циклу, які визначають специфіку її виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності.
Є. Смирнов [45]	Визначає розвиток як «незворотні, спрямовані та закономірні зміни матерії й свідомості», підкреслюючи фундаментальний характер цих змін у матеріальних і нематеріальних сферах (технології, ресурси, цінності, світогляд тощо).
М. Білопольський [46]	Вбачає в розвитку «неперервний процес різноманітних форм взаємодій між середовищем і системою», завдяки чому розвиток охоплює не лише внутрішню трансформацію, а й динамічні зміни, зумовлені зовнішнім впливом.
В. Кифяк [48]	Динамічна система взаємодіючих підсистем, чинників, передумов і принципів, яка визначає напрямок кількісних та якісних змін у діяльності підприємства, спрямованих на реалізацію заданих пріоритетів.
Л. Забродська [34]	Розглядає розвиток як «просування від більш простого до більш складного», наголошуючи на прогресивному характері процесу. Поява нових елементів структури чи функцій, не властивих раніше об'єкту дослідження, приводить до якісно іншого рівня організації.
Н. Шведова [40]	Підкреслює, що поступові, закономірні зміни суб'єкта розвитку дають змогу вийти на якісно новий рівень. Розвиток передбачає не лише ускладнення структури, а й досягнення конкретних результатів, пов'язаних з інноваціями, поліпшенням організації чи впровадженням нових технологій.
Т. Надтока [28], Г. Какуніна [16]	Це є комплексний процес змін у соціально-економічній системі підприємства, завдяки яким воно переходить на якісно новий та кількісно відмінний рівень у визначений час, зумовлений сукупною дією внутрішніх і зовнішніх чинників.

Джерело: сформовано автором на основі [1,2,3,6,12,14,15,16,17,18,22,23,24,25,26,27,28,29,34,39,40,44,45,46,48,49,51]

З філософської точки зору розвиток розглядається як поступальний рух від менш досконалого стану об'єкта до більш досконалого, що зумовлено змінами в самому об'єкті, його структурі й функціях. Таке розуміння ґрунтується на ідеї еволюції та інтегрується з економічними підходами, які наголошують на важливості інноваційних змін та модернізації. Зокрема, визначні економісти (наприклад, Й. Шумпетер) підкреслювали, що рушійною

силою розвитку є процес безупинного оновлення, «творчої руйнації», коли старі технології й методи поступаються місцем якісно новим [11].

Тому розвиток можна розглядати як комплексний багатовимірний процес, який охоплює зміни в економічних, соціальних та культурних аспектах функціонування суспільства. Ці зміни не лише покращують наявні показники (зростання продуктивності, прибутковості, конкурентоспроможності тощо), а й формують умови для появи нових форм організації та управління, започатковують нові види діяльності й сприяють трансформації світоглядних установок. Саме такий погляд дає змогу розглядати розвиток як постійну еволюцію систем у напрямку їх якісного вдосконалення.

Нові характеристики поняттю «розвиток» надаються саме під час економічного аналізу, оскільки економічний вимір дає змогу виявити глибинні зміни, що відбуваються в суб'єктах чи об'єктах господарської діяльності. Зокрема, Забродська Л. розглядає розвиток як «просування від більш простого до більш складного», підкреслюючи прогресивний характер даного процесу [34]. Це означає, що кожен наступний етап розвитку передбачає появу додаткових елементів чи ускладнення наявної структури, які раніше не були властиві об'єкту дослідження.

У свою чергу, Шведова Н. розширює тлумачення, стверджуючи, що саме поступові закономірні зміни в суб'єкті розвитку забезпечують вихід на якісно новий рівень. Такий підхід акцентує увагу не лише на ускладненні форми чи структури, а й на результативності трансформацій: розвиток у їхньому розумінні надає змогу перейти до якісно іншого стану, що може бути пов'язаний із формуванням інновацій, поліпшенням організаційних засад чи впровадженням нових технологій [40].

В економічному контексті таке бачення розвитку включає кілька ключових аспектів. По-перше, розвиток часто супроводжується структурними зрушеннями, коли змінюються внутрішні й зовнішні зв'язки об'єкта, відкриваються нові можливості, посилюється конкурентоспроможність тощо. По-друге, розвиток передбачає вдосконалення якості — збільшення складності

не заради самої складності, а для розв'язання нагальних проблем і зростання ефективності. По-третє, розвиток відбувається в умовах постійного взаємовпливу з іншими суб'єктами ринку та з огляду на глобальні тенденції, що, зрештою, віддзеркалює закономірність і динамічність економічних процесів.

Очевидно, що у рамках української економічної науки поняття «розвиток» набуває ширшого змісту порівняно з вихідним філософським розумінням. Це не просто прогресивний рух уперед, а збалансований процес якісних перетворень, у межах якого суб'єкт чи об'єкт досягає вищого рівня організації, функціональності та ефективності.

До прикладу, Є. Коротков наголошує, що розвиток варто розглядати як низку змін, котрі «призводять до появи нової якості та посилюють життєздатність системи, підвищуючи її здатність протистояти зовнішнім впливам» [39]. У свою чергу, О. Лемішко акцентує на безперервності процесу, трактуючи розвиток як «неперервний процес різноманітних форм взаємодій між середовищем і системою» [36]. Відтак розвиток постає не лише як внутрішня трансформація самої системи, а й як результат динамічних впливів зовнішнього середовища.

Доповнюючи це, Є. Смирнов визначає розвиток як «незворотні, спрямовані та закономірні зміни матерії й свідомості», звертаючи увагу на фундаментальний характер цих змін. Таке розуміння охоплює як матеріальні аспекти буття (технології, ресурси, організаційні структури), так і нематеріальні (цінності, світогляд, ментальні моделі). Усі три підходи підкреслюють різні, однак взаємопов'язані сторони розвитку: від посилення адаптивних можливостей системи та необхідності безперервної взаємодії з довкіллям — до безповоротних і закономірних зрушень, що відбуваються в усіх сферах людської діяльності [45].

Згідно з трактуванням Пономаренка В., Тридіда О. та Кизима М., розвиток — це процес, який охоплює кількісні й якісні зміни в межах системи, зокрема ускладнення її структури та складу. Наслідком таких перетворень є

зростання здатності системи протидіяти дестабілізувальним впливам зовнішнього середовища та підвищення ефективності її функціонування [49].

Іншими словами, автори наголошують на тому, що розвиток відбувається не лише через внутрішнє вдосконалення або зростання окремих показників, а й завдяки комплексному перетворенню системи, коли вона стає складнішою, а її елементи — більш взаємопов'язаними. Це, своєю чергою, дозволяє системі бути більш стійкою у випадку негативних зовнішніх чинників і водночас сприяє її ефективнішій діяльності, тобто кращому досягненню поставлених цілей та використанню ресурсів.

Трактування сутності поняття «розвиток бізнесу» українськими науковцями синхронізується з баченням зарубіжних вчених. У наукових доробках провідних іноземних дослідників поняття «розвиток підприємства» розкривається з урахуванням низки концепцій, які висвітлюють різноманітні аспекти еволюції, зростання та трансформації бізнес-організацій у часі (рис. 1.1).

Витоки теоретичних засад такого бачення розвитку пов'язують із працями Джозефа Шумпетера, який у контексті інноваційної діяльності підприємств наголошував на «творчій руйнації» як рушійній силі виникнення нових ринкових можливостей. Шумпетер стверджував, що розвиток підприємства передбачає постійне впровадження інновацій, завдяки яким фірма може змінювати традиційні підходи до виробництва, виходити на нові ринки або створювати унікальні продукти та процеси [11]. У такий спосіб вона поступово переходить на якісно новий рівень конкурентоспроможності.

Подальший внесок у розуміння розвитку підприємств зробила Едіт Пенроуз у своїй концепції «теорія зростання фірми». Учена звернула увагу на внутрішні ресурси та управлінські компетенції як чинники, що визначають потенціал підприємства до розширення й диверсифікації. На думку Пенроуз, розвиток компанії не обмежується кількісним зростанням (приміром, збільшенням обсягу випуску продукції чи чисельності персоналу), а тісно пов'язаний зі структурними перетвореннями: набуттям нових знань,

формуванням команди професіоналів, удосконаленням управлінських практик і, врешті-решт, зростанням «організаційного капіталу» [12].

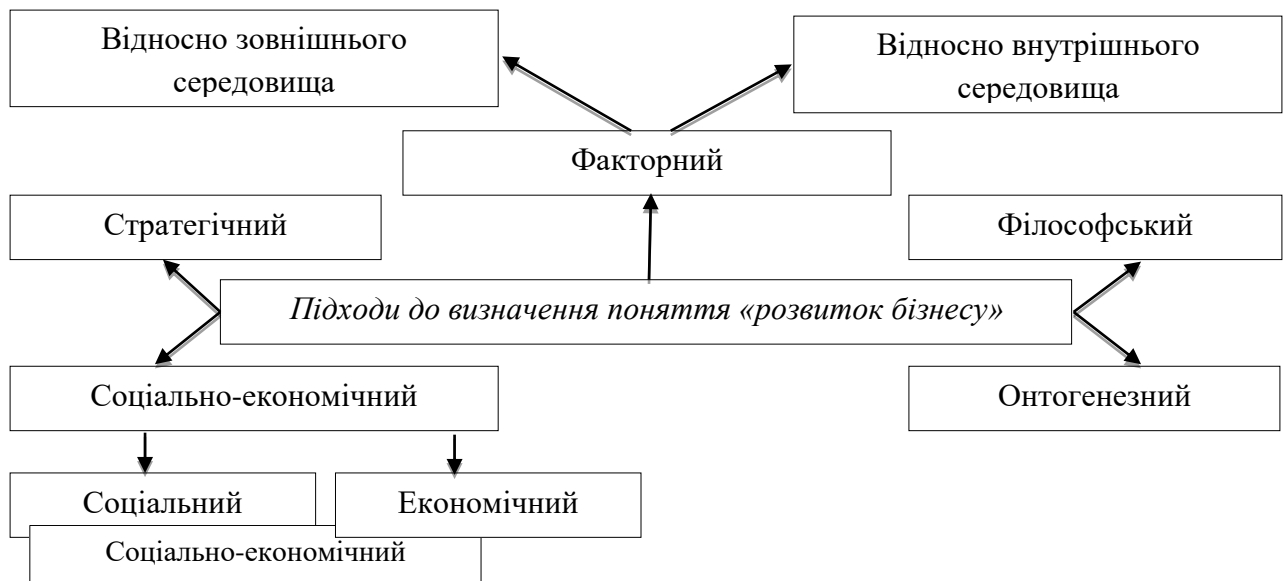


Рисунок 1.1 – Систематизація підходів до визначення «розвитку бізнесу» як економічного поняття

Джерело: [12]

Паралельно у своїх працях Альфред Чандлер досліджував еволюції великих корпорацій і, як висновок, наголошував на важливості стратегічного управління та формування відповідної організаційної структури, здатної забезпечити реалізацію планів зростання. Розвиток підприємства, за Чандлером, залежить від коректного вибору стратегії (диверсифікація, інтеграція, міжнародна експансія тощо) і створення формальних механізмів контролю, що надають змогу координувати складні виробничі, маркетингові та фінансові процеси [14].

Цікавими є погляди Майкла Портера, котрий акцентував увагу на конкурентних стратегічних перевагах, виходячи з того, що розвиток підприємства визначається здатністю знайти унікальну позицію на ринку. У межах цього підходу компанія розвивається, якщо послідовно диференціює свої продукти (стратегія диференціації), знижує витрати (стратегія лідерства у витратах) чи зосереджується на певному сегменті (стратегія фокусування) [2].

При цьому стратегічний розвиток передбачає створення «ланцюга цінності», який дає змогу підприємству підвищувати ефективність на всіх етапах, від розробки до збуту.

Окрему увагу західні дослідники приділяють інституційному середовищу, яке впливає на розвиток підприємств через правові й регуляторні норми, соціокультурні цінності та механізми взаємодії з партнерами, споживачами й державою. Згідно з інституціональним підходом (Дуглас Норт, Рональд Коуз), розвиток підприємства відбувається успішно там, де сформовано сприятливі умови для залучення капіталу, захисту прав власності, зниження транзакційних витрат і стимулювання інноваційної діяльності [27].

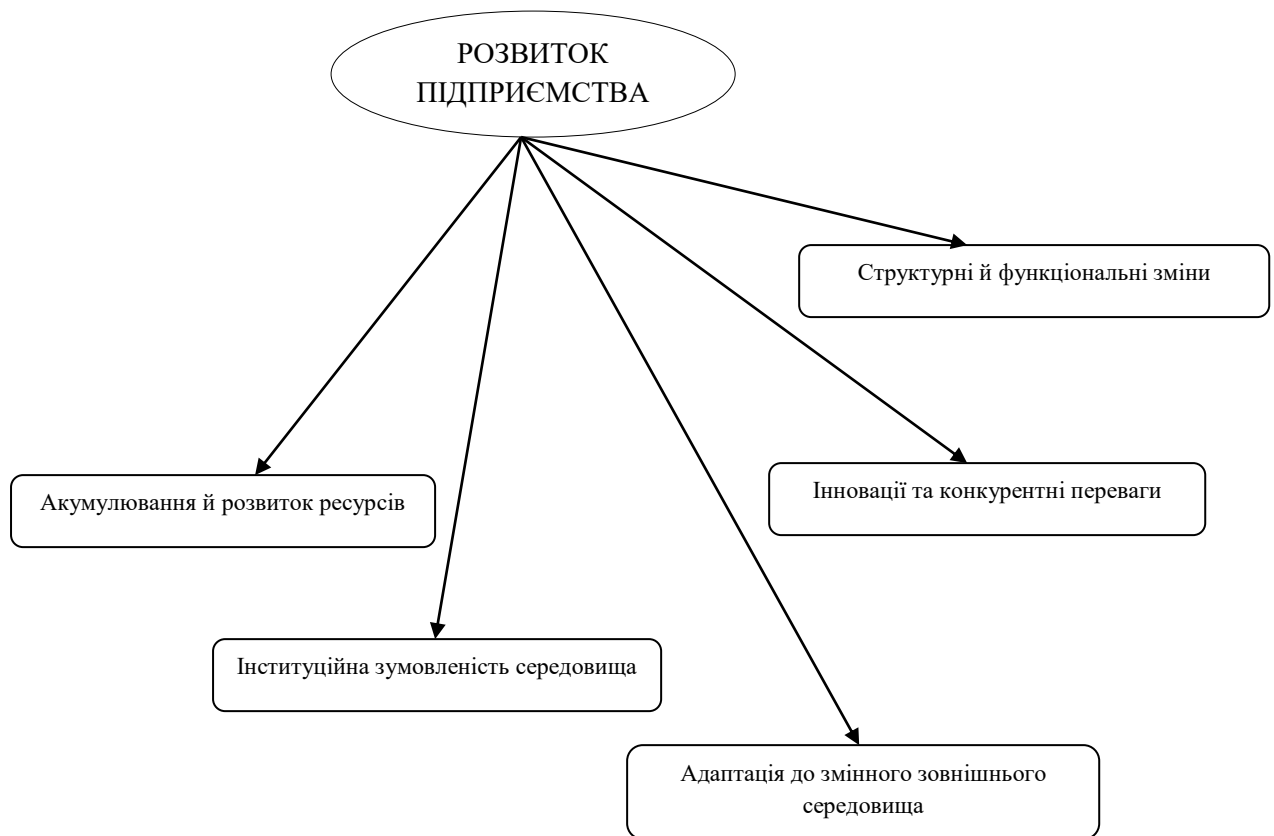


Рисунок 1.2 – Аспекти зарубіжних підходів до тлумачення поняття «розвиток підприємства»

Джерело: сформовано автором на основі [1,2,6,12,26,27]

Розвиток підприємства з позицій ресурсно-орієнтованого підходу, який розвивався завдяки працям Джея Барні та Брюса Вернерафельта, розглядається як процес акумулювання та збереження унікального набору ресурсів і компетенцій [15,25]. Згідно з цим підходом, довгострокова конкурентоспроможність підприємства забезпечується рідкісними, коштовними, важкокопійованими й незамінними ресурсами. Розвиток передбачає системне зміцнення цих ресурсів, розширення спектра їхнього використання та вдосконалення організаційних спроможностей, що сприяє виходу на нові ринки й формуванню додаткових джерел прибутку.

Схожий за логікою еволюційний підхід відображено у концепції динамічних здібностей, запропонованій Девідом Тісом і Гері Пізано. Цей підхід наголошує на тому, що розвиток підприємства залежить не лише від наявного комплексу ресурсів, а й від здатності фірми швидко перебудовуватися і створювати нові компетенції за умов мінливого ринкового середовища. Таке постійне оновлення, вміння адаптуватися та навчатися є запорукою ефективного стратегічного розвитку, особливо за високого рівня турбулентності зовнішніх факторів [25].

Узагальнюючи погляди зарубіжних науковців, можна стверджувати, що розвиток підприємства тлумачиться як комплексний процес, що охоплює (рис. 1.2):

- Структурні й функціональні зміни: тобто перехід до більш складних форм організації та управління, диверсифікація продукції та ринків, формування гнучких механізмів ухвалення рішень.
- Інновації та конкурентні переваги: безперервний пошук і впровадження нових рішень, що дають змогу підвищити ефективність виробництва, збуту та інших бізнес-процесів.
- Акумулювання й розвиток ресурсів: постійне збагачення унікального набору ресурсів (матеріальних, інтелектуальних, фінансових), захист їх від імітації й використання для формування стійких конкурентних позицій.

- Адаптація до змінного зовнішнього середовища: спроможність оперативно реагувати на ринкові коливання, зміну споживчих уподобань, технологічний прогрес та регуляторні вимоги.
- Інституційна зумовленість: вплив правової бази, соціокультурних норм і міжорганізаційних відносин, які можуть як сприяти, так і стримувати реалізацію потенціалу розвитку.

Зарубіжні концепції, таким чином, формують цілісну картину, де розвиток підприємства сприймається як еволюційний, багатовимірний процес, обумовлений поєднанням внутрішніх чинників (ресурси, компетенції, стратегічна орієнтація) та зовнішніх впливів (ринкові, технологічні, інституційні). Завдяки цьому поєднанню фірма може не лише нарощувати масштаби діяльності, а й переходити на вищий рівень організаційної зрілості, підтримуючи конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Аналіз визначення поняття «розвиток бізнесу» дозволив нам виокремити два основних аспекти його трактування. У вузькому розумінні розвиток бізнесу підприємства розглядається як стан або результат змін у діяльності, складі чи властивостях підприємства, що відображає перехід на інший якісний або кількісний рівень. Такі зміни відбуваються під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, зосереджуючись на конкретних результатах окремих перетворень. У широкому розумінні розвиток бізнесу підприємства трактується як незворотний, спрямований і закономірний процес, що являє собою безперервну та послідовну зміну станів чи результатів діяльності підприємства. Цей процес охоплює сукупність кількісних і якісних перетворень, які відбуваються у часі та просторі, забезпечуючи перехід на якісно і кількісно вищий рівень функціонування. Таким чином, вузький підхід акцентує увагу на статичних аспектах змін, тоді як широкий підхід зосереджується на динаміці та закономірності трансформацій, що сприяють довгостроковій еволюції підприємства.

Ми вважаємо, що розвиток підприємства — це комплексний, багатовимірний і незворотний процес якісних і кількісних змін у структурі,

функціях та масштабах діяльності підприємства, що відбувається під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Він охоплює послідовні трансформації, спрямовані на досягнення стійкої конкурентоспроможності, ефективного використання ресурсів і адаптації до змінного середовища. Розвиток підприємства забезпечує його довгострокову життєздатність, інноваційність та здатність до еволюції через впровадження нових стратегій, технологій, управлінських практик і організаційних рішень.

Процес розвитку можна охарактеризувати великою кількістю різних видів і форм. Проаналізувавши різноманітність підходів, ми зробили висновок про наявність двох базових форм: еволюційну та революційну. Еволюційна форма розвитку полягає у поступових кількісних та якісних змінах, тоді як революційна характеризується різкими, стрибкоподібними переходами між станами системи. На нашу думку, доцільно згрупувати форми розвитку, поширені у науковій літературі, відповідно до їхніх параметрів. Узагальнена класифікація форм розвитку представлена у додатку Б.

Класифікація видів розвитку підприємства, наведена в таблиці 1 додатку Б, демонструє багатовимірність підходів до вивчення цього явища. Виділення різних класифікаційних ознак дозволяє комплексно оцінити природу, характер і масштаби змін, що відбуваються в соціально-економічній системі підприємства:

— Залежно від основи змін розрізняють екстенсивний і інтенсивний розвиток. Екстенсивний розвиток базується на кількісному збільшенні факторів виробництва, тоді як інтенсивний пов'язаний із якісним вдосконаленням методів, технологій і способів їхнього використання.

— За місцем протікання змін виділяють екзогенний розвиток, обумовлений впливом зовнішнього середовища, та ендогенний, джерелом якого є внутрішній потенціал підприємства.

— Залежно від якості змін розвиток поділяють на прогрес, що відображає перехід до більш досконалих станів, регрес, який означає

погіршення ефективності, пульсацію у вигляді періодичних коливань, та незмінність, яка характеризує стабільність кількісних показників [29,38,40].

— За динамікою змін виділяють еволюційний розвиток, що відбувається поступово, та революційний, який характеризується стрибкоподібними, радикальними змінами.

— За інтеграційною спрямованістю розвиток може бути вертикальним, пов'язаним зі збільшенням контролю над ланцюгом створення цінності, горизонтальним, що включає освоєння нових ринкових сегментів, або спрямованим на поглиблення ринку, коли підприємство розширює попит на свої продукти.

— Залежно від змісту змін розвиток класифікується за кількісним, структурним та якісним аспектами, що дозволяє оцінити масштаби й характер трансформацій.

— Залежно від характеру змін виділяють спрямований, циклічний та спіральний розвиток. Спіральний розвиток поєднує циклічність із переходом на якісно новий рівень.

— За факторами впливу розрізняють творчий розвиток, обумовлений інноваціями, та імітаційний, пов'язаний з інвестиційними чинниками.

— Залежно від об'єкта змін розвиток може бути організаційним, техніко-технологічним, соціальним або економічним, що відображає його багатогранність.

— За масштабом змін виділяють локальний розвиток, що охоплює окремі структурні одиниці чи бізнес-процеси, і загальнокорпоративний, який впливає на всю систему підприємства.

— За природою ключового критерію зміни можуть бути абсолютними, вимірюваними у вартісних чи натуральних одиницях, або відносними, порівнюваними з іншими показниками.

— За рівнем невизначеності процесів розвиток поділяється на прогнозований, коли зміни можна передбачити, та випадковий, що характеризується непередбачуваністю.

— За можливістю управління розвиток може бути керованим, ініційованим менеджментом, або спонтанним, що виникає випадково.

— За корпоративною стратегією виділяють адаптивний, реактивний та випереджаючий розвиток, які визначають спосіб реагування на зовнішні виклики.

— Залежно від складності змін розвиток поділяється на елементний, інтегральний та системний, що відображає масштаб і взаємозв'язок трансформацій.

Останньою класифікаційною ознакою є мета змін: простий розвиток, що не призводить до якісних змін, та розширений розвиток, що забезпечує перехід системи на новий рівень функціонування.

Загалом, така класифікація охоплює всі ключові аспекти процесу розвитку, дозволяючи адаптувати підходи до управління залежно від конкретних умов і цілей діяльності підприємства.

Деталізований огляд класифікації форм розвитку за різними ознаками дав нам змогу виокремити три основні взаємопов'язані категорії, які визначають процес розвитку в науковій літературі:

➤ Зміни. Цей аспект підкреслює, що розвиток нерозривно пов'язаний із трансформаціями, які формуються під впливом політики певної світоглядної орієнтації. Такі зміни відіграють ключову роль у визначенні напрямків і особливостей процесу розвитку.

➤ Зростання. У цьому контексті розвиток трактується як нарощування кількісних показників діяльності об'єкта, таких як збільшення виробничих обсягів, розширення ринкової присутності або підвищення економічних показників.

➤ Поліпшення. Ця категорія розглядає розвиток переважно у соціальному аспекті, акцентуючи увагу на якісних змінах, які покращують соціальний клімат, умови праці, добробут і загальну ефективність діяльності об'єкта.

Таким чином, ці три категорії — зміни, зростання і поліпшення — створюють цілісне уявлення про розвиток як багатовимірний процес, що охоплює кількісні, якісні та соціальні аспекти еволюції системи. Також час є однією з ключових характеристик розвитку. Традиційно він розглядається як лінійний, визначаючи спрямованість процесу розвитку. Важливою особливістю є те, що розвиток завжди здійснюється у режимі реального часу, а його результатом стає новий якісний стан об'єкта. Це передбачає зміну його складу або структури, зокрема «виникнення, трансформацію чи зникнення елементів і зв'язків».

Процес розвитку вирізняється серед інших процесів змін завдяки таким властивостям, як незворотність, що означає неможливість повернення до попереднього стану; спрямованість, яка відображає чіткий вектор змін; та закономірність, що забезпечує відповідність розвитку певним внутрішнім або зовнішнім правилам. Саме поєднання цих характеристик дозволяє ідентифікувати розвиток як унікальний процес змін у системі (рис. 1.3).

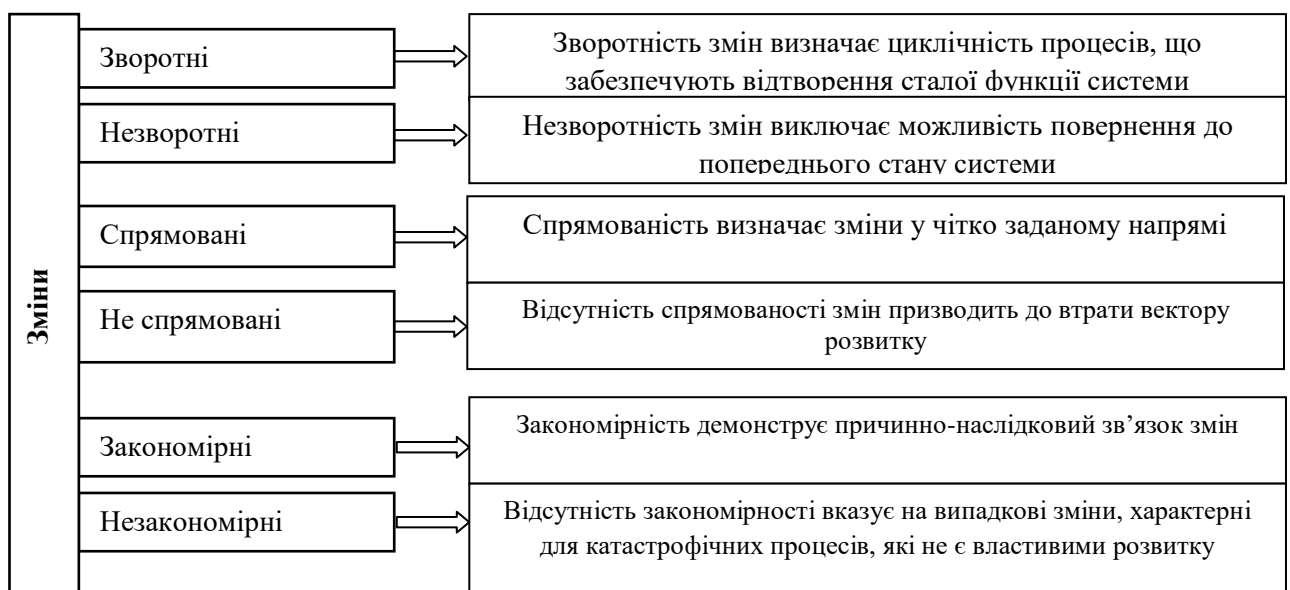


Рисунок 1.3 – Характеристики змін, що формують процес розвитку

Джерело: розроблено автором на основі [41,42]

Як бачимо з рисунку 1.3, розвиток — це не просто зміни, і не кожна зміна об'єкта є розвитком. Розвиток передбачає трансформації, які стосуються внутрішньої структури об'єкта, зокрема змін у взаємозв'язках, елементах та залежностях, що формують його цілісність. Він виступає системною складовою, яка інтегрується в загальні взаємозв'язки та функції інших елементів системи. Водночас розвиток є властивістю системних об'єктів, що забезпечує їх адаптацію до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, сприяючи стабільному та ефективному функціонуванню системи в майбутньому.

Вивчаючи багатоаспектність сприйняття поняття «розвиток підприємства», а також різноманітність його форм та видів, стає зрозумілим, що розвиток є однією з визначальних характеристик діяльності підприємства, що відображає його здатність адаптуватися до змінного середовища, підвищувати ефективність та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Іншими словами, розвиток має велике економічне значення для існування підприємства. Проте, вітчизняні науковці зазначають, що існуючі трактування розвитку підприємств у практичному аспекті часто є надмірно спрощеними. Зокрема, не завжди перехід до більш складної організаційної структури призводить до покращення діяльності підприємства.

Досвід свідчить, що ускладнення структури підприємства може створити низку управлінських проблем, таких як зниження прозорості процесів, ускладнення координації між підрозділами, збільшення бюрократичних бар'єрів та ризик втрати оперативного контролю над ключовими бізнес-процесами. Це може стати передумовою дестабілізації роботи підприємства, зниження його адаптивності та ефективності у змінному зовнішньому середовищі.

Таким чином, розвиток підприємства повинен розглядатися як багатовимірний процес, де важливим є не лише досягнення більш складної організаційної структури, але й збереження ефективного управління, оптимізація бізнес-процесів і забезпечення балансу між зростанням і контролем. Це вимагає розробки таких підходів до управління розвитком, які

дозволять підприємству уникати зайвої складності, зберігаючи при цьому здатність до інновацій та адаптації в умовах сучасних викликів. При виборі успішної стратегії розвитку варто опиратися на внутрішні потреби підприємства та його потенціал.

Економічне значення розвитку підприємства є складним і багатограним як і його сутність. Процес розвитку передбачає взаємозв'язок якісних і кількісних змін. Ці зміни є основою для адаптації підприємства до динамічного середовища, підвищення його ефективності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Важливо зазначити, що кількісні зміни в діяльності підприємства завжди є результатом якісних перетворень. Якісні трансформації, що виникають у процесі функціонування підприємства, створюють фундамент для зростання показників його діяльності, таких як обсяги виробництва, доходи чи частка ринку.

З практичної точки зору, розвиток бізнесу можна розглядати у двох ключових аспектах:

➤ Кількісний аспект передбачає фізичне укрупнення підприємства. Це включає збільшення кількості підрозділів, освоєння нових напрямів діяльності, розширення асортименту продукції чи послуг, а також відкриття нових каналів збуту. Такий розвиток є показником зростання масштабів діяльності підприємства та його економічного впливу.

➤ Якісний аспект відображає рівень функціональності підприємства. Він охоплює здобуття стійких конкурентних переваг, вдосконалення управлінських процесів, підвищення рівня задоволеності споживачів, а також здатність підприємства ефективно реагувати на зміну ринкових умов. Цей аспект фокусується на інноваціях, покращенні якості продукції, розвитку людського капіталу та зростанні організаційної спроможності.

Структура економічного розвитку підприємства базується на взаємодії його ключових компонентів. До таких компонентів належать економічна система, до якої належить підприємство, галузь, у якій воно функціонує, а також внутрішні ресурси, серед яких людський, фінансовий та майновий

капітал. Інноваційні та інвестиційні процеси також виступають важливими елементами, оскільки вони створюють основу для впровадження нових технологій, методів управління та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

З огляду на багатогранність процесу розвитку, для подальшого дослідження вибору та реалізації стратегії розвитку для окремого підприємства важливо представити це поняття у контексті специфіки його діяльності. Це передбачає аналіз не лише зовнішніх умов, таких як ринкове середовище, конкуренція та інституційні обмеження, а й внутрішніх чинників, які впливають на здатність підприємства адаптуватися до змін і реалізовувати свої стратегічні цілі. Такий підхід сприяє глибшому розумінню взаємозв'язку між якісними та кількісними змінами, що забезпечують стале зростання досліджуваного підприємства.

1.2 Методичні підходи до діагностики ефективності розвитку бізнесу

Методичних підходів до діагностики ефективності розвитку підприємств є велика чисельність, виходячи з багатогранності сприйняття сутності даного поняття. Слід зазначити, що основою більшості прикладних методик, спрямованих на аналіз та оцінку ефективності розвитку організацій, є критерій результативності, що дозволяє оцінити здатність організації досягати поставлених цілей, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільне функціонування в довгостроковій перспективі.

У контексті економічних досліджень практики переважно приділяють особливу увагу вивченню двох основних форм розвитку підприємств:

1. Інтенсивний розвиток ґрунтується на вдосконаленні технологій, методів управління та підвищенні ефективності використання наявних ресурсів.

Цей вид розвитку передбачає якісні зміни, спрямовані на зростання продуктивності без суттєвого збільшення обсягів залучених ресурсів.

2. Екстенсивний розвиток, який передбачає збільшення масштабів діяльності за рахунок кількісного розширення ресурсів, таких як трудові, матеріальні чи фінансові. Цей підхід часто характеризується простим зростанням обсягів виробництва або розширенням ринків без істотних змін у способах управління чи організації.

Зосередження уваги на цих двох формах розвитку дозволяє дослідникам виявляти ключові особливості та переваги кожного підходу, оцінювати їхню ефективність у різних умовах і пропонувати практичні рекомендації для вдосконалення діяльності підприємств.

Підвищення рівня інтенсифікації діяльності підприємства викликає суттєві зміни в його соціально-економічній системі. Ці зміни проявляються у збільшенні виробничої потужності, зростанні продуктивності праці, підвищенні швидкості оборотності коштів, активізації техніко-технологічного оновлення та модернізації обладнання. Такі результати є важливими, проте їх слід розглядати як проміжні, а не як кінцеву мету розвитку підприємства.

Кінцева мета розвитку полягає у забезпеченні загального підвищення ефективності функціонування підприємства як цілісної системи. Це означає, що розвиток повинен оцінюватися не лише через досягнуті результати, але й через ефективність витрат, здійснених для їх досягнення. Співвідношення між витратами та результатами визначає ступінь успішності розвитку. Тому розвиток підприємства слід розуміти як процес, спрямований на досягнення загальної ефективності, яка охоплює економічні, соціальні та технологічні аспекти функціонування, забезпечуючи сталий розвиток і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

У практичній діяльності підприємств спостерігається широкий спектр комбінацій індикаторів, які відображають динаміку виробництва продукції або надання послуг, а також рівень витрат та результат від віддачі задіяних ресурсів. Ці показники дозволяють оцінити характер змін, що відбуваються в

організації, і визначити загальну спрямованість її розвитку. Зокрема, зміна обсягів виробництва, продуктивності праці, рентабельності чи витратності свідчить про те, як організація адаптується до змінного ринкового середовища, впроваджує нові технології або оптимізує внутрішні процеси. Динаміка цих показників є ключовим індикатором рівня інтенсивності або екстенсивності розвитку підприємства, а також ефективності управлінських рішень.

Розглянемо найпоширеніші методики, що представлені у сучасній науковій літературі. Ці методики враховують різні аспекти діяльності підприємств, такі як економічні, соціальні, технологічні та організаційні чинники, що впливають на динаміку їхнього зростання та вдосконалення.

Різноманітність підходів до оцінювання пояснюється складністю процесу розвитку, який охоплює як кількісні, так і якісні зміни в діяльності підприємства. Деякі методики зосереджуються на аналізі фінансових показників (наприклад, рентабельності, продуктивності, оборотності активів), інші враховують соціальні чи екологічні аспекти, що відображають вплив бізнесу на суспільство та навколишнє середовище.

Застосування таких методик дає змогу комплексно оцінити прогрес підприємства, визначити його сильні сторони, виявити проблемні зони та сформулювати рекомендації для подальшого вдосконалення управлінських рішень. Розробка і використання різних підходів до оцінювання ефективності розвитку бізнесу є важливим інструментом для забезпечення його сталого функціонування та конкурентоспроможності.

На етапі розробки стратегії компанії рекомендується використовувати класичні, перевірені інструменти, які забезпечують всебічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища [30]. Серед них:

— SWOT-аналіз – визначає сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози у зовнішньому середовищі.

— Аналіз конкурентних сил за М. Портером – оцінює конкурентне середовище через вивчення п'яти основних сил (конкуренція, потенційні нові гравці, постачальники, споживачі, замітники).

— PEST-аналіз – досліджує вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників на діяльність компанії.

— Оцінка ризиків – забезпечує виявлення й аналіз потенційних загроз для реалізації стратегії.

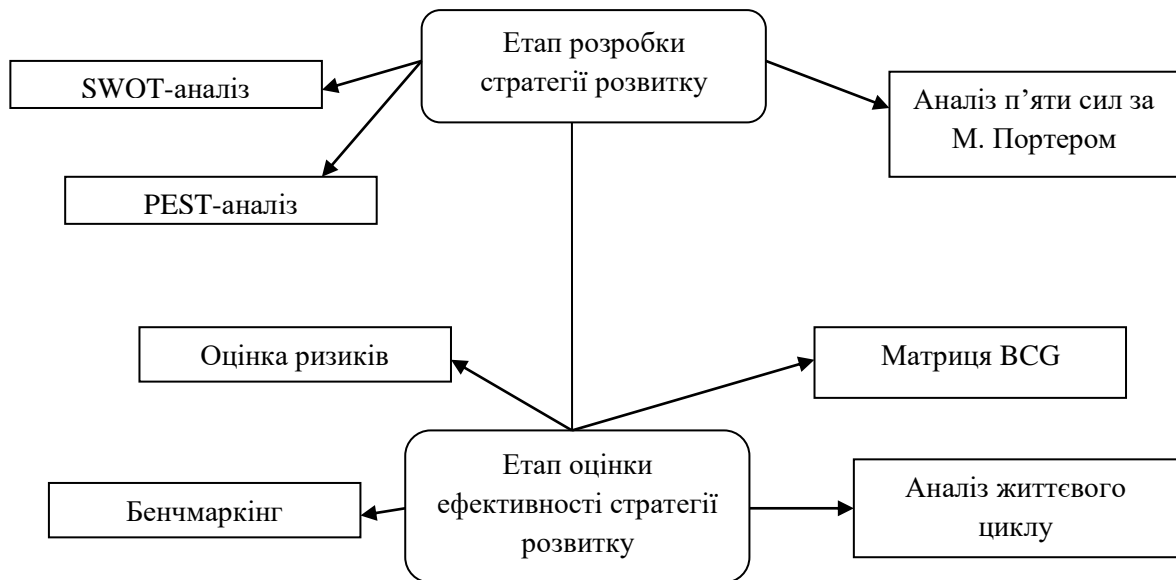


Рисунок 1.4 – Класичні методи оцінювання ефективності стратегії розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [30]

На етапі оцінки ефективності стратегії розвитку підприємства застосовуються такі методики. Насамперед, це метод Бостонської консалтингової групи (BCG), основним інструментом якого є матриця BCG, яка допомагає оцінити потребу у ресурсах для кожного напрямку діяльності підприємства. Даний метод дає змогу визначити стратегічне положення бізнес-напрямів компанії (зірки, дійні корови, знаки питання, собаки) та розробити довгострокові плани щодо розширення чи скорочення окремих видів діяльності. Основна ціль даного інструменту – сприяння диверсифікації діяльності та оптимізації розподілу ресурсів.

Також для діагностики ефективності стратегії застосовують бенчмаркінг. Даний метод базується на порівнянні показників ефективності

діяльності підприємства із лідерами галузі. Процес бенчмаркінгу включає аналіз підприємств-лідерів, кількісне визначення відставання від них та розробку програми мінімізації цього розриву. Перевагами даного методу вважаємо визначення цілей, які відповідають найкращим стандартам галузі, стимулювання управлінців до покращення показників ефективності, оцінка внеску окремих підрозділів та підвищення загальної культури компанії.

Ще одним поширеним класичним методом є інструмент лінії життєвого циклу. Даний метод базується на концепції, що всі галузі та бізнес-напрями підприємства проходять чотири стадії: зародження, розвиток (ріст), зрілість, занепад. Відповідно до стадії розвитку кожного напрямку будується стратегічна матриця, яка вказує на положення бізнес-напрямів. На основі цієї матриці розробляється стратегічна програма дій, спрямована на вдосконалення або підтримку відповідного напрямку бізнесу.

Практичне значення класичних методів полягає у забезпеченні комплексного підходу до розробки та оцінки стратегії розвитку підприємства. Їх застосування дозволяє виявляти конкурентні переваги, ефективно розподіляти ресурси, адаптуватися до змін у середовищі та забезпечувати стійкий розвиток організації.

Крім зазначених вище методів, до сучасних інструментів аналізу та оцінки ефективності розвитку підприємства належить метод збалансованої системи показників (Balanced Scorecard або BSC), розроблений Капланом та Д. Нортонем. Цей підхід є унікальним завдяки своїй здатності охоплювати як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності компанії, забезпечуючи більш цілісний погляд на її розвиток. Основна мета методики — аналіз ефективності функціонування підприємства за тривалий період часу, з використанням багатокритеріальних економічних показників поряд із традиційними фінансовими коефіцієнтами. Такий підхід дозволяє точніше прогнозувати довгострокові результати діяльності компанії та оцінювати її здатність досягати стратегічних цілей [27].

У межах BSC використовуються оціночні індикатори, які дозволяють підприємству здійснювати управління своєю вартістю та ефективніше контролювати ключові аспекти діяльності [31]. Ці індикатори поділяються на кілька категорій, що відповідають основним вимірам діяльності (рис. 1.5):

- Фінансова перспектива: Аналіз традиційних фінансових показників, таких як прибутковість, рентабельність, ліквідність тощо.
- Клієнтська перспектива: Оцінка задоволеності клієнтів, утримання клієнтської бази, обсягу продажів тощо.
- Внутрішні бізнес-процеси: Визначення ефективності операційної діяльності, впровадження інновацій та оптимізації процесів.
- Навчання та розвиток: Оцінка рівня кваліфікації персоналу, інноваційного потенціалу та корпоративної культури.

