

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІВНІЧНОУКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ГЕРОЇВ КРУТ
**Кафедра управління персоналом, економіки праці та публічного
управління**

Карнаушенко Денис Сергійович
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти в називному відмінку)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня магістра
на тему: «Управління стратегічним розвитком підприємства в умовах
нестабільного бізнес-середовища»

ІНЗ-8-24-M1M(2.0з)

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Економіка та управління бізнесом»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело*

Науковий керівник

к.е.н., доцент кафедри

(посада, науковий ступінь,
вчене звання)

(підпис)

Карнаушенко Д. С.

(прізвище та ініціали)

Ліхота О.В.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Допущено до захисту перед ЕК

Завідувач кафедри УПЕППУ

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Попова Г.Ю.

(прізвище та ініціали)

Чернігів 2026 рік

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІВНІЧНОУКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ГЕРОЇВ КРУТ
**Кафедра управління персоналом, економіки праці та публічного
управління**

Рівень вищої освіти: другий (магістерський) рівень
 Ступінь вищої освіти: магістр
 Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
 Спеціальність: 073 «Менеджмент»
 Освітньо-професійна програма: «Економіка та управління бізнесом»
 Освітня кваліфікація: магістр з менеджменту

«Затверджую»
 Завідувач кафедри
 Попова Г.Ю.

 (підпис)

Завдання
на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти

Карнаушенко Денису Сергійовичу
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи:

«Управління стратегічним розвитком підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища»

Керівник кваліфікаційної роботи

кандидат економічних наук, доцент

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

Ліхота Олександр Валерійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

2. Термін подання здобувачем кваліфікаційної роботи на попередній захист 15.05.2026 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи (рекомендовані науковим керівником та відповідним методичним забезпеченням (окремі аспекти роботи, обсяги роботи):

Дослідити теоретико-методичні засади управління стратегічним розвитком підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища, розкрити сутність стратегічного розвитку, його роль у системі сучасного менеджменту, чинники впливу зовнішнього середовища та методичні підходи до оцінювання стратегічного розвитку підприємства. Провести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Кормотех» як суб'єкта стратегічного розвитку, проаналізувати його фінансово-економічний стан, внутрішній потенціал, зовнішнє середовище та стратегічні позиції на ринку. Визначити основні проблеми й можливості подальшого розвитку підприємства в умовах воєнних, економічних, логістичних, ринкових і конкурентних ризиків. Обґрунтувати напрями удосконалення управління стратегічним розвитком ТОВ «Кормотех», сформулювати систему стратегічних пріоритетів, запропонувати управлінські інструменти забезпечення стратегічної стійкості підприємства та оцінити

очікувану ефективність запропонованих заходів. Робота має містити теоретичні узагальнення, аналітичні таблиці, рисунки, графічні моделі, розрахунки, висновки до розділів, загальні висновки та список використаних джерел.

4. Необхідний графічний та аналітичний матеріал за темою дослідження:
рисунки, таблиці, графіки, формули, розрахунки.

5. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

№ п/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строки виконання		Примі тки
		Планові	Фактичні	
1	2	3	4	5
	Вступ	16.02.2026- 02.03.2026		
	Розділ 1.	02.03.2026– 16.03.2026		
	Розділ 2.	16.03.2026– 06.04.2026		
	Розділ 3.	06.04.2026– 22.04.2026		
	Висновки	До 30.04.2026		

6. Дата видачі завдання 28.08.2025 р.

Здобувач (ка) _____
(підпис)

Карнаушенко Д. С.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____
(підпис)

Ліхота О.В.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Карнаушенко Д. С. «Управління стратегічним розвитком підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища» – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти – Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»», Північноукраїнський інститут імені Героїв Крут – Чернігів, 2026.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю удосконалення управління стратегічним розвитком підприємств в умовах нестабільного бізнес-середовища, що характеризується воєнними ризиками, порушенням логістичних зв'язків, коливанням попиту, зростанням вартості ресурсів, валютною нестабільністю та посиленням конкуренції. У таких умовах стратегічний розвиток підприємства потребує не лише довгострокового планування, а й формування гнучкої системи управління, здатної забезпечувати адаптацію до змін, збереження фінансової стійкості, розвиток внутрішнього потенціалу та зміцнення конкурентних позицій.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад і розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища на прикладі ТОВ «Кормотех».

У роботі розкрито сутність стратегічного розвитку підприємства, охарактеризовано чинники впливу нестабільного бізнес-середовища та узагальнено методичні підходи до його оцінювання. Проведено організаційно-економічну характеристику ТОВ «Кормотех», проаналізовано фінансово-економічний стан підприємства, його внутрішній потенціал, зовнішнє середовище та стратегічні позиції на ринку. Обґрунтовано напрями удосконалення управління стратегічним розвитком ТОВ «Кормотех», визначено стратегічні пріоритети розвитку, запропоновано управлінські інструменти забезпечення стратегічної стійкості та проведено оцінку очікуваної ефективності запропонованих заходів.

Методи дослідження, використані у роботі: теоретичне узагальнення, аналіз і синтез, порівняльний аналіз, економіко-статистичний аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, графічний метод, методи стратегічного та системного аналізу.

Ключові слова: стратегічний розвиток, стратегічне управління, підприємство, нестабільне бізнес-середовище, стратегічна стійкість, конкурентоспроможність, ТОВ «Кормотех».

ANNOTATION

Karnaushenko D. S. “Management of Strategic Development of an Enterprise in an Unstable Business Environment” – Manuscript.

Qualification work for obtaining the second (master's) level of higher education – Private Joint-Stock Company “Higher Educational Institution ‘Interregional Academy of Personnel Management’”, Northern Ukrainian Institute named after the Heroes of Kruty – Chernihiv, 2026.

The relevance of the research topic is determined by the need to improve the management of strategic development of enterprises in an unstable business environment characterized by war-related risks, disruption of logistics chains, fluctuations in demand, rising resource costs, currency instability, and increased competition. Under such conditions, strategic enterprise development requires not only long-term planning but also the formation of a flexible management system capable of ensuring adaptation to changes, maintaining financial stability, developing internal potential, and strengthening competitive positions.

The aim of the qualification work is to substantiate the theoretical and methodological foundations and develop practical recommendations for improving the management of strategic development of an enterprise in an unstable business environment, using LLC “Kormotech” as an example.

The work reveals the essence of strategic enterprise development, characterizes the factors influencing strategic development in an unstable business environment, and summarizes methodological approaches to its assessment. The organizational and economic characteristics of LLC “Kormotech” are presented, and the company's financial and economic condition, internal potential, external environment, and strategic market positions are analyzed. The directions for improving the management of strategic development of LLC “Kormotech” are substantiated, strategic development priorities are identified, management tools for ensuring strategic resilience are proposed, and the expected effectiveness of the proposed measures is assessed.

The research methods used in the study include theoretical generalization, analysis and synthesis, comparative analysis, economic and statistical analysis, SWOT analysis, PEST analysis, graphical method, and methods of strategic and systemic analysis.

Keywords: strategic development, strategic management, enterprise, unstable business environment, strategic resilience, competitiveness, LLC “Kormotech”.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	12
1.1. Сутність стратегічного розвитку підприємства та його роль у системі сучасного менеджменту.....	12
1.2. Чинники впливу нестабільного бізнес-середовища на стратегічний розвиток підприємства.....	22
1.3. Методичні підходи до оцінювання стратегічного розвитку підприємства.....	35
Висновки до розділу 1.....	47
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «КОРМОТЕХ» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	49
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Кормотех» як суб'єкта стратегічного розвитку.....	49
2.2. Оцінка фінансово-економічного стану та внутрішнього потенціалу стратегічного розвитку ТОВ «Кормотех».....	60
2.3. Дослідження зовнішнього середовища та стратегічних позицій ТОВ «Кормотех» на ринку.....	74
Висновки до розділу 2.....	84
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «КОРМОТЕХ».....	86
3.1. Формування стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «Кормотех» в умовах нестабільного бізнес-середовища.....	86
3.2. Удосконалення управлінських інструментів забезпечення стратегічної стійкості підприємства.....	96
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо стратегічного розвитку ТОВ «Кормотех».....	106
Висновки до розділу 3.....	113
ВИСНОВКИ.....	115
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	120

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах стратегічний розвиток підприємства дедалі менше може розглядатися як лінійний і заздалегідь прогнозований процес. Для українського бізнесу ця проблема набула особливої актуальності, оскільки підприємства змушені функціонувати в умовах воєнних ризиків, нестабільності споживчого попиту, порушення логістичних зв'язків, коливань валютного курсу, зростання вартості ресурсів, зміни ринкових пріоритетів і посилення конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. У таких обставинах стратегічний розвиток уже не зводиться лише до розширення масштабів діяльності або збільшення фінансових результатів. Він передбачає формування здатності підприємства своєчасно реагувати на зміни середовища, зберігати операційну стійкість, використовувати нові ринкові можливості, адаптувати бізнес-модель та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Особливого значення проблема управління стратегічним розвитком набуває для виробничих підприємств, діяльність яких пов'язана із сировинним забезпеченням, технологічними процесами, логістикою, якістю продукції, експортними операціями та потребою в постійних інвестиціях. Саме такі підприємства найбільш відчутно реагують на нестабільність зовнішнього середовища, оскільки будь-які збої у постачанні, виробництві, збуті або фінансуванні можуть безпосередньо впливати на їхню ринкову позицію. Водночас саме виробничі компанії, які здатні поєднувати стратегічне планування, інноваційність, гнучкість управління та орієнтацію на міжнародні ринки, мають кращі передумови для збереження стабільності та подальшого розвитку.