Метод BSC дозволяє не лише оцінювати поточний стан компанії, але й визначати її стратегічні пріоритети, сприяючи інтеграції управлінських рішень у різних аспектах діяльності. Це робить Balanced Scorecard потужним інструментом для забезпечення довгострокової ефективності та стійкого розвитку підприємства.

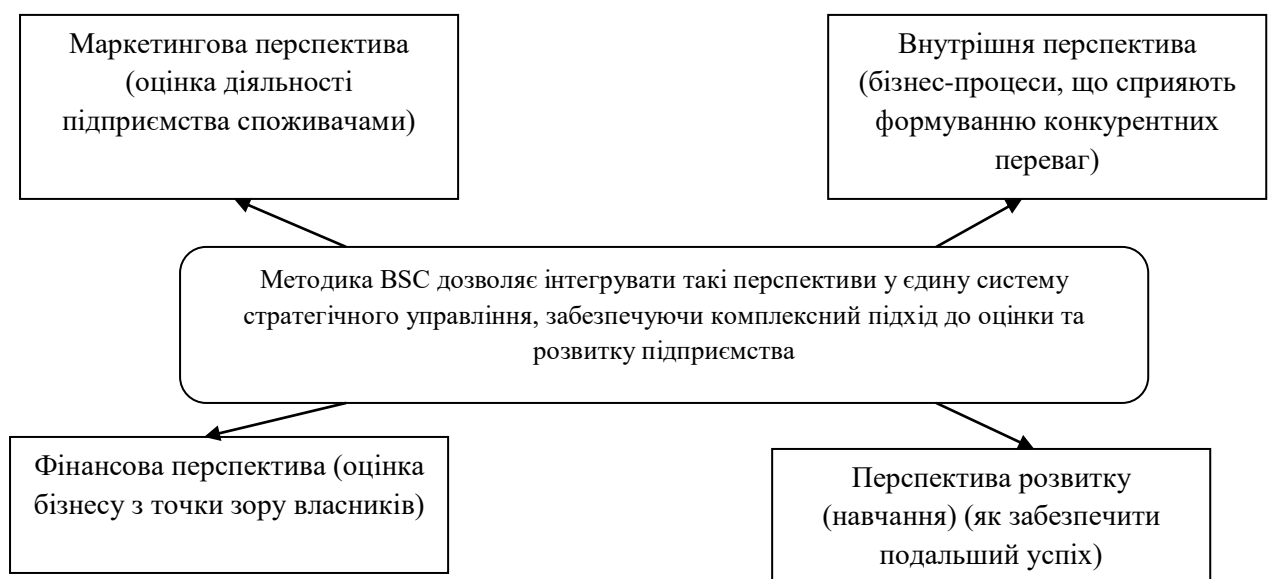


Рисунок 1.5 – Ключові аспекти аналізу в методиці BSC

Джерело: сформовано автором на основі [31]

Однією з важливих переваг методики збалансованої системи показників є її здатність оцінювати параметри розвитку підприємства, які не обмежуються фінансовими показниками. Серед таких параметрів можна виокремити рівень кваліфікації персоналу, корпоративний імідж (гудвіл) компанії з точки зору споживачів тощо. Це забезпечує більш комплексний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємства.

Використання BSC передбачає виконання низки важливих умов:

1) Наявність розвиненої системи внутрішніх інформаційних зв'язків. Забезпечення ефективного обміну даними між підрозділами для отримання актуальної і точної інформації.

2) Розвинена внутрішньокорпоративна культура і філософія. Вони повинні враховуватися під час формування системи індикаторів, щоб забезпечити відповідність оцінюваних параметрів корпоративним цінностям та цілям.

3) Відповідність індикаторів стратегії підприємства. Відібрані показники мають відображати стратегічні цілі компанії та бути інструментом для оцінки їх досягнення.

Таким чином, BSC дозволяє не лише аналізувати традиційні фінансові аспекти, але й оцінювати нефінансові показники, які впливають на загальну ефективність і стійкість компанії. Це робить методику універсальним інструментом для стратегічного управління, що забезпечує інтеграцію фінансових та нефінансових показників у єдину систему оцінки діяльності підприємства.

Методика збалансованої системи показників передбачає оцінку ефективності діяльності підприємства через інтеграцію ключових індикаторів, згрупованих за чотирма основними перспективами – фінансову, маркетингову, внутрішню та розвитку (рис. 1.6).

Методика формування збалансованої системи показників (BSC) базується на послідовному виконанні низки етапів, що забезпечують інтеграцію стратегічних цілей підприємства з операційними процесами [33]. На першому

етапі здійснюється визначення цілей діяльності підприємства, які мають бути чітко сформульованими та відповідати його довгостроковій стратегії. Важливо, щоб ці цілі були узгоджені між різними рівнями управління, забезпечуючи єдність підходів у досягненні стратегічних пріоритетів.



Рисунок 1.6 – Ключові аспекти аналізу в методиці BSC

Джерело: сформовано автором на основі [33]

Наступним етапом є формування системи критеріїв, які дозволяють оцінити рівень досягнення поставлених цілей. Для цього розробляються кількісні та якісні індикатори, що охоплюють ключові аспекти діяльності підприємства, такі як фінансова результативність, клієнтська задоволеність, ефективність внутрішніх процесів, а також навчання і розвиток.

Третій етап передбачає прогнозування основних параметрів діяльності підприємства, що здійснюється шляхом моделювання очікуваних результатів. Це дозволяє визначити ключові параметри, необхідні для реалізації стратегічних цілей, та оцінити їхню досяжність у контексті поточних і прогнозованих умов.

На четвертому етапі виконується аналіз рівня досягнення встановлених показників, який передбачає порівняння фактичних результатів з прогнозованими значеннями. У цьому процесі виявляються відхилення, аналізуються їхні причини та визначаються зони, що потребують вдосконалення.

Завершальним етапом є коригування діяльності підприємства відповідно до отриманих результатів аналізу. Це може включати внесення змін до стратегічних або оперативних планів, оптимізацію бізнес-процесів, підвищення ефективності використання ресурсів та впровадження нових управлінських підходів.

Послідовність цих етапів забезпечує системний підхід до управління розвитком підприємства, дозволяючи адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати ефективність і досягати стратегічних цілей.

Ще одним прикладом методики аналізу розвитку підприємства, що ґрунтується на визначенні його ринкової вартості, є концепція, розроблена Т. Коуплендом, Т. Коллером та Дж. Муррином, спеціалістами консалтингової компанії «МакКінсі». Ця методика базується на процесному підході до вивчення розвитку підприємства, при якому головним індикатором виступає ринкова вартість бізнесу [6].

Однією з ключових особливостей цього підходу є врахування різних зацікавлених сторін у процесі розрахунку ринкової вартості. Значення вартості бізнесу може варіюватися залежно від цільової групи, яка здійснює оцінку, включаючи акціонерів, інвесторів, суспільство, кредиторів та інших стейкхолдерів. Це дозволяє отримати більш багатовимірну оцінку бізнесу, яка відповідає очікуванням різних учасників ринку.

Методичною основою аналізу є пентаграма оцінки, яка відображає ключові аспекти, що впливають на ринкову вартість підприємства. Пентаграма дозволяє інтегрувати фінансові, стратегічні, операційні, соціальні та інші показники, забезпечуючи комплексний підхід до оцінки розвитку (рис. 1.7).

Таким чином, концепція Коупленда, Коллера та Муррина є ефективним інструментом для аналізу розвитку підприємства, що забезпечує врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, визначаючи стратегічні напрями зростання та створення доданої вартості для всіх зацікавлених сторін.

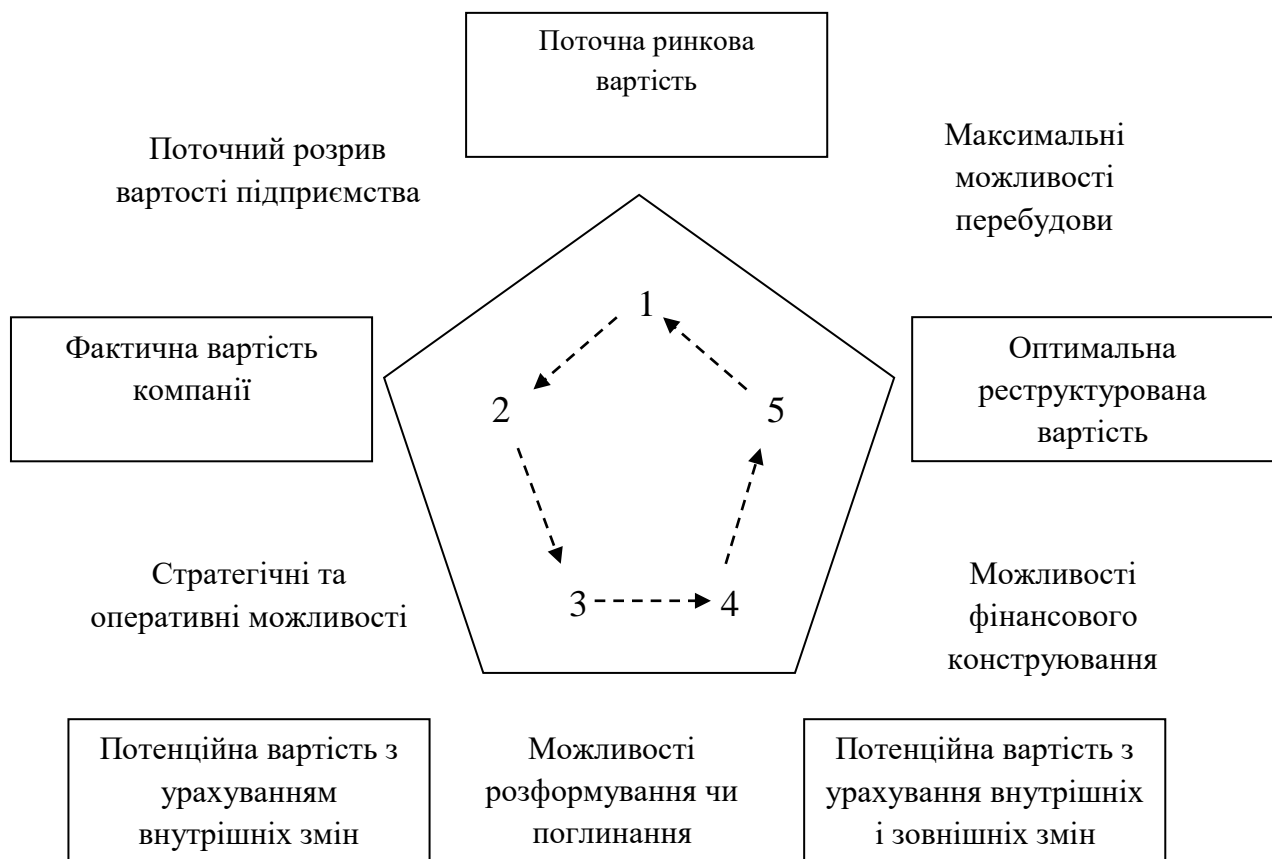


Рисунок 1.7 – Схема визначення можливостей структурної перебудови підприємства за методикою консалтингової групи «МакКінсі»

Джерело: сформовано автором на основі [6]

У практиці оцінювання бізнесу широко застосовуються традиційні підходи: майновий, дохідний і ринковий, кожен із яких включає різноманітні методи [17]. Найбільш поширеними серед них є такі:

1. Метод дисконтованого грошового потоку: базується на визначенні вартості бізнесу як різниці між вартістю основної діяльності підприємства та його зобов'язаннями. Оцінка основної діяльності здійснюється шляхом аналізу генерованого нею грошового потоку, скоригованого на ставку дисконту, яка враховує специфіку функціонування підприємства. Цей підхід дає змогу оцінити майбутню економічну вигоду, що створюється підприємством, та використовується для визначення довгострокової фінансової стійкості і перспектив зростання.

2. Метод вартості чистих активів: ґрунтується на прямій оцінці параметрів балансу підприємства, що робить його простим і зручним для застосування. На відміну від інших методів, він не потребує аналізу показників підприємств-аналогів, оскільки зосереджується на внутрішніх фінансових даних компанії. Вартість підприємства за цим методом визначається як різниця між ринковою вартістю його активів (A_p) та ринковою оцінкою зобов'язань (Z_p), що розраховується за формулою:

$$V_{\Pi} = A_p - Z_p, \quad (1.1) [17]$$

де V_{Π} – вартість підприємства, гр. од;

A_p — ринкова вартість майна підприємства, гр. од;

Z_p — ринкова оцінка обсягу зобов'язань фірми, гр. од.

3. Модель економічного прибутку: передбачає визначення вартості бізнесу як суми інвестованого капіталу та величини економічного прибутку, отриманого в результаті його використання. Економічний прибуток формується у кожному періоді функціонування капіталу в господарському обороті за формулою (1.2) і виступає показником створеної підприємством вартості протягом певного періоду його діяльності:

$$P_E = \frac{K_{\text{ІНВ}} \times (\text{ЧР}_A - \text{WACC})}{100\%}, \quad (1.2) [17]$$

де P_E – величина економічного прибутку, гр. од;

$K_{\text{ІНВ}}$ – обсяг інвестованого капіталу (майно підприємства), гр. од.;

ЧР_A – чиста рентабельність активів, %;

WACC — середньозважена вартість капіталу, %.

Згідно з даним підходом, якщо підприємство протягом тривалого часу демонструє стабільні темпи зростання, що перевищують середні показники в галузі, воно має орієнтуватися на визначені часові «горизонти» (рис. 1.8). Кожен із цих «горизонтів» розвитку характеризується специфічними особливостями, які потребують індивідуальної оцінки, ретельного аналізу та адаптованого підходу до управління процесами розвитку.

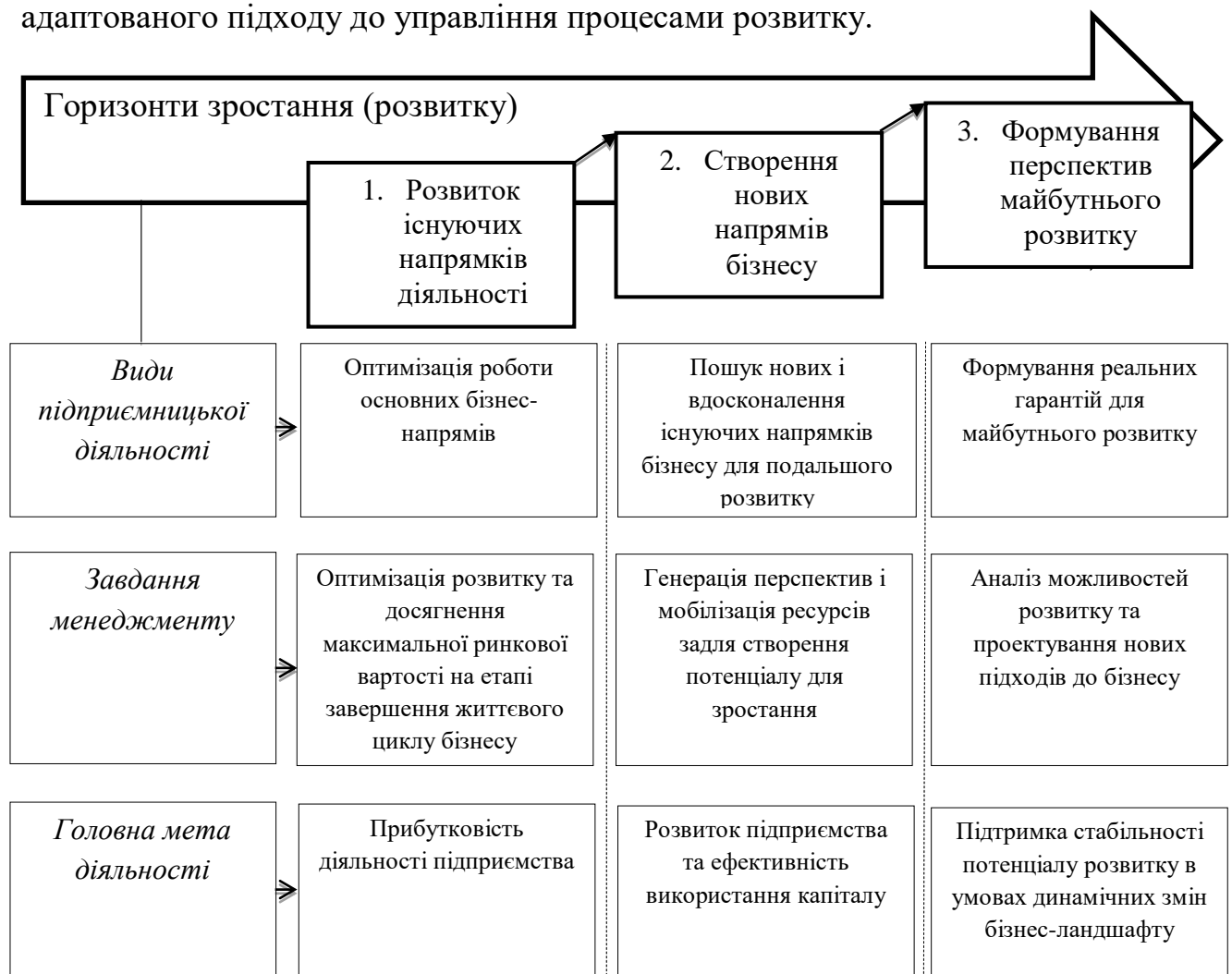


Рисунок 1.8 – Часові горизонти розвитку підприємства відповідно до концепції вартості бізнесу

Джерело: сформовано автором на основі [17]

Концепція вартості бізнесу передбачає поділ розвитку підприємства на кілька часових горизонтів, кожен із яких має специфічні цілі, завдання та підходи до управління:

Перший горизонт – Підвищення операційної ефективності:

- ✓ Орієнтований на оптимізацію поточної діяльності підприємства.
- ✓ Зосереджується на скороченні витрат, збільшенні продуктивності та забезпеченні короткострокової прибутковості.
- ✓ Основна увага приділяється вдосконаленню бізнес-процесів і раціональному використанню ресурсів.

Другий горизонт – Інновації та розширення діяльності:

- ✓ Спрямований на впровадження нових технологій, розширення асортименту продукції та освоєння нових ринків.
- ✓ Акцент робиться на середньострокових інвестиціях у диверсифікацію та інноваційні проекти.
- ✓ Забезпечує адаптацію підприємства до змін у зовнішньому середовищі та формування додаткових джерел доходу.

Третій горизонт – Довгостроковий стратегічний розвиток:

- ✓ Охоплює розробку і реалізацію стратегічних планів для забезпечення стійкого зростання підприємства.
- ✓ Спрямований на зміцнення конкурентних позицій і підвищення довгострокової вартості бізнесу.
- ✓ Фокусується на створенні унікальних переваг, які забезпечують тривалу конкурентоспроможність.

Кожен із зазначених горизонтів розвитку потребує ретельного аналізу, адаптації управлінських рішень і врахування особливостей бізнесу та зовнішніх умов. Такий підхід дозволяє ефективно управляти розвитком підприємства, орієнтуючи його на досягнення стратегічних цілей і підвищення його вартості.

Вивчення наукових поглядів дало змогу ідентифікувати певну синонімію між рівнем розвитку компанії та результативністю діяльності. Методика розрахунку результативності діяльності підприємства базується на

комплексному аналізі ключових показників ефективності (КПІ), які відображають фінансові, операційні, маркетингові та соціальні аспекти функціонування. Процес починається з визначення основних критеріїв оцінки, що формуються відповідно до стратегічних цілей і завдань підприємства. Для цього обираються показники, які можуть слугувати базою для оцінювання, наприклад, рентабельність активів, продуктивність праці, рівень задоволеності клієнтів чи частка ринку.

На наступному етапі здійснюється збір вихідних даних із фінансової звітності, статистичних показників і внутрішньої інформації підприємства. Ці дані підлягають аналізу для визначення поточних значень КПІ та встановлення трендів у динаміці.

Далі проводиться розрахунок основних індикаторів результативності. Фінансова результативність, наприклад, може бути оцінена через показники рентабельності активів або власного капіталу, операційна ефективність — через продуктивність праці чи ефективність використання ресурсів, а маркетингова ефективність — через частку ринку, рівень утримання клієнтів або зростання попиту в певних сегментах. Всі ці розрахунки мають ґрунтуватися на точних і достовірних даних.

Отримані результати порівнюються з плановими показниками або середньогалузевими стандартами для виявлення відхилень. Аналіз цих відхилень дозволяє визначити причини позитивних або негативних результатів і виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства.

Завершальним етапом є оцінка інтегрованої результативності, яка здійснюється шляхом застосування багатокритеріальних методів, таких як збалансована система показників (BSC) або метод аналізу обмежень (DEA). Це дозволяє узагальнити результати аналізу та отримати загальну оцінку ефективності діяльності.

На основі проведеного аналізу формулюються висновки та розробляються рекомендації для підвищення ефективності управління підприємством. Вони можуть включати коригування стратегії, оптимізацію

бізнес-процесів, підвищення операційної ефективності чи розвиток інноваційних напрямів діяльності. Такий підхід забезпечує системність у оцінці результативності та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Ідентифікація рівня розвитку бізнесу та оцінка результативності діяльності дає змогу не лише визначити поточний якісний та кількісний стан підприємства, а й визначити потенціал компанії з метою пошуку напрямку майбутнього зростання та обрання вірної стратегії розвитку.

1.3 Сучасні стратегії розвитку підприємства

Розглянемо сучасні стратегії розвитку підприємства. У нинішніх умовах глобалізації, цифровізації та зростаючої конкуренції стратегії розвитку підприємства стають ключовим елементом його життєздатності, конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Сучасні стратегії орієнтовані на досягнення довгострокових цілей шляхом адаптації до змін зовнішнього середовища, впровадження інновацій та ефективного управління ресурсами.

У ринкових умовах кожне підприємство має унікальні характеристики, що вимагає формування індивідуальних стратегічних напрямів у плануванні діяльності. Цей процес є специфічним для кожного суб'єкта господарювання, тому універсальні підходи до стратегічного планування не є ефективними. Методи та інструменти стратегічного планування повинні враховувати особливості конкретного підприємства, його ресурси, цілі та зовнішнє середовище.

В умовах сучасного нестабільного ринку ключовим завданням є адаптація діяльності та організаційної структури підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Таку адаптацію забезпечують механізми стратегічного планування та управління, які включають розробку й ухвалення

стратегічних рішень щодо основних напрямів розвитку підприємства, з урахуванням мінливих умов ринку.

Особлива увага приділяється стратегіям, які враховують національні економічні трансформації, узгоджують вплив внутрішніх і зовнішніх чинників та їх взаємозалежності. Такі стратегії сприяють ефективному розвитку підприємства, забезпечуючи його конкурентоспроможність і довгострокову стійкість у динамічному ринковому середовищі.

Стратегічне управління сприяє об'єднанню всіх аспектів управлінської діяльності з метою забезпечення та підтримання конкурентних переваг підприємства, дозволяючи ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. У сучасних умовах ринкової економіки наявність економічної стратегії є ключовою передумовою для стабільного функціонування та розвитку будь-якого підприємства.

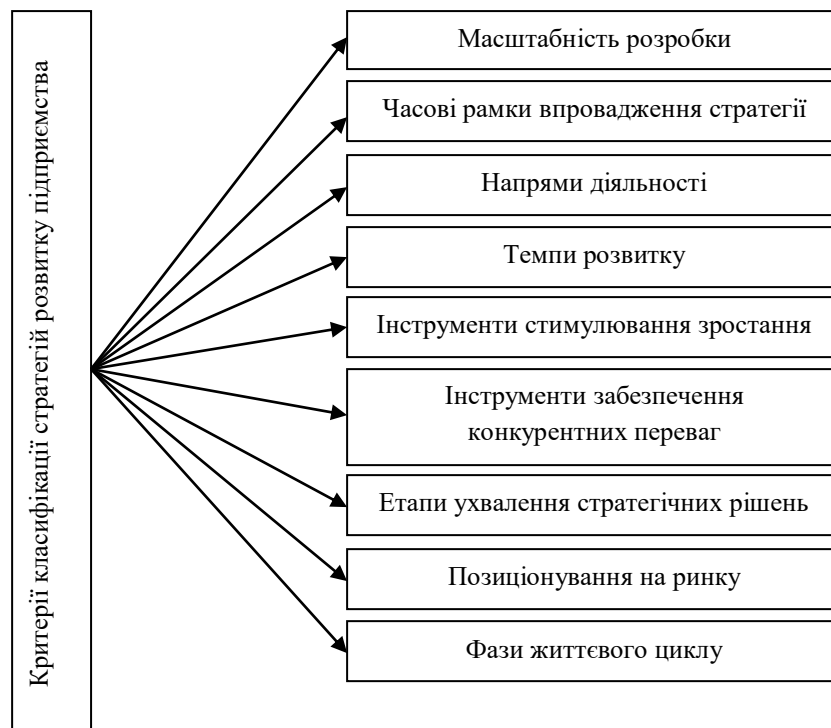


Рисунок 1.9 – Основні параметри класифікації стратегій розвитку бізнесу

Джерело: сформовано автором на основі [1,3,34,38]

Наукові дослідження свідчать про існування великої кількості класифікацій стратегій підприємств, що обумовлено багатоваріантністю напрямів та підходів до здійснення господарської діяльності. Вибір і реалізація конкретної стратегії для кожного підприємства формують її унікальні риси та специфічні особливості. Основні класифікаційні ознаки стратегій підприємств, які виникають у процесі визначення перспективних напрямів розвитку та функціонування, ілюструються на рис. 1.9.

Більшість економістів погоджуються з тим, що систему стратегічного управління підприємством в умовах конкурентного ринкового середовища доцільно описувати через ієрархію стратегій, запропоновану А. Томпсоном і А. Стріклендом. Ця ієрархія дозволяє структуровано розглядати процес формування та реалізації стратегій, виділяючи кілька ключових рівнів, які забезпечують узгодженість управлінських рішень на різних організаційних етапах [47].

Таблиця 1.2 – Ієрархічна структура та зміст стратегічних рішень підприємства

РІВЕНЬ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ	ОПИС СТРАТЕГІЇ
Корпоративний рівень	Визначає загальну спрямованість розвитку підприємства, встановлює місію, бачення, основні цілі та стратегічні пріоритети, а також розподіляє ресурси між бізнес-одинацями.
Рівень бізнес-одинаць	Концентрується на розробці конкурентних стратегій для окремих напрямів діяльності, таких як забезпечення лідерства у витратах, диференціація продукту або фокусування на ринковій ніші.
Функціональний рівень	Відповідає за стратегічні рішення в межах окремих функціональних областей, зокрема маркетингу, фінансів, виробництва, персоналу, які підтримують загальні корпоративні та бізнес-стратегії.
Операційний рівень	Забезпечує деталізацію стратегій і їх впровадження у конкретних бізнес-процесах, акцентуючи увагу на оперативній ефективності та досягненні поставлених тактичних завдань.

Джерело: сформовано автором на основі [47]

Такий підхід сприяє інтеграції стратегій на всіх рівнях управління підприємством, забезпечуючи узгодженість дій і підвищення конкурентоспроможності в динамічному ринковому середовищі.

Згідно з аналізом Т. Фролової, корпоративна стратегія у розвитку підприємства виступає інтегрованим поєднанням стратегій розвитку, спрямованих на досягнення високого рівня організаційного розвитку. Вона не є простою сукупністю стратегій окремих підрозділів, а являє собою їх синтез [41].

У сучасній економіці застосування конкурентних стратегій, що ґрунтуються на теорії конкурентних переваг, відіграє ключову роль у досягненні успішного розвитку підприємств. До таких стратегій належать:

➤ Стратегія лідерства за витратами: базується на досягненні підприємством відносно нижчих витрат виробництва порівняно з основними конкурентами. Її реалізація створює ефективний бар'єр проти п'яти конкурентних сил, визначених М. Портером, і забезпечує підприємству здатність утримувати конкурентну перевагу через оптимізацію витрат.

➤ Стратегія диференціації: основною метою цієї стратегії є надання продукту підприємства унікальних характеристик, які виділяють його серед аналогічних товарів конкурентів. Такі якості мають бути значущими для споживачів, забезпечуючи їм додаткову цінність і стимулюючи перевагу продукції підприємства над конкурентами.

➤ Стратегія фокусування: орієнтована на спеціалізацію підприємства на задоволенні потреб конкретного сегмента ринку або певної групи споживачів. Головний акцент робиться на глибокому розумінні потреб цього сегмента та їх ефективному задоволенні, що дозволяє підприємству досягти конкурентної переваги у визначеній ніші, перевершуючи конкурентів у задоволенні специфічних запитів споживачів.

Усі три стратегії (за М. Портером) є основою для побудови конкурентних переваг підприємства та визначають напрямки його розвитку в умовах динамічного ринкового середовища [2].

Конкурентні стратегії відіграють важливу роль у формуванні успішної діяльності підприємства, і їх класифікація може ґрунтуватися на різних

підходах. Зокрема досить відомими сучасними підходами є класифікація за Ф. Котлером та А. Юдановим [6].

Ф. Котлер пропонує класифікувати конкурентні стратегії, враховуючи не лише внутрішні характеристики підприємства, а й його позицію у конкурентному середовищі. Основним параметром класифікації є частка ринку, що дозволяє виокремити чотири основні типи стратегій [6]:

- ❖ Позиція лідера – стратегія підприємства, яке домінує на ринку, а його лідерство визнається конкурентами.
- ❖ Атакування лідера – орієнтована на здобуття домінуючої позиції шляхом витіснення поточного лідера.
- ❖ Переслідування лідера – передбачає адаптацію до стратегії провідних конкурентів та впровадження інновацій для зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності.
- ❖ Позиція фахівця – зосереджена на спеціалізації в окремому ринковому сегменті, де підприємство прагне забезпечити максимальну якість і задоволення потреб клієнтів.

А. Юдановий пропонує виділяти чотири типи конкурентних стратегій, що враховують різні підходи до адаптації та розвитку на ринку [49]:

- Експлерентна (піонерська) – передбачає вихід на ринок із інноваційним продуктом, що дозволяє підприємству захопити свою частку ринку, ставши піонером у певній галузі.
- Віолентна (силова) – характерна для великих компаній, які займаються масовим виробництвом і отримують конкурентні переваги завдяки серійності та економії на масштабі.
- Патієнтна (нішова) – орієнтована на вузькі сегменти ринку, де підприємство спеціалізується на виробництві продукції або послуг із унікальними характеристиками, адаптованими до потреб споживачів.
- Комутантна (приспосовування) – спрямована на задоволення попиту в окремих ринкових нішах, які залишаються поза увагою інших підприємств, шляхом гнучкого реагування на вимоги споживачів.

Обидва підходи до класифікації конкурентних стратегій надають можливість глибше зрозуміти процеси адаптації підприємств до змінного ринкового середовища, а також визначити оптимальні шляхи досягнення конкурентних переваг залежно від їх позицій на ринку.

Функціональні стратегії підприємства втілюють конкретизацію його конкурентних стратегій, які сприяють визначенню оперативних цілей у межах загального стратегічного плану розвитку та дозволяють контролювати їх досягнення. Серед основних прикладів функціональних стратегій є товарно-ринкова, ресурсна, фінансово-інвестиційна, техніко-технологічна, соціальна та інтеграційна, хоча в економічній літературі зазначається значно більша їх кількість [26].

Згідно з підходами українських економістів, таких як В. Рудько, С. Гуткевич стратегії підприємства умовно поділяються на дві основні групи [38]:

- 1) Стратегії функціонування, що включають стратегію лідерства за витратами, стратегію диференціації та стратегію фокусування.
- 2) Стратегії розвитку, до яких відносять стратегії зростання, обмеженого зростання, скорочення та комбінування .

Цікавий підхід представлений у роботах А. Зуба, який пропонує п'ять основних варіантів стратегічного розвитку підприємства [46]:

- Продовження функціонування без змін.
- Орієнтація на внутрішнє зростання.
- Розробка стратегії зовнішнього зростання.
- Ініціювання вилучення капіталовкладень.
- Вихід на міжнародний ринок.

Такий підхід до класифікації стратегій дозволяє підприємствам адаптувати свій розвиток відповідно до внутрішніх можливостей та зовнішніх викликів, забезпечуючи гнучкість і ефективність управління.

У науковій літературі зазвичай розглядають три ключові альтернативи стратегії зростання, що дозволяють підприємствам адаптуватися до змін ринкових умов і забезпечувати довгостроковий розвиток: прискорений

(концентрований) ріст, інтегрований ріст та диверсифікований ріст. Їх основні параметри та специфіка представлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні стратегії розвитку підприємства

Стратегії	Продукти	Ринки	Розвиток
<i>Стратегії концентрованого зростання</i>			
Посилення позицій	Освоєний	Освоєний	Ресегментування й репозиціонування
Розвиток ринку	Освоєний	Новий	Маркетинг нових ринків
Розвиток продукту	Новий	Освоєний	Інноваційні розробки
<i>Стратегії інтегрованого зростання</i>			
Зворотна вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з постачальниками
Пряма вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція із торговельними посередниками
<i>Стратегії диверсифікованого зростання</i>			
Центрована диверсифікованість	Новий	Освоєний	Розширення старого виробництва для випуску нового продукту
Горизонтальна диверсифікованість	Новий	Освоєний	Освоєння нової технології на старому виробництві для нового продукту
Конгломератна диверсифікованість	Новий	Новий	Нові технології на новому виробництві для нового продукту і нового ринку
<i>Стратегії скорочення</i>			
Ліквідація компанії	Припинення випуску	Припинення продажів	Припинення функціонування компанії
«Збір урожаю»	Освоєний	Освоєний	Скорочення запасів, розпродаж продукції, надлишкового устаткування
Скорочення частини компанії	Освоєний	Освоєний	Продаж окремих структурних підрозділів, закриття відділів
Скорочення витрат	Освоєний	Освоєний	Реалізація стратегії лідерство за витратами

Джерело: сформовано автором на основі [48]

Зарубіжні та вітчизняні економісти визначають описані стратегії як основні стратегії розвитку підприємства, оскільки вони відображають базові напрями зростання компанії. Їх реалізація сприяє змінам у стані одного або кількох ключових елементів: продукту, ринку, галузі, технології або положення

підприємства в галузі. Для кожного з цих елементів можна присвоїти два можливі стани: існуючий або новий.

Стратегії концентрованого зростання передбачають зміну продукту, а іноді й ринку без зміни галузевої спеціалізації компанії. Їх застосування дає змогу поліпшити існуючий продукт, розробити новий або вийти на новий ринок, забезпечуючи підвищення конкурентоспроможності.

До основних видів стратегій концентрованого зростання належать:

— Стратегія посилення позиції, яка орієнтована на досягнення лідерства на ринку. Реалізація цієї стратегії передбачає активну маркетингову діяльність, інвестування в інновації та застосування горизонтальної інтеграції для зміцнення конкурентних позицій.

— Стратегія розвитку ринку, сутність якої полягає у пошуку нових ринкових сегментів для реалізації традиційної продукції або послуг підприємства.

— Стратегія розвитку продукту, яка передбачає створення нових продуктів для збуту на вже освоєних ринках, сприяючи підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Стратегії інтегрованого зростання спрямовані на розширення структури компанії через інтеграцію або придбання нових елементів, пов'язаних з ланцюгом створення вартості. Вони застосовуються підприємствами, які мають сильні позиції на ринку, але з певних причин не можуть реалізувати стратегії концентрованого зростання.

Основні типи стратегій інтегрованого зростання включають:

- Стратегія зворотної вертикальної інтеграції, яка полягає у встановленні контролю над постачальниками через створення дочірніх структур або придбання існуючих компаній. Ця стратегія зменшує залежність підприємства від постачальників, стабілізує ціни на ресурси та підвищує операційну ефективність. У деяких випадках постачальницька діяльність може перетворитися з центру витрат на джерело доходів.

- Стратегія прямої вертикальної інтеграції, яка орієнтована на встановлення контролю над структурами дистрибуції та продажу продукції. Її застосування доцільне в умовах розширення обсягів посередницьких послуг або дефіциту якісних посередників на ринку.

Таблиця 1.4 – Передумови застосування стратегії диверсифікованого зростання

ПЕРЕДУМОВИ	ЗМІСТ
Насичення ринку або скорочення попиту	Якщо підприємство функціонує на насиченому ринку або ринок перебуває у фазі занепаду, диверсифікація дозволяє зберегти стабільність бізнесу.
Ефективність інвестицій	Аналіз інвестиційних можливостей свідчить про більшу доцільність вкладення коштів у нові сфери бізнесу, ніж у поточну діяльність, яка потребує значних фінансових витрат.
Ефект синергії	Розширення бізнесу дозволяє ефективніше використовувати існуючі ресурси, такі як обладнання, сировину або комплектуючі.
Обмеження антимонопольного законодавства	Розширення у рамках однієї галузі може бути обмежене законодавчими нормами, що стимулює пошук нових напрямів.
Оптимізація витрат	Зменшення витрат, пов'язаних із податками, через освоєння нових видів діяльності.
Вихід на міжнародний ринок	Диверсифікація може полегшити доступ до іноземних ринків.
Ефективне використання кадрового потенціалу	Диверсифікація дозволяє залучити висококваліфіковані кадри або максимально використати вже наявний трудовий ресурс.

Джерело: сформовано автором на основі [35,50]

Реалізація базових стратегій розвитку підприємства сприяє підвищенню адаптивності до змін у зовнішньому середовищі; зміцненню конкурентних позицій на ринку; оптимізації ресурсів підприємства; формуванню нових можливостей для розширення бізнесу. Тому базові стратегії розвитку підприємства є універсальним інструментом, який дозволяє компаніям ефективно реагувати на виклики ринку, одночасно забезпечуючи стале зростання.

Стратегії диверсифікованого зростання використовуються підприємствами в ситуаціях, коли розвиток на звичному ринку з традиційним продуктом або послугами в межах їхньої галузі стає неможливим або недоцільним. Ці стратегії дозволяють підприємствам освоювати нові ринки, продукти чи технології для забезпечення стійкого зростання та

конкурентоспроможності. Проте реалізація даної стратегії має свої передумови (табл. 1.4).

Є такі типи стратегій диверсифікованого зростання [35]:

а. Стратегія центрованої диверсифікації: передбачає використання можливостей компанії для виробництва інноваційних продуктів на вже освоєному ринку. Базове виробництво продовжує функціонувати, тоді як нові продукти виникають завдяки спеціалізованим технологіям. Це дозволяє зміцнити позиції компанії без зміни галузевої належності.

б. Стратегія горизонтальної диверсифікації: полягає у випуску нової продукції за допомогою нових технологій на освоєному ринку. Цільовою аудиторією таких продуктів, які часто виступають супутніми, є споживачі основного продукту компанії. Реалізація цієї стратегії вимагає детального аналізу ресурсного забезпечення та внутрішніх можливостей підприємства.

в. Стратегія конгломеративної диверсифікації: передбачає випуск продукції або послуг, які не пов'язані з основною діяльністю, для нових ринків. Ця стратегія є однією з найскладніших для реалізації, оскільки потребує значних інвестицій, високої компетентності менеджменту, адаптації до нових ринкових умов і врахування факторів сезонності.

Переваги диверсифікації полягають у можливості значного зменшення ризиків, що виникають через залежність підприємства від одного ринку або продукту. Це сприяє підвищенню стабільності бізнесу навіть у нестабільних економічних умовах. Диверсифікація дозволяє підприємству освоювати нові джерела доходу, що відкриває перспективи для розширення фінансових можливостей та покращення рентабельності діяльності. Крім того, диверсифікація сприяє підвищенню конкурентоспроможності за рахунок ефективного використання ресурсів і впровадження інноваційних технологій. Це забезпечує підприємству більш стійке позиціонування на ринку та створення унікальних переваг перед конкурентами.

Ще однією важливою перевагою диверсифікації є збільшення гнучкості та адаптивності підприємства, що дозволяє швидко реагувати на зміни

ринкового середовища та ефективно адаптувати стратегії розвитку до нових викликів. Таким чином, стратегії диверсифікованого зростання забезпечують підприємствам можливість не лише відповідати на сучасні виклики, але й відкривати нові горизонти для бізнесу, створюючи умови для довгострокового і стійкого зростання.

В економічній літературі значну увагу приділено стратегії скорочення, яка застосовується підприємствами в умовах економічного спаду, загрози банкрутства або необхідності реструктуризації діяльності [48]. Ця стратегія спрямована на оптимізацію ресурсів, зниження витрат та реорганізацію бізнес-процесів для забезпечення стабільності підприємства. Основними типами стратегії скорочення є наступні [43]:

➤ Стратегія скорочення активів: використовується диверсифікованими підприємствами, які мають широкий портфель бізнес-напрямів. У разі потреби оперативного залучення інвестицій, ця стратегія передбачає відмову від менш прибуткових або неперспективних напрямів на користь розвитку тих, які краще узгоджуються з довгостроковими цілями підприємства та мають потенціал для забезпечення сталого зростання.

➤ Стратегія скорочення витрат: основною метою цієї стратегії є зниження виробничих витрат, підвищення продуктивності праці, оптимізація використання ресурсів та припинення діяльності у сферах, які не генерують прибуток. До інструментів реалізації цієї стратегії належать: скорочення штатного персоналу, зменшення витрат на утримання неефективних виробничих потужностей, впровадження енергоефективних технологій та оптимізація закупівельної політики.

➤ Стратегія «збору врожаю»: стратегія спрямована на отримання максимального доходу з бізнес-напрямів або продуктів, які не мають довгострокової перспективи. Основна увага приділяється мінімізації інвестицій та максимізації прибутку від залишкових активів. Зазвичай ця стратегія реалізується на останніх етапах життєвого циклу продукту або ринку, що дозволяє підприємству сконцентрувати ресурси на інших напрямках.

➤ Стратегія ліквідації: крайній захід, який застосовується у разі, коли підприємство стикається з фінансовими труднощами, що унеможливають його подальше функціонування. Ліквідація передбачає припинення діяльності підприємства, продаж активів, погашення зобов'язань та вирішення питань із зацікавленими сторонами. Ця стратегія використовується як останній засіб, коли всі інші можливості реструктуризації та стабілізації виявляються неефективними.

➤ Додаткові аспекти стратегії скорочення: ефективна реалізація стратегії скорочення потребує ретельного аналізу ринкової ситуації, внутрішнього стану підприємства та узгодження дій з довгостроковими цілями організації. Стратегії скорочення часто супроводжуються високими ризиками та потребують ефективного управління змінами, щоб мінімізувати негативний вплив на персонал, репутацію компанії та її ринкові позиції. Водночас, якщо ця стратегія впроваджена правильно, вона може створити умови для стабілізації підприємства та формування основ для його майбутнього зростання.

Базуючись на визначенні поняття «розвиток», окремі економісти вважають недоцільним відносити стратегії скорочення до категорії стратегій розвитку підприємства. Однак, на наш погляд, ці стратегії, за винятком стратегії ліквідації, можуть виконувати роль допоміжних інструментів у рамках загальної стратегії розвитку. Їхнє використання на короткий термін у межах окремих напрямів діяльності здатне забезпечити досягнення якісно нових показників ефективності підприємства.

Стратегію ліквідації компанії, яка передбачає припинення господарської діяльності підприємства, з огляду на сформоване визначення поняття «розвиток підприємства», доцільно не відносити до типів стратегій розвитку. Це пояснюється тим, що реалізація такої стратегії не сприяє досягненню якісно нового рівня ефективності діяльності.

Варто наголосити, що у практичній діяльності підприємства можуть одночасно реалізовувати кілька стратегій, що дозволяє їм ефективніше реагувати на виклики середовища. Такий підхід є особливо характерним для

диверсифікованих підприємств, які ведуть діяльність у різних напрямках та галузях.

Аналіз методичних підходів до класифікації стратегій бізнесу виявляє відсутність у науковій літературі узагальненого підходу до класифікації стратегій підприємства «за рівнем відношення до розвитку» [39]. На основі цього було запропоновано поділ стратегій підприємства на групи відповідно до їх зв'язку з процесами розвитку. У межах цього підходу виділяються такі основні групи стратегій (табл. 1.5) [36]:

1) Стратегії першого рівня – характеризуються повною відповідністю до ключових ознак стратегії розвитку. Ці стратегії охоплюють прискорений (концентрований), інтегрований і диверсифікований ріст. Вони спрямовані на досягнення якісних і кількісних перетворень у межах підприємства.

2) Стратегії другого рівня – можуть розглядатися як стратегії розвитку лише на етапі їх конкурентного впровадження. До цієї групи відносяться стратегії диференціації, фокусування, а також такі конкурентні стратегії, як стратегія лідера, атакування, послідовника, експлерентна, віолентна та патієнтна стратегії. Їхня результативність залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

3) Стратегії третього рівня – орієнтовані на впровадження якісно нових форм. До цієї групи належать функціональні стратегії, які включають товарно-ринкову, ресурсну та технологічну. Наприклад, товарно-ринкова стратегія може передбачати розширення ринкового сегмента чи оновлення номенклатури виробництва, а технологічна – впровадження унікальних технологій, здатних радикально змінити підходи до виробництва.

Запропонований поділ стратегій підприємства «за рівнем відношення до розвитку» дозволяє здійснювати більш точну оцінку їхньої відповідності цілям довгострокового розвитку підприємства, що сприяє оптимізації стратегічного планування та ефективнішому використанню ресурсів.

Варто визнати, що для більшості функціональних стратегій надзвичайно складно чітко визначити їхній рівень відношення до розвитку. Наприклад, у

випадку соціально орієнтованих стратегій, номенклатурних стратегій (за винятком стратегій номенклатурного оновлення), інтеграційно-спрямованих стратегій тощо, важко ідентифікувати ознаки, які б беззаперечно свідчили про їхній розвитковий характер. Це зумовлено складністю встановлення прямого зв'язку між такими стратегіями та процесами розвитку.

Таблиця 1.5 – Систематизація стратегій підприємства за ступенем їхнього зв'язку з розвитком

ЗВ'ЯЗОК ІЗ РОЗВИТКОМ	ОПИС ОСОБЛИВОСТЕЙ	СТРАТЕГІЇ ЗА СТУПЕНЕМ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ З РОЗВИТКОМ
I рівень	Повне дотримання характерних ознак, властивих стратегії розвитку	Стратегії інтенсивного (концентрованого), інтегрованого та різноспрямованого зростання
II рівень	Виступає стратегією розвитку виключно на етапі конкуренції	Стратегії диференціації, фокусування, лідерства, атакування, послідовництва, а також експлерентна, віолентна та патієнтна стратегії
III рівень	Орієнтовані виключно на впровадження якісно нових форм	Функціональні стратегії, спрямовані на впровадження якісно нових форм, включають: товарно-ринкові стратегії (наприклад, досягнення лідерства за якістю профільної продукції, розширення охоплення ринкових сегментів, оновлення номенклатури продукції); ресурсні стратегії (впровадження інноваційних технологій використання ресурсів); технологічні стратегії (розробка та застосування унікальних виробничих технологій тощо)

Джерело: сформовано автором на основі [36]

Ієрархічна структура корпоративних і конкурентних стратегій, які мають вищий рівень порівняно з функціональними, дозволяє класифікувати їх залежно від ступеня відношення до розвитку. Ця можливість пояснюється їхньою підпорядкованістю, що відображає їхній вплив на визначення загального стратегічного курсу підприємства.

Висновок до розділу 1. У першому розділі було проведено глибокий теоретичний аналіз сутності, форм та економічного значення розвитку

підприємства, досліджено методичні аспекти оцінювання ефективності цього процесу, а також систематизовано стратегії бізнесу за рівнем їх відношення до розвитку.

Розвиток підприємства охарактеризовано як багатовимірний і незворотний процес кількісних і якісних змін, які відбуваються у його структурі, функціях та масштабах діяльності під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Встановлено, що розвиток забезпечує досягнення нового рівня результативності, стійкості та конкурентоспроможності підприємства у динамічному ринковому середовищі. Ключовими властивостями розвитку визначено незворотність, спрямованість і закономірність змін.

Дослідження методичних підходів до діагностики ефективності розвитку підприємства виявило широку варіативність інструментів оцінювання, серед яких найбільш поширеними є BCG-матриця, бенчмаркінг, побудова лінії життєвого циклу, методики МакКінсі, BSC. Застосування цих методик дозволяє враховувати специфіку діяльності підприємства, а також забезпечувати комплексний підхід до оцінювання його стратегічного потенціалу.

Аналіз класифікацій стратегій бізнесу виявив відсутність у науковій літературі універсального підходу до систематизації стратегій підприємства за рівнем їх відношення до розвитку. У зв'язку з цим було запропоновано поділ стратегій на три основні рівні:

— Стратегії першого рівня: повністю відповідають характерним ознакам стратегії розвитку, включаючи стратегії прискореного (концентрованого), інтегрованого та диверсифікованого зростання.

— Стратегії другого рівня: реалізуються як стратегії розвитку на конкурентному етапі, до яких належать стратегії диференціації, фокусування, а також конкурентні стратегії лідера, атакування, послідовника тощо.

— Стратегії третього рівня: орієнтовані на впровадження якісно нових форм, зокрема функціональні стратегії (товарно-ринкові, ресурсні, технологічні).

Запропонована класифікація дозволяє чіткіше визначати відповідність стратегій підприємства цілям його довгострокового розвитку, забезпечуючи точніше стратегічне планування та ефективніше використання ресурсів.

Окрему увагу приділено аналізу стратегій скорочення. Встановлено, що, попри спірність їх класифікації як стратегій розвитку, вони, за винятком стратегії ліквідації, можуть використовуватися як короткострокові інструменти в межах загальної стратегії розвитку. Їх застосування дозволяє оптимізувати ресурси, підвищити ефективність та забезпечити стабілізацію діяльності підприємства.

Загалом, проведений аналіз теоретико-методичних аспектів розвитку бізнесу дозволив сформулювати наукове підґрунтя для подальшого дослідження стратегій розвитку підприємства, визначення їхньої ефективності та адаптації до змінних умов ринкового середовища. Такий підхід сприяє розробці інноваційних рішень для досягнення підприємствами якісно нового рівня функціонування, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення довгострокової життєздатності.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БРУСИЛІВСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1 Загальна характеристика основних параметрів діяльності ТОВ «Брусилівський маслозавод»

ТОВ «Брусилівський маслозавод» є одним із провідних підприємств молочної галузі України, яке спеціалізується на виробництві широкого асортименту молочних продуктів, що користуються високим попитом серед споживачів. Завод розташований на території Брусилівського району Житомирської області, що створює сприятливі умови для ефективної логістики та зниження витрат на транспортування сировини. Вибір цього регіону також обумовлений наявністю сільськогосподарських підприємств, здатних забезпечити стабільний постачання молочної сировини.

Основною продукцією, що виробляється на підприємстві, є молоко, масло, сир, кисломолочні продукти та різноманітні молочні напої. Підприємство використовує передові технології та інноваційне обладнання, що дозволяє не лише забезпечити високу якість продукції, а й здійснювати повний контроль за кожним етапом виробничого процесу. Це включає приймання сировини, її обробку, виготовлення кінцевої продукції та її упаковку, що гарантує відповідність всіх продуктів стандартам якості.

Завод має значні виробничі потужності, що дозволяють обробляти великі обсяги молочної сировини, а також виготовляти продукцію у різноманітних формах упаковки, що відповідає вимогам різних категорій споживачів. Особлива увага приділяється якості продукції, що досягається завдяки постійному оновленню та модернізації технічного обладнання, а також впровадженню стандартів управління якістю, зокрема сертифікаціям ISO.

Підприємство активно впроваджує екологічно чисті технології виробництва, зокрема у сфері управління відходами, очищення води та зменшення викидів в атмосферу. Враховуючи сучасні тенденції в агропромисловому секторі, ТОВ «Брусилівський маслозавод» приділяє особливу увагу екологічній складовій своєї діяльності, що дозволяє йому відповідати міжнародним стандартам сталого розвитку.

Фінансове становище підприємства є стабільним, що дозволяє здійснювати реінвестування отриманих прибутків у розширення та модернізацію виробничих потужностей, а також у дослідження та розробку нових видів продукції. Зміцнення фінансової бази підприємства дає змогу ТОВ «Брусилівський маслозавод» успішно конкурувати на ринку молочних продуктів України та забезпечувати своїм партнерам стабільні поставки.

З маркетингової точки зору, компанія активно здійснює дослідження ринку та вивчає споживчі переваги для удосконалення асортименту продукції, що дозволяє задовольняти змінні потреби споживачів. Продукція ТОВ «Брусилівський маслозавод» представлена в широкій мережі супермаркетів і торгових точок по всій території України, що свідчить про високий рівень конкурентоспроможності та попиту на продукцію заводу.

ТОВ «Брусилівський маслозавод» є значущим гравцем на ринку молочної продукції України, що характеризується високими виробничими потужностями, стабільним фінансовим становищем, використанням інноваційних технологій та акцентом на екологічну відповідальність. Це дозволяє підприємству забезпечувати не лише високу якість продукції, а й успішно конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Філософія бізнесу ТОВ «Брусилівський маслозавод» базується на принципах інноваційності, якості, екологічної та соціальної відповідальності, що дозволяють підприємству забезпечувати стабільний розвиток і успішну діяльність на ринку молочних продуктів. Одним з основних напрямків є постійне вдосконалення та впровадження новітніх технологій у виробничі процеси, що дозволяє досягати високої ефективності і якості продукції,

знижувати витрати та забезпечувати конкурентоспроможність. Підприємство ставить перед собою завдання забезпечити високу якість молочних продуктів на кожному етапі виробництва, від прийому сировини до упаковки готової продукції, що дозволяє зберігати довіру споживачів і підтримувати стабільну репутацію.

У своїй діяльності ТОВ «Брусилівський маслозавод» також акцентує увагу на екологічній відповідальності, впроваджуючи сучасні екологічно чисті технології. Це включає зменшення викидів, очищення води, управління відходами та використання енергоефективних систем. Підприємство прагне мінімізувати свій вплив на навколишнє середовище, що є важливою складовою стратегії сталого розвитку.

Соціальна відповідальність займає важливе місце у філософії бізнесу компанії. ТОВ «Брусилівський маслозавод» активно сприяє розвитку місцевої громади, створюючи робочі місця та беручи участь у соціальних ініціативах. Це включає підтримку освітніх і культурних проектів, а також розвиток соціальної інфраструктури, що позитивно впливає на соціальне благополуччя працівників і місцевого населення.

Підприємство також орієнтується на створення довгострокових партнерських відносин із постачальниками, споживачами та іншими учасниками ринку. Задоволення потреб клієнтів, увага до їхніх вимог і вдосконалення обслуговування є важливими аспектами філософії бізнесу компанії. Підприємство прагне до максимального задоволення потреб споживачів, що дозволяє йому зберігати лідируючі позиції на ринку.

Не менш важливим є розвиток внутрішніх ресурсів, зокрема кадрових і інтелектуальних. ТОВ «Брусилівський маслозавод» інвестує в навчання та підвищення кваліфікації своїх співробітників, створюючи умови для їхнього професійного росту та підвищення рівня безпеки праці. Це дозволяє забезпечити високу продуктивність, а також покращити рівень задоволеності та лояльності персоналу.

Таким чином, філософія бізнесу ТОВ «Брусилівський маслозавод» орієнтована на сталий розвиток, інноваційні підходи, високу якість продукції, екологічну стійкість і соціальну відповідальність, що дозволяє підприємству не лише успішно функціонувати на ринку, але й забезпечувати значний внесок у розвиток місцевої громади та збереження навколишнього середовища.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про ТОВ «Брусилівський маслозавод» у 2023 році

Параметри	Характеристика
1	2
Назва підприємства	ТОВ «Брусилівський маслозавод»
Місце знаходження (юридична адреса)	12601, ЖИТОМИРСЬКА область, ЖИТОМИРСЬКИЙ район, селище БРУСИЛІВ, вулиця ЗАХИСНИКІВ УКРАЇНИ, будинок 33
Дата створення	21.08.2003
Таблиця власності	Недержавна власність
Організаційно-правова Таблиця	Товариство з обмеженою відповідальністю
Основна сфера діяльності	10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру
Величина активів, тис. грн.	149 852.20 тис. грн.
у т. ч. частка необоротних активів (%)	27,9%
частка оборотних активів (%)	72,1%
Чисельність персоналу	150 осіб
Тип організаційної структури	Лінійно-функціональна
Місія підприємства (вказати за умови їх формальної наявності в документації підприємства)*	Забезпечення високоякісною молочною продукцією для українського та міжнародного ринку через інноваційні технології та сталий розвиток
Стратегічні цілі підприємства (вказати за умови їх формальної наявності в документації)	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення ефективності виробництва за рахунок модернізації обладнання • Розширення асортименту продукції та вихід на нові ринки • Зростання частки експортних поставок молочної продукції

Джерело: систематизовано автором на основі [52]

Принципи діяльності ТОВ «Брусилівський маслозавод» визначаються основними напрямками його роботи та філософією, зокрема орієнтацією на якість продукції, інноваційність, екологічну відповідальність та ефективність управління. Серед ключових принципів діяльності підприємства можна виділити наступні:

✓ Орієнтація на якість продукції: Підприємство ставить високу якість своєї продукції на перше місце, що передбачає використання сучасних технологій та обладнання, ретельний контроль за усіма етапами виробничого процесу, а також дотримання міжнародних стандартів якості (зокрема, сертифікацій ISO). Це дозволяє забезпечити стабільну якість молочних продуктів, що є конкурентною перевагою на ринку.

✓ Інноваційний підхід до виробництва: ТОВ «Брусилівський маслозавод» активно впроваджує новітні технології та модернізує виробничі потужності для підвищення ефективності виробництва. Інновації включають використання автоматизованих систем управління виробництвом, що дозволяють підвищити точність і швидкість процесів, а також зменшити витрати на сировину та енергію.

✓ Екологічна відповідальність: Підприємство сприяє сталому розвитку, активно впроваджуючи екологічно чисті технології, зокрема в сфері утилізації відходів, очищення води та зменшення впливу виробничих процесів на навколишнє середовище. Зокрема, застосовуються методи мінімізації викидів, а також використання енергоефективних систем, що знижують екологічний слід підприємства.

✓ Ефективне управління та фінансова стабільність: ТОВ «Брусилівський маслозавод» дотримується принципів ефективного управління ресурсами, що включає належне планування, контроль витрат та забезпечення стабільності фінансових потоків. Це дозволяє підприємству здійснювати реінвестиції у розвиток та модернізацію, а також забезпечувати стабільні поставки на внутрішній та зовнішній ринок.

✓ Індивідуальний підхід до споживачів: Підприємство приділяє велику увагу вивченню потреб і переваг своїх споживачів, що дозволяє постійно вдосконалювати асортимент продукції, відповідати на змінні тенденції ринку та забезпечувати високу задоволеність клієнтів. ТОВ «Брусилівський маслозавод» активно взаємодіє з торговими мережами та дистриб'юторами для розширення ринків збуту.

✓ Партнерство та соціальна відповідальність: Підприємство прагне до довгострокових партнерських відносин з постачальниками сировини, дистриб'юторами та іншими учасниками ринку. Крім того, ТОВ «Брусилівський маслозавод» активно реалізує соціальні ініціативи, сприяючи розвитку місцевої громади та створенню робочих місць.

Отже, принципи діяльності ТОВ «Брусилівський маслозавод» орієнтовані на стабільний розвиток підприємства через забезпечення високої якості продукції, інноваційність, екологічну відповідальність та ефективне управління ресурсами, що дозволяє йому залишатися конкурентоспроможним гравцем на ринку молочних продуктів.

У таблиці 2.1 надана базова інформація про підприємство. Компанія розташована за адресою 12601, Житомирська область, Житомирський район, селище Брусилів, вулиця Захисників України, будинок 33. ТОВ «Брусилівський маслозавод» є недержавною власністю та за організаційно-правовою формою є товариство з обмеженою відповідальністю. Основним напрямом діяльності товариства є 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру. Також за КВЕД компанія у своєму портфелі має такі активності:

- 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів.
- 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки.
- 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами.

На сьогодні ТОВ «Брусилівський маслозавод» випускає продукцію під торговими марками «Поліська сироварня» та «3+3 корови». Асортимент

включає вершкове масло традиційного виду, боєчне масло, а також сири класичного асортименту, такі як Російський, Голландський, Буковинський та Український. Крім того, виробляються сири спеціальних сортів, зокрема Ементальський, Чеддер, Класичний, Моцарела та Бринза. Завод також постійно працює над розробкою унікальних сортів сиру (рис. 2.1).

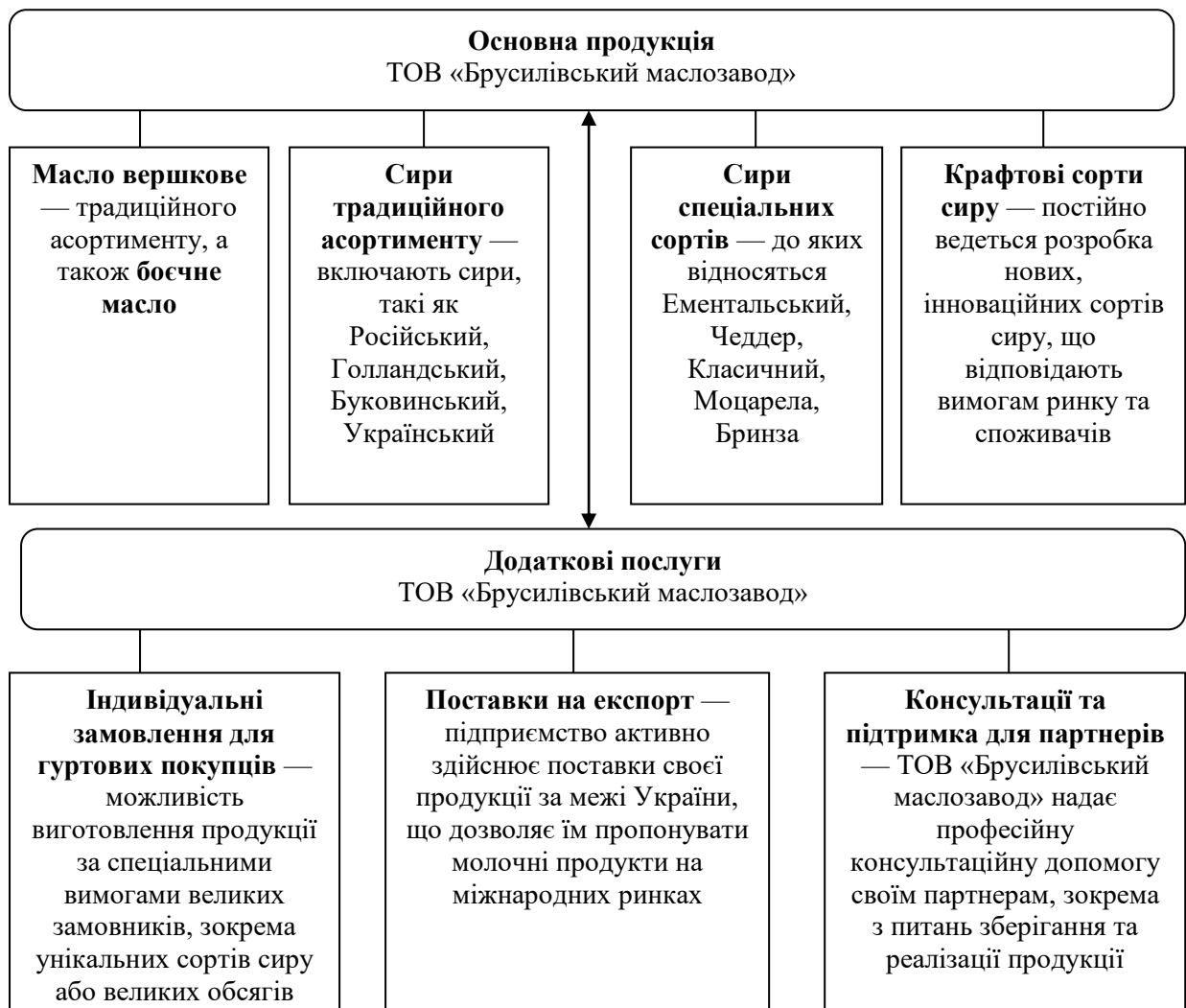


Рисунок 2.1 – Основні напрями діяльності ТОВ «Брусилівський маслозавод» у 2023 році

Джерело: систематизовано автором на основі [52]

Крім основних видів продукції, ТОВ «Брусилівський маслозавод» також пропонує послуги у вигляді замовлення спеціальних партій молочних продуктів для гуртових покупців, а також можливість виробництва за індивідуальними вимогами замовників (в залежності від специфікацій та потреб ринку).

Підприємство активно розвиває стратегію експортних поставок, пропонуючи свою продукцію на міжнародних ринках, що підвищує популярність бренду «Брусилівський маслозавод».

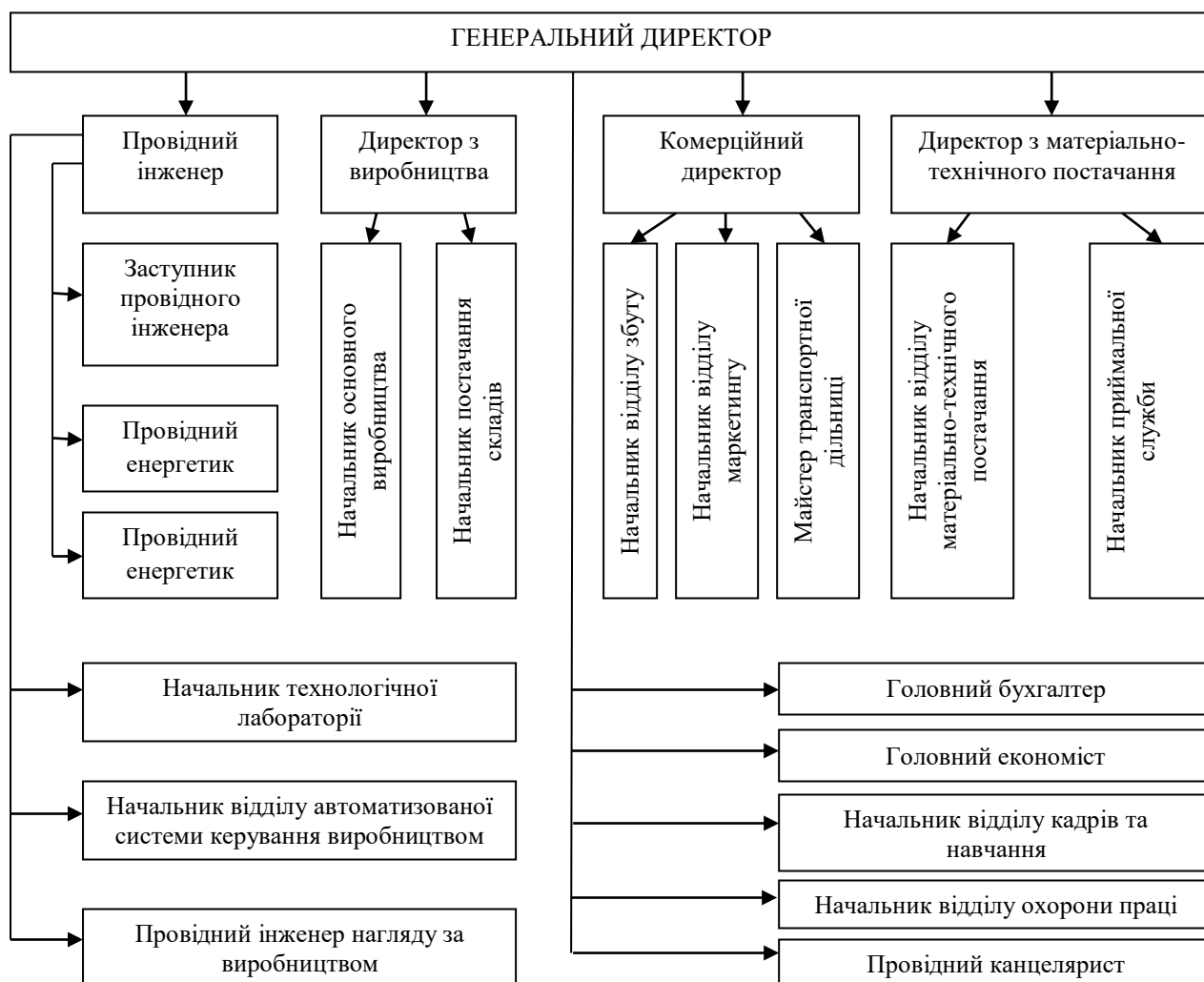


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Брусилівський маслозавод»

Джерело: систематизовано автором на основі [52]

Основні напрями діяльності ТОВ «Брусилівський маслозавод» свідчать про ефективність корпоративної політики підприємства. У 2023 році середньооблікова чисельність працівників становила 150 осіб. Компанія приділяє значну увагу професійному розвитку свого персоналу, забезпечуючи регулярне навчання у ключових для підприємства напрямках. Працівники є головним активом і цінністю ТОВ «Брусилівський маслозавод».

Організаційна структура ТОВ «Брусилівський маслозавод» має лінійно-функціональний характер, що забезпечує ефективний розподіл обов'язків та відповідальності між керівництвом і функціональними підрозділами (рис. 2.2). На чолі підприємства стоїть генеральний директор, який здійснює загальне управління діяльністю компанії, приймає стратегічні рішення та координує роботу всіх структурних одиниць.

Функціональна складова організаційної структури включає декілька ключових блоків, кожен з яких виконує спеціалізовані завдання. Виробничий блок охоплює директора з виробництва, який відповідає за загальну організацію виробничих процесів. До його підпорядкування входять начальник основного виробництва, що здійснює контроль над виробничими операціями, начальник технологічної лабораторії, який відповідає за якість продукції, та начальник відділу автоматизованої системи керування виробництвом, що займається впровадженням сучасних технологій у виробничі процеси.

Комерційний блок зосереджений на реалізації продукції та маркетинговій діяльності. Керівництво цим напрямом здійснює комерційний директор, який координує роботу начальника відділу збуту, відповідального за продаж продукції, та начальника відділу маркетингу, що займається аналізом ринку, вивченням споживчих потреб і просуванням продукції.

Матеріально-технічне забезпечення підприємства контролюється директором з матеріально-технічного постачання, який забезпечує логістику та постачання необхідних ресурсів. Йому підпорядковуються начальник відділу матеріально-технічного постачання, що відповідає за забезпечення підприємства матеріалами, начальник приймальної служби, який здійснює облік і прийом сировини, та майстер транспортної дільниці, що відповідає за транспортування продукції та сировини.

Технічний блок очолює провідний інженер, який спільно зі своїм заступником здійснює технічний нагляд за діяльністю підприємства. Провідний енергетик, у свою чергу, відповідає за забезпечення безперебійної роботи енергетичних систем.

Адміністративно-фінансовий блок забезпечує управління фінансами, персоналом та адміністративною діяльністю. Головний бухгалтер контролює фінансову звітність підприємства, а головний економіст здійснює аналіз економічних показників. Начальник відділу кадрів та навчання займається підбором персоналу, його професійним розвитком та підвищенням кваліфікації. Начальник відділу охорони праці відповідає за дотримання норм безпеки, а провідний канцелярист забезпечує документаційний супровід.

Така структура дозволяє чітко розподілити функції між підрозділами, налагодити ефективну ієрархію підпорядкування та забезпечити взаємодію між усіма учасниками організаційного процесу, що сприяє досягненню стратегічних і операційних цілей ТОВ «Брусилівський маслозавод».

Організаційна структура ТОВ «Брусилівський маслозавод» має певні недоліки, які можуть знижувати її ефективність. Однією з основних проблем є складність координації між підрозділами, що зумовлена багаторівневою ієрархією. Це уповільнює процес ухвалення рішень та ускладнює взаємодію між функціональними відділами, особливо в умовах швидких змін ринку. Дублювання функцій між відділами, наприклад, між відділом маркетингу та відділом збуту, може призводити до неефективного використання ресурсів. Надмірна централізація управління, коли більшість рішень залежить від генерального директора, уповільнює оперативне реагування на проблеми, а слабка гнучкість структури ускладнює швидке впровадження інновацій або зміну стратегій. Також існує ризик конфліктів між підрозділами через нечіткий розподіл відповідальності, а обмежений розвиток співробітників у рамках жорсткої функціональної структури зменшує їх можливості набуття досвіду в суміжних сферах.

Для покращення організаційної структури доцільно розглянути впровадження матричної структури для управління окремими проектами, що дозволить підвищити координацію між підрозділами та уникнути дублювання функцій. Рекомендується переглянути рівень централізації, розширивши повноваження керівників функціональних відділів, що сприятиме більш

оперативному ухваленню рішень на локальному рівні. Проведення аналізу функцій підрозділів допоможе оптимізувати їх роботу та уникнути дублювань завдань. Запровадження механізмів крос-функціональної взаємодії, таких як регулярні зустрічі представників різних відділів, сприятиме покращенню координації та зменшенню конфліктів.

Автоматизація управлінських, виробничих та комунікаційних процесів через сучасні інформаційні системи дозволить зменшити час на взаємодію між підрозділами та підвищити ефективність роботи. Важливо також розвивати систему навчання персоналу, надаючи можливість працівникам здобувати навички у суміжних сферах, а ротація співробітників між відділами сприятиме їхньому професійному розвитку. Для оцінки ефективності роботи підрозділів і співробітників слід запровадити систему показників ефективності (KPI). Додатково рекомендується створення багатофункціональних груп швидкого реагування, які зможуть оперативно вирішувати поточні проблеми чи виконувати важливі завдання.

Запровадження цих змін дозволить покращити взаємодію між підрозділами, зменшити неефективність використання ресурсів, підвищити гнучкість управління та забезпечити ефективний розвиток підприємства у сучасних ринкових умовах.

Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів є надзвичайно важливим для забезпечення ефективної діяльності підприємства та реалізації обраної стратегії розвитку, особливо в умовах економічної турбулентності та військової агресії РФ проти України. Такий аналіз дозволяє не лише виявити потенційні ризики, але й розробити стратегії для їх нейтралізації, що сприяє стабільності та адаптивності бізнесу. Для цього були застосовані методи SWOT- та PEST-аналізів, які дають змогу комплексно оцінити внутрішній потенціал підприємства і вплив зовнішніх умов.

У межах SWOT-аналізу для ТОВ «Брусилівський маслозавод» були визначені ключові сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, що

формують загальний контекст діяльності компанії та формують її орієнтири щодо майбутнього розвитку (рис. 2.3).

	Можливості	Загрози
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення експортних ринків 2. Попит на екологічно чисту продукцію 3. Розширення асортименту 4. Державні програми підтримки агропромислового комплексу 5. Автоматизація процесів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Економічна нестабільність внаслідок війни 2. Зміни у законодавстві 3. Високий рівень інфляції 4. Конкуренція з міжнародними брендами 5. Ризики логістики
Сильні сторони	Заходи:	Заходи
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока якість продукції 2. Широкий асортимент 3. Впізнавані торгові марки 4. Локалізація виробництва 5. Екологічна відповідальність 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сертифікація продукції за міжнародними стандартами, такими як ISO чи HACCP, для зміцнення довіри іноземних партнерів 2. Участь у міжнародних виставках і форумах для популяризації бренду та встановлення нових ділових контактів 3. Розробка нових видів продукції, орієнтованих на здорове харчування, наприклад, органічного молока або низькокалорійних сирів 4. Використання популярності брендів «Поліська сироварня» та «3+3 корови» для запуску нових продуктів 5. Розвиток співпраці з місцевими постачальниками сировини, що забезпечить стабільність поставок і знизить витрати 6. Використання сучасного обладнання для автоматизації рутинних виробничих операцій, що підвищить продуктивність 7. Розробка стратегії маркетингових комунікацій, яка підкреслює внесок компанії у збереження навколишнього середовища 8. Впровадження «зелених» ініціатив, таких як використання упаковки, що підлягає переробці 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка бюджетної лінійки продукції, яка зберігатиме якість, але буде доступнішою для споживачів із обмеженими фінансовими можливостями 2. Створення програм лояльності для утримання клієнтів навіть у складних економічних умовах 3. Постійний моніторинг законодавчих змін, щоб оперативно адаптувати виробництво відповідно до нових вимог 4. Розробка унікальних продуктів, які будуть складно копіювати міжнародними конкурентами, наприклад, інноваційні смаки сирів 5. Розвиток регіональних складів і дистрибуційних центрів для зменшення залежності від центральної логістики 6. Співпраця з кількома постачальниками сировини, щоб уникнути перебоїв через проблеми транспортування 7. Використання високотехнологічного обладнання для зниження витрат на виробництво, що дозволить запропонувати конкурентоспроможні ціни. 8. Виробництво меншої фасовки продукції, що дозволить зберегти доступність для споживачів із нижчим рівнем доходу 9.
Слабкі сторони	Заходи:	Заходи
<ol style="list-style-type: none"> 1. Залежність від постачальників сировини 2. Обмежені експортні поставки 3. Висока конкуренція 4. Високі витрати на енергоносії 5. Обмежені маркетингові ресурси 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток власної сировинної бази через укладення довгострокових контрактів із місцевими фермерськими господарствами або створення власних тваринницьких ферм 2. Пошук міжнародних партнерів та дистриб'юторів для нарощування обсягів експорту 3. Використання відновлюваних джерел енергії, наприклад, сонячних панелей, для забезпечення енергетичних потреб виробництва 4. Розробка інноваційної продукції, яка відповідатиме сучасним трендам, таким як органічні або функціональні продукти (наприклад, низькокалорійні чи збагачені вітамінами сири) 5. Активна маркетингова кампанія, що наголошує на екологічності продукції та перевагах локального виробництва 6. Участь у державних програмах підтримки експорту, таких як покриття витрат на сертифікацію чи логістику 7. Залучення фахівців у сфері досліджень та розробок (R&D) для створення унікальних продуктів і підвищення конкурентоспроможності 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Диверсифікація постачальників шляхом укладення договорів із кількома надійними партнерами 2. Розробка стратегічного плану інновацій, що враховуватиме можливі зміни законодавчих вимог і адаптацію продукції до нових стандартів 3. Регулярне навчання персоналу щодо змін у законодавстві та інноваційних технологій, які дозволяють відповідати новим вимогам 4. Акцент на унікальність продукції (локальність, натуральність, екологічність) у маркетингових кампаніях 5. Впровадження енергоефективних рішень, таких як модернізація обладнання та використання відновлюваних джерел енергії (сонячних панелей, біогазових установок) 6. Проведення аудиту енерговитрат для оптимізації споживання енергоресурсів 7. Створення резервів сировини для запобігання перебоєм у постачанні під час економічних криз або сезонних змін

Рисунок 2.3 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Брусилівський маслозавод» в 2023 році

Джерело: систематизовано автором на основі [34,52]

Результати проведеного SWOT-аналізу ТОВ «Брусилівський маслозавод» дозволяють зробити висновок про значний потенціал підприємства у забезпеченні стабільного розвитку та конкурентоспроможності на ринку молочних продуктів. Серед основних сильних сторін компанії виділяються висока якість продукції, широкий асортимент, впізнавані торгові марки, екологічна відповідальність та сучасне обладнання. Ці переваги дозволяють підприємству ефективно використовувати можливості, такі як розширення експортних ринків, зростання попиту на екологічно чисту продукцію, участь у державних програмах підтримки агропромислового комплексу та впровадження інноваційних технологій.

Разом із тим, аналіз виявив низку слабких сторін, які можуть обмежувати потенціал розвитку, зокрема залежність від постачальників сировини, високі витрати на енергоносії, обмежені експортні поставки, слабкий розвиток маркетингових ресурсів та недостатню адаптивність до змін. Ці аспекти становлять ризик у поєднанні з загрозами зовнішнього середовища, такими як економічна нестабільність, високий рівень інфляції, жорстка конкуренція, зміни у законодавстві та проблеми з логістикою.

Для подолання слабких сторін і мінімізації впливу загроз підприємству доцільно зосередитися на диверсифікації джерел постачання сировини, модернізації обладнання для зниження витрат, розвитку власної сировинної бази та оптимізації логістичних процесів. Важливим кроком є розширення експортних поставок шляхом сертифікації продукції відповідно до міжнародних стандартів та активного просування бренду на зовнішніх ринках. Також рекомендується інвестувати в маркетинг, розвивати інноваційні підходи до створення нових продуктів і впроваджувати енергоефективні технології.

Загалом, SWOT-аналіз свідчить про те, що ТОВ «Брусилівський маслозавод» має всі передумови для зміцнення своїх позицій на ринку, за умови реалізації стратегічних заходів, спрямованих на використання сильних сторін, можливостей і подолання обмежень. Впровадження запропонованих заходів

дозволить підприємству підвищити свою стійкість до зовнішніх викликів, оптимізувати внутрішні процеси та забезпечити довгостроковий розвиток.

Основні результати проведеного SWOT-аналізу ТОВ «Брусилівський маслозавод» стануть базою для формування ефективної стратегії розвитку підприємства. Одним із ключових напрямків є використання сильних сторін, таких як висока якість продукції, впізнавані торгові марки та широкий асортимент, для розширення ринків збуту. Це передбачає активне освоєння нових експортних ринків шляхом сертифікації продукції відповідно до міжнародних стандартів, адаптації до вимог зарубіжних споживачів та активних маркетингових кампаній.

Ще одним важливим стратегічним завданням є підвищення конкурентоспроможності через інновації. Для цього підприємству слід інвестувати в дослідження та розробки, створюючи нові види продукції, такі як органічні, безлактозні або функціональні продукти, що відповідають сучасним тенденціям ринку. Водночас необхідно оптимізувати виробничі процеси та знижувати витрати, впроваджуючи енергоефективні технології та модернізуючи обладнання.

Для зменшення залежності від постачальників сировини пропонується розвивати власну сировинну базу або укладати довгострокові договори з надійними постачальниками. Це забезпечить стабільність постачання та знизить ризики, пов'язані з перебоями в логістиці. Особливу увагу слід приділити розвитку маркетингових зусиль, зокрема активному просуванню продукції через соціальні мережі, участі у виставках, створенні програм лояльності для споживачів та розробці бюджетних лінійок продукції, які залишатимуться доступними в умовах економічної нестабільності.

Також важливо зосередитися на формуванні системи моніторингу зовнішнього середовища, яка дозволить оперативно адаптуватися до змін у законодавстві та економічних умовах. Запровадження ризик-менеджменту допоможе виявляти та мінімізувати потенційні загрози. Підприємству доцільно акцентувати увагу на сталому розвитку, розробляючи програми зменшення

екологічного впливу, переходу на біорозкладну упаковку та впровадження екологічно чистих процесів виробництва.