У цьому контексті актуальним є дослідження стратегічного розвитку ТОВ «Кормотех» — українського виробника кормів для котів і собак, який поєднує виробничу діяльність в Україні з активним виходом на міжнародні ринки. Компанія позиціонує себе як глобальний виробник кормів для домашніх тварин,

має п'ять брендів у 50 країнах, виробничі потужності в Україні та Литві, а також розвиває стандарти якості та міжнародну дистрибуцію.

Питання стратегічного розвитку підприємства досліджувалися багатьма українськими та зарубіжними науковцями, які розглядали сутність стратегії, чинники конкурентоспроможності, методи стратегічного аналізу, підходи до формування довгострокових управлінських рішень, адаптацію підприємств до змін зовнішнього середовища. Значний внесок у розвиток теорії стратегічного управління зробили І. Ансофф, М. Портер, Г. Мінцберг, Дж. Барні, Р. Грант та інші зарубіжні дослідники. Серед українських науковців проблеми розвитку підприємств, стратегічного менеджменту, конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та управління в умовах нестабільності досліджували З. Шершньова, О. Віханський, А. Мазаракі, Л. Довгань, Н. Краснокутська, О. Кузьмін, В. Василенко та інші автори.

Разом із тим, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання управління стратегічним розвитком підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища потребує подальшого дослідження. Це пояснюється тим, що традиційні підходи до стратегічного планування не завжди враховують високий рівень невизначеності, кризовий характер зовнішніх впливів, потребу в оперативному коригуванні управлінських рішень, а також необхідність поєднання довгострокових стратегічних цілей із короткостроковою стійкістю бізнесу. Для ТОВ «Кормотех» це питання є особливо важливим, оскільки підприємство одночасно розвиває виробництво, експорт, бренди, міжнародну присутність і систему управління якістю.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища на прикладі ТОВ «Кормотех».

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно вирішити такі **завдання:**

розкрити сутність стратегічного розвитку підприємства та визначити його

роль у системі сучасного менеджменту;

охарактеризувати чинники впливу нестабільного бізнес-середовища на стратегічний розвиток підприємства;

узагальнити методичні підходи до оцінювання стратегічного розвитку підприємства;

надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Кормотех» як суб'єкта стратегічного розвитку;

проаналізувати фінансово-економічний стан і внутрішній потенціал стратегічного розвитку ТОВ «Кормотех»;

дослідити вплив зовнішнього середовища та стратегічні позиції ТОВ «Кормотех» на ринку;

визначити стратегічні пріоритети розвитку ТОВ «Кормотех» в умовах нестабільного бізнес-середовища;

запропонувати напрями удосконалення управлінських інструментів забезпечення стратегічної стійкості підприємства;

оцінити очікувану ефективність запропонованих заходів щодо стратегічного розвитку ТОВ «Кормотех».

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічним розвитком підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління стратегічним розвитком ТОВ «Кормотех» з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх чинників нестабільності.

Базою дослідження є ТОВ «Кормотех» — українське виробниче підприємство, що спеціалізується на виробництві кормів для домашніх тварин, розвиває власні бренди, експортну діяльність, міжнародну виробничу присутність і систему управління якістю.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Метод теоретичного узагальнення застосовано для розкриття сутності стратегічного розвитку підприємства та систематизації наукових підходів до його оцінювання. Метод

аналізу і синтезу використано для дослідження складових внутрішнього потенціалу підприємства та впливу зовнішнього середовища. Порівняльний метод застосовано під час оцінювання динаміки фінансово-економічних показників ТОВ «Кормотех». Економіко-статистичні методи використано для аналізу результатів діяльності підприємства, виявлення тенденцій і формування аналітичних висновків. Методи SWOT-аналізу та PEST-аналізу доцільно застосувати для оцінювання стратегічних позицій підприємства та впливу зовнішніх чинників. Графічний метод використовується для наочного відображення моделей, схем, взаємозв'язків і результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці українських і зарубіжних дослідників з питань стратегічного управління, розвитку підприємств, конкурентоспроможності, антикризового управління та управління змінами, офіційна фінансова звітність і звіти про управління ТОВ «Кормотех», матеріали офіційного сайту підприємства, аналітичні публікації, статистичні дані, відкриті інформаційні ресурси та власні узагальнення автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні підходу до управління стратегічним розвитком підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища, який передбачає поєднання довгострокових стратегічних цілей, адаптації до зовнішніх ризиків, розвитку внутрішнього потенціалу, експортної диверсифікації, управління якістю та забезпечення стратегічної стійкості підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для удосконалення управління стратегічним розвитком ТОВ «Кормотех», зокрема в частині формування стратегічних пріоритетів, посилення стійкості до зовнішніх ризиків, розвитку експортного потенціалу, удосконалення управлінських інструментів і підвищення ефективності реалізації стратегічних рішень.

Апробація результатів дослідження. Основні положення, висновки та рекомендації кваліфікаційної роботи можуть бути використані під час

обговорення проблем стратегічного розвитку підприємств в умовах нестабільного бізнес-середовища, а також у процесі підготовки аналітичних матеріалів, практичних занять і наукових повідомлень з дисциплін управлінського та економічного спрямування.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою, завданнями, об'єктом і предметом дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розглянуто теоретико-методичні засади управління стратегічним розвитком підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища. У другому розділі проведено аналіз стратегічного розвитку ТОВ «Кормотех», його фінансово-економічного стану, внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища. У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення управління стратегічним розвитком ТОВ «Кормотех» і запропоновано підходи до оцінки ефективності відповідних заходів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1 Сутність стратегічного розвитку підприємства та його роль у системі сучасного менеджменту

Стратегічний розвиток підприємства є однією з ключових категорій сучасного менеджменту, оскільки саме через нього розкривається здатність організації не лише підтримувати поточну діяльність, а й формувати майбутній стан, адаптуватися до змін, нарощувати потенціал і забезпечувати довгострокову стійкість. У найзагальнішому розумінні розвиток підприємства означає процес кількісних і якісних змін у його діяльності, ресурсах, структурі, результатах і взаємодії із зовнішнім середовищем. Однак стратегічний розвиток має глибший зміст, оскільки передбачає не будь-які зміни, а саме такі, що мають довгострокову спрямованість, пов'язані з досягненням стратегічних цілей і забезпечують перехід підприємства до нового, більш стійкого та конкурентоспроможного стану.

У сучасних умовах підприємство не може розглядатися як замкнута система, що функціонує ізольовано від економічних, соціальних, технологічних, політичних і ринкових змін. Навпаки, воно постійно перебуває під впливом зовнішніх чинників, які можуть як відкривати нові можливості, так і створювати загрози для стабільності діяльності. Саме тому стратегічний розвиток доцільно розглядати як відповідь підприємства на потребу не просто існувати в ринковому середовищі, а свідомо формувати власну траєкторію майбутнього руху. Йдеться не лише про планування певних показників, а про управлінську здатність підприємства бачити перспективу, оцінювати власний потенціал, обирати пріоритети та забезпечувати узгодженість дій на різних рівнях управління.

У науковій літературі стратегічне управління часто розглядається як основа формування довгострокового розвитку підприємства. Зокрема, Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай та Л. П. Артеменко визначають стратегічне управління як «динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення та реалізації розроблених планів організацією» [27, с. 11]. Таке визначення є важливим для розуміння сутності стратегічного розвитку, оскільки воно підкреслює не лише етап формування стратегії, а й необхідність її практичної реалізації. Відповідно, стратегічний розвиток не можна зводити до складання стратегічного плану. Він починається з аналізу, продовжується вибором напрямку руху, потребує ресурсного забезпечення та завершується не декларацією цілей, а реальними змінами у стані підприємства.

Водночас стратегічний розвиток не є тотожним поняттю «зростання підприємства». Зростання найчастіше відображає збільшення окремих кількісних показників - обсягів виробництва, продажу, прибутку, активів, частки ринку або чисельності персоналу. Такі зміни можуть бути позитивними, але вони не завжди свідчать про стратегічний розвиток. Наприклад, підприємство може тимчасово збільшити обсяг реалізації продукції, але при цьому залишатися залежним від одного ринку, мати слабку інноваційну базу, недостатньо ефективну систему управління або високий рівень фінансових ризиків. Стратегічний розвиток, на відміну від простого зростання, передбачає якісне посилення підприємства – удосконалення бізнес-моделі, підвищення стійкості, розвиток компетентностей, формування конкурентних переваг і здатність забезпечувати результативність у довгостроковій перспективі.