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища ТОВ «Брусилівський маслозавод» у 2023 році

Політичні фактори	Вага	Бал	Оцінка	Економічні фактори	Вага	Бал	Оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
Війна	0,3	3	0,9	Зростання інфляції	0,3	4	1,2
Нестабільність політичної ситуації в країні	0,2	3	0,6	Послаблення гривні	0,2	3	0,6
Складна регуляторна система	0,2	3	0,6	Збільшення ініціатив щодо підтримки агропромисловості	0,2	4	0,8
Європейські трансформації	0,1	4	0,4	Покращення показників сільського господарства	0,1	4	0,4
Державні програми підтримки бізнесу	0,2	3	0,6	Нестабільність курсу національної валюти	0,2	4	0,8
Всього	1			Всього	1		
Соціум				Технології			
Зменшення фахівців	0,3	1	0,3	Зростання рівня інновацій в харчовій галузі	0,2	4	0,8
Міграція працівників	0,2	1	0,2	Потреби в автоматизації виробництва	0,1	4	0,4
Зміна потреб бізнесу	0,1	1	0,1	Зростання масштабності оцифрування бізнес-процесів	0,2	2	0,4
Демографічні зміни	0,3	1	0,3	Технологічна регуляторна політика	0,2	3	0,6
Зростання вимог до безпеки праці	0,1	1	0,1	Швидке старіння технологій та нововведень	0,3	3	0,9
Всього	1			Всього	1		

Джерело: сформовано автором на основі [49, 52]

Очікуваними результатами реалізації запропонованої стратегії стануть збільшення частки ринку, розширення географії збуту, підвищення рентабельності та оптимізація витрат. Підприємство зможе краще задовольняти потреби споживачів через інновації, екологічну відповідальність і адаптивність до ринкових змін. У довгостроковій перспективі це дозволить ТОВ «Брусилівський маслозавод» зміцнити свої позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку, забезпечуючи стабільний розвиток і високу конкурентоспроможність.

Для оцінки впливу макроекономічних чинників, таких як політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти, на діяльність підприємства, було

здійснено PEST-аналіз. Поєднання його результатів із висновками SWOT-аналізу дає змогу сформувавши конкретний план дій, необхідний для розробки стратегії розвитку компанії (табл. 2.2).

PEST-аналіз дозволив оцінити вплив зовнішніх політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на діяльність ТОВ «Брусилівський маслозавод». У результаті аналізу було виявлено як значні виклики, так і можливості для розвитку підприємства.

Серед політичних факторів найбільший вплив мають наслідки війни та політична нестабільність у країні, які створюють ризики для безперервної діяльності та ускладнюють стратегічне планування. Проте підтримка агропромисловості та євроінтеграційні процеси відкривають нові перспективи для підприємства, зокрема можливості виходу на європейські ринки.

Економічні фактори характеризуються високим рівнем інфляції та нестабільністю курсу національної валюти, що збільшує витрати та ускладнює фінансове планування. Водночас позитивні зміни в агропромисловому секторі, а також державні програми підтримки бізнесу можуть компенсувати частину економічних ризиків.

Соціальні фактори, такі як міграція кваліфікованих працівників та зменшення кількості фахівців у галузі, створюють додаткові складнощі у забезпеченні підприємства кваліфікованим персоналом. Водночас зміна потреб споживачів і демографічні тенденції вимагають адаптації продукції та підходів до її просування.

Серед технологічних факторів значними є потреба в автоматизації виробництва, швидке старіння технологій та зростання вимог до безпеки праці. Інновації у харчовій галузі та цифровізація процесів відкривають можливості для підвищення ефективності та оптимізації витрат.

Таким чином, результати PEST-аналізу вказують на необхідність адаптації до мінливого зовнішнього середовища. Підприємству слід зосередитися на модернізації виробництва, використанні державних програм підтримки, впровадженні інноваційних технологій та розширенні географії

збуту. Це дозволить зменшити ризики, пов'язані з нестабільними умовами, та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

На основі результатів проведеного PEST-аналізу для ТОВ «Брусилівський маслозавод» можна сформулювати рекомендації, спрямовані на формування ефективної стратегії розвитку підприємства. Реагуючи на політичні фактори, доцільно зосередитися на підвищенні стійкості до політичної нестабільності шляхом розробки планів антикризового управління, які включають заходи у випадку змін у регуляторному середовищі чи загострення військових дій. Крім того, підприємству рекомендується диверсифікувати ринки збуту, активно освоюючи європейські ринки у рамках євроінтеграційних процесів. Використання державних програм підтримки агропромислового комплексу також є важливим кроком для модернізації виробництва та впровадження інноваційних технологій.

Щодо економічних факторів, ключовим є зниження впливу інфляції та валютних коливань через оптимізацію витрат, зокрема впровадження енергоефективних рішень та автоматизації виробничих процесів. Використання фінансових інструментів, таких як ф'ючерсні контракти чи хеджування, дозволить мінімізувати ризики, пов'язані з коливанням валют. З метою підвищення конкурентоспроможності в умовах економічної нестабільності підприємству доцільно ввести бюджетні лінійки продукції, які відповідатимуть можливостям споживачів із нижчою купівельною спроможністю, та максимально використовувати аграрний потенціал регіону для зменшення логістичних витрат.

Для подолання негативного впливу соціальних факторів важливо вирішити проблему нестачі кваліфікованих кадрів через створення програм навчання та підвищення кваліфікації працівників, а також забезпечення конкурентних умов праці для залучення талановитих фахівців. Адаптація до зміни споживчих потреб потребує розробки нових продуктів, орієнтованих на здорове харчування, таких як органічна чи функціональна продукція. Водночас

слід використовувати маркетингові кампанії, спрямовані на підвищення довіри споживачів до локального виробника.

Технологічні фактори вимагають від підприємства активного впровадження інновацій та автоматизації. Це включає модернізацію виробничого обладнання, впровадження автоматизованих ліній та систем контролю якості, а також використання інновацій у пакуванні для зниження собівартості та відповідності екологічним вимогам. Цифровізація процесів має охоплювати розробку сучасних систем управління виробництвом та продажами, інтеграцію цифрових платформ для вдосконалення логістики та комунікацій із клієнтами.

Узагальнюючи вищесказане, стратегія розвитку ТОВ «Брусилівський маслозавод» має бути спрямована на посилення адаптивності до змін у зовнішньому середовищі, підвищення ефективності виробничих і управлінських процесів, оптимізацію витрат та використання інноваційних технологій. Це дозволить підприємству не лише мінімізувати ризики, а й ефективно використовувати можливості для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності.

Для деталізації аналізу бізнес-процесів всередині ТОВ «Брусилівський маслозавод» було прийнято рішення розробити бізнес-модель за методикою Остервальдера. Перед її формуванням було проведено VRIO-аналіз. Дана методика допомагає оцінити внутрішні ресурси та можливості компанії, визначивши їх цінність, рідкість, можливість імітації та організаційний рівень використання. Нижче наведено аналіз для ТОВ «Брусилівський маслозавод», результати якого наведено в таблиці 2.3.

Результати VRIO-аналізу ТОВ «Брусилівський маслозавод» показують, що підприємство має суттєві конкурентні переваги, які можуть стати основою для формування стратегії розвитку. Серед найважливіших переваг – впізнавані торгові марки, висока репутація якості продукції, екологічна відповідальність та сертифікація за міжнародними стандартами, що сприяє доступу до нових ринків, зокрема європейських. Ці ресурси є цінними, рідкісними, важко

імітованими та добре організованими, що забезпечує сталу конкурентну перевагу.

Таблиця 2.3 – VRIO-аналіз ТОВ «Брусилівський маслозавод» у 2023 році

Ресурси та можливості	Цінність (Value)	Рідкість (Rarity)	Можливість імітації (Imitability)	Організація (Organization)	ВИСНОВОК
Сучасне виробниче обладнання	Так	Так	Ні	Так	Конкурентний паритет. Забезпечує базовий рівень конкурентоспроможності.
Впізнавані торгові марки	Так	Так	Так	Так	Сталий конкурентний рівень. Підвищує лояльність споживачів і позицію на ринку.
Широкий асортимент продукції	Так	Ні	Ні	Так	Тимчасова перевага. Конкуренти можуть адаптуватися, але поки це перевага.
Локалізація виробництва	Так	Так	Ні	Так	Конкурентний паритет. Перевага за рахунок близькості до сировини.
Екологічна відповідальність	Так	Так	Так	Так	Сталий конкурентний рівень. Сприяє підвищенню довіри споживачів.
Кваліфікований персонал	Так	Ні	Ні	Ні	Потенціал для розвитку. Потребує інвестицій у навчання та утримання кадрів.
Інновації у виробництві	Так	Так	Так	Частково	Сталий потенціал. Необхідна інтеграція в усі процеси для максимізації.
Сертифікація за міжнародними стандартами	Так	Так	Так	Так	Сталий конкурентний рівень. Сприяє доступу на міжнародні ринки.
Державна підтримка	Так	Ні	Ні	Частково	Тимчасова перевага. Потребує активного залучення підприємства до програм.
Репутація якості продукції	Так	Так	Так	Так	Сталий конкурентний рівень. Забезпечує довготривалу перевагу на ринку.

Джерело: сформовано автором на основі [15, 52]

Проте аналіз виявив і низку аспектів, які потребують уваги для посилення позицій підприємства. Основними напрямками для вдосконалення є розвиток кваліфікації персоналу, посилення інновацій у виробничих процесах та активніше використання державних програм підтримки агропромислового комплексу. Наявні ресурси, як-от сучасне обладнання та локалізація виробництва, забезпечують конкурентний паритет, але їх потенціал ще не використовується на максимум.

Для забезпечення довгострокового розвитку підприємству слід зосередитися на:

1. Збереженні та посиленні конкурентних переваг:
 - Розширення асортименту екологічно відповідальної продукції.
 - Використання сертифікації як важеля для просування на міжнародні ринки.
2. Розвитку інноваційного потенціалу:
 - Впровадження сучасних технологій і автоматизації виробничих процесів.
 - Інвестиції в дослідження та розробки для створення унікальних продуктів.
3. Розвитку кадрового потенціалу:
 - Організація навчання та підвищення кваліфікації працівників для збереження ключових компетенцій.
4. Активному використанні можливостей зовнішнього середовища:
 - Участь у грантових програмах для фінансування модернізації виробництва.
 - Пошук партнерів для спільних інноваційних проєктів.

Загалом, стратегія розвитку ТОВ «Брусилівський маслозавод» має бути спрямована на інтеграцію сталих конкурентних переваг, використання інновацій та підвищення ефективності внутрішніх процесів. Це дозволить не лише закріпити лідерські позиції на внутрішньому ринку, а й ефективно конкурувати на міжнародному рівні.

Методика Остервальдера дозволяє структурувати основні компоненти бізнесу підприємства, виділивши ключові аспекти його діяльності. Матрицю бізнес-моделі для ТОВ «Брусилівський маслозавод» відповідно до дев'яти блоків зображено на рисунку 2.4.

Бізнес-модель ТОВ «Брусилівський маслозавод», сформована за методикою Остервальдера, демонструє цілісність та ефективність основних компонентів діяльності підприємства.

Ключові партнери	Ключові види діяльності	Ціннісна пропозиція	Взаємовідносини з клієнтами	Сегменти споживачів
<p>Місцеві фермерські господарства — постачальники молочної сировини</p> <p>Постачальники пакувальних матеріалів</p> <p>Державні органи та програми підтримки агропромислового комплексу</p> <p>Логістичні компанії для транспортування продукції</p> <p>Рітейлери та мережі супермаркетів для збуту продукції</p> <p>Партнери з інновацій та досліджень (R&D)</p>	<p>Виробництво молочної продукції (сирів, масла, кисломолочних продуктів)</p> <p>Забезпечення контролю якості на всіх етапах виробництва</p> <p>Розробка нових продуктів та інновацій у виробництві</p> <p>Просування продукції на внутрішніх і зовнішніх ринках</p> <p>Логістика та дистрибуція готової продукції</p> <p>Участь у державних програмах підтримки</p>	<p>Висока якість молочної продукції, що відповідає міжнародним стандартам</p> <p>Натуральність і екологічність продуктів</p> <p>Широкий асортимент, що задовольняє потреби різних сегментів споживачів (традиційні сири, органічні продукти, бюджетні лінійки)</p> <p>Репутація надійного та відповідального виробника</p> <p>Продукція, адаптована до сучасних тенденцій, таких як безлактозні чи функціональні продукти</p>	<p>Надання стабільної якості продукції для формування довіри</p> <p>Програми лояльності для постійних клієнтів</p> <p>Підтримка зворотного зв'язку через гарячу лінію та соціальні мережі</p> <p>Рекламні кампанії, що підкреслюють локальність та натуральність продукції</p> <p>Освітні заходи для підвищення обізнаності про користь молочних продуктів</p>	<p>Сім'ї середнього достатку, які шукають якісну та натуральну продукцію</p> <p>Споживачі преміум-класу, зацікавлені в органічній та екологічно чистій продукції</p> <p>Рітейлери, які шукають стабільного постачальника молочних продуктів</p> <p>Експортні споживачі, зокрема ринки Європейського Союзу</p>
	<p>Ключові ресурси</p> <p>Сучасне виробниче обладнання</p> <p>Кваліфікований персонал</p> <p>Торгові марки «Поліська сироварня» та «3+3 корови»</p> <p>Репутація якісного локального виробника</p> <p>Доступ до натуральної сировини від місцевих постачальників</p> <p>Сертифікація за міжнародними стандартами</p>		<p>Канали збуту</p> <p>Мережі супермаркетів та рітейлери</p> <p>Локальні магазини та фермерські ринки</p> <p>Інтернет-магазини та платформи для онлайн-продажів</p> <p>Експорт до європейських країн (через дистриб'юторів)</p>	
Структура витрат		Джерела доходів		
<p>Витрати на закупівлю сировини (молока)</p> <p>Експлуатаційні витрати (електроенергія, вода, газ)</p> <p>Витрати на персонал</p> <p>Логістика та дистрибуція</p> <p>Розробка нових продуктів і впровадження інновацій</p> <p>Маркетинг та просування продукції</p>		<p>Продаж готової продукції через мережі супермаркетів і рітейлерів</p> <p>Реалізація продукції на локальних ринках</p> <p>Експорт продукції до інших країн</p> <p>Спеціальні замовлення для корпоративних клієнтів (гуртові поставки)</p> <p>Продаж інноваційних лінійок продукції (органічної, преміум-класу)</p>		

Рисунок 2.4 – Бізнес-модель за Остервальдером для ТОВ «Брусилівський маслозавод» у 2023 році

Джерело: сформовано автором на основі [15, 52]

Компанія орієнтується на високоякісну натуральну продукцію, що відповідає сучасним запитам споживачів, із широким асортиментом, який задовольняє потреби різних сегментів клієнтів. Основними конкурентними

перевагами є сучасне виробниче обладнання, впізнавані торгові марки, екологічна відповідальність і доступ до натуральної сировини.

Основні джерела доходів підприємства базуються на реалізації продукції через мережі супермаркетів, локальні ринки та експортні поставки, що відкриває перспективи для розширення ринків збуту. Водночас підприємство має чіткі напрями вдосконалення, серед яких важливими є оптимізація витрат, інвестиції в інновації, розвиток маркетингових зусиль і посилення експортного потенціалу.

Загалом, бізнес-модель підприємства є гнучкою та відповідає сучасним викликам ринку. Її подальший розвиток через інтеграцію інноваційних рішень, адаптацію до потреб споживачів і розширення каналів збуту сприятиме зміцненню конкурентних позицій компанії як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

2.2 Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Брусилівський маслозавод»

Для обґрунтування оптимальних управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «Брусилівський маслозавод» та побудову результативної стратегії розвитку компанії, першочергово слід провести аналіз динаміки ключових показників результативності за даними фінансової звітності за останні три роки (2021-2023 рр.). Такий підхід дозволяє виявити тенденції змін у фінансово-економічному стані підприємства, оцінити ефективність управлінських рішень, що впроваджувалися раніше, та ідентифікувати основні проблеми, які потребують вирішення.

Аналіз показників включатиме оцінку таких ключових аспектів, як динаміка доходів і витрат, прибутковість, рентабельність, структура активів і

пасивів, ефективність використання ресурсів і рівень фінансової стійкості підприємства. Отримані результати дозволять визначити сильні сторони та вразливі місця в діяльності компанії, що стане основою для розробки подальших стратегічних і тактичних рішень.

Таблиця 2.4 – Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Брусилівський маслозавод» у 2021-2023 рр., тис.грн.

Індикатор	На кінець року			Абсолютне відхилення (+,-)	Темп приросту, %
	2021	2022	2023		
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	152312,60	184217,50	301316,70	149004,10	97,83
2. Валовий прибуток, тис. грн.	10417,90	42322,80	21723,20	11305,30	108,52
3. Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	2891,80	24429,30	12748,60	9856,80	340,85
4. Чистий прибуток, тис. грн.	1909,10	2295,90	9062,50	7153,40	374,70
5. Активи, тис. грн.	97230,90	128104,10	149852,20	52621,30	54,12
6. Поточні зобов'язання, тис. грн.	38966,70	60193,90	61433,90	22467,20	57,66

Джерело: розраховано автором на основі [53]

За результатами аналізу основних показників діяльності ТОВ «Брусилівський маслозавод» за 2021–2023 роки, спостерігається позитивна динаміка всіх ключових фінансових індикаторів. Чистий дохід від реалізації продукції за цей період зріс на 149004,10 тис. грн, що становить темп приросту 97,83%. Таке суттєве зростання свідчить про ефективну збутову діяльність підприємства, зокрема розширення ринків збуту або зростання попиту на продукцію.

Валовий прибуток збільшився на 11305,30 тис. грн (108,52%), що свідчить про покращення ефективності виробничих процесів. Однак темпи приросту валового прибутку є нижчими порівняно зі зростанням доходу, що може вказувати на збільшення виробничих витрат. Прибуток від операційної діяльності зріс на 9856,80 тис. грн, або на 340,85%, що вказує на суттєве підвищення ефективності управління витратами та операційними процесами.

Чистий прибуток підприємства збільшився на 7153,40 тис. грн, що становить приріст 374,70%. Такий результат свідчить про успішне управління

фінансовими витратами та ефективне використання ресурсів. Активи підприємства за три роки зросли на 52621,30 тис. грн (54,12%), що вказує на розширення майнової бази, яке може включати модернізацію виробничих потужностей або залучення нових інвестицій.

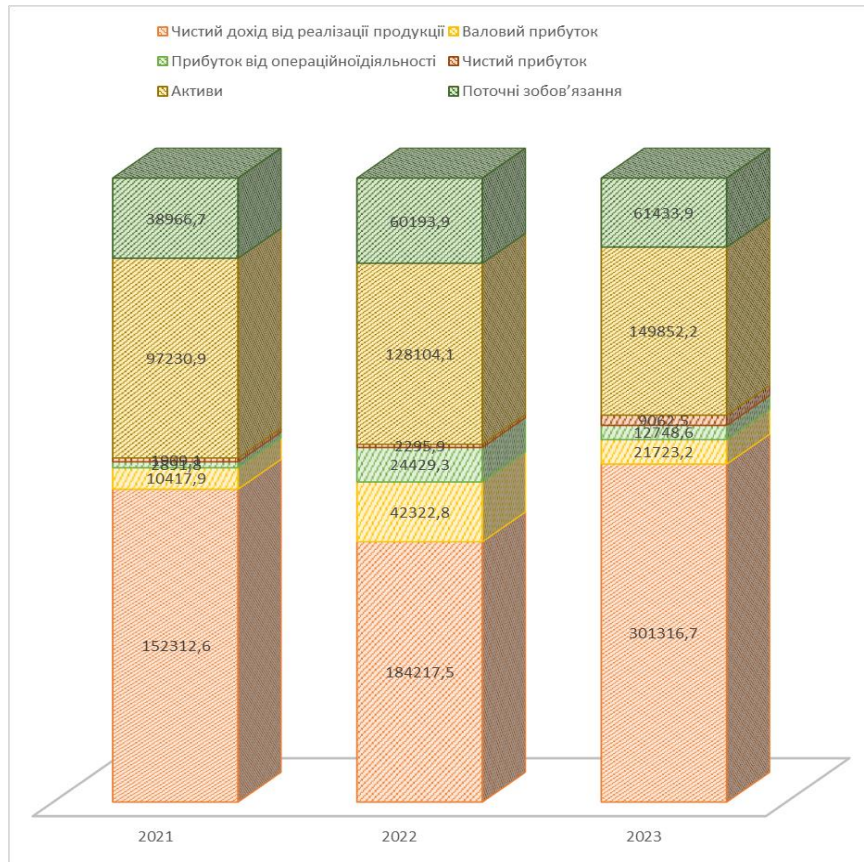


Рисунок 2.5 – Структура основних показників діяльності ТОВ «Брусилівський маслозавод» у 2021-2023 рр., тис.грн.

Джерело: розраховано автором на основі [53]

Водночас зростання поточних зобов'язань на 22467,20 тис. грн (57,66%) може бути наслідком активного розширення діяльності. Однак це вимагає подальшого контролю для забезпечення фінансової стійкості підприємства, особливо в умовах збільшення масштабів операцій.

Таким чином, за досліджуваний період ТОВ «Брусилівський маслозавод» демонструє значний прогрес у своїй фінансово-господарській діяльності (рис. 2.5). Зростання чистого доходу, операційного та чистого

прибутків свідчить про успішність управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності та прибутковості підприємства. Проте збільшення зобов'язань потребує ретельного моніторингу для забезпечення стабільного фінансового стану в довгостроковій перспективі. Отримані результати вказують на великий потенціал для подальшого розвитку компанії за умов оптимізації витрат, розширення ринків збуту та збалансованого управління активами й зобов'язаннями.

Розглянемо основні показники рентабельності ТОВ «Брусилівський маслозавод» за даними фінансової звітності за 2021–2023 роки.

Таблиця 2.5 – Показники рентабельності ТОВ «Брусилівський маслозавод» у 2021-2023 рр., %

Індикатор	На кінець року			Абсолютне відхилення (+,-)	Темп приросту, %
	2021	2022	2023		
1.Рентабельність продажу,%	1,25	1,25	3,01	1,75	139,96
2.Рентабельність продукції,%	1,25	1,43	3,13	1,89	151,49
3.Рентабельність активів,%	1,69	1,65	12,10	10,40	613,81
4.Рентабельність оборотних коштів,%	2,31	2,24	16,78	14,47	626,88

Джерело: розраховано автором на основі [53]

За період 2021–2023 років показники рентабельності ТОВ «Брусилівський маслозавод» демонструють суттєве зростання, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства. Рентабельність продажу зросла з 1,25% у 2021 році до 3,01% у 2023 році, що становить абсолютне відхилення на рівні 1,75 п.п. і приріст 139,96%. Це вказує на ефективне управління витратами та збільшення чистого прибутку відносно обсягу реалізації. Рентабельність продукції за цей період зросла з 1,25% до 3,13%, що є приростом на 1,89 п.п. (151,49%), і свідчить про оптимізацію собівартості та підвищення економічної ефективності виробництва.

Рентабельність активів за три роки збільшилася з 1,69% до 12,10%, що становить приріст 10,40 п.п. або 613,81%. Така динаміка свідчить про високу

ефективність використання активів для генерації прибутку. Найбільше зростання спостерігається у рентабельності оборотних коштів, яка підвищилася з 2,31% у 2021 році до 16,78% у 2023 році. Абсолютне відхилення становить 14,47 п.п., а темп приросту – 626,88%. Це вказує на результативне управління оборотними активами, які забезпечують прибуткову діяльність компанії.

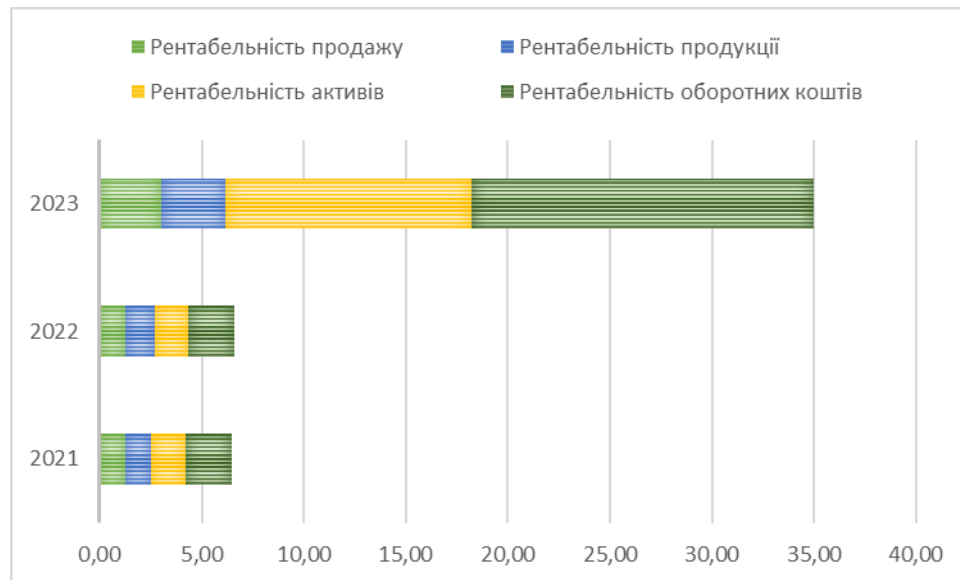


Рисунок 2.6 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Брусилівський маслозавод» у 2021-2023 роки, %

Джерело: розраховано автором на основі [53]

Таким чином, за досліджуваний період усі ключові показники рентабельності демонструють позитивну динаміку (рис. 2.6). Зростання рентабельності активів та оборотних коштів свідчить про ефективне використання ресурсів підприємства, а підвищення рентабельності продажу та продукції підтверджує успішність управлінських рішень у сфері виробництва та збуту. Ці результати вказують на значний потенціал для подальшого розвитку ТОВ «Брусилівський маслозавод» та вдосконалення його діяльності.

Однією з ключових характеристик, що визначають фінансову стійкість підприємства, є ліквідність, тобто здатність ТОВ «Брусилівський маслозавод» своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок наявних активів. Аналіз показників ліквідності дозволяє оцінити фінансовий стан

компанії, її платоспроможність та здатність ефективно управляти боргами. Для глибшого розуміння фінансової ситуації підприємства розглянемо відповідні показники ліквідності, наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники ліквідності ТОВ «Брусилівський маслозавод» у 2021-2023 рр.

Індикатор	На кінець року			Абсолютне відхилення (+,-)	Темп приросту, %	Оптимальне значення
	2021	2022	2023			
1.Поточна ліквідність	1,76	1,61	1,76	0,00	-0,19	1,5-2,0
2.Швидка ліквідність	0,66	0,60	0,64	-0,02	-2,66	1,0-1,5
3.Абсолютна ліквідність	0,05	0,01	0,06	0,01	18,68	0,2-0,5

Джерело: розраховано автором на основі [53]

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Брусилівський маслозавод» за 2021–2023 роки вказує на стабільний фінансовий стан підприємства. Показник поточної ліквідності у 2023 році залишився на рівні 1,76, що відповідає показнику 2021 року. Це свідчить про здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Водночас відсутність зростання може вказувати на необхідність оптимізації управління оборотними коштами.

Показник швидкої ліквідності у 2023 році становив 0,64, що на 0,02 пункти менше, ніж у 2021 році. Темп приросту склав -2,66%, що свідчить про деяке ускладнення можливості підприємства швидко покривати зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів, таких як грошові кошти і дебіторська заборгованість. Незначне зниження цього показника потребує уваги для забезпечення оперативності у виконанні короткострокових зобов'язань.

Показник абсолютної ліквідності у 2023 році зріс до 0,06, що на 0,01 пункти більше порівняно з 2021 роком, із темпом приросту 18,68%. Таке зростання є позитивним сигналом, що вказує на підвищення здатності підприємства негайно погашати короткострокові зобов'язання за рахунок грошових коштів.

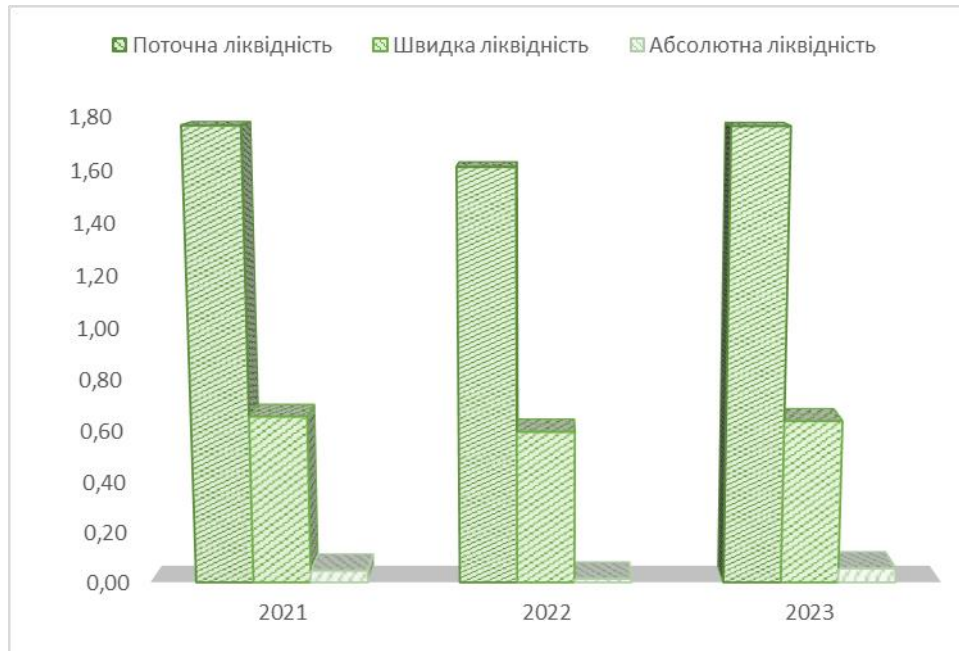


Рисунок 2.7 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «Брусилівський маслозавод» у 2021-2023 роки

Джерело: розраховано автором на основі [53]

Загалом, результати аналізу свідчать про відносну стабільність фінансового стану підприємства, але водночас вказують на необхідність покращення управління ліквідними активами (рис. 2.7). Зокрема, важливо забезпечити зростання швидкої ліквідності через посилення контролю за дебіторською заборгованістю і ефективніше управління грошовими коштами. Такі заходи дозволять зміцнити фінансову стійкість ТОВ «Брусилівський маслозавод» та підвищити його здатність своєчасно виконувати зобов'язання.

Проведемо аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Брусилівський маслозавод», результати якого наведені в таблиці 2.7, а динаміка цих показників проілюстрована на рисунку 2.8. Фінансова стійкість є ключовим аспектом, що характеризує здатність підприємства забезпечувати стабільну діяльність завдяки ефективному управлінню джерелами фінансування та підтриманню оптимального співвідношення між власними та позиковими коштами. Аналіз даних дозволяє оцінити, наскільки підприємство залежить від зовнішніх джерел фінансування, а також визначити рівень фінансової

незалежності та стабільності. Розглянемо динаміку ключових показників, які відображають цей аспект діяльності компанії.

Таблиця 2.7 – Показники фінансової стійкості та їх динаміка ТОВ «Брусилівський маслозавод» у 2021-2023 роках

Індикатор	На кінець року			Абсолютне відхилення (+,-)	Темп приросту, %	Оптимальне значення
	2021	2022	2023			
1.Коефіцієнт автономії	0,60	0,53	0,59	-0,01	-1,53	$\geq 0,5$
2.Коефіцієнт фінансової залежності	1,67	1,89	1,69	0,03	1,55	$\leq 2,0$
3.Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,18	1,42	1,22	0,04	3,69	0,2–0,5
4.Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,85	0,70	0,82	-0,03	-3,56	$\geq 0,1$
5.Коефіцієнт фінансової стійкості	0,60	0,53	0,59	-0,01	-1,53	$\geq 0,8$

Джерело: розраховано автором на основі [53]

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Брусилівський маслозавод» за 2021–2023 роки свідчить про загальну стабільність фінансового стану підприємства, хоча спостерігаються певні коливання. Коефіцієнт автономії у 2023 році становив 0,59, що на 0,01 пункти менше порівняно з 2021 роком, із темпом приросту -1,53%. Це вказує на незначне зменшення частки власного капіталу в загальній структурі фінансування, що може свідчити про зростання залежності від позикових коштів. Коефіцієнт фінансової залежності зріс до 1,69, що на 0,03 пункти більше, ніж у 2021 році, із темпом приросту 1,55%. Це підтверджує збільшення частки зовнішніх джерел фінансування.

Позитивною тенденцією є зростання коефіцієнта маневреності власного капіталу, який у 2023 році досяг 1,22, що на 0,04 пункти більше порівняно з 2021 роком, із темпом приросту 3,69%. Це свідчить про зростання можливостей

підприємства використовувати власний капітал для фінансування оборотних активів, що позитивно впливає на фінансову гнучкість.

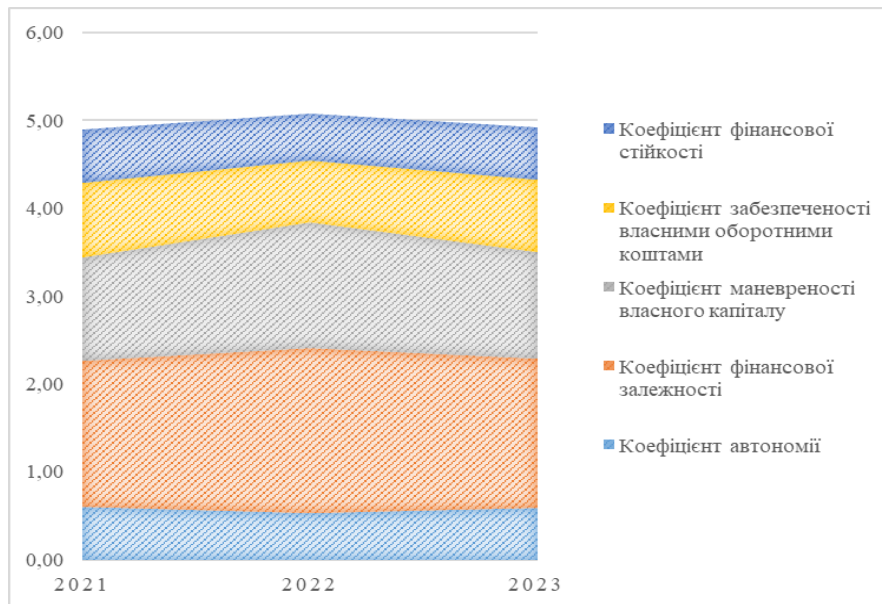


Рисунок 2.8 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Брусилівський маслозавод» у 2021-2023 роках

Джерело: розраховано автором на основі [53]

Однак коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами знизився до 0,82, що на 0,03 пункти менше порівняно з 2021 роком, із темпом приросту -3,56%. Це свідчить про деяке зменшення частки власних коштів у фінансуванні оборотних активів, що може вказувати на необхідність оптимізації управління фінансуванням. Коефіцієнт фінансової стійкості у 2023 році становив 0,59, що на 0,01 пункти менше порівняно з 2021 роком, із темпом приросту -1,53%, демонструючи збереження балансу між власними та позиковими джерелами фінансування, хоча й з деяким ослабленням.

Загалом, результати аналізу свідчать про стабільний фінансовий стан підприємства, але водночас вказують на необхідність посилення контролю за залученням позикових коштів та підвищення частки власного капіталу. Зростання гнучкості використання власного капіталу є позитивним фактором, але для довгострокової стійкості підприємству слід зосередитися на зміцненні фінансової незалежності та підвищенні ефективності управління оборотними

активами. Це дозволить забезпечити стабільність фінансової діяльності у змінних ринкових умовах.

Таблиця 2.8 – Показники ділової активності та їх динаміка ТОВ «Брусилівський маслозавод» у 2021-2023 роках

Індикатор	На кінець року			Абсолютне відхилення (+,-)	Темп приросту, %
	2021	2022	2023		
1.Коефіцієнт оборотності активів, оборотів	1,35	1,33	4,02	2,67	197,48
2.Час обороту активів, днів	266,30	271,59	89,52	-176,78	-66,38
3.Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, оборотів	1,84	1,80	5,58	3,74	202,92
4.Час обороту оборотних коштів, днів	195,49	200,11	64,53	-130,95	-66,99
5.Коефіцієнт оборотності запасів, оборотів	3,29	2,33	4,06	0,77	23,40
6.Час обороту запасів, днів	109,29	154,36	88,57	-20,72	-18,96
7.Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів	6,73	5,41	8,91	2,18	32,35
8.Час обороту дебіторської заборгованості, днів	53,45	66,55	40,39	-13,07	-24,44
9.Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, оборотів	3,93	2,67	4,71	0,78	19,73
10.Час обороту кредиторської заборгованості, днів	91,53	134,82	76,45	-15,08	-16,48

Джерело: розраховано автором на основі [53]

Для оцінки ефективності управління ресурсами та операційної діяльності ТОВ «Брусилівський маслозавод» розрахуємо показники ділової активності, результати яких наведено в таблиці 2.8. Показники ділової активності дозволяють оцінити швидкість обігу активів і ефективність їх використання, що є важливими аспектами для аналізу господарської діяльності підприємства. Аналіз динаміки цих показників дасть змогу визначити сильні та слабкі сторони в управлінні розвитком компанії, а також розробити рекомендації для покращення операційної ефективності.

Аналіз показників ділової активності ТОВ «Брусилівський маслозавод» за 2021–2023 роки демонструє значне покращення ефективності операційної

діяльності. Коефіцієнт оборотності активів у 2023 році зріс до 4,02 оборотів, що на 2,67 більше порівняно з 2021 роком, із темпом приросту 197,48%, тоді як час обороту активів скоротився на 176,78 днів до 89,52 днів, із темпом приросту - 66,38%. Це свідчить про суттєве підвищення швидкості використання активів для генерації доходів. Подібна позитивна динаміка спостерігається для коефіцієнта оборотності оборотних коштів, який зріс до 5,58 оборотів (+202,92%), а час їх обігу скоротився на 130,95 днів до 64,53 днів (-66,99%).

Коефіцієнт оборотності запасів у 2023 році становив 4,06 оборотів, що на 0,77 більше порівняно з 2021 роком, із темпом приросту 23,40%. Водночас час обороту запасів скоротився на 20,72 днів до 88,57 днів (-18,96%), що вказує на ефективну оптимізацію управління складськими запасами. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості також продемонстрував зростання, досягнувши 8,91 оборотів (+32,35%), а час обігу дебіторської заборгованості скоротився до 40,39 днів (-24,44%), що свідчить про покращення управління розрахунками з клієнтами.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості у 2023 році зріс до 4,71 оборотів (+19,73%), тоді як час обігу кредиторської заборгованості скоротився на 15,08 днів до 76,45 днів (-16,48%). Це свідчить про прискорення розрахунків із постачальниками та ефективне управління борговими зобов'язаннями.

Таким чином, результати аналізу показників ділової активності ТОВ «Брусилівський маслозавод» вказують на значне покращення ефективності використання ресурсів підприємства. Підвищення коефіцієнтів оборотності активів, оборотних коштів, запасів та заборгованості разом із суттєвим скороченням часу їх обігу демонструють оптимізацію внутрішніх процесів і високий рівень операційної ефективності. Ці досягнення сприяють підвищенню прибутковості, стабільності діяльності та покращенню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Проаналізуємо структуру витрат ТОВ «Брусилівський маслозавод» за період 2021–2023 років, результати якої наведені в таблиці 2.9. Аналіз

структури витрат дозволяє визначити, які категорії витрат мають найбільший вплив на загальні витрати підприємства, а також оцінити динаміку їх змін за роками. Це є важливим інструментом для розуміння ефективності використання ресурсів, ідентифікації основних чинників витрат та формування стратегій для їх оптимізації. Розглянемо динаміку витрат підприємства, щоб виявити ключові тенденції та надати рекомендації щодо підвищення економічної ефективності діяльності.

Таблиця 2.9 – Структура витрат та їх динаміка ТОВ «Брусилівський маслозавод» у 2021-2023 роках

Індикатор	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %
1.Собівартість послуг	141894,70	92,24	141894,70	87,92	279593,50	96,07
2.Інші операційні витрати	11373,50	7,39	18838,70	11,67	9711,30	3,34
3.Інші витрати	569,30	0,37	650,30	0,40	1732,00	0,60
Разом	153837,50	100,00	161383,70	100,00	291036,80	100,00

Джерело: розраховано автором на основі [53]

Аналіз структури витрат ТОВ «Брусилівський маслозавод» за 2021–2023 роки демонструє суттєві зміни, зумовлені зростанням обсягів діяльності підприємства. Собівартість послуг є основною складовою витрат, яка у 2021 році становила 141894,70 тис. грн (92,24%), залишалася незмінною у 2022 році за абсолютним значенням, але її частка знизилася до 87,92%. У 2023 році собівартість послуг суттєво зросла до 279593,50 тис. грн, що склало 96,07% загальних витрат. Це свідчить про значне розширення операційної активності підприємства, але водночас вказує на необхідність постійного контролю над ефективністю виробничих процесів.

Інші операційні витрати у 2021 році становили 11373,50 тис. грн (7,39%), у 2022 році зросли до 18838,70 тис. грн (11,67%), але у 2023 році

значно знизилися до 9711,30 тис. грн (3,34%). Це свідчить про успішну оптимізацію витрат, не пов'язаних із безпосередньою операційною діяльністю, що є позитивною тенденцією. Водночас інші витрати, які у 2021 році склали лише 569,30 тис. грн (0,37%), у 2023 році зросли до 1732,00 тис. грн (0,60%). Незважаючи на їхню незначну частку у загальних витратах, зростання потребує додаткового аналізу та контролю для запобігання їх подальшому збільшенню.

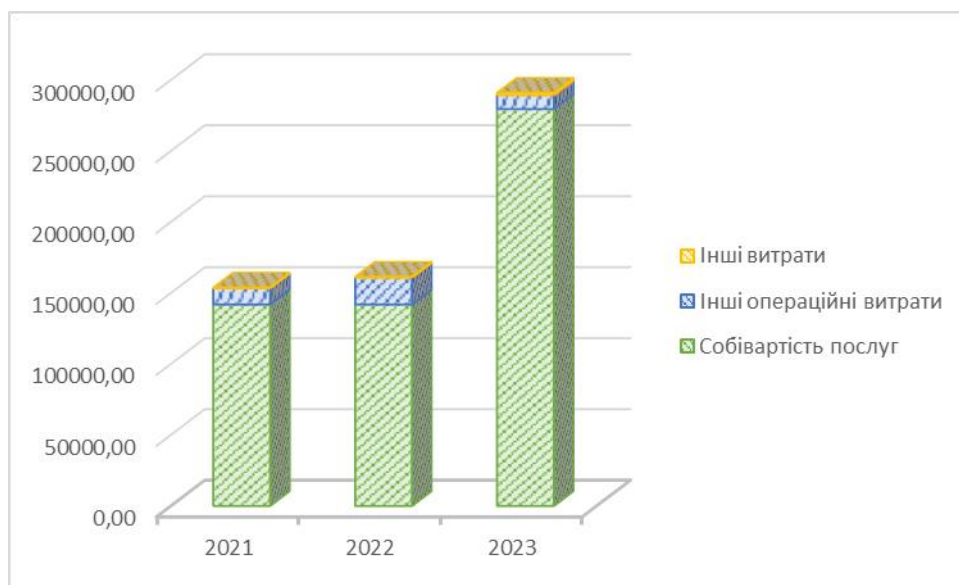


Рисунок 2.9 –Динаміка структури витрат ТОВ «Брусилівський маслозавод» у 2021-2023 роках, тис.грн.

Джерело: розраховано автором на основі [53]

Загалом, загальні витрати підприємства зросли з 153837,50 тис. грн у 2021 році до 291036,80 тис. грн у 2023 році, що відображає збільшення масштабів діяльності (рис. 2.9). Зростання собівартості послуг як основного компонента витрат підтверджує важливість виробничої діяльності для підприємства, але потребує впровадження заходів для оптимізації процесів і зниження витрат. Зменшення частки інших операційних витрат свідчить про ефективність управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію ресурсів. Для підвищення економічної ефективності компанії слід приділити увагу контролю за іншими витратами та подальшій оптимізації витрат, пов'язаних із

собівартістю продукції. Це дозволить забезпечити стабільний розвиток підприємства у майбутньому.

2.3 Ідентифікація ресурсного забезпечення впровадження стратегії розвитку в діяльність ТОВ «Брусилівський маслозавод»

Прийняття стратегічних рішень щодо розвитку бізнесу, особливо масштабування, потребує комплексного підходу, що включає не лише аналіз фінансово-економічних показників, а й детальну діагностику ресурсного забезпечення господарської діяльності. Такий аналіз дозволяє оцінити поточний стан ресурсів підприємства, їх достатність для реалізації стратегічних цілей, а також виявити можливості для ефективного використання наявних активів.

Оцінимо ресурсне забезпечення ТОВ «Брусилівський маслозавод» у контексті розвитку, який передбачає адаптацію бізнес-стратегії до використання внутрішніх переваг компанії. У цьому контексті важливо розглянути ключові компоненти ресурсного забезпечення, такі як матеріально-технічні, людські, фінансові, інформаційні та організаційні ресурси. Їхній аналіз дасть змогу визначити сильні та слабкі сторони підприємства в ресурсному аспекті, а також сформулювати рекомендації для підвищення ефективності використання ресурсів у процесі масштабування діяльності.

Аналіз динаміки показників майнового стану ТОВ «Брусилівський маслозавод» за 2021–2023 роки дозволяє оцінити ефективність використання активів підприємства, їх структуру та зміни, що відбулися за досліджуваний період. Майновий стан є важливим показником, який відображає здатність компанії забезпечувати стабільну господарську діяльність і формувати основу для подальшого розвитку (табл. 2.10).

Для проведення аналізу враховуються ключові показники, такі як структура активів, частка оборотних і необоротних активів, динаміка їх змін, а також співвідношення між власним капіталом і залученими ресурсами. Такий підхід дозволяє виявити сильні та слабкі сторони у майновій базі підприємства, визначити рівень ефективності управління активами та зробити висновки щодо можливостей для покращення фінансової стійкості й забезпечення стабільності діяльності.

Таблиця 2.10 – Аналіз динаміки показників майнового стану ТОВ «Брусилівський маслозавод» у 2021-2023 роках

Індикатор	На кінець року			Абсолютне відхилення (+,-)	Темп приросту, %
	2021	2022	2023		
1. Загальна сума господарських засобів, що знаходяться в розпорядженні п/ва, тис.грн.	97230,90	128104,10	149852,20	52621,30	54,12
2. Частка необоротних активів в активах	29,40	24,46	27,91	-1,49	-5,05
3. Частка основних засобів в активах	26,06	21,97	23,85	-2,22	-8,51
4. Частка оборотних фондів в активах	70,60	75,54	72,09	1,49	2,10
5. Частка нематеріальних засобів в активах	0,00	0,00	0,00	0,00	-35,12
6. Частка статутного фонду у власному капіталі	85,82	88,35	73,28	-12,53	-14,60
7. Обсяг власних коштів, тис.грн.	58264,20	67910,20	88422,70	30158,50	51,76

Джерело: розраховано автором на основі [53]

Аналіз динаміки показників майнового стану ТОВ «Брусилівський маслозавод» за 2021–2023 роки демонструє важливі зміни у структурі активів і джерел фінансування підприємства.

Загальна сума господарських засобів, що знаходяться в розпорядженні підприємства, зросла з 97230,90 тис. грн у 2021 році до 149852,20 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 52621,30 тис. грн, або 54,12%. Це свідчить про активний розвиток підприємства та зростання його майнової бази.

Частка необоротних активів в активах підприємства знизилася з 29,40% у 2021 році до 27,91% у 2023 році, із темпом приросту -5,05%. Частка основних

засобів в активах також зменшилася на 2,22 п.п., із 26,06% у 2021 році до 23,85% у 2023 році, що становить темп приросту -8,51%. Це може свідчити про збільшення значущості оборотних активів у структурі майна підприємства або про уповільнення темпів інвестування в основні засоби.

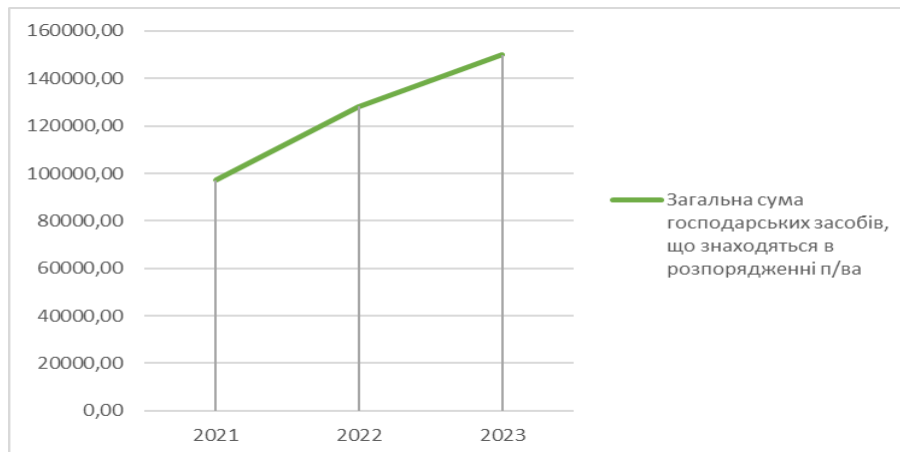


Рисунок 2.10 – Динаміка вартості активів ТОВ «Брусилівський маслозавод» у 2021-2023 роках, тис.грн.

Джерело: розраховано автором на основі [53]

Частка оборотних фондів в активах, навпаки, зросла з 70,60% у 2021 році до 72,09% у 2023 році, що становить приріст на 2,10%. Це свідчить про підвищення ролі оборотних активів у забезпеченні операційної діяльності підприємства. Частка нематеріальних засобів в активах залишалася на нульовому рівні протягом аналізованого періоду, що вказує на відсутність інвестицій у нематеріальні активи.

Частка статутного фонду у власному капіталі знизилася з 85,82% у 2021 році до 73,28% у 2023 році, що становить зменшення на 12,53 п.п. із темпом приросту -14,60%. Це може свідчити про збільшення інших складових власного капіталу або зміни у структурі джерел фінансування.

Обсяг власних коштів підприємства зріс із 58264,20 тис. грн у 2021 році до 88422,70 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 30158,50 тис. грн, або 51,76%. Це позитивна динаміка, яка вказує на зростання фінансової стабільності підприємства.

Загалом аналіз показує, що ТОВ «Брусилівський маслозавод» демонструє стабільне зростання майнової бази та власних коштів (рис. 2.11). Збільшення частки оборотних активів у структурі майна свідчить про орієнтацію підприємства на забезпечення гнучкості операційної діяльності, однак зниження частки основних засобів та статутного фонду потребує подальшої уваги для забезпечення збалансованого розвитку активів і джерел фінансування.

Таблиця 2.11 – Аналіз динаміки показників майнового стану ТОВ «Брусилівський маслозавод» у 2021-2023 роках, тис.грн.

Індикатор	На кінець року			Абсолютне відхилення (+,-)	Темп приросту, %	Структурна частка у 2021, %	Структурна частка у 2022, %	Структурна частка у 2023, %
	2021	2022	2023					
1.Основний капітал	28581,90	31335,40	41823,90	13242,00	46,33	29,40	24,46	27,91
2.Первісна вартість основних засобів	46281,30	55570,50	71709,30	25428,00	54,94			
3.Залишкова вартість основних засобів	25342,30	28146,30	35734,90	10392,60	41,01			
4.Середньорічна вартість основних засобів	26744,30	31940,60	17867,45	-8876,85	-33,19			
5.Оборотний капітал, у тому числі:	68649,00	96768,70	108028,30	39379,30	57,36	70,60	75,54	72,09
6.Оборотний капітал у сфері виробництва	59885,00	91542,60	71980,50	12095,50	20,20			
7.Оборотний капітал у сфері обігу	25266,10	35928,00	39239,60	13973,50	55,31			
8.Нематеріальний капітал	6,00	6,00	6,00	0,00	0,00			
9.Власний капітал	58264,20	67910,20	88422,70	30158,50	51,76	59,92	53,01	59,01
10.Позиковий капітал	38966,70	60193,90	61433,90	22467,20	57,66	40,08	46,99	41,00
11.Капітал підприємства	97230,90	128104,10	149852,20	52621,30	54,12	100,00	100,00	100,00

Джерело: розраховано автором на основі [53]

Аналіз структури, складу та динаміки капіталу ТОВ «Брусилівський маслозавод» за 2021–2023 роки дозволяє оцінити зміни у фінансовій базі підприємства, що є основою для його розвитку та забезпечення фінансової стабільності (табл. 2.11).

Аналіз структури, складу та динаміки капіталу ТОВ «Брусилівський маслозавод» за 2021–2023 роки демонструє суттєві зміни у фінансовій базі підприємства, що характеризують його розвиток та фінансову стабільність.

Обсяг основного капіталу зріс з 28581,90 тис. грн у 2021 році до 41823,90 тис. грн у 2023 році, що становить абсолютне відхилення 13242,00 тис. грн та темп приросту 46,33%. Частка основного капіталу у структурі капіталу зменшилася з 29,40% у 2021 році до 27,91% у 2023 році, що вказує на зменшення ролі основного капіталу в загальній структурі активів.

Первісна вартість основних засобів зросла на 25428,00 тис. грн (54,94%), що свідчить про збільшення інвестицій у виробничі потужності та розширення майнової бази підприємства.

Залишкова вартість основних засобів зросла на 10392,60 тис. грн (41,01%), що свідчить про збереження активності у використанні основних засобів. Це є позитивним фактором, який вказує на ефективну амортизаційну політику.

Середньорічна вартість основних засобів знизилася на 8876,85 тис. грн (-33,19%), що може вказувати на зменшення темпів оновлення основних засобів або тимчасове зниження інвестицій у цей напрям.

Оборотний капітал збільшився з 68649,00 тис. грн у 2021 році до 108028,30 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 39379,30 тис. грн (57,36%). Частка оборотного капіталу в структурі активів зросла з 70,60% у 2021 році до 72,09% у 2023 році. Це вказує на посилення значення оборотного капіталу для забезпечення операційної діяльності підприємства.

Оборотний капітал у сфері виробництва зріс на 12095,50 тис. грн (20,20%), що свідчить про збільшення вкладень у виробничі запаси для забезпечення операційної діяльності.

Оборотний капітал у сфері обігу зріс на 13973,50 тис. грн (55,31%), що свідчить про активізацію комерційної діяльності підприємства.

Нематеріальний капітал залишився незмінним протягом аналізованого періоду (6,00 тис. грн), що свідчить про відсутність нових інвестицій у нематеріальні активи, такі як інтелектуальна власність чи розробки.

Власний капітал зріс з 58264,20 тис. грн у 2021 році до 88422,70 тис. грн у 2023 році, що становить приріст 30158,50 тис. грн (51,76%). Частка власного капіталу у структурі капіталу зросла до 59,01% у 2023 році, що вказує на посилення фінансової незалежності підприємства.

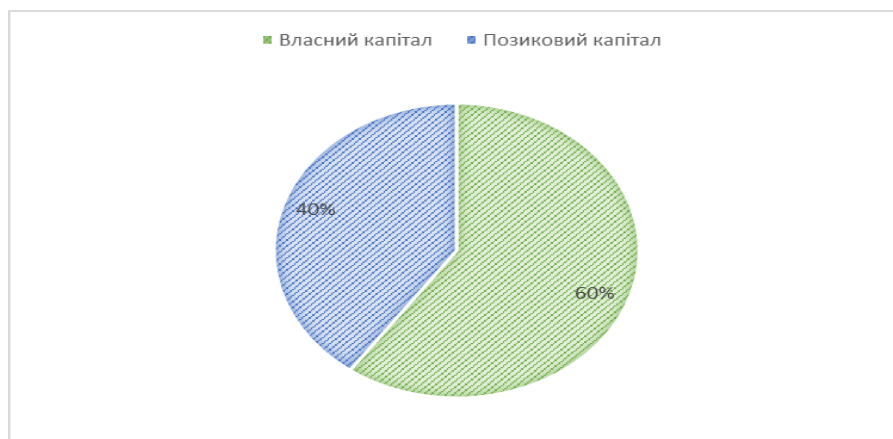


Рисунок 2.11 – Усереднене співвідношення власного та позикового капіталів ТОВ «Брусилівський маслозавод» у 2021-2023 роках, тис.грн.

Джерело: розраховано автором на основі [53]

Позиковий капітал зріс на 22467,20 тис. грн (57,66%) та у 2023 році становив 61433,90 тис. грн. Його частка у структурі капіталу знизилася з 46,99% у 2022 році до 41,00% у 2023 році, що свідчить про зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Загальний капітал підприємства зріс з 97230,90 тис. грн у 2021 році до 149852,20 тис. грн у 2023 році, що становить приріст 52621,30 тис. грн (54,12%). Це свідчить про стабільне зростання підприємства та його майнової бази.

Аналіз структури, складу та динаміки капіталу ТОВ «Брусилівський маслозавод» за 2021–2023 роки демонструє позитивну динаміку (рис. 2.12). Зростання власного капіталу (+51,76%) та зниження залежності від позикових

коштів вказують на посилення фінансової стійкості підприємства. Збільшення оборотного капіталу (+57,36%) свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності. Водночас зниження середньорічної вартості основних засобів (-33,19%) може сигналізувати про необхідність активізації інвестицій у виробничі потужності. Загалом підприємство демонструє стабільний розвиток, але для збереження позитивної динаміки слід продовжувати оптимізувати структуру капіталу та спрямовувати ресурси на оновлення основних засобів і розвиток нематеріальних активів.

Таблиця 2.12 – Ідентифікація ймовірності банкрутства ТОВ «Брусилівський маслозавод» у 2021-2023 роках

Індикатор	Формула	На кінець року			Нормативи		
		2021	2022	2023	стабільність	банкрутство за 5 років	банкрутство за 1 рік
1.Коефіцієнт Бівера	(Чистий прибуток+амортизація) / сума зобов'язань	0,59	0,49	0,73	0,30	0,17	-0,15
2.Рентабельності активів	Чистий прибуток / середньорічний обсяг активів * 100%	1,69	1,65	12,10	32,57	4	-22
3.Фінансовий леверидж	Сума зобов'язань / активи	0,40	0,47	0,41	0,97	≤50	≤80
4.Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	(Власний капітал - необоротні активи) / активи	0,31	0,29	0,31	-0,40	≤0,3	≈0
5.Коефіцієнт покриття зобов'язань	Обсяг оборотних активів / поточні зобов'язання	1,76	1,61	1,76	0,59	≤2	≤1

Джерело: розраховано автором на основі [53]

Аналіз ймовірності банкрутства є важливим етапом у фінансовій діагностиці підприємства, оскільки дозволяє оцінити його фінансовий стан, платоспроможність та здатність виконувати зобов'язання перед кредиторами. Ця інформація має ключове значення для проектування стратегії розвитку ТОВ «Брусилівський маслозавод», оскільки вона допомагає ідентифікувати потенційні ризики, оцінити стійкість бізнесу та розробити заходи для уникнення кризових ситуацій.

Для аналізу будуть використані такі результируючі показники, як коефіцієнт Бівера, рентабельність активів, фінансовий леверидж, коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом та коефіцієнт покриття зобов'язань. Після розрахунку цих показників вони будуть порівняні з нормативними значеннями, що дозволить отримати відповідні висновки (табл. 2.12).

Аналіз фінансових показників ТОВ «Брусилівський маслозавод» за 2021–2023 роки свідчить про покращення фінансового стану підприємства та зниження ризику банкрутства. Коефіцієнт Бівера у 2023 році досяг 0,73, що є вищим за показники 2021 (0,59) та 2022 років (0,49) і перевищує критичну межу 0,30. Це вказує на здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання за рахунок чистого прибутку та амортизаційних надходжень. Рентабельність активів у 2023 році зросла до 12,10% порівняно з 1,69% у 2021 році та 1,65% у 2022 році, що свідчить про підвищення ефективності використання активів для отримання прибутку. Хоча показник ще не досяг стабільного рівня 32,57%, його зростання є позитивною тенденцією.

Фінансовий леверидж залишався на стабільному рівні протягом аналізованого періоду і становив 0,41 у 2023 році, що відповідає нормативу ($\leq 0,50$). Це свідчить про помірну залежність підприємства від позикових коштів і збалансовану фінансову структуру. Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом залишався стабільним на рівні 0,31 у 2021 і 2023 роках та незначно знизився до 0,29 у 2022 році. Значення показника вище критичної межі ($\leq 0,30$), що підтверджує достатній обсяг власних ресурсів для покриття оборотних активів. Коефіцієнт покриття зобов'язань становив 1,76 у 2023 році, відновившись після зниження до 1,61 у 2022 році, що свідчить про здатність підприємства своєчасно виконувати свої поточні зобов'язання. Значення цього показника відповідає нормативу (≤ 2) та перевищує критичну межу (≤ 1).

Таким чином, підприємство демонструє позитивну динаміку фінансових показників, що свідчить про покращення ефективності діяльності та фінансової стійкості. Коефіцієнти Бівера, фінансового левериджу, покриття активів та

зобов'язань підтверджують здатність підприємства стабільно виконувати свої фінансові зобов'язання, знижуючи ризик банкрутства.

Таблиця 2.13 – Показники ефективності діяльності підприємства ТОВ «Брусилівський маслозавод» у 2021-2023 роках

Індикатор	Оптимальне значення	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	2	3	4	5
I. Майновий стан підприємства				
1. Коефіцієнт зносу основних засобів	Зменшення	45,24	49,35	50,17
II. Ліквідність підприємства				
2. Коефіцієнт покриття	>1	1,76	1,61	1,76
3. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,66	0,60	0,64
4. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0, збільшення	0,05	0,01	0,06
5. Чистий оборотний капітал, тис. грн.	>0, збільшення	68649	96768,7	108028,3
III. Платоспроможність (фінансова стійкість) підприємства				
6. Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	>0,5	0,60	0,53	0,59
7. Коефіцієнт фінансування	<1, зменшення	0,67	0,89	0,69
8. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,85	0,70	0,82
9. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0, збільшення	1,18	1,42	1,22
IV. Ділова активність підприємства				
10. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	1,35	1,33	4,02
11. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Збільшення	3,93	2,67	4,71
12. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Збільшення	53,45	66,55	40,39
13. Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	Зменшення	53,45	66,55	40,39
14. Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	Зменшення	91,53	134,82	76,45
15. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Збільшення	3,29	2,33	4,06
16. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	Збільшення	5,70	5,77	16,86
17. Віддача власного капіталу	Збільшення	0,03	0,03	0,20
V. Рівень рентабельності підприємства				
18. Рівень рентабельності основних засобів, %	>0, збільшення	7,14	0,07	0,51
19. Рівень фінансової рентабельності, %	>0, збільшення	3,03	2,94	20,50
20. Рівень рентабельності продажу, %	>0, збільшення	1,25	1,25	3,01
21. Рівень рентабельності реалізованої продукції за чистим прибутком, %	>0, збільшення	1,25	1,43	3,13

Джерело: розраховано автором на основі [53]

Водночас рентабельність активів має потенціал для подальшого зростання, що дозволить підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити довгостроковий розвиток. Загалом, ймовірність банкрутства ТОВ «Брусилівський маслозавод» є низькою за умови збереження позитивної динаміки показників. Тому можна впевнено будувати стратегію розвитку.

Підведемо підсумок щодо можливості реалізації стратегії розвитку на підприємстві ТОВ «Брусилівський маслозавод» (табл. 2.14).

Аналіз показників ТОВ «Брусилівський маслозавод» за 2021–2023 роки свідчить про позитивні зрушення у більшості сфер діяльності підприємства, хоча певні аспекти потребують подальшого вдосконалення.

Коефіцієнт зносу основних засобів демонструє негативну динаміку, збільшуючись із 45,24% у 2021 році до 50,17% у 2023 році. Це свідчить про зростання фізичного та морального зносу основних засобів, що може вплинути на ефективність виробничих процесів. Необхідно активізувати оновлення основних фондів для підвищення їх продуктивності.

Коефіцієнт покриття стабільно знаходиться на рівні 1,76 у 2023 році, що відповідає оптимальному значенню (>1). Коефіцієнт швидкої ліквідності дещо знизився у 2022 році (0,60), але зріс до 0,64 у 2023 році, що є прийнятним для підприємства. Абсолютна ліквідність зросла з 0,01 у 2022 році до 0,06 у 2023 році, демонструючи покращення здатності підприємства негайно покривати свої зобов'язання. Чистий оборотний капітал також збільшився на 57,36% за три роки, досягнувши 108028,3 тис. грн у 2023 році, що свідчить про зростання фінансової гнучкості.

Коефіцієнт платоспроможності (автономії) залишається близьким до оптимального значення ($>0,5$), знизившись у 2022 році до 0,53, але відновившись до 0,59 у 2023 році. Коефіцієнт фінансування зменшився з 0,89 у 2022 році до 0,69 у 2023 році, що свідчить про зниження залежності від позикових коштів. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами зріс до 0,82, що перевищує нормативне значення ($>0,1$). Коефіцієнт маневреності власного капіталу стабільно знаходиться на високому рівні, становлячи 1,22 у 2023 році.

Коефіцієнт оборотності активів значно зріс із 1,35 у 2021 році до 4,02 у 2023 році, що свідчить про підвищення ефективності використання активів. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості також покращився, досягнувши 4,71 у 2023 році. Оборотність матеріальних запасів зросла до 4,06, демонструючи оптимізацію складування та використання ресурсів. Строки погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей значно скоротилися,

що свідчить про покращення управління зобов'язаннями. Фондовіддача зросла до 16,86, що є позитивним сигналом щодо ефективності використання основних засобів. Віддача власного капіталу збільшилася до 0,20, свідчачи про покращення прибутковості.

Рентабельність основних засобів залишалася на низькому рівні, хоча демонструє покращення, зрісши до 0,51% у 2023 році. Фінансова рентабельність значно покращилася, досягнувши 20,50% у 2023 році, що вказує на підвищення прибутковості підприємства. Рентабельність продажу зросла до 3,01%, а рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком досягла 3,13%, що свідчить про ефективніше управління витратами.

Показники ТОВ «Брусилівський маслозавод» за аналізований період демонструють загальне покращення фінансово-економічного стану підприємства. Зростання ліквідності, платоспроможності та ділової активності підтверджують здатність підприємства стабільно функціонувати та виконувати свої зобов'язання. Водночас зростання коефіцієнта зносу основних засобів вказує на необхідність активізації інвестицій у модернізацію виробничих потужностей. Загалом підприємство має міцну основу для реалізації стратегії розвитку та забезпечення подальшого зростання.

Висновок до розділу 2. Розділ 2 дослідження дозволяє сформулювати комплексне уявлення про стан підприємства, його сильні та слабкі сторони, а також визначити основні напрями розвитку. Проведений аналіз загальних параметрів діяльності показав, що підприємство є одним із провідних виробників молочної продукції в Україні, орієнтованим на високу якість, інноваційність та екологічну відповідальність. Компанія має значні виробничі потужності, сучасне обладнання, розвинену логістичну систему та стабільну фінансову базу, що дозволяє їй ефективно конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Дослідження фінансово-економічних показників підприємства за 2021–2023 роки виявило позитивну динаміку основних індикаторів. Зокрема, спостерігається суттєве зростання чистого доходу, валового та операційного

прибутків, що свідчить про ефективність управлінських рішень у сфері виробництва та збуту. Рентабельність активів, оборотних коштів та продажу демонструють стабільне покращення, що підтверджує ефективне використання ресурсів. Аналіз показників ліквідності та фінансової стійкості підтвердив здатність підприємства виконувати короткострокові та довгострокові зобов'язання, а також підтримувати стабільний фінансовий стан. Однак зростання поточних зобов'язань вимагає посилення контролю для забезпечення фінансової стійкості.

SWOT-аналіз підприємства показав, що головними сильними сторонами ТОВ «Брусилівський маслозавод» є висока якість продукції, широкий асортимент, впізнавані бренди, екологічна відповідальність та сучасне виробниче обладнання. Основними можливостями є розширення експортних ринків, зростання попиту на екологічно чисту продукцію, впровадження інноваційних технологій та державна підтримка агропромислового комплексу. Разом із тим, серед слабких сторін виділяються залежність від постачальників сировини, високі виробничі витрати та обмежені експортні поставки. Загрозами є економічна нестабільність, жорстка конкуренція та ризики логістики. Для мінімізації впливу слабких сторін та загроз рекомендовано вдосконалити управління витратами, диверсифікувати постачання сировини, розширити маркетингові зусилля та впровадити енергоефективні технології.

Проведений VRIO-аналіз показав, що підприємство має суттєві конкурентні переваги, серед яких – впізнавані бренди, репутація якісної продукції, екологічна відповідальність та сертифікація за міжнародними стандартами. Водночас було виявлено необхідність посилення інноваційного потенціалу, розвитку кваліфікації персоналу та активного використання державних програм підтримки.

Загалом, результати аналізу вказують на стабільний розвиток ТОВ «Брусилівський маслозавод» та значний потенціал для подальшого зростання. Підприємство має міцну фінансово-економічну основу для реалізації стратегії розвитку, що передбачає розширення ринків збуту, вдосконалення виробничих

процесів, впровадження інноваційних продуктів та підвищення конкурентоспроможності на ринку молочної продукції. Водночас реалізація цих заходів вимагатиме зваженого підходу до управління ресурсами, модернізації основних засобів та посилення екологічної складової діяльності.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «БРУСИЛІВСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1 Визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства

Прийняття рішення щодо реалізації бізнес-проєкту є важливим етапом у розвитку будь-якого підприємства. Очевидно, що для цього потрібне ретельне планування та контроль на всіх етапах виконання операцій.

Першим етапом проаналізуємо поточний стан та запланований напрям розвитку ТОВ «Брусилівський маслозавод» у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Матриця визначення проблем діяльності ТОВ «Брусилівський маслозавод»

Сфера діяльності	Поточний стан (що є зараз)	Бажаний стан (мета)	Перешкоди (що заважає?)	Характер проблеми	Можливі причини
Виробничий процес	Потужності використовуються не повністю	Повне завантаження виробничих потужностей	Недостатнє використання ресурсів	Потреба у капіталовкладеннях для модернізації обладнання	Перерозподіл коштів на інші напрями
Ринкова позиція	Низька частка ринку	Лідируюча позиція	Внутрішня нестабільність	Складність у збільшенні частки ринку	Наявність сильних конкурентів
Цінова політика	Ціни на середньому рівні	Нижчі за середньо ринкові	Агресивна цінова політика конкурентів	Зростання собівартості продукції	Особливості та вартість використаної сировини
Просування продукції	Середній рівень	Висока ефективність	Відсутність фахівців з продажу	Відсутність рекламних заходів	Недостатня мотивація персоналу
Маркетингова діяльність	Недостатній рівень	Розвинута система маркетингу	Обмежений доступ до інформації про конкурентів	Труднощі проведення досліджень без спеціалістів	Невизнання керівництвом необхідності аналізу ринку

Джерело: сформовано автором на основі [52]

Поточний аналіз діяльності ТОВ «Брусилівський маслозавод» виявив низку проблем, які заважають підприємству досягти бажаного рівня ефективності та конкурентоспроможності. Основні аспекти, які потребують уваги, включають виробництво, ринкову позицію, цінову політику, просування продукції та маркетингову діяльність.

Виробництво. Підприємство використовує свої потужності не повністю, що стримує потенційний обсяг випуску продукції. Бажаним станом є повне завантаження виробничих потужностей. Однак основною перешкодою є недостатнє використання наявних ресурсів, що викликано потребою у капіталовкладеннях для модернізації обладнання. Причиною цієї ситуації є перерозподіл фінансових ресурсів керівництвом на інші напрями.

Ринкова позиція. Частка підприємства на ринку є невеликою, що не дозволяє йому займати лідерські позиції. Метою є досягнення лідируючого статусу. Основною проблемою виступає нестабільна ситуація на внутрішньому ринку, яка ускладнює розширення частки. Значний вплив мають сильні конкуренти, які активно займають ринкові позиції.

Цінова політика. Поточний рівень цін знаходиться на середньому рівні, але для підвищення конкурентоспроможності необхідно встановлювати ціни нижчі за середньоринкові. Основна проблема – агресивна цінова політика конкурентів та збільшення собівартості продукції. Це пов'язано зі специфікою сировини, яка потребує додаткових витрат.

Просування продукції. Рівень стимулювання збуту знаходиться на середньому рівні, тоді як бажаним є висока ефективність у цій сфері. Основною перешкодою є відсутність кваліфікованих фахівців з продажу та слабка система мотивації. Відсутність активних рекламних кампаній ще більше ускладнює процес залучення клієнтів.

Маркетингова діяльність. Підприємство має недостатньо розвинену маркетингову систему. Для досягнення бажаного стану необхідно побудувати потужну маркетингову стратегію. Головна перешкода – обмежений доступ до інформації про конкурентів. Складність у проведенні самостійних досліджень

без спеціалістів та невизнання керівництвом важливості таких заходів створюють додаткові труднощі.

Для вирішення ідентифікованих проблем, а також обрання форми стратегії розвитку, скористаємося інструментом ключових запитань. Ключових питаннях для визначення впливу кон'юнктури ринку на діяльність підприємства

Таблиця 3.2 – Ключові питання для визначення впливу кон'юнктури ринку на діяльність ТОВ «Брусилівський маслозавод»

КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ	АНАЛІЗ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ДЛЯ ТОВ «БРУСИЛІВСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»
Яких результатів слід очікувати у разі відсутності змін? Як це вплине на частку ринку?	Втрата частки ринку, погіршення конкурентних позицій, зменшення обсягів реалізації продукції та прибутковості.
Які фактори свідчать про зменшення або зростання місткості ринку?	Збільшення ємності ринку через появу нових конкурентів, зростання привабливості галузі, активне впровадження нових технологій.
Як буде змінюватися тенденція попиту на нашу продукцію? Чи існують у нас прямі конкуренти на ринку?	Попит стабільно зростає. Товари-конкуренти наразі вивчені, але можуть з'явитися через зміну ринкової ситуації нові.
Які перспективи ми маємо для поділу ринку на сегменти?	Робота з великими та малими підприємствами, вихід на нові географічні ринки (поза межні клієнти).
Який стан економіки в ключових регіонах, що споживають нашу продукцію?	Складна через війну.
Як змінюється рентабельність ринків, на яких ми працюємо?	Зростання попиту на еко продукти.
Які сегменти наразі демонструють найкращі результати у продажах? Які фактори сприяють нашому успіху в цій галузі?	Найкращі результати демонструє експорт продукції та співпраця з великими торговельними мережами.
Які очікування та вимоги мають споживачі галузі до продукції?	Висока якість продукції, стабільність постачання, натуральність.
Яким чином можна ідентифікувати нових потенційних споживачів і залучити їх до співпраці за допомогою цільових пропозицій?	Проведення маркетингових досліджень, розширення рекламної кампанії, впровадження сучасної маркетингової політики, вихід на нові ринки.
Які рішення ми можемо прийняти сьогодні щодо стратегії діяльності?	Зниження собівартості продукції, збільшення виробничих потужностей, розширення маркетингових інвестицій, залучення нових кваліфікованих фахівців, вихід на нові ринки.

Джерело: сформовано автором на основі [52]

Ключові питання для аналізу впливу ринкової кон'юнктури на діяльність підприємства є важливим інструментом стратегічного управління. Їх використання дозволяє отримати цінну інформацію про стан ринку, поведінку

конкуренції, споживчі вподобання, а також зовнішні фактори, що впливають на бізнес (табл. 3.2).

Наступним кроком у визначенні стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Брусилівський маслозавод» є аналіз можливостей для зростання, що базується на матриці «товар-ринок». Цей підхід дозволяє визначити найбільш перспективні напрями для розширення діяльності, орієнтуючись на наявний асортимент продукції та можливість виходу на нові ринки.

Таблиця 3.3 – Матриця можливостей «товар-ринок» ТОВ «Брусилівський маслозавод»

	Старий ринок	Новий ринок
Старий товар	<i>Стратегія глибокого проникнення:</i>	<i>Стратегія розширення ринку:</i>
	- проведення маркетингових досліджень для глибшого розуміння споживчого попиту;	- вихід на ринки сусідніх країн;
	- організація рекламних кампаній для підвищення впізнаваності бренду;	- розробка партнерських програм з дистриб'юторами в нових регіонах;
	- впровадження комплексу супутніх послуг, таких як зберігання сировини, транспортні та логістичні послуги.	
Новий товар	<i>Стратегія розробки товару:</i>	<i>Стратегія диверсифікації:</i>
	- розширення асортименту продукції, наприклад, включення нових видів сирів;	- освоєння нових сегментів ринку, наприклад, виробництво морозива;
	- створення інноваційних продуктів для існуючих ринків, що відповідають сучасним екологічним та якісним стандартам.	- впровадження нових продуктів, орієнтованих на потреби міжнародних споживачів, зокрема органічної продукції.
	- підвищення ефективності діяльності завдяки модернізації обладнання.	

Джерело: сформовано автором на основі [52]

Аналіз матриці можливостей «товар-ринок» для ТОВ «Брусилівський маслозавод» показує перспективи зростання підприємства через впровадження

різних стратегій у чотирьох комбінаціях: старий товар – старий ринок, старий товар – новий ринок, новий товар – старий ринок і новий товар – новий ринок.

Для комбінації «старий ринок – старий товар» основним напрямом розвитку є стратегія глибокого проникнення, яка передбачає проведення маркетингових досліджень для глибокого розуміння споживчого попиту, активізацію рекламних кампаній для підвищення впізнаваності бренду та впровадження додаткових послуг, таких як зберігання сировини, транспортні й логістичні послуги. Ця стратегія спрямована на максимальне використання потенціалу існуючого ринку та підвищення лояльності споживачів, що дозволить збільшити обсяги продажів і зміцнити конкурентні позиції.

У комбінації «новий ринок – старий товар» стратегія розширення ринку передбачає вихід на ринки сусідніх країн із продукцією, яка вже має попит на внутрішньому ринку. Для досягнення цього необхідно розробити партнерські програми з дистриб'юторами у нових регіонах, адаптувати товари до специфіки кожного ринку та забезпечити конкурентоспроможність за рахунок якісної продукції та ефективної логістики. Такий підхід дозволить масштабувати діяльність підприємства та збільшити доходи.

Для комбінації «старий ринок – новий товар» основним підходом є стратегія розробки товару, яка передбачає розширення асортименту продукції, наприклад, через впровадження нових видів сирів або інноваційних продуктів, що відповідають сучасним екологічним та якісним стандартам. Ця стратегія дозволить підприємству задовольнити змінні потреби споживачів і зайняти нові ніші на вже освоєному ринку.

Комбінація «новий ринок – новий товар» включає реалізацію стратегії диверсифікації, яка передбачає виробництво нової продукції, наприклад, морозива, для освоєння нових сегментів ринку, а також вихід на міжнародні ринки із впровадженням органічної продукції. Ця стратегія є найбільш ризикованою, але водночас і перспективною, оскільки відкриває можливості для значного розширення бізнесу.

Найбільш перспективними для ТОВ «Брусилівський маслозавод» є стратегія розширення ринку через вихід на міжнародні ринки та стратегія розробки товару з метою розширення асортименту. Для успішної реалізації цих стратегій необхідно інвестувати у маркетингові дослідження, створювати ефективну логістику та налагоджувати партнерські відносини з місцевими і міжнародними дистриб'юторами. Водночас варто враховувати ризики, пов'язані з високою конкуренцією на нових ринках, адаптацією продукції до регіональних особливостей і необхідністю значних інвестицій. Реалізація цих стратегій дозволить підприємству зміцнити позиції на існуючих ринках та досягти сталого зростання в довгостроковій перспективі.

Наступним кроком здійсимо вибір стратегії підприємства, використовуючи матрицю Мак-Кінзі.

Таблиця 3.4 – Діагностика параметрів привабливості ринку молочної продукції за матрицею Мак-Кінзі

№	Критерії привабливості ринків	Відносна важливість	Оцінка за 9-ти бальною шкалою	Зважена оцінка (п.3 * п.4)
1	Розмір ринку	0,08	8	0,64
2	Розмір ключових сегментів	0,06	8	0,48
3	Швидкість зростання ринку	0,05	8	0,4
4	Диверсифікація ринку	0,06	7	0,42
5	Сезонність попиту	0,05	5	0,15
6	Циклічність попиту	0,04	5	0,20
7	Чутливість ринку до цін	0,07	8	0,56
8	Можливості	0,07	7	0,49
9	Структура конкурентності	0,08	7	0,56
10	Бар'єри входу і виходу	0,01	5	0,05
11	Ступінь інтеграції	0,01	4	0,04
12	Сила постачальників	0,08	9	0,72
13	Інтенсивність капіталу	0,04	6	0,24
14	Використання виробничих потужностей	0,08	9	0,72
15	Доступність сировини	0,05	7	0,35
16	Інфляційна вразливість	0,03	5	0,15
17	Навколишнє середовище (політичні,	0,02	9	0,18
18	Прибутковість	0,07	9	0,63
19	Додана вартість	0,05	7	0,35
	Всього	1,00		7,14

Джерело: сформовано автором на основі [32]

Таблиця 3.5 – Оцінка параметрів сили позиції бізнесу в галузі за матрицею Мак – Кінзі

№	Критерії сили бізнесу	Відносна важливість	Оцінка за 9-ти бальною шкалою	Зважена оцінка (п.3 * п.4)
1	Частка ринку	0,06	3	0,18
2	Швидкість зростання підприємства	0,05	5	0,25
3	Широта спектру товарів	0,04	1	0,04
4	Ефективність збуту	0,08	5	0,4
5	Ефективність продажу	0,07	4	0,21
6	Цінова конкурентоспроможність	0,07	6	0,42
7	Ефективність просування	0,07	1	0,07
8	Кошти виробництва	0,07	6	0,42
9	Відносна якість товару	0,06	8	0,48
10	Відносна прибутковість	0,07	9	0,63
11	Ефект накопиченого досвіду	0,06	9	0,54
12	Використання інвестицій	0,09	1	0,09
13	Кваліфікація персоналу	0,07	7	0,49
14	Відносна ринкова позиція	0,07	5	0,35
15	Додана вартість (прибуток)	0,07	7	0,49
	Всього	1,00		5,53

Джерело: сформовано автором на основі [32]

На основі цієї оцінки визначимо місце ТОВ «Брусилівський маслозавод» в одному з квадратів матриці «Мак-Кінзі» (рис. 3.1):

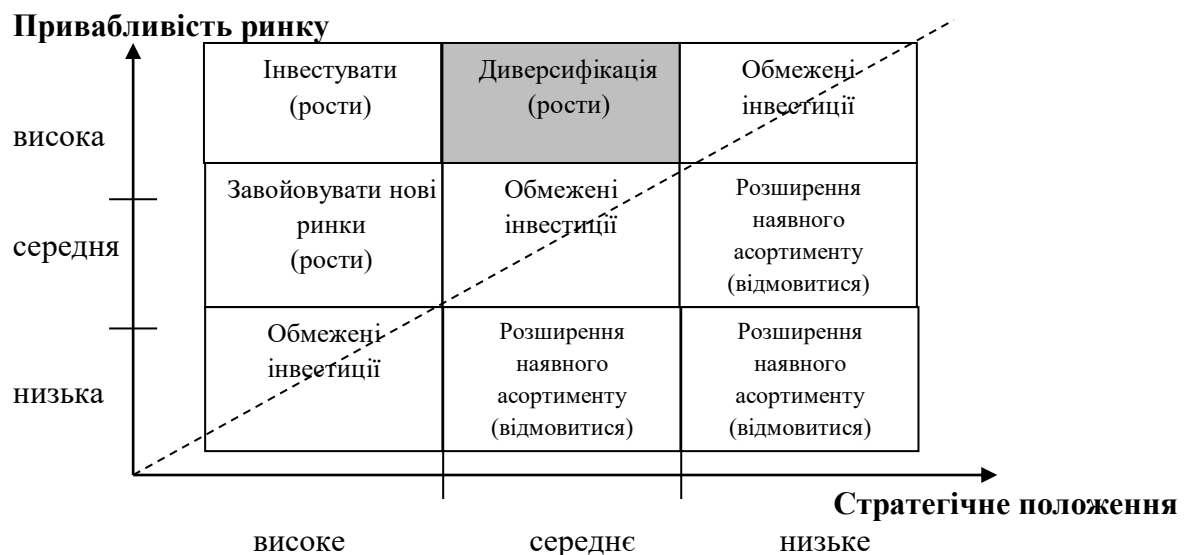


Рисунок 3.1 – Діагностика стратегії підприємства за допомогою портфельної моделі «Мак-Кінзі»

Джерело: сформовано автором на основі [32]

Аналіз за методикою Мак – Кінзі для ТОВ «Брусилівський маслозавод» дозволяє оцінити стратегічні можливості підприємства, враховуючи привабливість ринку та рівень конкурентоспроможності.