У цьому контексті важливо розмежовувати поняття «розвиток підприємства», «стратегія розвитку» і «стратегічний розвиток підприємства». Розвиток підприємства є ширшим процесом змін, які можуть мати як керований, так і частково стихійний характер. Стратегія розвитку відображає обраний підприємством напрям майбутнього руху, систему цілей, пріоритетів і засобів їх досягнення. Стратегічний розвиток, своєю чергою, поєднує ці два аспекти: він є керованим процесом реалізації стратегічних цілей через використання

потенціалу підприємства, адаптацію до зовнішнього середовища, формування довгострокових переваг і досягнення якісно нового стану.

Для кращого розуміння змістових відмінностей між цими поняттями доцільно подати їх порівняльну характеристику (див. табл. 1.1). Такий підхід дозволяє уникнути спрощеного трактування стратегічного розвитку як звичайного зростання або як формального стратегічного планування.

Таблиця 1.1 - Співвідношення понять «розвиток підприємства», «стратегія розвитку» та «стратегічний розвиток підприємства»

Поняття	Зміст поняття	Основний акцент	Значення для управління підприємством
Розвиток підприємства	Процес кількісних і якісних змін у діяльності підприємства, його ресурсах, структурі, результатах і взаємодії із зовнішнім середовищем	Загальна динаміка змін	Дає змогу оцінити, як змінюється підприємство, але не завжди пояснює стратегічну спрямованість цих змін
Стратегія розвитку	Довгостроково орієнтована система цілей, напрямів, управлінських рішень і дій підприємства, спрямованих на досягнення бажаного майбутнього стану	Вибір майбутнього напрямку діяльності	Визначає пріоритети підприємства, орієнтири розвитку та логіку розподілу ресурсів
Стратегічний розвиток підприємства	Керований процес реалізації стратегічних цілей через використання потенціалу, адаптацію до середовища, формування конкурентних переваг і забезпечення довгострокової стійкості	Поеднання цілей, ресурсів, дій і результатів	Забезпечує перехід підприємства від поточного стану до більш ефективної, стійкої та конкурентоспроможної моделі функціонування

Як показано у таблиці 1.1, стратегічний розвиток підприємства має інтегрований характер. Він не обмежується лише змінами, оскільки не кожна зміна є стратегічно значущою. Він також не зводиться лише до стратегії, оскільки стратегія без реалізації залишається управлінським наміром. Стратегічний розвиток поєднує цільову орієнтацію, управлінську дію, ресурсне забезпечення і результат. Саме тому його можна розглядати як практичний вимір стратегічного менеджменту, у якому стратегічні цілі набувають форми конкретних організаційних, економічних, виробничих, інноваційних і ринкових змін.

Однією з ключових ознак стратегічного розвитку є довгостроковість. Підприємство, орієнтоване на стратегічний розвиток, не обмежується вирішенням поточних проблем, хоча вони також мають важливе значення. Його управлінська система повинна бути спрямована на формування такого майбутнього стану, який забезпечуватиме стабільність, гнучкість і конкурентоспроможність у перспективі. При цьому довгостроковість не означає жорсткої незмінності планів. Навпаки, в умовах нестабільного середовища стратегічний розвиток передбачає здатність підприємства коригувати обраний курс, переглядати пріоритети, реагувати на ризики й використовувати нові можливості.

У наукових працях звертається увага на те, що стратегії розвитку підприємства «здебільшого орієнтовані на довгостроковий період і потребують вкладення інвестиційних коштів, а це характеризується відповідним рівнем ризику» [23, с. 347]. Це положення має принципове значення, оскільки стратегічний розвиток майже завжди пов'язаний із необхідністю вибору між короткостроковою обережністю та довгостроковими можливостями. Інвестування у виробництво, інновації, персонал, якість, цифрові рішення, логістику або нові ринки не гарантує миттєвого результату, але саме такі рішення створюють основу для майбутньої стійкості підприємства. Отже, стратегічний розвиток завжди містить елемент ризику, а тому потребує не лише планування, а й управління невизначеністю.

Другою важливою ознакою стратегічного розвитку є системність. Підприємство не може розвиватися стратегічно лише за рахунок одного напрямку діяльності. Збільшення виробничих потужностей без належного фінансового забезпечення, розвиток збуту без контролю якості, інновації без підготовленого персоналу або вихід на нові ринки без адаптації логістики можуть створити не розвиток, а додаткові управлінські проблеми. Тому стратегічний розвиток має охоплювати різні складові підприємства - виробничу, фінансову, маркетингову, кадрову, інноваційну, логістичну, організаційну та управлінську. Саме узгодженість цих складових формує здатність підприємства рухатися в обраному стратегічному напрямі.

Третьою ознакою стратегічного розвитку є цільова спрямованість. Розвиток може відбуватися під впливом різних обставин, але стратегічним він стає лише тоді, коли зміни підпорядковані певній системі цілей. У цьому аспекті стратегічний розвиток пов'язаний із місією, баченням, стратегічними пріоритетами та очікуваними результатами. Підприємство має не просто реагувати на поточні виклики, а розуміти, як ці реакції вписуються у довгострокову логіку його діяльності. Якщо окремі управлінські рішення не пов'язані з майбутнім станом підприємства, вони можуть бути корисними тактично, але не завжди забезпечують стратегічний ефект.

У науковій літературі процес формування стратегії розвитку пов'язується з визначенням місії, аналізом середовища, оцінкою конкурентних переваг, формуванням системи стратегічних цілей і розробленням стратегічних альтернатив. Зокрема, Л. В. Олійник зазначає, що стратегічне управління є процесом «прийняття і реалізації стратегічних рішень на основі співставлення власного ресурсного потенціалу підприємства з потенційними можливостями і загрозами зовнішнього ділового середовища» [55, с. 119]. У цьому визначенні особливо важливим є поєднання внутрішньої і зовнішньої площин. Підприємство не може формувати реалістичну стратегію лише на основі бажаних цілей, якщо вони не підкріплені ресурсами. Водночас навіть значний ресурсний потенціал не гарантує успіху, якщо підприємство не враховує ринкові

зміни, поведінку конкурентів, технологічні зрушення, регуляторні обмеження та інші зовнішні чинники.

Четвертою ознакою стратегічного розвитку є адаптивність. У стабільному середовищі підприємство може певний час діяти на основі усталених процедур, повторюваних управлінських рішень і прогнозованих сценаріїв. Однак у нестабільному бізнес-середовищі така модель втрачає ефективність, оскільки зміни відбуваються швидше, ніж традиційні управлінські системи встигають на них реагувати. Адаптивність означає, що підприємство повинно не лише мати стратегію, а й володіти механізмами її перегляду, коригування та оновлення. Саме адаптивність перетворює стратегічний розвиток із формального плану на живий управлінський процес.

П'ятою ознакою стратегічного розвитку є інноваційність. У сучасній економіці довгострокова стійкість підприємства дедалі більше залежить від його здатності оновлювати продукти, технології, бізнес-процеси, методи управління, канали комунікації зі споживачами й підходи до використання інформації. Інновації у цьому контексті слід розуміти не лише як технічні нововведення, а як ширший механізм оновлення діяльності підприємства. Вони можуть проявлятися у зміні продуктової лінійки, цифровізації управлінських процесів, удосконаленні логістики, підвищенні якості, розвитку партнерств, використанні даних для прийняття рішень або формуванні нових способів взаємодії з ринком.

У працях з проблематики розвитку підприємств підкреслюється, що «запорукою успішної реалізації стратегії розвитку підприємства є її інноваційне спрямування» [23, с. 347]. Ця думка є важливою, оскільки вона показує: стратегічний розвиток не може бути лише повторенням уже наявної моделі діяльності. Якщо підприємство прагне зберегти позиції в довгостроковій перспективі, воно має не просто підтримувати поточну ефективність, а створювати нові можливості. Саме інноваційне спрямування дозволяє підприємству змінюватися швидше, ніж зовнішнє середовище створює для нього загрози.

Окремої уваги потребує питання стратегічного потенціалу підприємства.

Його можна розглядати як сукупність ресурсів, компетентностей, управлінських можливостей і організаційних передумов, які забезпечують здатність підприємства реалізовувати стратегічні цілі. Стратегічний потенціал включає не тільки матеріальні ресурси, виробничі потужності й фінансові можливості, а й нематеріальні активи - репутацію, бренд, досвід управління, знання персоналу, якість бізнес-процесів, інноваційну культуру, партнерські зв'язки та здатність до навчання. У сучасному менеджменті саме нематеріальні складові часто стають джерелом довгострокових переваг, оскільки їх складніше відтворити конкурентам.

Стратегічний розвиток підприємства пов'язаний також із формуванням конкурентних переваг. Якщо підприємство не створює відмінностей, які мають цінність для споживачів, партнерів або ринку загалом, його стратегічний розвиток втрачає практичну спрямованість. Конкурентні переваги можуть формуватися за рахунок якості продукції, ефективності витрат, технологічного рівня, швидкості обслуговування, широти асортименту, гнучкості виробництва, сили бренду, інноваційності, логістичної надійності або кращої організації бізнес-процесів. Проте важливо, щоб ці переваги не були випадковими. Вони мають бути результатом цілеспрямованого управління, інвестицій, накопичення компетентностей і постійного вдосконалення.