З точки зору привабливості ринку, внутрішній ринок молочної продукції залишається стабільним із тенденцією до зростання, тоді як зовнішні ринки, особливо в Європі та Азії, демонструють високий попит на якісну продукцію. Темпи зростання сегмента молочних продуктів, таких як масла та сири, помірні, але стабільні, завдяки зростанню популярності натуральної продукції. Водночас підприємство стикається з високою конкуренцією з боку міжнародних виробників, що вимагає посилення якості продукції та розробки конкурентних переваг. Рентабельність ринку середня, але її можна підвищити шляхом освоєння нових ринків і розширення асортименту. Підприємству слід також враховувати регуляторні вимоги щодо якості продукції, сертифікації та дотримання екологічних стандартів.

Оцінюючи конкурентоспроможність ТОВ «Брусилівський маслозавод», можна зазначити, що підприємство має сучасний технологічний потенціал, однак потребує модернізації обладнання для підвищення ефективності. Висока якість продукції є вагомим перевагою, але стабільність цієї якості на великих обсягах виробництва є викликом. Локальна впізнаваність бренду добре розвинена, проте для успішного виходу на нові ринки потрібні інвестиції в маркетинг. Власні логістичні потужності є ще одним важливим активом, який можна ефективно використовувати для розвитку. Підприємство має потенціал для інноваційного розширення асортименту, зокрема через розробку органічної та екологічно чистої продукції.

На основі аналізу можна виділити кілька стратегій. Найперспективніша з них – розширення присутності на нових ринках, особливо в сусідніх країнах, через збільшення обсягів виробництва, а також освоєння виробництва нових продуктів. Інвестиції в маркетинг і рекламні кампанії допоможуть підвищити впізнаваність бренду, а розробка нових продуктів, орієнтованих на сучасні споживчі тренди, сприятиме задоволенню попиту. У межах внутрішнього

ринку підприємству варто зосередитися на оптимізації процесів, зниженні собівартості продукції та підвищенні якості, а також модернізації обладнання.

Таблиця 3.6 – Стратегічна карта BSC ТОВ «Брусилівський маслозавод» у 2023 р.

Перспектива	Стратегічні цілі	Показники досягнення цілей
ФІНАНСИ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищити ефективність операційної діяльності 2. Збільшити виручку на 15% 3. Знизити витрати на виробництво 4. Залучити інвестиції для розвитку 5. Скоротити витрати на транспортування 	<p>Прибуток Рентабельність Чистий дохід Собівартість Прибутковість інвестицій</p>
СПОЖИВАЧІ	<ol style="list-style-type: none"> 6. Збільшити базу клієнтів 7. Покращити імідж бренду 8. Привернути нових міжнародних партнерів 9. Зберегти лояльність постійних клієнтів 10. Привернути увагу великих оптових покупців 	<p>Ринкова частка компанії Частка нових договорів на постачання Частка нових цільових аудиторій Рівень прибутковості споживачів Частка закупок від великих клієнтів</p>
БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ	<ol style="list-style-type: none"> 11. Диверсифікувати виробництво за рахунок нового продукту 12. Завершити інформаційні образи торгових марок 13. Оптимізувати технологічні процеси 14. Модернізувати виробництво 15. Максимально використовувати наявні виробничі потужності 	<p>Якість продукції виготовленої продукції Зменшення собівартості Збільшення доходу від реалізації Зростання доходу від бренду Спрощення тривалості збутових і виробничих процесів</p>
ПРАЦІВНИКИ	<ol style="list-style-type: none"> 16. Створити систему цінностей для працівників 17. Забезпечити творче середовище 18. Впроваджувати нематеріальні методи мотивації 19. Навчати персонал 20. Проводити корпоративні заходи 21. Ознайомлювати працівників з новою стратегією розвитку 	<p>Рівень плинності кадрів Ініціативність Продуктивність праці Задоволеність персоналу Професійний рівень</p>

Джерело: розраховано автором на основі [52]

У той же час на ринках із низькою привабливістю доцільно переглянути доцільність інвестування та скоротити асортимент продукції, яка не користується попитом. Це дозволить оптимізувати ресурси та зосередити увагу на перспективних сегментах.

Таким чином, реалізація запропонованих стратегій дозволить ТОВ «Брусилівський маслозавод» зміцнити конкурентні позиції, збільшити частку ринку та забезпечити довгострокову стійкість підприємства навіть в умовах високої конкуренції.

Для уточнення виокремлення стратегії розвитку скористаємося інструментом BSC та в таблиці 3.6 сформулюємо цілі за такими складовим, як «фінанси», «споживачі», «бізнес-процеси» та «працівники». На рисунку 3.2 стратегічні цілі згруповано за відповідними напрямками та показано їх взаємозв'язок через синергійні причинно-наслідкові зв'язки.

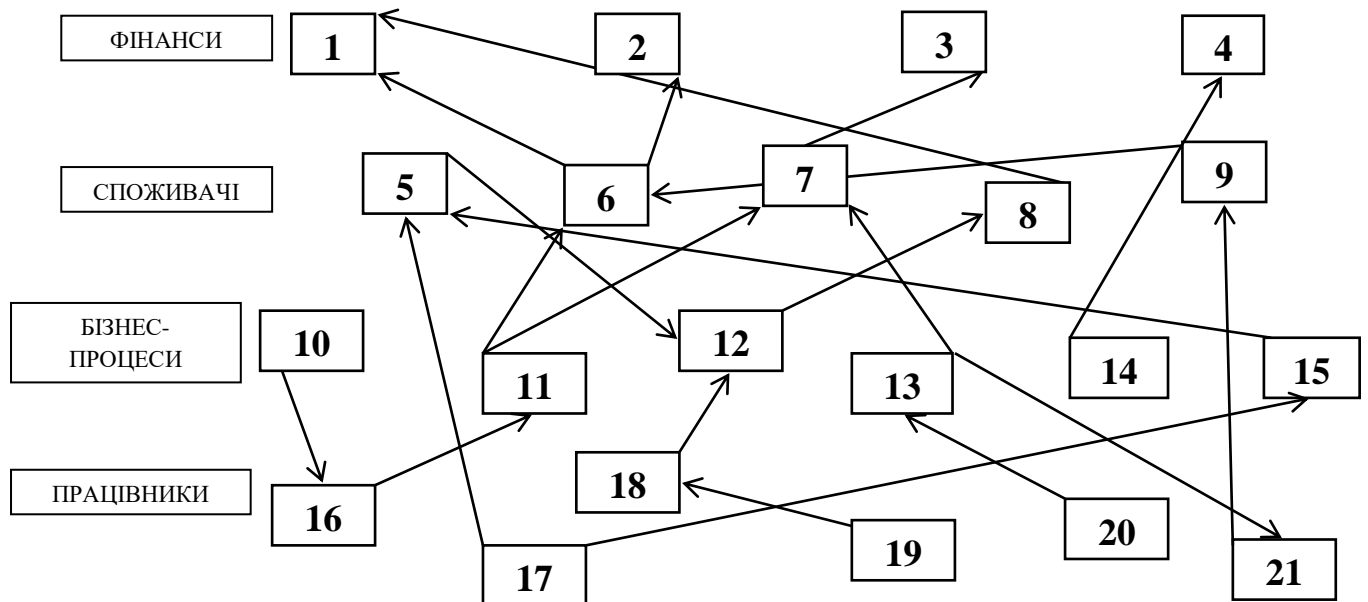


Рисунок 3.2 – Синергійні причинно-наслідкові зв'язки BSC ТОВ «Брусилівський маслозавод» у 2023 р.

Джерело: розраховано автором на основі [52]

Висновок щодо стратегії розвитку ТОВ «Брусилівський маслозавод» у 2023 році показує, що реалізація стратегії через інструмент BSC дозволить підвищити ефективність операційної діяльності, збільшити виручку, знизити витрати та залучити інвестиції. У перспективі споживачів стратегічні цілі зосереджені на розширенні клієнтської бази, вдосконаленні бренду та залученні нових міжнародних партнерів. В бізнес-процесах основними завданнями є диверсифікація виробництва, оптимізація процесів та модернізація. Перспектива персоналу орієнтована на створення системи цінностей, мотивацію та розвиток кадрів. Це дозволить зміцнити конкурентні позиції підприємства, збільшити частку ринку та забезпечити довгострокову стійкість.

3.2 Обґрунтування альтернативних проєктів реалізації стратегії розвитку в діяльність ТОВ «Брусилівський маслозавод»

Зважаючи на проведений стратегічний аналіз, що базувався на попередній оцінці поточного стану ТОВ «Брусилівський маслозавод», нами було обрано такі напрями стратегії розвитку:

1) Стратегія диверсифікації – вихід на новий ринок з новим продуктом. Передбачається введення виробництва морозива, зокрема, можна, окрім класичного асортименту, розробляти та виготовляти спеціалізоване морозиво для людей, які страждають на цукровий діабет, а також морозиво з біологічно активними добавками, такими як про- та пребіотики, що володіють лікувальними та дієтичними властивостями на ринку України.

2) Стратегія інноваційного розвитку. Ця стратегія передбачає впровадження нових технологій, модернізацію виробничих потужностей, покращення ефективності виробничих процесів та зниження витрат. Вона спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства через вдосконалення виробничих процесів та продукції.

Розглядаючи перспективи розвитку ТОВ «Брусилівський маслозавод», необхідно враховувати сучасні тенденції до інтернаціоналізації виробництва та глобальні зміни в уподобаннях споживачів морозива та сирів. Світовий попит дедалі більше зосереджується на продуктах із натуральними компонентами та корисними інгредієнтами. Це сприяє переорієнтації виробників на задоволення нових запитів ринку. Зокрема, зростає популярність немолочного морозива, яке перестає сприйматися лише як дієтичний продукт і стає частиною здорового способу життя.

Ще одним важливим трендом є збільшення попиту на органічні продукти, зокрема органічне морозиво, яке виробляється без використання синтетичних пестицидів, штучних добавок та генетично модифікованих компонентів. У Європі та США відкриваються спеціалізовані магазини й

підприємства, які пропонують унікальні види органічного морозива. За даними дослідження Brussels Science Group, понад 68% споживачів у Європі готові платити вищу ціну за такий продукт. В Україні попит на органічну продукцію зріс на 82% у 2021 році порівняно з попереднім роком.

Проте особливості українського ринку вимагають обережного підходу до ціноутворення. Попит на морозиво залишається чутливим до змін цін, зумовлених рівнем інфляції та купівельною спроможністю населення. Тому при встановленні ціни на органічне морозиво варто орієнтуватися на середньоринкові показники, щоб забезпечити його конкурентоспроможність та доступність для споживачів.

На основі аналізу ключових ринкових тенденцій, діяльності конкурентів, конкурентних переваг, а також поточного асортименту продукції та виробничого потенціалу ТОВ «Брусилівський маслозавод», із урахуванням сильних сторін компанії, можливостей та реальної й потенційної місткості ринку морозива, можна запропонувати такі альтернативні напрямки для ефективного розвитку бізнесу:

- 1) Проєкт 1 – виробництво нового продукту – морозива.
- 2) Проєкт 2 – модернізація виробництва.

Запропоновані проєкти можуть бути як альтернативними, так і паралельними.

Проєкти розраховуємо на три прогностичні роки (2026-2028 роки), а їх втілення є адекватним усім наявним ресурсним, виробничим та фінансовим можливостям підприємства. Зокрема, виробничі потужності підприємства дозволяють розширити виробничу діяльність нового продукту. Фінансування альтернативних проєктів здійснюватиметься за рахунок власних коштів, оскільки аналіз фінансового стану дав змогу впевнитися у такій можливості підприємства. Якщо виникнуть певні проблеми, підприємство розглядатиме залучення інвестиційних коштів або участь у грантових програмах.

Проект 1 – виробництво морозива

У таблиці 3.7 подано опис асортиментних груп нового продукту ТОВ «Брусилівський маслозавод» – морозива. Вибір таких асортиментних груп пояснюється вивченням і аналізом смакових уподобань українців, а також відсутністю даних смаків у широкому доступі в інших виробників, що забезпечить конкурентну перевагу підприємству.

Таблиця 3.7 – Ключові особливості нових видів морозива, запропонованих для впровадження у виробництво

НАЗВА МОРОЗИВА	ОПИС ПРОДУКТУ
1.CHOCOLATE CHIP COOKIE DOUGH	Ванільне морозиво, доповнене шматочками шоколадного печива та стружкою шоколаду.
2.PEANUT BUTTER FUDGE	Шоколадне морозиво з насиченим смаком арахісової пасту та шматочками арахісу.
3.BIRTHDAY CAKE	Поєднання ванільного та шоколадного морозива з додаванням подрібненого арахісу.
4.FRENCH VANILLA	Органічне морозиво з витонченим ароматом французької ванілі.
5.STRAWBERRY TENDERNESS	Полуничне морозиво, створене з використанням м'якоті полуниці, органічного молока та ніжних вершків.
6.MINT CHIP	Морозиво з ароматом м'яти, доповнене легкими ванільними нотами.
7.CHOCOLATE CLOUD	Шоколадне морозиво з інтенсивним смаком і дрібними шматочками темного шоколаду.
8.SALTED CARAMEL	Морозиво з гармонійним поєднанням солоної карамелі.
9.BLACKBERRIES & CREAM	Ванільне морозиво з ніжними шматочками ожини.
10.STRAWBERRIES & CHOCO	Шоколадне морозиво з додаванням соковитих шматочків солодкої полуниці.

Джерело: сформовано автором на основі [52]

Для розрахунку витрат по проекту, насамперед, потрібно розрахувати обсяг потенційного попиту розраховувався, виходячи з даних таблиці 3.8. Варто зазначити, що морозиво – продукт широко вжитку, тому за потенційних клієнтів узято усе населення України, окрім окупованих територій.

Таблиця 3.8 – Розрахунок потенційного річного попиту на новий продукт (в натуральному вимірі) у 2023 році

Чинник впливу на обсяг попиту	Дані
Населення України, ос.	37 000 000,00
Туристи/іноземці, що відвідують в Україну, ос.	13 600 000,00
Всього, в т. ч.:	50 600 000,00
- люди, що страждають від непереносимості лактози (2,5%)	-1 265 000,00
- вегетаріанці (3,4%)	-1 720 400,00
- території, де не реалізовуватиметься продукція (30%)	-11 100 000,00
Ризик несприйняття новинки ринком через:	
- незадоволення смаковими властивостями (3%)	-1 518 000,00
- завищеної ціни (16%)	-8 096 000,00
- вибір іншої марки морозива (42%)	-21 252 000,00
Частота придбання за рік 1 особою, раз	6
Попит за рік, тис. тонн	5646

Джерело: сформовано автором на основі [54]

Особливістю цінової політики, застосованої для реалізації даної альтернативи, є те, що ціна готового продукту визначалась шляхом додавання до собівартості одиниці продукції необхідного рівня критичної рентабельності та максимально можливої торгової націнки. При цьому враховувалась середня ціна конкурентних товарів, яка становить 17,5 грн за 100 г морозива (приблизно 70,16%). Розрахунок собівартості продукції подано в таблиці у додатку В. Варто зазначити, що активи компанії значно росли (що показав аналіз у попередньому розділі), а тому немає потреби в оренді чи купівлі приміщення для цеху. Це значно скорочує потребу у коштах.

Розрахуємо капітальні витрати Проєкту 1, що подані у таблиці 3.9. Таким чином, на реалізацію Проєкту 1 потрібно витратити 16830 тис.грн. інвестиційних коштів.

Таблиця 3.9 – Розрахунок капітальних витрат Проект 1

Перелік витрат	Кількість, шт.	Ціна, грн.	Сума, грн.
1.Міксери та пастеризатори	4	450000	1800000
2.Гомогенізатори	4	350000	1400000
3.Охолоджувальне обладнання	4	555000	2220000
4.Фризери (для заморожування та збивання суміші)	5	750000	3750000
5.Пакувальні машини	5	370000	1850000
6.Додаткові системи (конвеєри, морозильні камери)	5	555000	2775000
7.Стерилізатори та системи очищення	6	185000	1110000
8.Додаткові резервуари для зберігання	5	111000	555000
9.Транспорт та монтаж	2	500000	1000000
10.Налаштування автоматизованих систем	2	185000	370000
ВСЬОГО			16830000

Джерело: сформовано автором

Для налагодження ефективної роботи цеху варто створити новий штат співробітників, оскільки наявний персонал повністю задіяний у роботі підприємства. Штатна структура включає 44 працівників, що покривають усі основні, допоміжні та адміністративні функції виробництва морозива. Основна частина витрат припадає на основний персонал, особливо операторів обладнання та технологів, які є ключовими для безперервної роботи підприємства. Допоміжний і адміністративний персонал забезпечує підтримку та координацію процесів. Рівень заробітної плати та кількість персоналу відповідають середнім нормам для виробничих підприємств середнього

масштабу в Україні (табл. 3.10). Річний фонд оплати праці (включаючи ЄСВ) становитиме 1609,18 тис. грн.

Таблиця 3.10 – Витрати на заробітну плату Проєкт 1

Посада	Кількість, осіб	Заробітна плата, грн/міс	ЄСВ, грн	Сума заробітної плати + ЄСВ за рік, грн
Основний персонал виробництва				
1.Технолог з виробництва морозива	4	40000	8800	195200
2.Оператори обладнання	8	35000	7700	341600
3.Контролери якості	6	30000	6600	219600
Допоміжний персонал				
4.Працівники складу	10	25000	5500	305000
5.Електрики та механіки	5	23000	5060	140300
6.Прибиральники	6	22000	4840	161040
Адміністративний персонал				
7.Менеджер з виробництва	1	58000	12760	70760
8.Бухгалтер	2	30000	6600	73200
9.Маркетолог	2	42000	9240	102480
ВСЬОГО				1609180

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.11 – Щомісячні витрати Проєкт 1

Види витрат	Вартість, грн.
1.Витрати на навчання персоналу та тренінги	300000
2.Витрати на страхування	150000
3.Витрати комунальні послуги	250000
4.Транспортні витрати	450000
5.Поточний ремонт та обслуговування	160000
6.Бредування	550000
7.Програмне забезпечення	250000
ВСЬОГО	1860000

Джерело: сформовано автором

У таблиці 3.12 проілюстровано основні витрати, котрі необхідні для реалізації ідеї створення виробництва нового продукту – морозива. Також при розрахунках враховано амортизацію, котра становить 1683 тис.грн. щомісячно.

Проект 2 – Модернізація виробництва

Модернізація виробництва спрямована на підвищення ефективності роботи підприємства, оптимізацію виробничих процесів та вдосконалення якості продукції. Це дозволить заводу розширити асортимент, знизити собівартість продукції, збільшити виробничі потужності та зміцнити конкурентні позиції на ринку молочних продуктів.

Основними завданнями модернізації є технічне оновлення обладнання, впровадження сучасних автоматизованих технологій, покращення логістики, розробка нових видів продукції та зниження екологічного впливу. Зокрема, планується заміна застарілих пастеризаторів, сепараторів і пакувальних ліній на сучасні енергоефективні аналоги. Це дозволить не лише підвищити продуктивність, але й знизити витрати на енергоресурси.

Окремий акцент робиться на вдосконаленні якості продукції. Завод планує випускати морозиво та молочну продукцію з використанням натуральних інгредієнтів, що відповідають сучасним вимогам екологічності та здорового харчування. Також буде впроваджено технології для переробки виробничих відходів та використання екологічних пакувальних матеріалів.

Варто зазначити, що місцеві жителі неодноразово скаржилися адміністрації заводу на вплив виробництва на довкілля. Оскільки питання екології є ключовим у діяльності компанії, то ж проект модернізації дасть змогу вирішити питання забруднення зовнішнього середовища за допомогою додаткових установок і очисних споруд.

Для підвищення кваліфікації персоналу передбачені навчання з експлуатації нового обладнання та впровадження інноваційних технологій. Оновлення логістики включає модернізацію складських приміщень із системами охолодження, що забезпечить довший термін зберігання готової продукції.

Проект реалізується у три етапи:

- ✓ підготовчий (аналіз існуючих потужностей, вибір постачальників обладнання, розробка технічного плану),

✓ основний (демонтаж старого обладнання, встановлення нового та його тестування) і

✓ фінальний (повний запуск виробництва, оцінка ефективності змін).

Очікується, що модернізація дозволить збільшити обсяги виробництва на 20–30%, знизити собівартість продукції на 10–15%, а також суттєво скоротити споживання енергоресурсів. Дані взяті з відкритих джерел щодо результатів впровадження подібних оновлень на виробництвах підприємств молочної галузі, а також з характеристик новітнього обладнання.

Таблиця 3.12 – Розрахунок капітальних витрат Проєкт 2

Обладнання	Призначення	Кількість (шт)	Орієнтовна вартість за одиницю (грн)	Загальна вартість (грн)
Пастеризатор GEA Group (Німеччина)	Термічна обробка молока. Дана модель відома своєю енергоефективністю та довговічністю. Підходять для обробки великих обсягів молока.	2	2000000	4000000
Ферментаційні резервуари SPX FLOW (США)	Заквашування та формування сирної маси. Дана модель має контроль температури та автоматизацію процесів.	4	1500000	6000000
Преси для сиру ALPMA (Німеччина)	Пресування сирної маси. Автоматизовані преси для формування сирів різного типу.	3	100000	300000
Лінія для формування та пакування сиру Tetra Pak (Швеція)	Автоматизація процесів формування і пакування. Дана модель пропонує Інтегровані лінії для формування та пакування сирів із можливістю роботи з різними форматами упаковок.	1	3500000	3500000
Збивальні машини для масла Technogel (Італія)	Виробництво вершкового масла. Дана модель спеціалізується на Спеціалізуються виробництві вершкового масла з різними смаковими властивостями.	2	1800000	3600000
Системи охолодження Danfoss (Данія)	Зберігання та витримка сирів	3	1500000	4500000
Додаткове обладнання (насоси, резервуари) Krones AG (Німеччина)	Транспортування сировини і готової продукції. Інноваційні рішення для транспортування та зберігання сировини.	5	1000000	5000000
ВСЬОГО				26 900 000

Джерело: сформовано автором

Витрати на модернізацію виробництва зображені в таблиці 3.12. Модернізація виробництва сиру та масла матиме такі наслідки для розвитку підприємства:

- Підвищення продуктивності: Збільшення обсягів виробництва за рахунок автоматизації та сучасного обладнання.
- Покращення якості продукції: Дотримання міжнародних стандартів, що розширить доступ до нових ринків.
- Зниження витрат: Скорочення енергоспоживання та оптимізація виробничих процесів.
- Розширення асортименту: Випуск нових видів сирів та масла з різними характеристиками.
- Підвищення конкурентоспроможності: Завдяки вдосконаленню технологій і зниженню собівартості.
- Екологічна відповідність: Зменшення відходів і використання екологічних рішень.

Ці зміни сприятимуть економічній стабільності та сталому розвитку підприємства. Було обрано надійні виробники обладнання. У суму вартості було закладено вартість на встановлення та транспортування кожної одиниці обладнання. Таким чином інвестиції для проекту 2 необхідні у розмірі 26900 тис.грн.

Для ефективного функціонування модернізованого виробництва сиру та масла передбачено 34 працівники із загальним місячним фондом заробітної плати з ЄСВ у розмірі 1,207,800 грн. Основний виробничий персонал включає технологів (2 особи, 97,600 грн/міс), операторів обладнання (10 осіб, 366,000 грн/міс) і контролерів якості (4 особи, 136,640 грн/міс). Допоміжний персонал складається з працівників складу (6 осіб, 183,000 грн/міс), електриків/механіків (4 особи, 131,760 грн/міс) та прибиральників (3 особи, 73,200 грн/міс). Адміністративний персонал включає менеджера з виробництва (1 особа, 61,000 грн/міс), бухгалтерів (2 особи, 73,200 грн/міс) і маркетологів (2 особи, 85,400 грн/міс) (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 – Витрати на заробітну плату Проєкт 2

Посада	Кількість, осіб	Заробітна плата, грн/міс	ЄСВ, грн/міс	Зарплата + ЄСВ за місяць, грн
Основний виробничий персонал				
Технолог	2	40000	8800	97600
Оператор обладнання	10	30000	6600	366000
Контролер якості	4	28000	6160	136640
Допоміжний персонал				
Працівник складу	6	25000	5500	183000
Електрик/механік	4	27000	5940	131760
Прибиральник	3	20000	4400	73200
Адміністративний персонал				
Менеджер з виробництва	1	50000	11000	61000
Бухгалтер	2	30000	6600	73200
Маркетолог	2	35000	7700	85400
ВСЬОГО	34			1207800

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.14 – Щомісячні витрати Проєкт 2

Види витрат	Вартість, грн.
1. Витрати на навчання персоналу та тренінги	400000
2. Витрати на страхування	500000
3. Витрати на електроенергію	100000
4. Монтаж	350000
5. Поточний ремонт та обслуговування	200000
6. Маркетинг	100000
7. Програмне забезпечення	250000
Разом	1900000

Джерело: сформовано автором

У таблиці 3.14 проілюстровано основні витрати, котрі необхідні для реалізації та адаптації нового обладнання протягом трьох років. Також при розрахунках враховано амортизацію, котра становить 1793 тис.грн. щомісячно.

Варто зазначити, що реалізація проєкту 2 не лише зміцнить конкурентоспроможність заводу та поглибить його розвиток, але й сприятиме економічному розвитку регіону, забезпечуючи нові робочі місця та підвищення кваліфікації працівників.

3.3 Діагностика доцільності альтернативних проєктів реалізації стратегії розвитку ТОВ «Брусилівський маслозавод»

У разі успішної реалізації ініціатив ТОВ «Брусилівський маслозавод», для оцінки економічної доцільності та фінансових наслідків проєктів буде проведено розрахунок фінансового плану для кожного з них. План включатиме аналіз доходів, витрат, операційного та чистого прибутку. На основі отриманих результатів будуть визначені показники доцільності впровадження проєктів, зокрема чистий приведений дохід (NPV), індекс доходності (ID), термін окупності (ТО) та внутрішня норма доходності (IRR).

Таблиця 3.15 – Прогноз ефекту від впровадження Проєкт 1 за сценарним підходом

Сценарій	Показник	Обсяг реалізації, тис.т	Ціна, грн.	ПРОГНОЗНИЙ РЗУЛЬТАТ, тис.грн.	Збільшення/зменшення, обсягу реалізації
Оптимістичний	Дохід від реалізації продукції, тис. грн./рік	6000,00	19,50	117000,00	+20%
Реалістичний	Дохід від реалізації продукції, тис.грн./рік	5000,00	18,50	92500,00	0
Песимістичний	Дохід від реалізації продукції, тис.грн./рік	4000,00	17,50	70000,00	-20%

Джерело: сформовано автором

У таблицях 3.15 та 3.16 було визначено ставку, на яку зросте дохід від реалізації за трьома сценаріями – ця величина і буде доходами від проєктів. Тому показники доцільності реалізації проєкту будуть розраховуватися, відштовхуючись від даної суми зростання виручки. Розрахунки проведемо в

орієнтації на наступні 3 прогностні роки (2026, 2027, 2028) і за трьома сценаріями – оптимістичним, песимістичним і реалістичним.

Таблиця 3.16 – Прогноз ефекту від впровадження Проект 2 за сценарним підходом

Сценарій	Показник	ФАКТ (кінець 2023 року)	Збільшення за підсумками модернізації	ПРОГНОЗ	Результат
Оптимістичний	Дохід від реалізації, тис. грн./рік	301316,70	20%	361580,04	60263,34
Реалістичний	Дохід від реалізації, тис. грн./рік	301316,70	18%	355553,71	54237,01
Песимістичний	Дохід від реалізації, тис. грн./рік	301316,70	15%	346514,21	45197,50

Джерело: сформовано автором

У таблиці 3.15 прогностний обсяг реалізації було розраховано, відштовхуючись від 5000 тис. т – прогностної виробничої потужності цеху, де буде вироблятися морозиво, за вказаних параметрів та розрахованим попитом. За оптимістичного сценарію вважаємо, що даний обсяг у натуральних одиницях зросте +20%, а за песимістичного – зменшиться на -20%. Також для кожного сценарію приймаємо різну ціну.

У таблиці 3.16 прогностний дохід від реалізації за оптимістичного сценарію зросте на +20%, за реалістичного на +15%, а за песимістичного на +15% внаслідок модернізації виробництва. Для розрахунку показників доцільності реалізації за дохід від проекту 2 приймаємо саме відсоток зростання.

Варто зазначити, що при розрахунках експертним методом було прогнозовано поступове зростання виручки. Деталізовані розрахунки подані по

проєкту 1 у додатку Г, а по проєкту 2 – у додатку Д. Вони виконувалися в програмі Excel.

Оцінка ефективності інвестиційних витрат є одним із ключових етапів проєктного аналізу. Для проєкту 1, що передбачає інвестиції у розмірі 16830 тис.грн., а також для проєкту 2, що передбачає інвестиції у розмірі 26900 тис.грн. буде проведено аналіз доцільності вкладень. Важливим чинником, який впливає на результати аналізу, є ставка дисконту, за якою грошові потоки, згенеровані проєктом, приводяться до єдиного моменту у часі. Ставка дисконту безпосередньо впливає на величину дисконтованого грошового потоку: що вища ставка, то нижчою буде дисконтована сума грошового потоку. На основі аналізу поточної діяльності банків України, експертних досліджень і прогнозів НБУ було прийнято рішення використовувати три сценарії: оптимістичний із ставкою дисконту 15%, реалістичний – 18%, та песимістичний – 20%.

Розрахуємо показники доцільності впровадження альтернативних проєктів.

Чистий приведений дохід (ЧПД або NPV) визначається за допомогою наступної формули:

$$\text{ЧПД} = \sum \left(\frac{\text{Доходи}_t}{(1+r)^t} \right) - I \quad (3.1)$$

де:

- Доходи_t — доходи в періоді t,
- r — ставка дисконтування (вартість капіталу),
- t — період часу (зазвичай в роках),
- I — початкові інвестиції.

Ця формула застосовується для визначення вартості проєкту або інвестицій з урахуванням фактору часу та вартості грошей. Якщо чистий приведений дохід (NPV) має позитивне значення, проєкт вважається економічно доцільним для інвестицій. Негативне значення свідчить про недостатній рівень доходу від проєкту.

Таблиця 3.17 – Прогноз ефектів від впровадження проєктів стратегії розвитку ТОВ «Брусилівський маслозавод» на три прогностні роки, 2026-2028 рр.

Сценарій	Розрахунок, тис.грн.
ПРОЄКТ 1	
Оптимістичний	$NPV_{\text{опт}}^1 = (48502 + 53086 + 58684) - 16830 = 143442$
Реалістичний	$NPV_{\text{реал}}^1 = (31561 + 35594 + 39979) - 16830 = 90304$
Песимістичний	$NPV_{\text{пес}}^1 = (-7423 + 8418 + 16065) - 16830 = 230$
ПРОЄКТ 2	
Оптимістичний	$NPV_{\text{опт}}^2 = (16157 + 12586 + 33012) - 26900 = 34855$
Реалістичний	$NPV_{\text{реал}}^2 = (13625 + 16060 + 25076) - 26900 = 27861$
Песимістичний	$NPV_{\text{пес}}^2 = (6471 + 14360 + 10184) - 26900 = 4115$

Джерело: сформовано автором

З табл. 3.17 видно, що два проєкти є прибутковими. Оскільки проєкт 2 потребує більше інвестицій, то показники NPV мають менші значення. Хоча за песимістичним сценарієм, котрий може бути вигоідним під впливом сьогоднішніх зовнішніх негативних факторів, проєкт 2 є більш доцільним.

Розрахуємо показники індексу дохідності (ІД або ID) за формулою:

$$ID = \frac{\sum \left(\frac{\text{Доходи}_t}{(1+r)^t} \right)}{I} \quad (3.2)$$

де:

- $\sum \left(\frac{\text{Доходи}_t}{(1+r)^t} \right)$ — сума дисконтованих доходів за всі періоди t,
- I — початкові інвестиції,
- r — ставка дисконтування,
- t — період часу.

Індекс дохідності дає інформацію про те, скільки одиниць доходу буде отримано на кожну одиницю інвестицій (табл. 3.18).

Таблиця 3.18 – Прогноз ефектів від впровадження проєктів стратегії розвитку ТОВ «Брусилівський маслозавод» на три прогностні роки, 2026-2028 рр.

Сценарій	Розрахунок, грн.
ПРОЄКТ 1	
Оптимістичний	$ID_{\text{опт}}^1 = (48502 + 53086 + 58684) / 16830 = 9,52$
Реалістичний	$ID_{\text{реал}}^1 = (31561 + 35594 + 39979) / 16830 = 6,37$
Песимістичний	$ID_{\text{пес}}^1 = (-7423 + 8418 + 16065) / 16830 = 1,01$
ПРОЄКТ 2	
Оптимістичний	$ID_{\text{опт}}^2 = (16157 + 12586 + 33012) / 26900 = 2,3$
Реалістичний	$ID_{\text{реал}}^2 = (13625 + 16060 + 25076) / 26900 = 2,04$
Песимістичний	$ID_{\text{пес}}^2 = (6471 + 14360 + 10184) / 26900 = 1,15$

Джерело: сформовано автором

Альтернативні проєкти за сценарним підходом проілюстрували позитивні прогностні результати з великою віддачою навіть за песимістичними варіантами розвитку подій. Проте проєкт 2 має меншу віддачу, що пояснюємо більшою вартістю вкладених інвестицій.

Розрахуємо показник терміну окупності (ТО) за формулою:

$$\text{Термін_окупності} = t, \text{ коли } \sum_{k=1}^t \text{Доходи}_k \geq I \quad (3.3)$$

де:

- Доходи_к — чистий дохід в році к,
- I — початкові інвестиції,

- t — період, в якому накопичені доходи досягли або перевищили початкові інвестиції.

У даному випадку визначаємо, у якому році сумарні доходи перевищать початкові інвестиції (табл. 3.19).

Таблиця 3.19 – Прогноз ефектів від впровадження проєктів стратегії розвитку ТОВ «Брусилівський маслозавод» на три прогностні роки, 2026-2028 рр.

Сценарій	Розрахунок, місяць
ПРОЄКТ 1	
Оптимістичний	$TO_{\text{опт}}^1 = 16830 / ((48502 + 53086 + 58684) / 3) = 0,32$
Реалістичний	$TO_{\text{реал}}^1 = 16830 / ((31561 + 35594 + 39979) / 3) = 0,47$
Песимістичний	$TO_{\text{пес}}^1 = 16830 / ((-7423 + 8418 + 16065) / 3) = 2,96$
ПРОЄКТ 2	
Оптимістичний	$TO_{\text{опт}}^2 = 26900 / ((16157 + 12586 + 33012) / 3) = 2,3$
Реалістичний	$TO_{\text{реал}}^2 = 26900 / ((13625 + 16060 + 25076) / 3) = 2,04$
Песимістичний	$TO_{\text{пес}}^2 = 26900 / ((6471 + 14360 + 10184) / 3) = 2,60$

Джерело: сформовано автором

Показники терміну окупності також мають позитивні значення, проте за проєктом 1 інвестиції окупляться швидше. Все ж різницю окупностей у декілька місяців за проєктом 2, за умови більших інвестицій, не є негативним показником.

За допомогою інструменту Excel нами було розраховано внутрішню норму прибутковості (IRR), яка визначає ставку дисконту, за якої чистий приведений дохід (NPV) проєкту дорівнює нулю. Цей показник є ключовим для оцінки ефективності інвестиційних проєктів. IRR відображає ту ставку

доходності, за якої проект у термінах приведених грошових потоків не генерує ані прибутку, ані збитку. Для розрахунку було використано наступну формулу:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - I = 0 \quad (3.4)$$

де:

- CF_t — грошові потоки (доходи або витрати) у періоді t ,
- IRR — внутрішня норма прибутковості,
- I — початкові інвестиції,
- n — кількість періодів.

Внутрішня норма прибутковості (IRR) визначається методом ітерацій (проб і помилок), тому її розрахунок зазвичай виконується за допомогою фінансових калькуляторів або програмного забезпечення, наприклад, Excel. У Excel для обчислення IRR було використано функцію $IRR(values)$, де $values$ — це масив грошових потоків, що включає початкову інвестицію (від'ємне значення) та подальші доходи або витрати.

У результаті розрахунків нами були отримані такі значення IRR :

❖ Проект 1:

- ✓ оптимістичний сценарій за ставки дисконту 15% отримали $IRR = 71\%$;
- ✓ реалістичний сценарій за ставки дисконту 18% отримали $IRR = 67\%$;
- ✓ песимістичний сценарій за ставки дисконту 20% отримали 19%.

❖ Проект 2:

- ✓ оптимістичний сценарій за ставки дисконту 15% отримали $IRR = 49\%$;
- ✓ реалістичний сценарій за ставки дисконту 18% отримали $IRR = 47\%$;
- ✓ песимістичний сценарій за ставки дисконту 20% отримали 26%.

Як бачимо, IRR за обома проектами має позитивні значення, котрі значно перевищують вартість капіталу, а тому обидва проекти є доцільними.

Підведемо підсумок за проектами в таблицях 3.19 та 3.20. Прослідкуємо результативність майбутньої стратегії розвитку та порівняємо за напрямками.

Таблиця 3.20 – Оцінка ефективності проекту 1 ТОВ «Брусилівський маслозавод» на три прогностні роки, 2026-2028 рр.

Показник	Роки				Сума
	початок 2026 року	2026	2027	2028	
Оптимістичний сценарій					
Інвестиції, тис.грн.	16830				
Чистий прибуток, тис.грн.		32453	3464	38022	73939
Повна собівартість		74466	69995	71181	215642
Амортизація, тис.грн.		20196	20196	20196	60588
Грошові потоки, тис.грн.		52649	58218	58684	169551
Дисконтований грошовий потік (15%), тис.грн.		48502	53086	58684	160272
Економічна доцільність впровадження проекту		NPV = 143442 тис.грн. ID = 9,52 тис.грн. TO = 0,32 роки IRR = 71%			
Реалістичний сценарій					
Інвестиції, тис.грн.	16830				
Чистий прибуток, тис.грн.		14804	19580	19783	54167
Повна собівартість, тис.грн.		73026	68607	68948	210581
Амортизація, тис.грн.		20196	20196	20196	60588
Грошові потоки, тис.грн.		35000	39776	39979	114755
Дисконтований грошовий потік (18%), тис.грн.		31561	35594	39979	107134
Економічна доцільність впровадження проекту		NPV = 90304 тис.грн. ID = 6,37 тис.грн. TO = 0,47 роки IRR = 67%			
Песимістичний сценарій					
Інвестиції, тис.грн.	16830				
Чистий прибуток, тис.грн.		-28044	-10623	-4131	-42798
Повна собівартість, тис.грн.		68386	70358	74918	213662
Амортизація, тис.грн.		20196	20196	20196	60588
Грошові потоки, тис.грн.		1149	1149	1149	3447
Дисконтований грошовий потік (20%), тис.грн.		-7423	8418	16065	17060
Економічна доцільність впровадження проекту		NPV = 230 тис.грн. ID = 1,01 тис.грн. PDP = 2,95 роки IRR = 19%			

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.21 – Оцінка ефективності проєкту 2 ТОВ «Брусилівський маслозавод» на три прогностні роки, 2026-2028 рр.

Показник	Роки				Сума
	початок 2026 року	2026	2027	2028	
Оптимістичний сценарій					
Інвестиції, тис.грн.	26900				
Чистий прибуток, тис.грн.		-3597	-7515	11496	384
Повна собівартість, тис.грн.		58810	55375	56314	170499
Амортизація, тис.грн.		21516	21516	21516	64548
Грошові потоки, тис.грн.		17919	14001	33012	64932
Дисконтований грошовий потік (15%), тис.грн.		16157	12586	33012	61755
Економічна доцільність впровадження проєкту		NPV = 34855 тис.грн. ID = 2,3 тис.грн. TO = 1,31 роки IRR = 49%			
Реалістичний сценарій					
Інвестиції, тис.грн.	26900				
Чистий прибуток, тис.грн.		-6161	-3355	3560	-5956
Повна собівартість, тис.грн.		58810	55486	55762	170058
Амортизація, тис.грн.		21516	21516	21516	64548
Грошові потоки, тис.грн.		15355	18161	25076	58592
Дисконтований грошовий потік (18%), тис.грн.		13625	16060	25076	54761
Економічна доцільність впровадження проєкту		NPV = 27861 тис.грн. ID = 2,04 тис.грн. TO = 1,47 роки. IRR = 47%			
Показник	Роки				Сума
	початок 2026 року	2026	2027	2028	
Песимістичний сценарій					
Інвестиції, тис.грн.	26900				
Чистий прибуток, тис.грн.		-13788	-5035	-11332	-30155
Повна собівартість		58810	59626	63491	181927
Амортизація, тис.грн.		21516	21516	21516	64548
Грошові потоки, тис.грн.		7728	16481	10184	34393
Дисконтований грошовий потік (20%), тис.грн.		6471	14360	10184	31015
Економічна доцільність впровадження проєкту		NPV = 4115 тис.грн. ID = 1,15 тис.грн. TO = 2,6 роки IRR = 26%			

Джерело: сформовано автором

Аналіз двох проєктів ТОВ «Брусилівський маслозавод» показав, що проєкт 1 має значно вищу рентабельність і швидшу окупність у порівнянні з

проєктом 2. У оптимістичному сценарії проєкт 1 демонструє чистий приведений дохід (NPV) у розмірі 143,442 тис. грн, внутрішню норму доходності (IRR) 71%, термін окупності (ТО) лише 0,32 роки та індекс доходності (ID) 9,52. Це свідчить про високу ефективність проєкту. Реалістичний сценарій підтверджує його доцільність із NPV 90,304 тис. грн, IRR 67% та ТО 0,47 роки. Навіть у песимістичному сценарії проєкт залишається майже рентабельним, маючи NPV 230 тис. грн, IRR 19% та ТО 2,95 роки.