У сучасних дослідженнях стратегія розвитку підприємства трактується як «фундаментальна частина створення та ведення бізнесу, що має включати довгострокові й короткострокові цілі, спиратися на конкурентні переваги та містити перелік конкретних завдань» [13]. Це положення дозволяє підкреслити практичний характер стратегічного розвитку. Він не може існувати лише на рівні загальних намірів або абстрактних формулювань. Якщо стратегічні цілі не деталізовані через завдання, відповідальних виконавців, ресурси, строки, показники й механізми контролю, їх реалізація ускладнюється. Тому стратегічний розвиток має поєднувати загальну управлінську ідею з конкретними діями.

Роль стратегічного розвитку у системі сучасного менеджменту полягає

насамперед у тому, що він задає підприємству довгостроковий вектор. Без такого вектора управління може перетворитися на набір реакцій на поточні проблеми. Поточне управління важливе, але воно не завжди здатне забезпечити майбутню конкурентоспроможність. Стратегічний розвиток дозволяє підприємству виходити за межі короткострокового горизонту, визначати пріоритети, розподіляти ресурси відповідно до майбутніх цілей і уникати хаотичного ухвалення рішень.

Друга важлива роль стратегічного розвитку полягає у забезпеченні узгодженості управлінських рішень. Підприємство складається з багатьох функціональних напрямів – виробництва, фінансів, маркетингу, персоналу, логістики, інновацій, інформаційного забезпечення. Якщо кожен напрям розвивається ізольовано, виникає ризик внутрішньої неузгодженості. Наприклад, маркетинг може формувати попит, який виробництво не здатне забезпечити; виробництво може нарощувати обсяги без урахування фінансових можливостей; фінансова політика може обмежувати інвестиції, необхідні для інновацій. Стратегічний розвиток дозволяє поєднати ці напрями в єдину логіку управління.

Третя роль стратегічного розвитку пов'язана із забезпеченням стійкості підприємства. У нестабільному бізнес-середовищі важливо не лише досягати зростання, а й зберігати здатність працювати в умовах ризиків. Стратегічна стійкість означає, що підприємство може витримувати зовнішні впливи, адаптуватися до змін, швидко відновлювати порушені процеси й підтримувати основні параметри діяльності. Тому стратегічний розвиток не завжди означає агресивне розширення. У певних умовах він може передбачати зміцнення внутрішньої системи управління, диверсифікацію ринків, підвищення фінансової дисципліни, посилення контролю ризиків або підготовку до майбутнього зростання.

У цьому аспекті доречно звернути увагу на сучасний підхід, відповідно до якого стратегічне управління розглядається як інструмент створення довгострокової цінності бізнесу. У працях М. Будніка, Г. Невертій, Н. Курилової

наголошується, що «стратегічне управління має бути пов'язане з довгостроковими цінностями, сталим розвитком і пріоритетами бізнесу» [14, с. 72]. Для розуміння стратегічного розвитку це означає, що підприємство має оцінювати не лише фінансові результати поточного періоду, а й те, якою мірою його рішення створюють основу для майбутньої цінності – економічної, організаційної, ринкової, інноваційної та соціальної.

Четверта роль стратегічного розвитку полягає у формуванні здатності підприємства до навчання та оновлення. У сучасному менеджменті дедалі більшого значення набуває не тільки наявність ресурсів, а й здатність підприємства змінювати способи їх використання. Підприємства, які не навчаються, поступово втрачають чутливість до змін ринку, технологій і споживчої поведінки. Натомість підприємства, які системно аналізують власний досвід, помилки, результати й зовнішні сигнали, мають більше можливостей для стратегічного оновлення. Тому стратегічний розвиток пов'язаний не лише з планами, а й з організаційною культурою, управлінською гнучкістю та здатністю накопичувати знання.

П'ята роль стратегічного розвитку проявляється у тому, що він дає змогу підприємству балансувати між стабільністю та змінами. Надмірна орієнтація на стабільність може призвести до консервації застарілих процесів, втрати ринкової чутливості й поступового зниження конкурентоспроможності. Водночас надмірна орієнтація на постійні зміни без достатнього обґрунтування може створювати організаційний хаос і фінансові ризики. Стратегічний розвиток допомагає знайти баланс: зберігати ті елементи діяльності, які забезпечують стійкість, і водночас оновлювати ті напрями, які визначають майбутню конкурентоспроможність.

З позиції сучасного менеджменту стратегічний розвиток можна подати як управлінський процес, що охоплює кілька взаємопов'язаних етапів. Першим етапом є стратегічний аналіз, у межах якого досліджуються зовнішнє середовище, внутрішній потенціал, можливості, загрози, сильні й слабкі сторони підприємства. Другим етапом є формування стратегічних цілей і вибір

пріоритетів. Третім етапом виступає розроблення стратегічних альтернатив і вибір найбільш доцільного напрямку розвитку. Четвертий етап пов'язаний із реалізацією стратегії через конкретні програми, проєкти, ресурси та управлінські рішення. П'ятий етап передбачає контроль, оцінювання результатів і коригування стратегії.

Узагальнення підходів до розуміння стратегічного розвитку дозволяє визначити його основні характеристики: довгострокову орієнтацію, цільову спрямованість, системність, адаптивність, інноваційність, зв'язок із потенціалом підприємства, орієнтацію на конкурентні переваги, управління ризиками та результативність. Кожна з цих характеристик має самостійне значення, але лише їх поєднання формує повноцінне розуміння стратегічного розвитку. Якщо відсутня довгострокова орієнтація, розвиток стає ситуативним. Якщо немає системності, окремі зміни не створюють цілісного ефекту. Якщо відсутня адаптивність, стратегія швидко застаріває. Якщо не враховано потенціал, стратегічні цілі залишаються нереалістичними.

Отже, стратегічний розвиток підприємства можна визначити як керований, довгостроково орієнтований і системний процес кількісних та якісних змін у діяльності підприємства, спрямований на досягнення стратегічних цілей, ефективне використання потенціалу, адаптацію до зовнішнього середовища, формування конкурентних переваг і забезпечення стійкості у майбутньому. Таке розуміння дозволяє уникнути ототожнення стратегічного розвитку із простим зростанням або формальним стратегічним плануванням.

Таким чином, у системі сучасного менеджменту стратегічний розвиток виконує інтеграційну, адаптаційну, ресурсну, інноваційну та стабілізаційну функції. Він поєднує бачення майбутнього з реальними можливостями підприємства, пов'язує стратегічні цілі з управлінськими діями, забезпечує узгодженість функціональних напрямів і створює основу для довгострокової конкурентоспроможності. Саме тому подальший аналіз потребує розгляду тих чинників, які впливають на стратегічний розвиток підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища, оскільки саме вони визначають межі, ризики

та можливості реалізації обраної стратегії.

1.2 Чинники впливу нестабільного бізнес-середовища на стратегічний розвиток підприємства

Стратегічний розвиток підприємства формується не лише під впливом внутрішніх ресурсів, управлінських рішень і цілей власників або менеджменту. Його зміст, темпи, напрями та можливі результати значною мірою залежать від бізнес-середовища, у якому функціонує підприємство. У стабільних умовах підприємство може будувати стратегію на основі відносно передбачуваних тенденцій: очікуваного попиту, доступності ресурсів, прогнозованої поведінки споживачів, зрозумілої регуляторної політики та більш-менш сталих конкурентних правил. Однак у періоди економічної, політичної, безпекової, технологічної та соціальної нестабільності стратегічне управління набуває іншого змісту. Воно вже не може обмежуватися формальним довгостроковим плануванням, оскільки підприємство змушене постійно враховувати ризики, невизначеність, обмеженість ресурсів і потребу у швидкому коригуванні управлінських рішень.

Нестабільне бізнес-середовище доцільно розглядати як сукупність зовнішніх умов функціонування підприємства, які характеризуються мінливістю, невизначеністю, ризиковістю, складністю прогнозування та можливістю швидкого впливу на поточну і стратегічну діяльність. Йдеться не лише про кризові явища, хоча вони є важливою частиною нестабільності. Більш широке розуміння передбачає, що нестабільність може проявлятися у зміні ринкових правил, технологічних трендів, поведінки споживачів, цін на ресурси, логістичних умов, законодавчих вимог, міжнародної конкуренції, кадрової ситуації та безпекових ризиків. Тому для підприємства важливо не просто фіксувати наявність нестабільності, а розуміти, які саме чинники її формують і як вони впливають на стратегічний розвиток.

У науковій літературі зовнішнє середовище підприємства традиційно

розглядається як система умов і факторів, що перебувають поза межами підприємства, але впливають на його діяльність, ресурси, результати та управлінські рішення. Зокрема, у навчальних матеріалах зі стратегічного управління зазначається, що «на основі комплексного аналізу зовнішнього середовища розробляється стратегія його розвитку» [54, с. 86]. Це положення є важливим, оскільки підкреслює: стратегія не може формуватися лише на основі внутрішніх намірів підприємства. Вона має бути відповіддю на реальні зовнішні умови, у яких підприємство працює або планує працювати.

Разом із тим поняття «зовнішнє середовище», «бізнес-середовище» та «нестабільне бізнес-середовище» не є повністю тотожними. Зовнішнє середовище є найширшим поняттям і охоплює всі умови, що існують поза підприємством. Бізнес-середовище є тією частиною зовнішнього середовища, яка безпосередньо або опосередковано впливає на господарську діяльність, ринки, конкурентну поведінку, постачання, споживання, фінансування та регулювання. Нестабільне бізнес-середовище, у свою чергу, характеризує такий стан бізнес-середовища, за якого зміни стають частими, важко прогнозованими, різноспрямованими й такими, що вимагають від підприємства стратегічної гнучкості.