Проєкт 2 є менш рентабельним, хоча також має перспективи за оптимістичного сценарію. Його NPV становить 34,855 тис. грн, IRR 49% та ТО 1,31 роки, що свідчить про помірну ефективність. Реалістичний сценарій демонструє зниження показників до NPV 27,861 тис. грн, IRR 47% та ТО 1,47 роки, але проєкт залишається рентабельним. У песимістичному сценарії показники значно погіршуються: NPV знижується до 4,115 тис. грн, IRR – до 26%, а ТО збільшується до 2,6 роки, що знижує його привабливість.

Отже, проєкт 1 є пріоритетним для реалізації завдяки його високій рентабельності, швидкій окупності та стійкості до різних економічних умов. Проєкт 2 може бути розглянутий як додатковий за умови наявності стабільного фінансування та сприятливих ринкових умов.

Висновок до розділу 3. У розділі 3 було здійснено стратегічне обґрунтування розвитку ТОВ «Брусилівський маслозавод», проаналізовано поточний стан підприємства, визначено його ключові проблеми та можливості для зростання. Основними стратегічними напрямками було обрано диверсифікацію (впровадження нового продукту — морозива) та модернізацію виробництва (оновлення технологічного обладнання).

Проєкт 1 — виробництво морозива виявився більш рентабельним і перспективним. Він має високу окупність, що підтверджують розрахунки: чистий приведений дохід (NPV) у розмірі 143,442 тис. грн за оптимістичного сценарію, внутрішня норма доходності (IRR) 71%, а термін окупності (ТО) — лише 0,32 роки. Проєкт також залишається економічно доцільним за реалістичного сценарію (NPV = 90,304 тис. грн, IRR = 67%) та має невелику

рентабельність за песимістичного сценарію ($NPV = 230$ тис. грн, $IRR = 19\%$). Крім того, проєкт спрямований на задоволення зростаючого попиту на натуральні та органічні продукти, що відповідає сучасним ринковим трендам.

Проєкт 2 — модернізація виробництва передбачає значні інвестиції, але має нижчі показники рентабельності. За оптимістичного сценарію NPV складає 34,855 тис. грн, IRR — 49%, а термін окупності — 1,31 роки. Реалістичний сценарій підтверджує доцільність модернізації ($NPV = 27,861$ тис. грн, $IRR = 47\%$), але за песимістичного сценарію показники суттєво погіршуються ($NPV = 4,115$ тис. грн, $IRR = 26\%$). Однак модернізація забезпечить підвищення продуктивності, покращення якості продукції, зниження собівартості та відповідність міжнародним стандартам, що зміцнить конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Загалом обидва проєкти є економічно доцільними, однак проєкт 1 є пріоритетним для реалізації через швидшу окупність і високу рентабельність. Проєкт 2 доцільно розглядати як додатковий етап розвитку підприємства за умови стабільного фінансування. Реалізація цих проєктів дозволить ТОВ «Брусилівський маслозавод» зміцнити свої ринкові позиції, збільшити частку ринку, розширити асортимент продукції та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У першому розділі було проведено глибокий теоретичний аналіз сутності, форм та економічного значення розвитку підприємства, досліджено методичні аспекти оцінювання ефективності цього процесу, а також систематизовано стратегії бізнесу за рівнем їх відношення до розвитку.

Розвиток підприємства охарактеризовано як багатовимірний і незворотний процес кількісних і якісних змін, які відбуваються у його структурі, функціях та масштабах діяльності під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Встановлено, що розвиток забезпечує досягнення нового рівня результативності, стійкості та конкурентоспроможності підприємства у динамічному ринковому середовищі. Ключовими властивостями розвитку визначено незворотність, спрямованість і закономірність змін.

Узагальнюючи, можна зробити висновок про складність однозначного трактування понять «розвиток» та «розвиток підприємства». Ці терміни пройшли тривалий еволюційний шлях у межах економічної думки, зазнавши значних трансформацій. Це підтверджується широким спектром класифікаційних ознак, які застосовуються для їх визначення, а також варіативністю підходів до їхнього трактування.

Розвиток підприємства має відповідати певним визначеним властивостям, серед яких особливе значення мають незворотність, спрямованість та закономірність змін. Саме поняття «розвиток підприємства» можна визначити як сукупність змін, що відбуваються в його господарській системі під впливом численних факторів, які забезпечують досягнення якісно нового рівня результативності та ефективності діяльності, а також управління бізнесом у динамічному та конкурентному зовнішньому середовищі.

Аналіз різноманітних трактувань понять, досліджених у першому розділі, дозволяє зробити висновок про широкий спектр методик, які можуть бути застосовані для оцінки ефективності розвитку підприємства. Серед

найбільш поширених методик можна виокремити: BCG, бенчмаркінг, побудову лінії життєвого циклу, підхід МакКінзі, BSC тощо.

Як і у випадку з класифікацією розвитку підприємства, існує значна кількість класифікаційних ознак стратегій його розвитку. Загальновідомою є чотирьохступінчаста ієрархічна структура стратегічного управління підприємством, яка включає загальнокорпоративну, конкурентну, функціональну та операційну стратегії. Водночас у науковій літературі стратегії часто поділяють на групи за їх спрямованістю: стратегії функціонування та розвитку.

Традиційно виокремлюють три основні альтернативи стратегії зростання, які включають концентрований, інтегрований та диверсифікований ріст. Ці стратегії охоплюють ключові напрямки, що забезпечують адаптацію та розвиток підприємства у конкурентному середовищі. Крім того, у науковій дискусії постає питання щодо віднесення стратегій скорочення до типів стратегій розвитку. Це породжує неоднозначність у трактуванні їхньої ролі, що дозволяє сформулювати авторське бачення для вирішення зазначеної дилеми.

Аналіз класифікацій стратегій бізнесу виявив відсутність у науковій літературі універсального підходу до систематизації стратегій підприємства за рівнем їх відношення до розвитку. У зв'язку з цим було запропоновано поділ стратегій на три основні рівні:

— Стратегії першого рівня: повністю відповідають характерним ознакам стратегії розвитку, включаючи стратегії прискореного (концентрованого), інтегрованого та диверсифікованого зростання.

— Стратегії другого рівня: реалізуються як стратегії розвитку на конкурентному етапі, до яких належать стратегії диференціації, фокусування, а також конкурентні стратегії лідера, атакування, послідовника тощо.

— Стратегії третього рівня: орієнтовані на впровадження якісно нових форм, зокрема функціональні стратегії (товарно-ринкові, ресурсні, технологічні).

Запропонована класифікація дозволяє чіткіше визначати відповідність стратегій підприємства цілям його довгострокового розвитку, забезпечуючи точніше стратегічне планування та ефективніше використання ресурсів.

Окрему увагу приділено аналізу стратегій скорочення. Встановлено, що, попри спірність їх класифікації як стратегій розвитку, вони, за винятком стратегії ліквідації, можуть використовуватися як короткострокові інструменти в межах загальної стратегії розвитку. Їх застосування дозволяє оптимізувати ресурси, підвищити ефективність та забезпечити стабілізацію діяльності підприємства.

Загалом, проведений аналіз теоретико-методичних аспектів розвитку бізнесу дозволив сформулювати наукове підґрунтя для подальшого дослідження стратегій розвитку підприємства, визначення їхньої ефективності та адаптації до змінних умов ринкового середовища. Такий підхід сприяє розробці інноваційних рішень для досягнення підприємствами якісно нового рівня функціонування, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення довгострокової життєздатності.

Розділ 2 дослідження дозволяє сформулювати комплексне уявлення про стан підприємства, його сильні та слабкі сторони, а також визначити основні напрями розвитку. Проведений аналіз загальних параметрів діяльності показав, що підприємство є одним із провідних виробників молочної продукції в Україні, орієнтованим на високу якість, інноваційність та екологічну відповідальність. Компанія має значні виробничі потужності, сучасне обладнання, розвинену логістичну систему та стабільну фінансову базу, що дозволяє їй ефективно конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Дослідження фінансово-економічних показників підприємства за 2021–2023 роки виявило позитивну динаміку основних індикаторів. Зокрема, спостерігається суттєве зростання чистого доходу, валового та операційного прибутків, що свідчить про ефективність управлінських рішень у сфері виробництва та збуту. Рентабельність активів, оборотних коштів та продажу

демонструють стабільне покращення, що підтверджує ефективне використання ресурсів. Аналіз показників ліквідності та фінансової стійкості підтвердив здатність підприємства виконувати короткострокові та довгострокові зобов'язання, а також підтримувати стабільний фінансовий стан. Однак зростання поточних зобов'язань вимагає посилення контролю для забезпечення фінансової стійкості.

SWOT-аналіз підприємства показав, що головними сильними сторонами ТОВ «Брусилівський маслозавод» є висока якість продукції, широкий асортимент, впізнавані бренди, екологічна відповідальність та сучасне виробниче обладнання. Основними можливостями є розширення експортних ринків, зростання попиту на екологічно чисту продукцію, впровадження інноваційних технологій та державна підтримка агропромислового комплексу. Разом із тим, серед слабких сторін виділяються залежність від постачальників сировини, високі виробничі витрати та обмежені експортні поставки. Загрозами є економічна нестабільність, жорстка конкуренція та ризики логістики. Для мінімізації впливу слабких сторін та загроз рекомендовано вдосконалити управління витратами, диверсифікувати постачання сировини, розширити маркетингові зусилля та впровадити енергоефективні технології.

Проведений VRIO-аналіз показав, що підприємство має суттєві конкурентні переваги, серед яких – впізнавані бренди, репутація якісної продукції, екологічна відповідальність та сертифікація за міжнародними стандартами. Водночас було виявлено необхідність посилення інноваційного потенціалу, розвитку кваліфікації персоналу та активного використання державних програм підтримки.

Загалом, результати аналізу вказують на стабільний розвиток ТОВ «Брусилівський маслозавод» та значний потенціал для подальшого зростання. Підприємство має міцну фінансово-економічну основу для реалізації стратегії розвитку, що передбачає розширення ринків збуту, вдосконалення виробничих процесів, впровадження інноваційних продуктів та підвищення конкурентоспроможності на ринку молочної продукції. Водночас реалізація

цих заходів вимагатиме зваженого підходу до управління ресурсами, модернізації основних засобів та посилення екологічної складової діяльності.

У розділі 3 було здійснено стратегічне обґрунтування розвитку ТОВ «Брусилівський маслозавод», проаналізовано поточний стан підприємства, визначено його ключові проблеми та можливості для зростання. Основними стратегічними напрямками було обрано диверсифікацію (впровадження нового продукту — морозива) та модернізацію виробництва (оновлення технологічного обладнання).

Проєкт 1 — виробництво морозива виявився більш рентабельним і перспективним. Він має високу окупність, що підтверджують розрахунки: чистий приведений дохід (NPV) у розмірі 143,442 тис. грн за оптимістичного сценарію, внутрішня норма доходності (IRR) 71%, а термін окупності (ТО) — лише 0,32 роки. Проєкт також залишається економічно доцільним за реалістичного сценарію (NPV = 90,304 тис. грн, IRR = 67%) та має невелику рентабельність за песимістичного сценарію (NPV = 230 тис. грн, IRR = 19%). Крім того, проєкт спрямований на задоволення зростаючого попиту на натуральні та органічні продукти, що відповідає сучасним ринковим трендам.

Проєкт 2 — модернізація виробництва передбачає значні інвестиції, але має нижчі показники рентабельності. За оптимістичного сценарію NPV складає 34,855 тис. грн, IRR — 49%, а термін окупності — 1,31 роки. Реалістичний сценарій підтверджує доцільність модернізації (NPV = 27,861 тис. грн, IRR = 47%), але за песимістичного сценарію показники суттєво погіршуються (NPV = 4,115 тис. грн, IRR = 26%). Однак модернізація забезпечить підвищення продуктивності, покращення якості продукції, зниження собівартості та відповідність міжнародним стандартам, що зміцнить конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Загалом обидва проєкти є економічно доцільними, однак проєкт 1 є пріоритетним для реалізації через швидшу окупність і високу рентабельність. Проєкт 2 доцільно розглядати як додатковий етап розвитку підприємства за умови стабільного фінансування. Реалізація цих проєктів дозволить ТОВ

«Брусилівський маслозавод» зміцнити свої ринкові позиції, збільшити частку ринку, розширити асортимент продукції та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ: Основи, 2007. 519 с.
2. Портер М. Конкуренція. Київ: Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2010. 496 с.
3. Мінцберг Г. Стратегічне мислення: інтеграція інтуїції та аналізу. Київ: Альпіна Бізнес Букс, 2008. 512 с.
4. Хемел Г., Крістенсен К. Інновації в управлінні. Київ: Академвидав, 2010. 384 с.
5. Крістенсен К. Інноваційна дилема: коли нові технології викликають занепад великих компаній. Київ: Наш Формат, 2019. 368 с.
6. Котлер Ф. Основи маркетингу. Київ: Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2016. 660 с.
7. Румельт Р. Добра стратегія – погана стратегія. Київ: Наш Формат, 2018. 360 с.
8. Кім Ч., Моборн Р. Стратегія "блакитного океану". Київ: Наш Формат, 2019. 320 с.
9. Друкер П. Менеджмент для результатів. Київ: Альпіна, 2009. 284 с.
10. Пфєффер Дж. Влада: Чому деякі люди її мають, а інші ні. Київ: Наш Формат, 2020. 320 с.
11. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Київ: Наукова думка, 2010. 374 с.
12. Пенроуз Е. Теорія зростання фірми. Київ: Видавничий центр, 2015. 272 с.
13. Саттон Р. Б. Жорсткий менеджмент: Як впоратися з роботою, якщо вас оточують дурні. Київ: Наш Формат, 2019. 288 с.
14. Чандлер А. Організаційні структури та стратегії росту. Harvard Business Review. 1977. № 3. С. 150–160.
15. Барні Дж. Ресурсний підхід до управління. Київ: Економіка, 2011. 392 с.
16. Какуніна Г. Інноваційні аспекти розвитку підприємств: теоретичні та практичні підходи. Економіка розвитку. 2022. № 5. С. 78–84.

17. Плугіна Ю. Оцінка ефективності розвитку підприємств у динамічному середовищі. Економічний простір. 2021. № 12. С. 134–140.
18. Побережний Р. Оцінка чинників розвитку підприємств у конкурентному середовищі. Економіка України. 2020. № 2. С. 85–92.
19. Афанасьєва Н. Стратегії розвитку підприємств: теорія та практика реалізації. Науковий вісник. 2019. № 4. С. 23–30.
20. Рогожина В. Механізми реалізації стратегій розвитку підприємств. Вісник економічної науки України. 2020. № 7. С. 67–73.
21. Рудика В. Інноваційні стратегії розвитку підприємств. Економіка та держава. 2019. № 6. С. 57–63.
22. Дунда С. Розвиток підприємства як стратегічний напрямок підвищення його конкурентоспроможності. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. № 51. С. 72–77.
23. Кузьмін О., Слободян Л. Формування адаптивної стратегії розвитку підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. Економіка і регіон. 2018. № 4. С. 128–133.
24. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Управління організацією: концепції та ситуації. Київ: Вища школа, 2002. 528 с.
25. Вернерафельт Б., Тіс Д., Пізано Г. Динамічні здібності: стратегія в еволюційній перспективі. Київ: Економіка, 2015. 288 с.
26. Тіс Д., Пізано Г., Шуен Е. Інновації, організаційне навчання та конкурентоспроможність. California Management Review. 1997. № 39(4). С. 509–533.
27. Норт Д., Коуз Р. Інституціональна економіка. Київ: Наукова думка, 2008. 340 с.
28. Надтока Т. Організаційно-економічні інструменти забезпечення сталого розвитку підприємств. Бізнес Інформ. 2022. № 9. С. 45–51.
29. Погорєлова Ю. Організаційно-економічні механізми забезпечення сталого розвитку підприємств. Бізнес Інформ. 2023. № 9. С. 56–63.

30. Степаненко Н. Методологічні аспекти оцінки розвитку підприємств у конкурентному середовищі. *Економіка і управління*. 2023. № 2. С. 56–62.
31. Корінька М. Оцінка ефективності розвитку підприємств у сучасних економічних умовах. *Проблеми економіки*. 2022. № 4. С. 78–84.
32. Зінчук Т. О. Адаптація стратегій розвитку підприємств до викликів глобалізації. *Бізнес Інформ*. 2023. № 6. С. 28–35.
33. Александрова С. В. Методологічні основи адаптації стратегій розвитку до змінного зовнішнього середовища. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 9. С. 76–84.
34. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посіб. для студ. екон. спец. Харків: Консул, 2004. 208 с.
35. Пітс Р. Стратегії диверсифікованого зростання: міжнародний досвід та перспективи. *Бізнес та інновації*. 2022. № 2. С. 91–98.
36. Лемішка О. Інноваційні підходи до управління розвитком підприємств. *Бізнес та суспільство*. 2023. № 1. С. 74–81.
37. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Доступ до статистичних даних. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 19.12.2024).
38. Верба В. А., Ладенко І. А. Управління розвитком організацій: підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 312 с.
39. Коротков Є. М. Менеджмент: наука і практика. Київ: Видавничий дім «Ін Юре», 2021. 452 с.
40. Шведова Н. Економічні аспекти розвитку підприємств. *Економічний часопис*. 2018. № 8. С. 34–40.
41. Наливайко А. П. Стратегічне управління підприємством. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 368 с.
42. Теплюк М. А. Стратегічні аспекти розвитку підприємств у конкурентному середовищі. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 3 (42). С. 45–50.

43. Гребешкова О. М. Стратегічний розвиток підприємств: теоретико-методологічний підхід. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 4. С. 85–90.
44. Пономаренко В., Тридід О., Кизим М. Ефективність стратегічного управління. Харків: Видавництво ХНЕУ, 2019. 480 с.
45. Кирилюк О. В., Швиданенко Г. О. Категоріально-понятійний аспект асиметрії розвитку підприємств в контексті технологічних змін. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. Вип. 3. С. 73–76.
46. Смирнов Є. Закономірності розвитку економічних систем. Дніпро: НДЕІ, 2018. 350 с.
47. Гончаренко В. І. Управління розвитком підприємств: теоретико-методологічні аспекти: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 384 с.
48. Диба М. І. Стратегічне управління розвитком підприємства: монографія. Київ: КНЕУ, 2015. 320 с.
49. Шкарлет С. М., Ільчук В. П. Інноваційний розвиток підприємства: навчальний посібник. Чернігів: Чернігівський національний технологічний університет, 2015. 307 с.
50. Пономаренко В. С., Кизим М. О., Тридід О. І. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2011. 336 с.
51. Ліпич Л., Савчук В., Тарасюк Г. Стратегічне управління: теорія і практика. Луцьк: Вежа, 2016. 392 с.
52. Філософський енциклопедичний словник / ред. В. І. Шинкарук. Київ: Абрис, 2002. 516 с.
53. ТОВ «БРУСИЛІВСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД». Офіційний сайт. URL: <https://brusil.milk-cheese.com.ua> (дата звернення: 16.11.2024).
54. Clarity Project. Електронна декларація. URL: https://clarity-project.info/edr/32549161/yearly-finances?current_year=2021#google_vignette (дата звернення: 13.12.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

**Фінансова звітність ТОВ «БРУСИЛІВСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»
за 2021 рік**

Дата звіту	17.03.2022
Період	2021 рік, 12 міс
Бухгалтер	<u>Венчагова Олена Василівна</u>
КАТОТТГ	UA18040050010054251
Кількість працівників	160

АКТИВ

<i>Назва рядка</i>	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
<i>I. Необоротні активи Нематеріальні активи</i>	1000	2.50	2.50
<i>первісна вартість</i>	1001	6.00	6.00
<i>накопичена амортизація</i>	1002	3.50	3.50
<i>Незавершені капітальні інвестиції</i>	1005	2 703.20	3 237.10
<i>Основні засоби:</i>	1010	18 446.80	25 342.30
<i>первісна вартість</i>	1011	36 227.80	46 281.30
<i>знос</i>	1012	17 781.00	20 939.00
<i>Довгострокові біологічні активи</i>	1020	0.00	
<i>Довгострокові фінансові інвестиції</i>	1030	0.00	
<i>Інші необоротні активи</i>	1090	0.00	
<i>Усього за розділом I</i>	1095	21 152.50	28 581.90

<i>II. Оборотні активи Запаси:</i>	1100	29 762.90	43 078.60
<i>у тому числі готова продукція</i>	1103	3 204.90	16 806.40
<i>Поточні біологічні активи</i>	1110	0.00	
<i>Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги</i>	1125	8 732.80	19 878.60
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом</i>	1135	737.20	101.80
<i>у тому числі з податку на прибуток</i>	1136	383.80	30.50
<i>Інша поточна дебіторська заборгованість</i>	1155	3 175.30	3 309.40
<i>Поточні фінансові інвестиції</i>	1160	0.00	
<i>Гроші та їх еквіваленти</i>	1165	55.20	1 835.40
<i>Витрати майбутніх періодів</i>	1170	7.30	304.30
<i>Інші оборотні активи</i>	1190	9.20	140.90
<i>Усього за розділом II</i>	1195	42 479.90	68 649.00
<i>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</i>	1200	0.00	
<i>Баланс</i>	1300	63 632.40	97 230.90

Пасив

<i>Назва рядка</i>	<i>Код рядка</i>	<i>На початок звітного року, тис. грн</i>	<i>На кінець звітного періоду, тис. грн</i>
<i>I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал</i>	1400	30 000.00	50 000.00
<i>Додатковий капітал</i>	1410	0.00	
<i>Резервний капітал</i>	1415	0.00	
<i>Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)</i>	1420	10 355.10	12 264.20

<i>Неоплачений капітал</i>	1425	0.00	4 000.00
<i>Усього за розділом I</i>	1495	40 355.10	58 264.20
<i>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</i>	1595	0.00	
<i>Короткострокові кредити банків</i>	1600	6 310.60	2 665.10
<i>III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями</i>	1610	0.00	
<i>товари, роботи, послуги</i>	1615	9 837.60	30 954.40
<i>розрахунками з бюджетом</i>	1620	52.40	93.60
<i>у тому числі з податку на прибуток</i>	1621	0.00	
<i>розрахунками зі страхування</i>	1625	86.10	102.40
<i>розрахунками з оплати праці</i>	1630	305.60	440.10
<i>Доходи майбутніх періодів</i>	1665	0.00	
<i>Інші поточні зобов'язання</i>	1690	6 685.00	4 711.10
<i>Усього за розділом III</i>	1695	23 277.30	38 966.70
<i>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</i>	1700	0.00	
<i>Баланс</i>	1900	63 632.40	97 230.90

Звіт про фінансові результати

<i>Назва рядка</i>	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
<i>Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)</i>	2000	152 312.60	89 364.50
<i>Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)</i>	2050	141 894.70	82 674.10
<i>Інші операційні доходи</i>	2120	3 847.40	730.50
<i>Інші операційні витрати</i>	2180	11 373.50	7 143.50
<i>Інші доходи</i>	2240	7.90	1.60
<i>Інші витрати</i>	2270	569.30	512.30
<i>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</i>	2280	156 167.90	90 096.60
<i>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</i>	2285	153 837.50	90 329.90
<i>Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)</i>	2290	2 330.40	-233.30
<i>Податок на прибуток</i>	2300	421.30	310.70
<i>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</i>	2350	1 909.10	-544.00

**Фінансова звітність ТОВ «БРУСИЛІВСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»
за 2022 рік**

Дата звіту 14.02.2023
 Період 2022 рік, 12 міс
 Бухгалтер Венчагова Олена Василівна
 КАТОТТГ UA18040050010054251
 Кількість працівників 156

АКТИВ

<i>Назва рядка</i>	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
<i>I. Необоротні активи</i>	1000	2.50	2.50
<i>Нематеріальні активи</i>			
<i>первісна вартість</i>	1001	6.00	6.00
<i>накопичена амортизація</i>	1002	3.50	3.50
<i>Незавершені капітальні інвестиції</i>	1005	3 237.10	3 186.60
<i>Основні засоби:</i>	1010	25 342.30	28 146.30
<i>первісна вартість</i>	1011	46 281.30	55 570.50
<i>знос</i>	1012	20 939.00	27 424.20
<i>Довгострокові біологічні активи</i>	1020	0.00	
<i>Довгострокові фінансові інвестиції</i>	1030	0.00	
<i>Інші необоротні активи</i>	1090	0.00	
<i>Усього за розділом I</i>	1095	28 581.90	31 335.40
<i>II. Оборотні активи Запаси:</i>	1100	43 078.60	60 840.70

<i>у тому числі готова продукція</i>	1103	16 806.40	30 701.90
<i>Поточні біологічні активи</i>	1110	0.00	
<i>Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги</i>	1125	19 878.60	30 508.60
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом</i>	1135	101.80	37.80
<i>у тому числі з податку на прибуток</i>	1136	30.50	
<i>Інша поточна дебіторська заборгованість</i>	1155	3 309.40	3 727.90
<i>Поточні фінансові інвестиції</i>	1160	0.00	
<i>Гроші та їх еквіваленти</i>	1165	1 835.40	829.90
<i>Витрати майбутніх періодів</i>	1170	304.30	
<i>Інші оборотні активи</i>	1190	140.90	823.80
<i>Усього за розділом II</i>	1195	68 649.00	96 768.70
<i>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</i>	1200	0.00	
<i>Баланс</i>	1300	97 230.90	128 104.10

Пасив

<i>Назва рядка</i>	<i>Код рядка</i>	<i>На початок звітного року, тис. грн</i>	<i>На кінець звітного періоду, тис. грн</i>
<i>I. Власний капітал</i>	1400	50 000.00	60 000.00
<i>Зареєстрований (пайовий) капітал</i>			
<i>Додатковий капітал</i>	1410	0.00	
<i>Резервний капітал</i>	1415	0.00	

<i>Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)</i>	1420	12 264.20	14 560.20
<i>Неоплачений капітал</i>	1425	4 000.00	6 650.00
<i>Усього за розділом I</i>	1495	58 264.20	67 910.20
<i>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</i>	1595	0.00	
<i>Короткострокові кредити банків</i>	1600	2 665.10	9 217.30
<i>III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями</i>	1610	0.00	
<i>товари, роботи, послуги</i>	1615	30 954.40	44 849.70
<i>розрахунками з бюджетом</i>	1620	93.60	81.80
<i>у тому числі з податку на прибуток</i>	1621	0.00	10.90
<i>розрахунками зі страхування</i>	1625	102.40	63.30
<i>розрахунками з оплати праці</i>	1630	440.10	363.50
<i>Доходи майбутніх періодів</i>	1665	0.00	
<i>Інші поточні зобов'язання</i>	1690	4 711.10	5 618.30
<i>Усього за розділом III</i>	1695	38 966.70	60 193.90
<i>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</i>	1700	0.00	
<i>Баланс</i>	1900	97 230.90	128 104.10

Звіт про фінансові результати

<i>Назва рядка</i>	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
<i>Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)</i>	2000	184 217.50	152 312.60
<i>Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)</i>	2050	162 903.30	141 894.70
<i>Інші операційні доходи</i>	2120	945.20	3 847.40
<i>Інші операційні витрати</i>	2180	18 838.70	11 373.50
<i>Інші доходи</i>	2240	29.50	7.90
<i>Інші витрати</i>	2270	650.30	569.30
<i>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</i>	2280	185 192.20	156 167.90
<i>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</i>	2285	182 392.30	153 837.50
<i>Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)</i>	2290	2 799.90	2 330.40
<i>Податок на прибуток</i>	2300	504.00	421.30
<i>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</i>	2350	2 295.90	1 909.10

**Фінансова звітність ТОВ «БРУСИЛІВСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»
за 2023 рік**

Дата звіту 08.02.2024
 Період 2023 рік, 12 міс
 Бухгалтер Венчагова Олена Василівна
 КАТОТТГ UA18040050010054251
 Кількість працівників 150

АКТИВ

<i>Назва рядка</i>	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
<i>I. Необоротні активи</i>	1000	2.50	2.50
<i>Нематеріальні активи</i>			
<i>первісна вартість</i>	1001	6.00	6.00
<i>накопичена амортизація</i>	1002	3.50	3.50
<i>Незавершені капітальні інвестиції</i>	1005	3 186.60	6 086.50
<i>Основні засоби:</i>	1010	28 146.30	35 734.90
<i>первісна вартість</i>	1011	55 570.50	71 709.30
<i>знос</i>	1012	27 424.20	35 974.40
<i>Довгострокові біологічні активи</i>	1020	0.00	
<i>Довгострокові фінансові інвестиції</i>	1030	0.00	
<i>Інші необоротні активи</i>	1090	0.00	
<i>Усього за розділом I</i>	1095	31 335.40	41 823.90
<i>II. Оборотні активи</i>	1100	60 840.70	68 788.70
<i>Запаси:</i>			
<i>у тому числі готова продукція</i>	1103	30 701.90	3 191.80

<i>Поточні біологічні активи</i>	1110	0.00	
<i>Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги</i>	1125	30 508.60	30 712.40
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом</i>	1135	37.80	39.90
<i>у тому числі з податку на прибуток</i>	1136	0.00	
<i>Інша поточна дебіторська заборгованість</i>	1155	3 727.90	3 180.10
<i>Поточні фінансові інвестиції</i>	1160	0.00	
<i>Гроші та їх еквіваленти</i>	1165	829.90	3 434.10
<i>Витрати майбутніх періодів</i>	1170	0.00	
<i>Інші оборотні активи</i>	1190	823.80	1 873.10
<i>Усього за розділом II</i>	1195	96 768.70	108 028.30
<i>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</i>	1200	0.00	
<i>Баланс</i>	1300	128 104.10	149 852.20

Пасив

<i>Назва рядка</i>	Код рядка	На початок звітної року, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
<i>I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал</i>	1400	60 000.00	64 800.00
<i>Додатковий капітал</i>	1410	0.00	
<i>Резервний капітал</i>	1415	0.00	
<i>Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)</i>	1420	14 560.20	23 622.70
<i>Неоплачений капітал</i>	1425	6 650.00	0.00
<i>Усього за розділом I</i>	1495	67 910.20	88 422.70

<i>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</i>	1595	0.00	-4.40
<i>Короткострокові кредити банків</i>	1600	9 217.30	8 806.60
<i>III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями</i>	1610	0.00	
<i>товари, роботи, послуги</i>	1615	44 849.70	48 523.50
<i>розрахунками з бюджетом</i>	1620	81.80	617.50
<i>у тому числі з податку на прибуток</i>	1621	10.90	544.80
<i>розрахунками зі страхування</i>	1625	63.30	40.50
<i>розрахунками з оплати праці</i>	1630	363.50	332.50
<i>Доходи майбутніх періодів</i>	1665	0.00	
<i>Інші поточні зобов'язання</i>	1690	5 618.30	3 113.30
<i>Усього за розділом III</i>	1695	60 193.90	61 433.90
<i>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</i>	1700	0.00	
<i>Баланс</i>	1900	128 104.10	149 852.20

Звіт про фінансові результати

<i>Назва рядка</i>	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
<i>Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)</i>	2000	301 316.70	184 217.50
<i>Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)</i>	2050	279 593.50	162 903.30
<i>Інші операційні доходи</i>	2120	736.70	945.20
<i>Інші операційні витрати</i>	2180	9 711.30	18 838.70
<i>Інші доходи</i>	2240	54.70	29.50
<i>Інші витрати</i>	2270	1 732.00	650.30
<i>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</i>	2280	302 108.10	185 192.20
<i>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</i>	2285	291 036.80	182 392.30
<i>Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)</i>	2290	11 071.30	2 799.90
<i>Податок на прибуток</i>	2300	2 008.80	504.00
<i>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</i>	2350	9 062.50	2 295.90

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Класифікація видів розвитку та їх сутність

Класифікаційна ознака	Вид розвитку	Сутність розвитку
1	2	3
Залежно від основи змін	Екстенсивний	Зміни у соціально-економічній системі підприємства та ефективності її функціонування, що досягаються за рахунок кількісного збільшення обсягів факторів виробництва
	Інтенсивний	Зміни у соціально-економічній системі підприємства та ефективності її функціонування, що досягаються за рахунок якісного покращання способів, методів чи технологій використання факторів виробництва
Залежно від місця протікання	Екзогенний	Несучасний, несправжній розвиток, який визначається тільки оточуючим середовищем
	Ендогенний	Справжній розвиток, джерело якого знаходиться всередині об'єкта, що розвивається
За якістю змін	Прогрес	Це розвиток від нижчої якості або сутності до вищої, більш розвинутої, що виражається в процесі переходу від однієї стадії, ступеня, етапу до наступних або трансформації менш досконалої форми у більш досконалу
	Регрес	Процеси, які призводять до погіршення чи незмінності ефективності функціонування виробничо-комерційної системи підприємства, зниження (фіксації) якості діяльності; рух «від вищого до нижчого»
	Пулсація	Відповідає послідовним періодичним коливанням стану підприємства
	Незмінність	Постійність кількісних показників стану
Залежно від динаміки змін	Еволюція (рівномірний розвиток)	Полягає в безперервній, поступовій кількісній зміні, яка підготовлює якісну зміну, повільні поступові, зазвичай приховані від очей зміни, пов'язані з поступовими кількісними змінами об'єкта
	Революція (нерівномірний розвиток)	Це докорінна, стрибкоподібна зміна, раптові, різкі, стрибкоподібні зміни, якісні зміни в структурі об'єкта
Залежно від інтеграційної спрямованості	Вертикальна інтеграція	Розвиток за рахунок збільшення контролю над усім шляхом просування продукції чи послуг до споживача
	Горизонтальна інтеграція	Розвиток за рахунок освоєння суміжних сегментів ринку
	Поглиблення ринку	Розвиток, що обумовлює надання таких якостей і властивостей (продукції чи менеджменту), за яких споживачі починають купувати у більшій кількості
Залежно від змісту розвитку	Кількісний аспект	Збільшенням масштабів споживання економічних ресурсів
	Структурний аспект	Зміни в складі елементів і їхніх комбінацій
	Якісний аспект	Зрушення в споживчих характеристиках елементів, у їхній індивідуальній і інтегральній корисності
Залежно від характеру змін	Спрямований розвиток	Сукупність змін, що виникають та впливають на соціально-економічну систему підприємства у одному напрямку (однаковим чином)
	Циклічний розвиток	Безперервно повторювана послідовність змін, що характеризуються коливанням ефективності діяльності, розміру витрат та інших показників діяльності підприємства
	Спіральний розвиток	Безперервно повторювана послідовність змін, що характеризується не тільки циклічними коливаннями показників (параметрів) діяльності підприємства, але й їх переходом на якісно новий рівень
Залежно від факторів впливу	Творчий	Здійснюється під впливом інноваційних факторів
	Імітаційний	Здійснюється під впливом інвестиційних факторів

Продовження таблиці Б.1

1	2	3
Залежно від об'єкту змін	Організаційний	Сукупність змін, які призводять до удосконалення системи управління діяльністю підприємства
	Техніко-технологічний	Зміни техніко-технологічної системи підприємства, що призводять до підвищення рівня прогресивності технологічних процесів, рівня технічної ефективності функціонування виробництва
	Соціальний	Сукупність змін, які зумовлюють покращання соціально-психологічного клімату на підприємстві, а також його перехід на якісно новий рівень
	Економічний	Сукупність безперервних змін, які призводять до удосконалення методів, способів, форм економічних розрахунків та економічної роботи в цілому
Залежно від типу тренду	Векторний	Має чітко спрямований напрям розвитку
	Квазіхаотичний	Здійснюється без формалізації вектору руху
За масштабом змін	Локальний	Відображає локальні зміни, тобто сукупність змін, які відбуваються у соціально-економічній, структурно-функціональній та організаційно-функціональній складових: розвиток структурних одиниць; розвиток бізнес-процесів (бізнес-функцій)
	Загально корпоративний	Сукупність змін, що відбуваються у соціально-економічній системі підприємства внаслідок загальносистемних процесів; слід наголосити, що характер та інтенсивність розвитку окремих елементів системи не визначає розвиток усієї системи
За природою ключового критерію	Абсолютний розвиток	Сукупність змін у соціально-економічній системі підприємства, що можуть бути виміряні у вартісних, натуральних чи умовних одиницях та призводять до абсолютного зростання показників (зв'язків, параметрів)
	Відносний розвиток	Сукупність змін у соціально-економічній системі підприємства, що можуть бути виміряні відносно інших економічних показників, їх зростання показників (зв'язків, параметрів)
Залежно від рівня невизначеності процесів	Прогнозова	Зміни у соціально-економічній системі підприємства, що можуть бути передбачені керівництвом підприємства з достатньою ймовірністю
	Випадковий розвиток	Зміни у соціально-економічній системі підприємства, що не можуть бути передбачені керівництвом підприємства з достатньою ймовірністю
Залежно від можливості управління змінами	Керований розвиток	Зміни у соціально-економічній системі, які відбуваються під впливом осмислених дій менеджерів підприємства чи спеціально створених зв'язків
	Спонтанний розвиток	Зміни у соціально-економічній системі підприємства, які не є результатом осмислених дій менеджерів підприємства, а виникають випадковим чином
Залежно від корпоративної стратегії	Адаптивний розвиток	Зміни, які мають на меті пристосування характеру функціонування підприємства до поточних умов діяльності (внутрішнього та зовнішнього характеру)
	Реактивний розвиток	Зміни, що відбуваються у соціально-економічній системі підприємства і мають своєю причиною зміни першого рівня аналізу
	Випереджаючий розвиток	Зміни соціально-економічної системи підприємства, що передують іншим змінам другого рівня аналізу
Залежно від складності змін	Елементний розвиток	Зміни, які виникають та протікають в рамках одного структурного елементу, бізнес-процесу і т. д. та не справляють істотний вплив на інші характеристики соціально-економічної системи підприємства
	Інтегральний розвиток	Сукупність змін, які виникають, протікають та впливають на декілька структурних елементів, бізнес-процесів і т. д., впливаючи на аналогічні процеси
	Системний розвиток	Зміни, які виникають, протікають та впливають на декілька структурних елементів, бізнес-процесів і т. д. та справляють істотний вплив на усі характеристики соціально-економічної системи підприємства
Залежно від мети змін	Простий розвиток	Зміни, які не забезпечують перехід соціально-економічної системи підприємства на якісно новий рівень функціонування
	Розширений розвиток	Зміни, які забезпечують перехід соціально-економічної системи підприємства на якісно новий рівень функціонування

Джерело: розроблено автором на основі [34], [40], [44], [49]

Додаток В

Таблиця В.1 – Розрахунок собівартості та роздрібної ціни готових продуктів за видами

Сировина	Оптова ціна за 1 кг(л) сировини, грн	Потреба в сировині для 1 кг морозива, кг(л)	Витрати на 1 кг морозива, грн									
			CHOCOLATE CHIP COOKIE DOUGH	PEANUT BUTTER FUDGE	BIRTHDAY CAKE	FRENCH VANILLA	STRAWBERRY TENDERNESS	MINT CHIP	CHOCOLATE CLOUD	SALTED CARAMEL	Blackberries & Cream	Strawberries & Choco
Молоко знежирене органічне	20	0,9	18,00	18,00	18,00	18,00	15,87	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00
Масло солодоверхкове органічне	95,6	0,13	12,43	12,43	8,43	12,43	12,43	12,43	12,43	12,43	12,43	12,43
Цукор білий кристалічний (тростинний)	101,3	0,11	11,14	11,14	11,14	11,14	11,14	11,14	11,14	11,14	11,14	11,14
Вода питна	2	0,3	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
Сухе знежирене молоко	51,3	0,2	10,26	10,26	10,26	10,26	10,26	10,26	10,26	10,26	10,26	10,26
Стабілізатор (камедь ріжкового дерева)	178	0,0216	3,84	3,84	3,84	3,84	3,84	3,84	3,84	3,84	3,84	3,84
Шоколад	195	0,068	13,26	X	X	X	X	X	16,86	X	X	9,80
Канічний цукор	20	0,1	2,00	X	X	X	2,00	X	X	2,00	X	2,00
Какао-масло	204	0,08	X	8,16	6,32	X	X	X	X	X	X	5,44
Соевий лецитин	296	0,0105	3,11	X	3,11	3,11	3,11	X	X	X	3,11	X
Кукурудзяний крохмаль	27	0,2	5,40	X	5,40	X	X	X	X	5,40	X	5,40
Заморожена ожина	92	0,1	X	X	X	X	X	X	X	X	9,20	X