У цьому контексті доцільно розмежувати зазначені поняття у табличній формі (див. табл. 1.2), оскільки таке порівняння дає змогу точніше визначити предмет подальшого аналізу.

Як показано у таблиці 1.2, нестабільне бізнес-середовище не є окремою ізольованою категорією, відірваною від зовнішнього середовища підприємства. Воно є особливим станом бізнес-середовища, за якого звичайні зовнішні впливи набувають більшої інтенсивності, непередбачуваності й управлінської значущості. Якщо у стабільному середовищі підприємство може планувати розвиток на основі поступових змін, то в нестабільному середовищі воно має враховувати можливість раптових зрушень, які можуть швидко змінити попит, витрати, доступність ресурсів, логістику, конкурентну ситуацію або інвестиційні можливості.

Таблиця 1.2 – Співвідношення понять «зовнішнє середовище», «бізнес-середовище» та «нестабільне бізнес-середовище»

Поняття	Зміст поняття	Значення для стратегічного розвитку підприємства
Зовнішнє середовище	Сукупність економічних, політичних, соціальних, технологічних, правових, природних, міжнародних та інших умов, що існують поза підприємством	Визначає загальні межі функціонування підприємства, формує можливості та загрози для його діяльності
Бізнес-середовище	Частина зовнішнього середовища, яка безпосередньо пов'язана з господарською діяльністю підприємства, ринками, споживачами, постачальниками, конкурентами, партнерами та регуляторами	Впливає на вибір ринкової позиції, бізнес-моделі, стратегічних цілей, каналів збуту, ресурсної політики та управлінських інструментів
Нестабільне бізнес-середовище	Стан бізнес-середовища, що характеризується високою мінливістю, невизначеністю, ризиковістю, складністю прогнозування та швидким впливом змін на підприємство	Зумовлює потребу у стратегічній гнучкості, управлінні ризиками, диверсифікації, адаптації стратегії та формуванні стійкої моделі розвитку

Нестабільність бізнес-середовища безпосередньо пов'язана з поняттям невизначеності. Невизначеність означає, що підприємство не має повної інформації про майбутні умови діяльності або не може точно передбачити наслідки тих чи інших подій. Вона може виникати через швидкість змін, суперечливість інформації, поведінку конкурентів, зовнішні шоки, зміну законодавства, воєнні або політичні події, технологічні прориви чи трансформацію споживчих потреб. Для стратегічного розвитку це означає, що підприємство не може покладатися лише на один прогноз або один сценарій. Воно має формувати стратегічні альтернативи, оцінювати ризики й залишати простір для управлінського маневру.

У наукових джерелах нестабільність зовнішнього середовища часто пов'язується зі швидкими змінами. Зокрема, у конспекті лекцій зі стратегічного управління зазначено, що «змінне середовище характеризується швидкими змінами, серед яких можуть бути технічні інновації, економічні зміни, зміни законодавства та нововведення у політиці конкурентів» [62, с. 89]. Такий підхід дозволяє підкреслити, що нестабільність не обмежується лише макроекономічними кризами. Вона може виникати і внаслідок технологічного

оновлення, зміни правил конкуренції, появи нових продуктів, нових бізнес-моделей або нового регуляторного тиску.

Чинники нестабільного бізнес-середовища можна класифікувати за різними критеріями. Найбільш доцільним для цілей стратегічного управління є поділ за характером впливу на підприємство. У цьому разі можна виокремити економічні, політико-правові, безпекові, ринкові, технологічні, соціально-демографічні, міжнародні, екологічні та інституційні чинники. Така класифікація є практично корисною, оскільки дозволяє не просто назвати зовнішні впливи, а пов'язати їх із конкретними стратегічними наслідками для підприємства.

Економічні чинники є однією з найбільш відчутних груп впливу на стратегічний розвиток. До них належать інфляція, валютні коливання, зміна вартості кредитних ресурсів, рівень купівельної спроможності населення, податкове навантаження, інвестиційна активність, рівень безробіття, зміна цін на сировину, енергоносії та логістичні послуги. Для підприємства ці чинники впливають не лише на поточну прибутковість, а й на можливість фінансувати інвестиційні проекти, оновлювати основні засоби, розширювати виробництво, виходити на нові ринки або підтримувати цінову конкурентоспроможність. Якщо економічне середовище є нестабільним, підприємство змушене обережніше планувати витрати, формувати резерви, переглядати цінову політику й уважніше оцінювати окупність стратегічних рішень.

Політико-правові чинники також мають значний вплив на стратегічний розвиток. Вони включають державну економічну політику, регуляторні вимоги, податкове законодавство, митні правила, трудове законодавство, стандарти якості, правила сертифікації, ліцензування та інші норми, що визначають умови діяльності підприємства. У стабільному правовому середовищі підприємство може прогнозувати власні дії на триваліший період. Натомість часті зміни законодавства або невизначеність державної політики ускладнюють стратегічне планування. У таких умовах підприємство має не лише виконувати чинні вимоги, а й відстежувати можливі регуляторні зміни, оцінювати їх вплив і заздалегідь

готувати управлінські рішення.

Безпекові чинники в сучасних умовах набули особливої ваги. Вони охоплюють воєнні ризики, пошкодження інфраструктури, перебої з електропостачанням, загрози логістичним маршрутам, ризики для персоналу, обмеження переміщення товарів, зростання витрат на безпеку та страхування. Для підприємства ці чинники можуть змінювати саму логіку стратегічного розвитку. Якщо раніше стратегічні рішення могли будуватися переважно навколо зростання, розширення ринку або інвестицій, то в умовах безпекової нестабільності вагомими стають також безперервність діяльності, резервування ресурсів, дублювання критичних процесів, диверсифікація постачання та готовність до кризових сценаріїв.

Ринкові чинники пов'язані з попитом, конкуренцією, поведінкою споживачів, ціновою чутливістю, появою нових сегментів, зміною каналів збуту та трансформацією споживчих очікувань. Вони мають безпосередній вплив на стратегічний розвиток, оскільки підприємство не може розвиватися без урахування ринку. У нестабільному середовищі споживачі можуть швидко змінювати свої пріоритети: віддавати перевагу дешевшим товарам, шукати продукцію з вищою цінністю, переходити в онлайн-канали, змінювати частоту покупок або очікувати більшої соціальної відповідальності від виробників. Для підприємства це означає необхідність постійного аналізу ринку, гнучкого управління асортиментом, перегляду комунікаційної політики та пошуку нових способів утримання споживачів.

Технологічні чинники охоплюють цифровізацію, автоматизацію, розвиток штучного інтелекту, використання великих даних, електронну комерцію, нові виробничі технології, кібербезпеку та інноваційні рішення в управлінні бізнес-процесами. Вплив цієї групи чинників є подвійним. З одного боку, технологічні зміни створюють для підприємства нові можливості: підвищення продуктивності, зниження витрат, покращення контролю якості, швидший доступ до споживача, точніше прогнозування попиту. З іншого боку, вони формують ризик технологічного відставання. Підприємство, яке не оновлює

технології та управлінські інструменти, може поступово втрачати конкурентні позиції навіть за наявності стабільної продукції або сформованої клієнтської бази.

Соціально-демографічні чинники впливають на стратегічний розвиток через зміну структури споживачів, міграцію, кадровий дефіцит, трансформацію цінностей працівників, зміну очікувань щодо умов праці, рівня оплати, безпеки, гнучкості зайнятості та професійного розвитку. У сучасних умовах підприємство не може розглядати персонал лише як ресурс для виконання операційних завдань. Кадровий потенціал стає важливою складовою стратегічної стійкості. Якщо підприємство не здатне залучати, утримувати й розвивати працівників, його стратегічні плани можуть залишитися нереалізованими навіть за наявності фінансових або виробничих ресурсів.

Міжнародні чинники стають особливо значущими для підприємств, які працюють із зовнішніми ринками, імпортовою сировиною, міжнародними партнерами або глобальними ланцюгами постачання. До цієї групи належать зміни у міжнародній торгівлі, митні правила, валютні ризики, сертифікаційні вимоги, геополітична напруженість, конкуренція з іноземними виробниками, коливання транспортних витрат і вимоги міжнародних партнерів. У стратегічному розвитку міжнародні чинники можуть бути джерелом як можливостей, так і загроз. Вихід на зовнішні ринки може зменшувати залежність від внутрішнього попиту, але одночасно потребує вищого рівня якості, управління ризиками, маркетингової адаптації та фінансової дисципліни.

Екологічні та етичні чинники дедалі більше впливають на стратегічний розвиток підприємств, особливо в умовах інтеграції до міжнародних ринків. Йдеться про вимоги сталого розвитку, екологічні стандарти, енергоефективність, відповідальне використання ресурсів, прозорість бізнесу, соціальну відповідальність, етичність виробництва та очікування споживачів щодо відповідальної поведінки компаній. Якщо раніше такі чинники могли розглядатися як додаткові, то нині вони поступово перетворюються на стратегічні. Підприємство, яке ігнорує екологічні та етичні вимоги, ризикує

втратити довіру споживачів, партнерів, інвесторів або регуляторів.

Для узагальнення наведених груп чинників доцільно подати їх у таблиці. Це дозволяє не лише систематизувати зовнішні впливи, а й показати, як кожна група чинників пов'язана з конкретними стратегічними рішеннями підприємства.

Таблиця 1.3 – Основні групи чинників нестабільного бізнес-середовища та їх вплив на стратегічний розвиток підприємства

Група чинників	Основні прояви нестабільності	Вплив на стратегічний розвиток підприємства
Економічні	Інфляція, валютні коливання, зміна вартості ресурсів, зниження купівельної спроможності, нестабільність фінансування	Впливають на інвестиційні рішення, цінову політику, структуру витрат, фінансову стійкість і можливості розширення діяльності
Політико-правові	Зміни законодавства, податкова політика, регуляторні вимоги, митні правила, стандарти сертифікації	Визначають правові межі діяльності, потребують адаптації бізнес-процесів, впливають на витрати відповідності та стратегічні пріоритети
Безпекові	Воєнні ризики, загрози інфраструктурі, перебої з енергопостачанням, логістичні обмеження, ризики для персоналу	Зумовлюють потребу у кризовому плануванні, резервуванні ресурсів, диверсифікації постачання, захисті критичних процесів
Ринкові	Зміна попиту, посилення конкуренції, трансформація споживчих очікувань, поява нових сегментів і каналів збуту	Впливають на асортиментну, маркетингову, збутову й конкурентну стратегії підприємства
Технологічні	Цифровізація, автоматизація, нові виробничі технології, розвиток електронної комерції, кіберризики	Створюють можливості для підвищення ефективності, але потребують інвестицій, оновлення компетентностей і захисту інформаційних систем
Соціально-демографічні	Міграція, кадровий дефіцит, зміна очікувань працівників і споживачів, трансформація стилю життя	Впливають на кадрову політику, управління персоналом, споживчу поведінку та соціальну відповідальність підприємства
Міжнародні	Зміна умов експорту й імпорту, валютні ризики, міжнародна конкуренція, вимоги зовнішніх ринків	Визначають можливості диверсифікації ринків, експорту, партнерств і міжнародного позиціонування
Екологічні та етичні	Вимоги сталого розвитку, екологічні стандарти, відповідальне виробництво, очікування прозорості бізнесу	Впливають на репутацію, інвестиційну привабливість, доступ до партнерств і довгострокову конкурентоспроможність

Дані таблиці 1.3 свідчать, що чинники нестабільного бізнес-середовища не діють ізольовано. Вони взаємопов'язані й часто посилюють один одного. Наприклад, безпекові ризики можуть спричиняти логістичні обмеження, які збільшують витрати підприємства і впливають на його цінову політику. Економічна нестабільність може змінювати купівельну спроможність споживачів, що, у свою чергу, впливає на ринкову стратегію. Технологічні зміни можуть створювати нові можливості для розвитку, але одночасно потребують інвестицій, підготовки персоналу та зміни організаційних процесів. Саме тому стратегічний розвиток підприємства має ґрунтуватися на комплексному аналізі середовища, а не на оцінці окремих чинників у відриві один від одного.

Для більш наочного відображення взаємозв'язку між основними групами чинників нестабільного бізнес-середовища та стратегічним розвитком підприємства доцільно подати їх у вигляді структурної схеми. На відміну від таблиці, яка систематизує чинники за змістом і характером впливу, рисунок дозволяє показати їх комплексну дію на стратегічний розвиток підприємства. Це важливо, оскільки в реальній управлінській практиці економічні, ринкові, технологічні, безпекові та інші чинники не впливають окремо один від одного, а формують єдине середовище стратегічних ризиків і можливостей.



Рисунок 1.1 – Система чинників впливу нестабільного бізнес-середовища на стратегічний розвиток підприємства

Як видно з рисунка 1.1, стратегічний розвиток підприємства формується під одночасним впливом кількох груп зовнішніх чинників. Їх доцільно розглядати не як ізольований перелік загроз, а як взаємопов'язану систему впливів, що визначає умови ухвалення стратегічних рішень. Економічні чинники впливають на фінансову стійкість, інвестиційні можливості та структуру витрат підприємства. Ринкові чинники визначають попит, конкурентну поведінку та напрями позиціонування. Технологічні чинники впливають на потребу в інноваціях, цифровізації та оновленні бізнес-процесів. Безпекові чинники посилюють значення безперервності діяльності, резервування ресурсів і кризового планування.

Водночас окремі групи чинників можуть посилювати або послаблювати дію одна одної. Наприклад, політико-правові зміни можуть впливати на міжнародну діяльність підприємства через митні правила, регуляторні вимоги або стандарти сертифікації. Технологічні чинники можуть стати відповіддю на ринкові виклики, якщо підприємство використовує цифрові інструменти для вивчення попиту, оптимізації витрат або підвищення якості обслуговування. Соціально-демографічні зміни можуть одночасно впливати і на споживчий попит, і на кадровий потенціал підприємства. Саме тому стратегічне управління в умовах нестабільного бізнес-середовища має спиратися не лише на аналіз окремих факторів, а й на розуміння їх взаємодії.

Таким чином, рисунок 1.1 показує, що стратегічний розвиток підприємства в нестабільному середовищі потребує комплексного підходу до управління. Підприємство має не тільки виявляти зовнішні чинники, а й оцінювати їх силу, напрям впливу, можливі наслідки та взаємозв'язки. Такий підхід дозволяє переходити від реактивного реагування на проблеми до більш усвідомленої системи стратегічного управління, у межах якої загрози середовища можуть бути частково нейтралізовані, а можливості – використані для довгострокового розвитку.

У працях, присвячених формуванню стратегії розвитку підприємства, наголошується, що «при формуванні стратегії підприємства повинні враховувати

фактори впливу зовнішнього середовища на її формування, а також обов'язково адаптувати етапи формування стратегії до змін факторів впливу» [9, с. 321]. Це положення дозволяє зробити важливий висновок: зовнішні чинники мають враховуватися не лише на початковому етапі стратегічного аналізу, а й упродовж усього процесу реалізації стратегії. Якщо зовнішні умови змінюються, стратегічні цілі, інструменти й ресурси також можуть потребувати перегляду. В іншому разі стратегія поступово втрачає зв'язок із реальною ситуацією.

Нестабільність бізнес-середовища впливає передусім на горизонт стратегічного планування. У відносно стабільних умовах підприємство може будувати довгострокові плани з більшою впевненістю щодо майбутніх ринкових, фінансових і ресурсних параметрів. У нестабільному середовищі горизонт планування скорочується, але це не означає відмову від стратегії. Навпаки, стратегія стає ще більш потрібною, але змінюється її характер. Вона має бути не жорстким планом, а системою орієнтирів, сценаріїв і механізмів коригування. Підприємство повинно розуміти загальний напрям розвитку, але залишати можливість змінювати конкретні управлінські рішення залежно від ситуації.

Важливим наслідком нестабільності є зростання ролі управління ризиками. Стратегічний розвиток завжди містить ризики, але в нестабільному середовищі їх кількість, сила й непередбачуваність зростають. Ризики можуть бути фінансовими, операційними, ринковими, кадровими, репутаційними, технологічними, правовими або безпековими. Якщо підприємство не інтегрує управління ризиками у стратегічний процес, воно може ухвалювати рішення, які виглядають привабливо в короткостроковій перспективі, але є небезпечними з погляду довгострокової стійкості. Тому стратегічний розвиток у нестабільному середовищі має передбачати виявлення ризиків, оцінку їх імовірності, визначення можливих наслідків і розроблення заходів реагування.

Ще одним наслідком нестабільності є зміна підходів до інвестиційних рішень. У стабільному середовищі підприємство може планувати інвестиції на основі прогнозованого попиту, очікуваної окупності та відносно зрозумілих

витрат. У нестабільних умовах інвестиційні рішення потребують більшої обережності, сценарного аналізу та поетапності. Підприємство має враховувати не лише потенційний прибуток, а й ризики незавершення проєкту, подорожчання ресурсів, зміни ринку, обмеження фінансування або виникнення нових регуляторних вимог. Це не означає, що інвестиції слід зупиняти. Навпаки, для стратегічного розвитку вони залишаються необхідними, але потребують більш гнучкого й ризик-орієнтованого управління.

Нестабільне бізнес-середовище також впливає на вибір ринків і стратегічне позиціонування. Підприємство може бути змушене переглядати залежність від окремих сегментів, каналів збуту або груп споживачів. Якщо один ринок стає занадто ризиковим, підприємство шукає можливості диверсифікації. Якщо змінюється поведінка споживачів, підприємство коригує продуктову політику, ціни, комунікацію або сервіс. Якщо посилюється конкуренція, підприємство має чіткіше визначати власні переваги та шукати способи їх захисту. Отже, нестабільність змушує підприємство постійно перевіряти, чи відповідає його ринкова стратегія новим умовам.