Продовження таблиці В.1

Сировина	Оптова ціна за 1 кг(л) сировини, грн	Потреба в сировині для 1 кг морозива, кг(л)	Витрати на 1 кг морозива, грн									
			CHOCOLATE CHIP COOKIE DOUGH	PEANUT BUTTER FUDGE	BIRTHDAY CAKE	FRENCH VANILLA	STRAWBERRY TENDERNESS	MINT CHIP	CHOCOLATE CLOUD	SALTED CARAMEL	Blackberries & Cream	Strawberries & Choco
Екстракт ванілі	317,8	0,028	X	X	4,90	8,90	2,75	4,04	X	X	8,90	X
Сироп тапіока	99,5	0,04	3,98	X	X	3,98	3,98	X	3,98	X	3,98	X
Арахіс	49	0,3	X	14,70	X	X	X	X	X	X	X	X
Ячний жовток	50	0,02	1,00	X	1,00	1,00	X	X	1,00	1,00	1,00	1,00
Екстракт аннатто	414	0,0097	X	4,02	X	X	X	X	X	4,02	4,02	X
Полуниця	36	0,2	X	X	X	X	7,20	X	X	X	X	7,20
Лимонна кислота	21	0,006	X	X	X	X	0,13	X	0,13	0,13	0,13	0,13
Пектин	62	0,005	X	0,31	0,31	X	0,31	X	0,31	0,31	X	X
Екстракт м'яти	365	0,035	X	X	X	X	X	12,78	X	X	X	X
Карамельний сироп	43	0,212	X	2,12	9,12	X	X	X	X	9,12	X	X
Сукупні витрати на сировину для виготовлення 1 кг морозива, грн			85,42	85,98	82,43	73,66	73,62	73,09	78,95	78,24	87,00	87,24
Сукупні витрати на сировину для виготовлення 100 г морозива, грн			8,54	8,60	8,24	7,37	7,36	7,31	7,90	7,82	8,70	8,72
Ціна з урахуванням критичного рівня рентабельності продукції, грн з 100 г			9,97	10,04	9,62	8,60	8,59	8,53	9,21	9,13	10,15	10,18
Роздрібна ціна за 100 г, грн			16,97	17,08	16,37	14,63	14,62	14,52	15,68	15,54	17,28	17,33
Роздрібна ціна за 1 т, грн			169651,47	170751,32	163702	146292,9	146205,5	145154,9	156798,1	155391,61	172789,75	173262,02

Джерело: сформовано автором на основі [46]

Додаток Г

Розрахунок фінансового плану та дисконтованих грошових потоків проєкту 1 в програмі Excel за оптимістичним, реалістичним та песимістичним сценаріями

Показники	Період першого проєкту, оптимістичний сценарій												1 рік
	1 міс	2 міс	3 міс	4 міс	5 міс	6 міс	7 міс	8 міс	9 міс	10 міс	11 міс	12 міс	
1.Обсяг реалізації, т	230	250	280	410	570	630	680	680	530	530	510	500	5800
2.Ціна, грн./т	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	234
3.Прогнозний дохід за першим проєктом, тис.грн.	4485	4875	5460	7995	11115	12285	13260	13260	10335	10335	9945	9750	113100
4.Повна собівартість, тис.грн.	5800	5832	5880	6088	6344	6440	6520	6520	6280	6280	6248	6232	74466
5.Зробітна плата+ЄСВ, тис.грн.	1609	1609	1609	1609	1609	1609	1609	1609	1609	1609	1609	1609	19310
6.Комуніальні послуги, тис.грн.	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3000
7.Транспортні витрати, тис.грн.	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5400
8.Поточний ремонт та обслуговування, тис.грн.	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	1920
9.Брендування, тис.грн.	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	6600
10.Програмне забезпечення, тис.грн.	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3000
11.Страховання, тис.грн.	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1800
12.Амортизація, тис.грн.	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	20196
13.Сировина, тис.грн.	368	400	448	656	912	1008	1088	1088	848	848	816	800	9279
14.Навчання та тренінги, тис.грн.	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	3960
15.Операційний прибуток, тис.грн.	-1315	-957	-420	1907	4771	5845	6740	6740	4055	4055	3697	3518	38634
16.Прогнозний чистий прибуток за першим проєктом, тис.грн.	-1105	-804	-353	1602	4008	4910	5662	5662	3406	3406	3105	2955	32453

Показники	Період першого проєкту, оптимістичний сценарій				2 рік	3 рік
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.		
1.Обсяг реалізації, т	1250	1650	1700	1300	5900	6000
2.Ціна, грн./т	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5
3.Прогнозний дохід за першим проєктом, тис.грн.	24375	32175	33150	25350	113050	117000
4.Повна собівартість, тис.грн.	17086	17726	17806	17166	69995	71181
5.Зробітна плата+ЄСВ, тис.грн.	4828	4828	4828	4828	19310	19696
6.Комуніальні послуги, тис.грн.	750	750	750	750	3000	3060
7.Транспортні витрати, тис.грн.	1350	1350	1350	1350	5400	5508
8.Поточний ремонт та обслуговування, тис.грн.	480	480	480	480	1920	1958
9.Брендування, тис.грн.	1100	1100	1100	1100	4400	4488
10.Програмне забезпечення, тис.грн.	750	750	750	750	3000	3060
11.Страховання, тис.грн.	450	450	450	450	1800	1836
12.Амортизація, тис.грн.	5049	5049	5049	5049	20196	20600
13.Сировина, тис.грн.	2090	2640	2720	2080	9439	9628
14.Навчання та тренінги, тис.грн.	330	330	330	330	1320	1346
15.Операційний прибуток, тис.грн.	7289	14449	15344	8184	45055	45819
16.Прогнозний чистий прибуток за першим проєктом, тис.грн.	6122	12137	12889	6874	33022	33488

Показники	Період першого проекту, оптимістичний сценарій												1 рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1.Прогнозний чистий прибуток за першим	-1105	-804	-353	1602	4008	4910	5662	5662	3406	3406	3105	2955	32453
2.Амортизація, тис.грн.	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	20196
3.Прогнозні грошові потоки за першим проектом, тис.грн.	578	879	1330	3285	5691	6593	7345	7345	5089	5089	4788	4638	52649
4.Інвестиції, тис.грн.	16830												16830
5.Дисконтний множник (ставка 15%)	1,000	0,988	0,975	0,963	0,952	0,940	0,928	0,917	0,905	0,894	0,883	0,872	-
6.Дисконтвані інвестиції, тис.грн.	16830	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16830
7.Дисконтвані грошові потоки, тис.грн.	578	868	1297	3165	5415	6196	6817	6733	4608	4551	4229	4046	48502

Показники	Період першого проекту, оптимістичний сценарій				2 рік	3 рік
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.		
1.Прогнозний чистий прибуток за першим	6122	12137	12889	6874	38022	38488
2.Амортизація, тис.грн.	5049	5049	5049	5049	20196	20196
3.Прогнозні грошові потоки за першим проектом, тис.грн.	11171	17186	17938	11923	58218	58684
4.Дисконтний множник (ставка 15%)	0,964	0,929	0,895	0,863	-	-
5.Дисконтвані інвестиції, тис.грн.	0	0	0	0	0	0
6.Дисконтвані грошові потоки, тис.грн.	10768	15966	16062	10291	58086	58684

	1	2	3	
Дисконтний множник 50%	0,667	0,444	0,296	NPV2
Дисконтвані грошові потоки	32334	23594	17388	56486

NPV	PI	TO	IRR
143442	9,52	0,31503	71

Позаання	Період першого проєкту, реалістичний сценарій												1 рік
	1 міс	2 міс	3 міс	4 міс	5 міс	6 міс	7 міс	8 міс	9 міс	10 міс	11 міс	12 міс	
1.Обсяг реалізації, т	150	210	200	350	510	550	600	600	450	450	430	400	4900
2.Ціна, грн./т	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	222
3.Прогнозний дохід за першим проєктом, тис.грн.	2775	3885	3700	6475	9435	10175	11100	11100	8325	8325	7955	7400	90650
4.Повна собівартість, тис.грн.	5672	5768	5752	5992	6248	6312	6392	6392	6152	6152	6120	6072	73026
5.Зроби́тна плата+ФСВ, тис.грн.	1609	1609	1609	1609	1609	1609	1609	1609	1609	1609	1609	1609	19310
6.Комунальні послуги, тис.грн.	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3000
7.Транспортні витрати, тис.грн.	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5400
8.Поточний ремонт та обслуговування, тис.грн.	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	1920
9.Брендування, тис.грн.	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	6600
10.Програмне забезпечення, тис.грн.	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3000
11.Страгування, тис.грн.	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1800
12.Амортизація, тис.грн.	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	20196
13.Сировина, тис.грн.	240	336	320	560	816	880	960	960	720	720	688	640	7840
14.Навчання та тренінги, тис.грн.	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	3960
15.Операційний прибуток, тис.грн.	-2897	-1883	-2052	483	3187	3863	4708	4708	2173	2173	1835	1328	17624
16.Прогнозний чистий прибуток за першим проєктом, тис.грн.	-2434	-1582	-1724	406	2677	3245	3955	3955	1825	1825	1541	1115	14904

Позаання	Період першого проєкту, реалістичний сценарій				2 рік	3 рік
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.		
1.Обсяг реалізації, т	1000	1400	1500	1050	4950	5000
2.Ціна, грн./т	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5
3.Прогнозний дохід за першим проєктом, тис.грн.	18500	25900	27750	19425	91575	92500
4.Повна собівартість, тис.грн.	16686	17326	17486	16766	68607	68948
5.Зроби́тна плата+ФСВ, тис.грн.	4828	4828	4828	4828	19310	19503
6.Комунальні послуги, тис.грн.	750	750	750	750	3000	3030
7.Транспортні витрати, тис.грн.	1350	1350	1350	1350	5400	5454
8.Поточний ремонт та обслуговування, тис.грн.	480	480	480	480	1920	1939
9.Брендування, тис.грн.	1100	1100	1100	1100	4400	4444
10.Програмне забезпечення, тис.грн.	750	750	750	750	3000	3030
11.Страгування, тис.грн.	450	450	450	450	1800	1818
12.Амортизація, тис.грн.	5049	5049	5049	5049	20196	20398
13.Сировина, тис.грн.	1600	2240	2400	1680	7920	7999
14.Навчання та тренінги, тис.грн.	330	330	330	330	1320	1333
15.Операційний прибуток, тис.грн.	1814	8574	10264	2659	22968	23552
16.Прогнозний чистий прибуток за першим проєктом, тис.грн.	1523	7202	8621	22	19580	19788

Показники	Період першого проекту, реалістичний сценарій												1 рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1.Прогнозний чистий прибуток за першим	-2434	-1582	-1724	406	2677	3245	3955	3955	1825	1825	1541	1115	14804
2.Амортизація, тис.грн.	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	20196
3.Прогнозні грошові потоки за першим проектом, тис.грн.	-751	101	-41	2089	4360	4928	5638	5638	3508	3508	3224	2798	35000
4.Інвестиції, тис.грн.	16830												16830
5.Дисконтний множник (ставка 18%)	1,000	0,985	0,971	0,956	0,942	0,928	0,915	0,901	0,888	0,875	0,862	0,849	-
6.Дисконтвані інвестиції, тис.грн.	16830	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16830
7.Дисконтвані грошові потоки, тис.грн.	-751	100	-40	1997	4108	4574	5156	5080	3114	3068	2778	2376	31561

Показники	Період першого проекту, реалістичний сценарій				2 рік	3 рік
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.		
1.Прогнозний чистий прибуток за першим	1523	7202	8621	2233	19580	19783
2.Амортизація, тис.грн.	5049	5049	5049	5049	20196	20196
3.Прогнозні грошові потоки за першим проектом, тис.грн.	6572	12251	13670	7282	39776	39979
4.Дисконтний множник (ставка 18%)	0,957	0,916	0,876	0,839	-	-
5.Дисконтвані інвестиції, тис.грн.	0	0	0	0	0	0
6.Дисконтвані грошові потоки, тис.грн.	6289	11218	11979	6107	35594	39979

	1	2	3	
Дисконтний множник 50%	0,667	0,444	0,296	NPV2
Дисконтвані грошові потоки	21041	15819	11846	31876

NPV	ID	TO	IRR
90304	6,37	0,47128	67

Показники	Період першого проекту, песимістичний сценарій												1 рік
	1 міс	2 міс	3 міс	4 міс	5 міс	6 міс	7 міс	8 міс	9 міс	10 міс	11 міс	12 міс	
1.Обсяг реалізації, т	60	65	110	130	200	250	255	300	210	195	115	110	2000
2.Ціна, грн./т	17,5	17,5	17,5	17,5	17,5	17,5	17,5	17,5	17,5	17,5	17,5	17,5	210
3.Прогнозний дохід за першим проектом, тис.грн.	1050	1138	1925	2275	3500	4375	4463	5250	3675	3413	2013	1925	35000
4.Повна собівартість, тис.грн.	5528	5536	5608	5640	5752	5832	5840	5912	5768	5744	5616	5608	68386
5.Зробітна плата+ЄСВ, тис.грн.	1609	1609	1609	1609	1609	1609	1609	1609	1609	1609	1609	1609	19310
6.Комунальні послуги, тис.грн.	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3000
7.Транспортні витрати, тис.грн.	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5400
8.Поточний ремонт та обслуговування, тис.грн.	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	1920
9.Брендування, тис.грн.	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	6600
10.Програмне забезпечення, тис.грн.	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3000
11.Страховання, тис.грн.	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1800
12.Амортизація, тис.грн.	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	20196
13.Сировина, тис.грн.	96	104	176	208	320	400	408	480	336	312	184	176	3200
14.Навчання та тренінги, тис.грн.	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	3960
15.Операційний прибуток, тис.грн.	-4478	-4399	-3683	-3365	-2252	-1457	-1378	-662	-2093	-2332	-3604	-3683	-33386
16.Прогнозний чистий прибуток за першим проектом, тис.грн.	-3762	-3695	-3094	-2827	-1892	-1224	-1157	-556	-1758	-1959	-3027	-3094	-28044

Показники	Період першого проекту, песимістичний сценарій				2 рік	3 рік
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.		
1.Обсяг реалізації, т	525	925	975	575	3000	4000
2.Ціна, грн./т	17,5	17,5	17,5	17,5	17,5	17,5
3.Прогнозний дохід за першим проектом, тис.грн.	9188	16188	17063	10063	52500	70000
4.Повна собівартість, тис.грн.	15926	16566	16646	16006	70358	74918
5.Зробітна плата+ЄСВ, тис.грн.	4828	4828	4828	4828	19310	22207
6.Комунальні послуги, тис.грн.	750	750	750	750	3000	3450
7.Транспортні витрати, тис.грн.	1350	1350	1350	1350	5400	6210
8.Поточний ремонт та обслуговування, тис.грн.	480	480	480	480	1920	2208
9.Брендування, тис.грн.	1100	1100	1100	1100	4400	5060
10.Програмне забезпечення, тис.грн.	750	750	750	750	3000	3450
11.Страховання, тис.грн.	450	450	450	450	1800	2070
12.Амортизація, тис.грн.	5049	5049	5049	5049	20196	23225
13.Сировина, тис.грн.	840	1480	1560	920	4800	5520
14.Навчання та тренінги, тис.грн.	330	330	330	330	1320	1518
15.Операційний прибуток, тис.грн.	-6739	-379	416	-5944	-17858	-4918
16.Прогнозний чистий прибуток за першим проектом, тис.грн.	-5661	-318	349	-4993	-10623	-4131

Показники	Період першого проекту, песимістичний сценарій												1 рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1.Прогнозний чистий прибуток за першим	-3762	-3695	-3094	-2827	-1892	-1224	-1157	-556	-1758	-1959	-3027	-3094	-28044
2.Амортизація, тис.грн.	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	20196
3.Прогнозні грошові потоки за першим проектом, тис.грн.	-2079	-2012	-1411	-1144	-209	459	526	1127	-75	-276	-1344	-1411	-7848
4.Інвестиції, тис.грн.	16830												16830
5.Дисконтний множник (ставка 20%)	1,000	0,984	0,967	0,952	0,936	0,921	0,906	0,891	0,876	0,862	0,848	0,834	-
6.Дисконтовані інвестиції, тис.грн.	16830	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16830
7.Дисконтовані грошові потоки, тис.грн.	-2079	-1979	-1365	-1088	-195	423	476	1004	-66	-238	-1139	-1176	-7423

Показники	Період першого проекту, песимістичний сценарій				2 рік	3 рік
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.		
1.Прогнозний чистий прибуток за першим	-5661	-318	349	-4993	-10623	-4131
2.Амортизація, тис.грн.	5049	5049	5049	5049	20196	20196
3.Прогнозні грошові потоки за першим проектом, тис.грн.	-612	4731	5398	56	9573	16065
4.Дисконтний множник (ставка 20%)	0,952	0,907	0,864	0,823	-	-
5.Дисконтовані інвестиції, тис.грн.	0	0	0	0	0	0
6.Дисконтовані грошові потоки, тис.грн.	-583	4291	4663	46	8418	16065

	1	2	3	
Дисконтний множник 50%	0,667	0,444	0,296	NPV2
Дисконтовані грошові потоки	-4949	3741	4760	-13277

NPV	ID	TO	IRR
230	1,01	2,95959	19

Додаток Д

Розрахунок фінансового плану та дисконтованих грошових потоків проєкту 2 в програмі Excel за оптимістичним, реалістичним та песимістичним сценаріями

Показники	Період другого проєкту, оптимістичний сценарій												1 рік
	1 міс	2 міс	3 міс	4 міс	5 міс	6 міс	7 міс	8 міс	9 міс	10 міс	11 міс	12 міс	
1.Прогнозний дохід за другим проєктом, тис. грн.	2000	2500	3300	3405	3800	4500	4600	4900	6500	6500	6500	6022	54527
2.Повна собівартість, тис. грн.	4901	4901	4901	4901	4901	4901	4901	4901	4901	4901	4901	4901	58810
3.Зробітна плата+ЄСВ, тис. грн.	1208	1208	1208	1208	1208	1208	1208	1208	1208	1208	1208	1208	14494
4.Витрати на електроенергію, тис. грн.	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
5.Монтаж, тис. грн.	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4200
6.Поточний ремонт та обслуговування, тис. грн.	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400
7.Маркетинг, тис. грн.	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
8.Програмне забезпечення, тис. грн.	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3000
9.Страховання, тис. грн.	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6000
10.Амортизація, тис. грн.	1793	1793	1793	1793	1793	1793	1793	1793	1793	1793	1793	1793	21516
11.Навчання та тренінги, тис. грн.	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4800
12.Операційний прибуток, тис. грн.	-2901	-2401	-1601	-1496	-1101	-401	-301	-1	1599	1599	1599	1121	-4283
13.Прогнозний чистий прибуток за першим проєктом, тис. грн.	-2437	-2017	-1345	-1256	-925	-337	-253	-1	1343	1343	1343	942	-3597

Показники	Період другого проєкту, оптимістичний сценарій				2 рік	3 рік
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.		
1.Прогнозний дохід за другим проєктом, тис. грн.	10000	10198	12065	14000	46263	70000
2.Повна собівартість, тис. грн.	13802	13802	13802	13802	55375	56314
3.Зробітна плата+ЄСВ, тис. грн.	3623	3623	3623	3623	14494	14783
4.Витрати на електроенергію, тис. грн.	300	300	300	300	1200	1224
5.Монтаж, тис. грн.	1050	1050	1050	1050	4200	4284
6.Поточний ремонт та обслуговування, тис. грн.	600	600	600	600	2400	2448
7.Маркетинг, тис. грн.	200	200	200	200	800	816
8.Програмне забезпечення, тис. грн.	750	750	750	750	3000	3060
9.Страховання, тис. грн.	1500	1500	1500	1500	6000	6120
10.Амортизація, тис. грн.	5379	5379	5379	5379	21516	21946
11.Навчання та тренінги, тис. грн.	400	400	400	400	1600	1632
15.Операційний прибуток, тис. грн.	-3802	-3604	-1737	198	-9112	13686
16.Прогнозний чистий прибуток за першим проєктом, тис. грн.	-3194	-3028	-1459	166	-7313	11496

Показники	Період другого проєкту, оптимістичний сценарій												1 рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1.Прогнозний чистий прибуток за другим проєктом, тис.грн.	-2437	-2017	-1345	-1256	-925	-337	-253	-1	1343	1343	1343	942	-3597
2.Амортизація, тис.грн.	1793	1793	1793	1793	1793	1793	1793	1793	1793	1793	1793	1793	21516
3.Прогнозні грошові потоки за другим проєктом, тис.грн.	-644	-224	448	537	868	1456	1540	1792	3136	3136	3136	2735	17919
4.Інвестиції, тис.грн.	26900												26900
5.Дисконтний множник (ставка 15%)	1,000	0,988	0,975	0,963	0,952	0,940	0,928	0,917	0,905	0,894	0,883	0,872	-
6.Дисконтовані інвестиції, тис.грн.	26900	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26900
7.Дисконтовані грошові потоки, тис.грн.	-644	-221	437	517	826	1369	1430	1643	2840	2805	2770	2386	16157

Показники	Період другого проєкту, оптимістичний сценарій				2 рік	3 рік
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.		
1.Прогнозний чистий прибуток за другим проєктом, тис.грн.	-3194	-3028	-1459	166	-7515	11496
2.Амортизація, тис.грн.	5379	5379	5379	5379	21516	21516
3.Прогнозні грошові потоки за другим проєктом, тис.грн.	2185	2351	3920	5545	14001	33012
4.Дисконтний множник (ставка 15%)	0,964	0,929	0,895	0,863	-	-
5.Дисконтовані інвестиції, тис.грн.	0	0	0	0	0	0
6.Дисконтовані грошові потоки, тис.грн.	2106	2184	3510	4786	12586	33012

	1	2	3	
Дисконтний множник 50%	0,667	0,444	0,296	NPV2
Дисконтовані грошові потоки	10771	5594	9781	-754

NPV	ID	TO	IRR
34855	2,30	1,30677	49

Показники	Період другого проекту, реалістичний сценарій												1 рік
	1 міс	2 міс	3 міс	4 міс	5 міс	6 міс	7 міс	8 міс	9 міс	10 міс	11 міс	12 міс	
1.Прогнозний дохід за другим проектом, тис.грн.	2000	2500	3300	3405	3800	4548	4600	5400	5800	5600	5500	5022	51475
2.Повна собівартість, тис.грн.	4901	4901	4901	4901	4901	4901	4901	4901	4901	4901	4901	4901	58810
3.Зроби́тна плата+ЄСВ, тис.грн.	1208	1208	1208	1208	1208	1208	1208	1208	1208	1208	1208	1208	14494
4.Витрати на електроенергію, тис.грн.	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
5.Монтаж, тис.грн.	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4200
6.Поточний ремонт та обслуговування, тис.грн.	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400
7.Маркетинг, тис.грн.	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
8.Програмне забезпечення, тис.грн.	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3000
9.Страховання, тис.грн.	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6000
10.Амортизація, тис.грн.	1793	1793	1793	1793	1793	1793	1793	1793	1793	1793	1793	1793	21516
11.Навчання та тренінги, тис.грн.	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4800
12.Операційний прибуток, тис.грн.	-2901	-2401	-1601	-1496	-1101	-353	-301	499	899	699	599	121	-7335
13.Прогнозний чистий прибуток за першим проектом, тис.грн.	-2437	-2017	-1345	-1256	-925	-296	-253	419	755	587	503	102	-6161

Показники	Період другого проекту, реалістичний сценарій				2 рік	3 рік
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.		
1.Прогнозний дохід за другим проектом, тис.грн.	11243	11441	13288	15243	51215	60000
2.Повна собівартість, тис.грн.	13802	13802	13802	13802	55486	55762
3.Зроби́тна плата+ЄСВ, тис.грн.	3623	3623	3623	3623	14494	14639
4.Витрати на електроенергію, тис.грн.	300	300	300	300	1200	1212
5.Монтаж, тис.грн.	1050	1050	1050	1050	4200	4242
6.Поточний ремонт та обслуговування, тис.грн.	600	600	600	600	2400	2424
7.Маркетинг, тис.грн.	200	200	200	200	800	808
8.Програмне забезпечення, тис.грн.	750	750	750	750	3000	3030
9.Страховання, тис.грн.	1500	1500	1500	1500	6000	6060
10.Амортизація, тис.грн.	5379	5379	5379	5379	21516	21731
11.Навчання та тренінги, тис.грн.	400	400	400	400	1600	1616
15.Операційний прибуток, тис.грн.	-2559	-2361	-514	1441	-4271	4238
16.Прогнозний чистий прибуток за першим проектом, тис.грн.	-2150	-1984	-432	1210	-3355	3560

Показники	Період другого проекту, реалістичний сценарій												1 рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1.Прогнозний чистий прибуток за другим	-2437	-2017	-1345	-1256	-925	-296	-253	419	755	587	503	102	-6161
2.Амортизація, тис.грн.	1793	1793	1793	1793	1793	1793	1793	1793	1793	1793	1793	1793	21516
3.Прогнозні грошові потоки за другим проектом, тис.грн.	-644	-224	448	537	868	1497	1540	2212	2548	2380	2296	1895	15355
4.Інвестиції, тис.грн.	26900												26900
5.Дисконтний множник (ставка 18%)	1,000	0,985	0,971	0,956	0,942	0,928	0,915	0,901	0,888	0,875	0,862	0,849	-
6.Дисконтовані інвестиції, тис.грн.	26900	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26900
7.Дисконтовані грошові потоки, тис.грн.	-644	-220	435	513	818	1389	1409	1993	2262	2082	1979	1609	13625

Показники	Період другого проекту, реалістичний сценарій				2 рік	3 рік
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.		
1.Прогнозний чистий прибуток за другим	-2150	-1984	-432	1210	-3355	3560
2.Амортизація, тис.грн.	5379	5379	5379	5379	21516	21516
3.Прогнозні грошові потоки за другим проектом, тис.грн.	3229	3395	4947	6589	18161	25076
4.Дисконтний множник (ставка 18%)	0,957	0,916	0,876	0,839	-	-
5.Дисконтовані інвестиції, тис.грн.	0	0	0	0	0	0
6.Дисконтовані грошові потоки, тис.грн.	3090	3109	4335	5525	16060	25076

	1	2	3	
Дисконтний множник 50%	0,667	0,444	0,296	NPV2
Дисконтовані грошові потоки	9083	7138	7430	-3249

NPV	ID	TO	IRR
27861	2,04	1,47368	47

Показники	Період другого проекту, песимістичний сценарій												1 рік
	1 міс	2 міс	3 міс	4 міс	5 міс	6 міс	7 міс	8 міс	9 міс	10 міс	11 міс	12 міс	
1.Прогнозний дохід за другим проектом, тис.грн.	1243	1743	2543	2648	3043	3791	3843	4643	5043	4843	4743	4269	42395
2.Повна собівартість, тис.грн.	4901	4901	4901	4901	4901	4901	4901	4901	4901	4901	4901	4901	58810
3.Зробітна плата+ССВ, тис.грн.	1208	1208	1208	1208	1208	1208	1208	1208	1208	1208	1208	1208	14494
4.Витрати на електроенергію, тис.грн.	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
5.Монтаж, тис.грн.	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4200
6.Поточний ремонт та обслуговування, тис.грн.	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400
7.Маркетинг, тис.грн.	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
8.Програмне забезпечення, тис.грн.	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3000
9.Страховання, тис.грн.	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6000
10.Амортизація, тис.грн.	1793	1793	1793	1793	1793	1793	1793	1793	1793	1793	1793	1793	21516
11.Навчання та тренінги, тис.грн.	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4800
12.Операційний прибуток, тис.грн.	-3658	-3158	-2358	-2253	-1858	-1110	-1058	-258	142	-58	-158	-632	-16415
13.Прогнозний чистий прибуток за першим проектом, тис.грн.	-3073	-2653	-1981	-1892	-1561	-932	-889	-217	119	-49	-133	-531	-13788

Показники	Період другого проекту, песимістичний сценарій				2 рік	3 рік
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.		
1.Прогнозний дохід за другим проектом, тис.грн.	10743	10941	12788	14743	49215	50000
2.Повна собівартість, тис.грн.	13802	13802	13802	13802	59626	63491
3.Зробітна плата+ССВ, тис.грн.	3623	3623	3623	3623	14494	16668
4.Витрати на електроенергію, тис.грн.	300	300	300	300	1200	1380
5.Монтаж, тис.грн.	1050	1050	1050	1050	4200	4830
6.Поточний ремонт та обслуговування, тис.грн.	600	600	600	600	2400	2760
7.Маркетинг, тис.грн.	200	200	200	200	800	920
8.Програмне забезпечення, тис.грн.	750	750	750	750	3000	3450
9.Страховання, тис.грн.	1500	1500	1500	1500	6000	6900
10.Амортизація, тис.грн.	5379	5379	5379	5379	21516	24743
11.Навчання та тренінги, тис.грн.	400	400	400	400	1600	1840
15.Операційний прибуток, тис.грн.	-3059	-2861	-1014	941	-10411	-13491
16.Прогнозний чистий прибуток за першим проектом, тис.грн.	-2570	-2404	-852	790	-5085	-11382


Показники	Період другого проекту, песимістичний сценарій												1 рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1.Прогнозний чистий прибуток за другим	-3073	-2653	-1981	-1892	-1561	-932	-889	-217	119	-49	-133	-531	-13788
2.Амортизація, тис.грн.	1793	1793	1793	1793	1793	1793	1793	1793	1793	1793	1793	1793	21516
3.Прогнозні грошові потоки за другим проектом, тис.грн.	-1280	-860	-188	-99	232	861	904	1576	1912	1744	1660	1262	7728
4.Інвестиції, тис.грн.	26900												26900
5.Дисконтний множник (ставка 20%)	1,000	0,984	0,967	0,952	0,936	0,921	0,906	0,891	0,876	0,862	0,848	0,834	-
6.Дисконтвані інвестиції, тис.грн.	26900	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26900
7.Дисконтвані грошові потоки, тис.грн.	-1280	-845	-181	-95	218	792	819	1404	1676	1503	1407	1052	6471

Показники	Період другого проекту, песимістичний сценарій				2 рік	3 рік
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.		
1.Прогнозний чистий прибуток за другим	-2570	-2404	-852	790	-5035	-11332
2.Амортизація, тис.грн.	5379	5379	5379	5379	21516	21516
3.Прогнозні грошові потоки за другим проектом, тис.грн.	2809	2975	4527	6169	16481	10184
4.Дисконтний множник (ставка 20%)	0,952	0,907	0,864	0,823	-	-
5.Дисконтвані інвестиції, тис.грн.	0	0	0	0	0	0
6.Дисконтвані грошові потоки, тис.грн.	2675	2699	3911	5075	14360	10184

	1	2	3	
Дисконтний множник 50%	0,667	0,444	0,296	NPV2
Дисконтвані грошові потоки	4314	6382	3017	-13186

NPV	ID	TO	IRR
4115	1,15	2,60200	26

ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН
НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
ТУЦЬКОЇ ТЕТЯНИ ІВАНІВНИОПП «Бізнес-економіка»
на 2023-2025 рр.

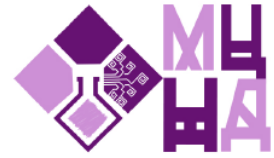
№	Вид науково-дослідної роботи	Термін виконання	Результат виконання
1	Участь у IV Міжнародній науковій конференції «Теорія модернізації в контексті сучасної світової науки»	24 січня 2025 р.	<p>Тези на тему «ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ»</p> <p>Сертифікат учасника:</p>  <p>Посилання на тези: https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/24.01.2025/30</p>



СЕРТИФІКАТ

ПРО УЧАСТЬ У КОНФЕРЕНЦІЇ (З ПУБЛІКАЦІЄЮ)

ICSR № 25/2401-149



✓ 0,4 ECTS

Рекомендовано
Вченою Радою



Наукової установи
інститут науково-
технічної інтеграції
та співпраці

Протокол № 3 від 23.01.2025

✓ Конференцію
зарєєстровано

в Державній науковій
установі у сфері
управління Міністерства
освіти і науки «УкрІНТЕІ»

Посвідчення № 363 від 12.06.2024.

✓ Офіційний
видавець

Свідоцтво суб'єкта
видавничої справи:
ДК № 7860 від 22.06.2023.

www.mcnd.org.ua

Туцька Тетяна Іванівна

взяв(ла) участь у IV Міжнародній науковій конференції

«ТЕОРІЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ
СУЧАСНОЇ СВІТОВОЇ НАУКИ»

24 січня 2025 року у м. Мукачєво, Україна

та опублікував(ла) наукову роботу в збірці конференції

з ISBN 978-617-8440-28-2

DOI 10.36074/mcnd-24.01.2025



ВІЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ МЦНД
ГОЛОВА ОРГКОМІТЕТУ

СОТНИК СОЛОМІЯ



ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Туцька Тетяна Іванівна

студентка 6 курсу групи ЕБК-601з

ОП «Бізнес-економіка» кафедри бізнес-економіки та підприємництва

КНЕУ ім. В. Гетьмана, Україна

Кирилюк Оксана Василівна

ORCID ID: 0009-0002-6766-746X

доктор філософії з підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,

доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва

КНЕУ ім. В. Гетьмана, Україна

Розвиток підприємства — це комплексний, багатовимірний і незворотний процес кількісних і якісних змін у його структурі, функціях та масштабах діяльності, що відбувається під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників (Г. Мінцберг, М. Портер, І. Ансофф) [1,2,3]. Основна мета розвитку полягає у забезпеченні довгострокової життєздатності, конкурентоспроможності, адаптивності та ефективного використання ресурсів у динамічному ринковому середовищі. Ключовими характеристиками розвитку є незворотність, спрямованість і закономірність змін. Незворотність означає, що зміни, які виникають у процесі розвитку, не можуть бути повернуті до попереднього стану (Є. Коротков) [4], спрямованість вказує на чіткий вектор руху до якісно нового рівня (Н. Шведова) [5], а закономірність підтверджує відповідність цього процесу внутрішнім і зовнішнім законам економічного функціонування (Р. Коуз, Д. Норт) [6]. Розвиток – це послідовний, незворотний і закономірний процес якісних та кількісних змін об'єкта (суб'єкта) підприємництва, що відбувається під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, у результаті чого формується новий рівень організації, ефективності та адаптивності системи (Г. Швиданенко, Кирилюк О.) [7].

Розвиток підприємства охоплює кількісний, якісний та інноваційний аспекти. Кількісний аспект включає фізичне розширення підприємства, зокрема збільшення обсягів виробництва, освоєння нових ринків і зростання чисельності персоналу (Е. Пенроуз) [8]. Якісний аспект включає вдосконалення управлінських процесів, впровадження

інновацій, підвищення ефективності використання ресурсів і зміцнення конкурентних переваг (Ф. Котлер, Ю. Пругіна) [9,10]. Інноваційний аспект передбачає розвиток через впровадження нових технологій, бізнес-моделей та методів роботи (Й. Шумпетер, Д. Тіс, Г. Пізано) [11,12].

Процес розвитку може набувати двох основних форм: еволюційної, що характеризується поступовими змінами, стабільністю й прогнозованістю (А. Чандлер) [13], та революційної, яка пов'язана з радикальними перетвореннями, наприклад, у стратегії чи структурі підприємства (М. Мескон, М. Альберт) [14]. Економічне значення розвитку полягає у забезпеченні зростання продуктивності, конкурентоспроможності, інноваційності та стійкості підприємства (М. Портер, О. Кузьмін) [2,15]. Це дозволяє адаптуватися до змін зовнішнього середовища, мінімізувати ризики, підвищувати ефективність використання ресурсів і створювати додаткову цінність для клієнтів (Т. Надтока, Г. Какуніна) [16].

У сукупності розвиток підприємства можна визначити як безперервний процес еволюції, адаптації та зростання, що забезпечує його ефективне функціонування у швидко змінному економічному середовищі, а також досягнення якісно нового рівня організації, стійкості та конкурентних переваг.

Наукові підходи до визначення розвитку підприємства можна класифікувати за філософськими, економічними, ресурсно-орієнтованими, інституційними та іншими аспектами. Визначальні характеристики розвитку – незворотність, спрямованість і закономірність змін. Основними формами розвитку є еволюційна (поступові зміни) та революційна (різкі перетворення).

Економічне значення розвитку включає поліпшення конкурентоспроможності, адаптивності до ринкових змін та ефективне використання ресурсів. Розвиток може бути інтенсивним (вдосконалення методів) або екстенсивним (розширення обсягів діяльності).

Ефективність розвитку підприємств оцінюють за допомогою комплексу інструментів, які враховують як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності. Це дозволяє забезпечити комплексний підхід до оцінювання, виявляючи сильні та слабкі сторони організації, її стратегічний потенціал та напрямки вдосконалення. Серед найпоширеніших методик слід виділити такі:

- SWOT-аналіз — інструмент для оцінки сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз у зовнішньому середовищі. Сприяє визначенню стратегічних напрямів і мінімізації ризиків.

- PEST-аналіз — метод оцінки впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на підприємство для адаптації стратегії до змін у макроекономічному середовищі.

- Модель конкурентних сил М. Портера — аналіз п'яти чинників, що визначають конкурентне середовище: конкуренція, загрози нових учасників, вплив постачальників, споживачів і замінників.

- BCG-матриця — інструмент для оцінки бізнес-напрямів за ринковим зростанням і часткою ринку. Допомогає оптимізувати ресурси й визначати перспективні напрями інвестування.

- Бенчмаркінг — порівняння ефективності підприємства з лідерами галузі для виявлення прогалин і впровадження кращих практик.

- Balanced Scorecard (BSC) — методика інтеграції фінансових і нефінансових показників, що охоплює перспективи: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання й розвиток.

- Модель дисконтованого грошового потоку (DCF) — оцінка вартості бізнесу на основі майбутніх грошових потоків з урахуванням їхньої теперішньої вартості.

- Метод вартості чистих активів — розрахунок різниці між ринковою вартістю активів і зобов'язаннями для оцінки фінансового стану підприємства.

Кожен із цих інструментів має свої переваги і обмеження, проте їхнє комбіноване використання дозволяє отримати більш точну та об'єктивну оцінку ефективності розвитку підприємства, що сприяє прийняттю зважених стратегічних рішень.

Сучасні стратегії розвитку підприємств поділяються на кілька основних груп:

- Концентроване зростання: посилення ринкових позицій, розвиток ринку або продукту.

- Інтегроване зростання: вертикальна інтеграція (контроль над постачальниками чи збутом).

- Диверсифіковане зростання: центрована, горизонтальна та конгломеративна диверсифікація.

- Стратегії скорочення: оптимізація ресурсів, ліквідація неперспективних напрямків.

Ієрархія стратегій включає корпоративний, бізнесовий, функціональний і операційний рівні. Особливе значення мають конкурентні стратегії за М. Портером (лідерство за витратами, диференціація, фокусування).

Стратегії розвитку мають відповідати внутрішнім можливостям підприємства та зовнішнім викликам. Вони сприяють підвищенню адаптивності, ефективності та довгострокової конкурентоспроможності.

Розвиток підприємства – це динамічний і незворотний процес, що охоплює кількісні та якісні зміни в умовах змінного ринкового середовища. Комплексна оцінка ефективності розвитку дозволяє підприємствам визначати сильні та слабкі сторони, а також обирати стратегії, які забезпечують стає зростання та інноваційний розвиток.

Список використаних джерел:

1. Ансофф, І. Стратегічне управління / І. Ансофф. — К.: Видавництво Лібра, 2007. — 376 с.
2. Мінцберг, Г. Стратегія як мистецтво / Г. Мінцберг. — К.: Видавництво Києво-Могилянської академії, 2006. — 304 с.
3. Портер, М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів / М. Портер. — К.: Олімп-Бізнес, 2005. — 384 с.
4. Коротков, Є. М. Основи управління організацією / Є. М. Коротков. — М.: Інфра-М, 2002. — 512 с.
5. Шведова, Н. Системний підхід до розвитку підприємств / Н. Шведова // Бізнес Інформ. — 2021. — № 3. — С. 62-68.
6. Коуз, Р. Природа фірми / Р. Коуз // Економічна теорія. — 2005. — Т. 18, № 3. — С. 15-26.
7. Швиданенко Г., Кирилюк О. Категоріально-понятійний аспект асиметрії розвитку підприємств в контексті технологічних змін // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2018. - Вип. 3. - С. 73-76.
8. Пенроуз, Е. Теорія росту фірми / Е. Пенроуз. — К.: Астон, 2009. — 256 с.
9. Котлер, Ф. Основи маркетингу / Ф. Котлер. — К.: Вільямс, 2003. — 720 с.
10. Плуґіна, Ю. Розвиток підприємств в умовах інноваційної економіки / Ю. Плуґіна // Економіка і прогнозування. — 2020. — № 4. — С. 45-58.
11. Шумпетер, Й. Теорія економічного розвитку / Й. Шумпетер. — К.: Інтерсервіс, 2008. — 336 с.
12. Тіс, Д., Пізано, Г. Динамічні можливості підприємств / Д. Тіс, Г. Пізано. — Харків: Фактор, 2010. — 320 с.
13. Чандлер, А. Стратегія і структура: історія американського підприємства / А. Чандлер. — М.: Прогрес, 1982. — 456 с.
14. Мескон, М., Альберт, М. Основи менеджменту / М. Мескон, М. Альберт. — М.: Дело, 2004. — 700 с.
15. Кузьмін, О. Управління розвитком підприємства: навч. посіб. / О. Кузьмін. — Львів: Афіша, 2005. — 328 с.
16. Надтока, Т., Какуніна, Г. Інноваційний розвиток підприємств / Т. Надтока, Г. Какуніна // Інноваційна економіка. — 2022. — № 2. — С. 80-88.

Короткий звіт подібності

Дата звіту 1/15/2025
Дата редагування ---

Звіт не був оцінений

Звіт подібності

метадані

Заголовок

РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Автор

Науковий керівник / Експерт

Туцька Т.І.

Марія ТЕПЛЮК

підрозділ

кафедра бізнес-економіки та підприємництва

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		19
Інтервали		0
Мікропробіли		33
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		94

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.



25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



29350

Кількість слів



240271

Кількість символів

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана
Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

ПРОТОКОЛ

аналізу науковим керівником звіту про запозичення в тексті
кваліфікаційної магістерської роботи

Студента: ТУЦЬКОЇ ТЕТЯНИ ІВАНІВНИ

На тему: РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Науковий керівник: Теплюк Марія Анатоліївна

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма: «Бізнес-економіка»

Коефіцієнт подібності: 5,38%

За результатами ознайомлення з повним звітом про запозичення, який згенерований системою виявлення і запобігання плагіату StrikePlagiarism.com, констатую наступне:

- виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування: робота виконана самостійно і допускається до захисту



(підпис)

Марія ТЕПЛЮК

(прізвище, ініціали)

“15 ” січня 2025 р.