Окремої уваги потребує вплив нестабільності на організаційну структуру й управлінські процеси. У складному середовищі надмірно централізовані, повільні та формалізовані управлінські системи можуть втрачати ефективність. Підприємство потребує швидшого обміну інформацією, чіткішого розподілу відповідальності, здатності ухвалювати рішення в умовах неповної інформації та гнучкішого управління ресурсами. Це означає, що стратегічний розвиток залежить не лише від того, яку стратегію обрано, а й від того, чи здатна організаційна система її реалізувати. У нестабільному середовищі слабкість управлінських процесів швидко перетворюється на стратегічну проблему.

У сучасних працях зі стратегічного управління підкреслюється, що «ефективне формування і реалізація стратегії потребують контролю після кожного етапу її розроблення та впровадження, оскільки саме це дає змогу досягати кращих результатів» [9, с. 322]. Такий підхід є особливо актуальним для нестабільного середовища. Контроль у цьому разі не слід розуміти лише як

перевірку виконання плану. Його важливо розглядати як механізм зворотного зв'язку, який дозволяє своєчасно виявляти відхилення, оцінювати зміни середовища й уточнювати стратегію.

Однією з ключових відповідей підприємства на нестабільність є стратегічна гнучкість. Вона означає здатність підприємства змінювати управлінські рішення, перерозподіляти ресурси, переглядати цілі, адаптувати продукти, змінювати канали збуту, коригувати виробничі й логістичні процеси без втрати загальної стратегічної спрямованості. Стратегічна гнучкість не означає хаотичної зміни курсу. Її сутність полягає у тому, що підприємство має зберігати загальне стратегічне бачення, але не бути прив'язаним до одного незмінного сценарію.

Поряд із гнучкістю важливою є стратегічна стійкість. Якщо гнучкість означає здатність змінюватися, то стійкість – здатність зберігати життєздатність, керованість і результативність під впливом несприятливих умов. Стратегічна стійкість проявляється у наявності фінансового запасу, диверсифікованих ринків, альтернативних постачальників, підготовленого персоналу, стабільної системи якості, управління ризиками, репутаційного капіталу та здатності швидко відновлювати порушені процеси. Для стратегічного розвитку ці дві характеристики не суперечать одна одній. Навпаки, підприємство має бути одночасно достатньо гнучким, щоб адаптуватися, і достатньо стійким, щоб не втратити основи власної діяльності.

У науковій літературі зазначається, що «стратегічна стійкість підприємства має враховувати рівень нестабільності зовнішнього середовища, оскільки саме від цього залежить вибір стратегічних напрямів її забезпечення» [43, с. 37]. Це положення підтверджує думку про те, що універсальної стратегії розвитку для всіх умов не існує. Якщо середовище є відносно стабільним, підприємство може більше уваги приділяти поступовому зростанню, оптимізації витрат і розширенню ринку. Якщо ж середовище є нестабільним, на перший план виходять диверсифікація, резервування ресурсів, ризик-менеджмент, адаптивне планування, цифровий моніторинг і швидкість управлінської реакції.

Вплив нестабільного бізнес-середовища проявляється також у зміні ролі інформації в системі стратегічного управління. У стабільних умовах підприємство може використовувати періодичний аналіз ринку або звітність за підсумками певного періоду. У нестабільному середовищі цього недостатньо. Підприємство має постійно відстежувати зміни, працювати з оперативними даними, аналізувати сигнали ринку, поведінку конкурентів, зміни витрат, настрої споживачів і ризики постачання. Інформація стає не допоміжним ресурсом, а основою стратегічної адаптації. Чим швидше підприємство отримує й обробляє релевантну інформацію, тим вища його здатність своєчасно реагувати на зміни.

Нестабільність також змінює вимоги до управлінського мислення. Якщо традиційний підхід до стратегії часто орієнтувався на послідовність «аналіз – план – реалізація – контроль», то сучасні умови вимагають більш циклічної логіки. Стратегічне управління має постійно повертатися до аналізу середовища, уточнення цілей, перегляду ресурсів і коригування дій. Це не означає відмову від класичних підходів до стратегічного менеджменту, але вимагає їх оновлення. Стратегія повинна бути не документом, який затверджується один раз на кілька років, а управлінською системою, що здатна реагувати на зміни.

Варто зазначити, що чинники нестабільності не завжди мають лише негативний вплив. Вони можуть створювати нові можливості для підприємств, які здатні швидше за конкурентів адаптуватися до нових умов. Економічна криза може змусити переглянути витрати й підвищити ефективність. Зміна поведінки споживачів може відкрити нові ринкові ніші. Технологічні зрушення можуть дати змогу підвищити продуктивність або створити нові канали взаємодії з клієнтами. Міжнародні обмеження можуть стимулювати пошук альтернативних ринків. Тому стратегічний розвиток у нестабільному середовищі має ґрунтуватися не лише на захисті від загроз, а й на виявленні можливостей.

З позиції сучасного менеджменту вплив нестабільного бізнес-середовища на стратегічний розвиток підприємства можна узагальнити через кілька ключових напрямів. По-перше, нестабільність змінює стратегічні цілі, оскільки підприємство має враховувати не тільки зростання, а й стійкість. По-друге, вона

впливає на ресурси, оскільки зростає потреба у фінансових резервах, гнучких поставках, компетентному персоналі та технологічному оновленні. По-третє, вона змінює ринкову поведінку підприємства, оскільки потребує диверсифікації, гнучкої продуктової політики та швидкої реакції на попит. По-четверте, вона посилює роль ризик-менеджменту. По-п'яте, вона вимагає системного моніторингу зовнішнього середовища та регулярного перегляду стратегії.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що нестабільне бізнес-середовище є не лише фоном діяльності підприємства, а активним чинником формування його стратегічного розвитку. Воно впливає на вибір цілей, інструментів, ресурсів, ринків, управлінських процесів і критеріїв оцінювання результатів. Підприємство, яке ігнорує нестабільність, ризикує сформувати стратегію, що швидко втратить актуальність. Натомість підприємство, яке системно аналізує чинники середовища, розвиває гнучкість, стійкість і здатність до оновлення, має більше можливостей для розвитку.

Отже, чинники нестабільного бізнес-середовища мають комплексний і багаторівневий вплив на стратегічний розвиток підприємства. Вони не лише створюють загрози, а й змінюють саму логіку стратегічного управління, змушуючи підприємство переходити від жорсткого планування до адаптивної, ризик-орієнтованої та сценарної моделі розвитку. Саме тому подальше дослідження потребує розгляду методичних підходів до оцінювання стратегічного розвитку підприємства, оскільки без відповідної системи оцінки неможливо визначити, наскільки обрана стратегія відповідає умовам середовища, ресурсному потенціалу та довгостроковим цілям підприємства.

1.3 Методичні підходи до оцінювання стратегічного розвитку підприємства

Оцінювання стратегічного розвитку підприємства є важливою складовою стратегічного управління, оскільки саме воно дає змогу визначити, наскільки обрані цілі, ресурси, управлінські рішення та результати діяльності відповідають

довгостроковим інтересам підприємства. Якщо у попередніх підпунктах стратегічний розвиток було розглянуто як керований, системний і довгостроково орієнтований процес, а нестабільне бізнес-середовище – як сукупність чинників, що впливають на цей процес, то наступним логічним кроком є визначення методичних підходів до його оцінювання. Без відповідної системи оцінки стратегічний розвиток може залишатися лише декларативною управлінською категорією, яка не має чітких критеріїв вимірювання, контролю та коригування.

Складність оцінювання стратегічного розвитку полягає в тому, що його неможливо повноцінно виміряти одним показником. Наприклад, збільшення прибутку може свідчити про позитивну фінансову динаміку, але не завжди означає посилення стратегічних позицій підприємства. Підприємство може демонструвати прибутковість у короткостроковому періоді, але водночас втрачати ринкову частку, не оновлювати технології, мати слабкий інноваційний потенціал або бути надмірно залежним від одного ринку чи постачальника. Так само зростання обсягу продажів не завжди свідчить про стратегічну стійкість, якщо воно досягається за рахунок зниження маржинальності, збільшення боргового навантаження або надмірної концентрації ризиків.

У науковій літературі підкреслюється, що оцінювання стратегічного розвитку підприємства має ґрунтуватися на системному аналізі його стану, потенціалу, ринкової позиції та можливостей майбутнього зростання. Зокрема, у працях, присвячених сучасним підходам до оцінювання стратегічного розвитку, наголошується на необхідності врахування «основного переліку факторів, що впливають на оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства» [31, с. 12]. Це положення є важливим, оскільки стратегічний розвиток формується під впливом не одного, а багатьох взаємопов'язаних чинників. Тому методика його оцінювання має враховувати не тільки фінансові результати, а й ресурсні, управлінські, ринкові, інноваційні та адаптаційні характеристики підприємства.

Методичні підходи до оцінювання стратегічного розвитку можна розглядати як сукупність способів, показників, інструментів і процедур, за допомогою яких визначається стан підприємства, його стратегічний потенціал,

здатність до адаптації та перспективи довгострокового функціонування. У практиці управління такі підходи можуть застосовуватися окремо, але для повнішого результату доцільно їх поєднувати. Це пояснюється тим, що кожен методичний підхід має власні переваги й обмеження: фінансовий підхід дає кількісну основу, але не завжди пояснює якісні зміни; ресурсний підхід показує внутрішні можливості, але складніший у вимірюванні; ринковий підхід відображає зовнішню результативність, але залежить від доступності інформації; стратегічний підхід дає управлінське бачення, але часто містить елемент експертної оцінки.

Загалом методичні підходи до оцінювання стратегічного розвитку підприємства можна поділити на кілька основних груп: фінансово-економічний, ресурсний, ринковий, стратегічний, інноваційно-адаптаційний і комплексний. Така класифікація є зручною для дослідження, оскільки дозволяє поєднати кількісні показники з якісними характеристиками підприємства та оцінити стратегічний розвиток не лише з позиції поточного результату, а й з позиції майбутніх можливостей.

Для узагальнення основних методичних підходів до оцінювання стратегічного розвитку підприємства доцільно подати їх у вигляді таблиці 1.4. Це дозволяє чітко побачити, які саме аспекти розвитку оцінює кожен підхід, які інструменти можуть використовуватися та які обмеження необхідно враховувати під час практичного застосування.

Таблиця 1.4 – Методичні підходи до оцінювання стратегічного розвитку підприємства

Методичний підхід	Зміст підходу	Основні показники та інструменти	Переваги підходу	Обмеження підходу
Фінансово-економічний	Оцінювання стратегічного розвитку через фінансові результати, економічну ефективність і	Чистий дохід, прибуток, рентабельність, ліквідність, фінансова автономія, ділова	Дає кількісну основу для аналізу, дозволяє оцінити результативність діяльності та фінансові можливості	Не відображає повною мірою якісні зміни, інноваційність, управлінський потенціал і майбутню

	фінансову стійкість підприємства	активність, оборотність активів	розвитку	адаптивність
Ресурсний	Оцінювання внутрішнього потенціалу підприємства та його здатності забезпечувати реалізацію стратегічних цілей	Виробничий, кадровий, фінансовий, інноваційний, інформаційний, організаційний і репутаційний потенціал	Дозволяє визначити внутрішні можливості та резерви стратегічного розвитку	Частина ресурсів має нематеріальний характер і складно піддається точному кількісному вимірюванню
Ринковий	Оцінювання стратегічного розвитку через позиції підприємства на ринку та його взаємодію зі споживачами, конкурентами й партнерами	Частка ринку, динаміка продажів, конкурентні позиції, бренд, клієнтська база, канали збуту, експортна активність	Показує зовнішню результативність підприємства та його здатність утримувати або посилювати ринкові позиції	Потребує достовірної ринкової інформації, яка не завжди є відкритою або повною
Стратегічний	Оцінювання відповідності стратегічних цілей підприємства його потенціалу та умовам зовнішнього середовища	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SPACE-аналіз, матриця BCG, матриця McKinsey/GE, матриця Ансоффа, сценарний аналіз	Дає змогу оцінити стратегічну позицію підприємства та сформувати управлінські альтернативи	Містить елемент експертності та може залежати від якості вихідної інформації
Інноваційно-адаптаційний	Оцінювання здатності підприємства до оновлення, впровадження інновацій і адаптації до змін середовища	Нові продукти, цифровізація, автоматизація, R&D, гнучкість бізнес-процесів, швидкість реакції на зміни	Особливо важливий в умовах нестабільного бізнес-середовища, оскільки показує здатність підприємства змінюватися	Не всі показники легко формалізувати; часто потрібна експертна або якісна оцінка
Комплексний	Поєднання кількох підходів для багатовимірної оцінки стратегічного розвитку підприємства	Система фінансових, ресурсних, ринкових, управлінських, інноваційних і стратегічних показників; інтегральна оцінка; рейтинговий аналіз	Дає найбільш повне уявлення про стратегічний розвиток і дозволяє врахувати різні аспекти діяльності підприємства	Потребує достатньої інформаційної бази, коректного добору показників і методичного обґрунтування вагомості критеріїв

Як показано у таблиці 1.4, жоден із методичних підходів не є універсальним у повному розумінні. Кожен із них дозволяє оцінити лише певну сторону стратегічного розвитку підприємства. Фінансово-економічний підхід показує результативність і фінансову стійкість, але не завжди пояснює, за рахунок яких чинників ці результати досягнуті. Ресурсний підхід дозволяє виявити потенціал розвитку, але не завжди показує його ринкову реалізацію. Ринковий підхід демонструє позицію підприємства у зовнішньому середовищі, проте не завжди розкриває внутрішні управлінські можливості. Стратегічний підхід дає змогу сформулювати управлінські висновки, але потребує якісного аналітичного забезпечення. Тому для оцінювання стратегічного розвитку найбільш обґрунтованим є комплексний підхід, який поєднує кількісні та якісні критерії.

Фінансово-економічний підхід є одним із найпоширеніших, оскільки фінансові результати є базовим відображенням ефективності діяльності підприємства. У межах цього підходу стратегічний розвиток оцінюється через динаміку доходів, прибутку, рентабельності, активів, власного капіталу, ліквідності, платоспроможності, фінансової автономії, оборотності активів і продуктивності праці. Такі показники дозволяють визначити, чи має підприємство фінансову основу для реалізації стратегічних цілей, чи здатне воно інвестувати у розвиток, підтримувати операційну стабільність і забезпечувати економічну результативність.

Водночас фінансово-економічний підхід має певні обмеження. Він здебільшого відображає вже досягнуті результати, тобто є ретроспективним. Фінансова звітність показує, що відбулося з підприємством за певний період, але не завжди дає відповідь на питання, чи здатне підприємство розвиватися в майбутньому. Наприклад, підприємство може мати позитивну рентабельність, але недостатньо інвестувати в інновації, цифровізацію, персонал або модернізацію виробництва. У такому разі поточний фінансовий результат може бути прийнятним, але стратегічна перспектива – обмеженою. Саме тому фінансово-економічні показники важливі, але їх необхідно доповнювати іншими

критеріями.

Ресурсний підхід до оцінювання стратегічного розвитку ґрунтується на тому, що можливості підприємства визначаються не лише фінансовими результатами, а й сукупністю ресурсів і компетентностей, які воно має у своєму розпорядженні. У межах цього підходу аналізуються виробничий, фінансовий, кадровий, інноваційний, інформаційний, організаційний, управлінський і репутаційний потенціал. Такий підхід особливо важливий для стратегічного розвитку, оскільки стратегія не може бути реалізована без відповідної ресурсної основи. Навіть найкраще сформульовані цілі залишаються декларативними, якщо підприємство не має достатніх можливостей для їх досягнення.

У наукових працях, присвячених стратегічному потенціалу, зазначається, що «від нього залежать стратегічні можливості підприємства, ресурси використовуються ефективніше, можливості та резерви підприємства значно збільшуються» [66, с. 141]. Це положення акцентує увагу на тому, що стратегічний розвиток не можна оцінювати лише через кінцеві результати. Важливо також аналізувати, які саме ресурси й резерви має підприємство, як вони використовуються та чи створюють вони основу для майбутніх стратегічних змін. Ресурсний підхід дозволяє виявити не лише сильні сторони підприємства, а й ті внутрішні обмеження, які можуть стримувати його розвиток.

Особливе місце в ресурсному підході посідають нематеріальні ресурси. У сучасній економіці стратегічне значення мають не тільки основні засоби, фінансові активи або виробничі потужності, а й бренд, репутація, знання персоналу, управлінська культура, партнерські зв'язки, цифрові компетентності та здатність до організаційного навчання. Нематеріальні ресурси часто складніше виміряти, однак саме вони можуть забезпечувати довгострокові переваги, які важко швидко відтворити конкурентам. Тому оцінювання стратегічного розвитку має включати не лише матеріальні показники, а й якісну характеристику внутрішнього потенціалу підприємства.

Ринковий підхід зосереджується на оцінюванні позицій підприємства у зовнішньому середовищі. У його межах аналізуються частка ринку, динаміка

продажів, рівень конкуренції, сила бренду, лояльність споживачів, канали збуту, диверсифікація клієнтської бази, експортна активність, здатність виходити на нові сегменти й утримувати ринкові переваги. Цей підхід є важливим, оскільки стратегічний розвиток не можна оцінити лише зсередини підприємства. Навіть наявність потужних ресурсів не гарантує розвитку, якщо підприємство не має стійкої ринкової позиції або не здатне відповідати потребам споживачів.

Ринковий підхід особливо актуальний в умовах нестабільного бізнес-середовища, оскільки ринок швидко реагує на економічні, соціальні, технологічні та конкурентні зміни. Споживачі можуть змінювати купівельну поведінку, конкуренти – пропонувати нові продукти або ціни, канали збуту – переходити в цифровий формат, а міжнародні ринки – висувати нові вимоги до якості, сертифікації та логістики. У таких умовах оцінювання стратегічного розвитку має включати не лише питання внутрішньої ефективності, а й питання зовнішньої придатності підприємства до нових ринкових умов.

Стратегічний підхід до оцінювання розвитку підприємства передбачає використання спеціальних аналітичних інструментів, які дозволяють оцінити взаємозв'язок між внутрішнім потенціалом і зовнішнім середовищем. До таких інструментів належать SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SPACE-аналіз, матриця BCG, матриця McKinsey/GE, матриця Ансоффа, модель п'яти сил конкуренції М. Портера, сценарний аналіз та інші методи. У сучасних публікаціях зі стратегічного управління зазначається, що до основних методів стратегічного аналізу належать «SWOT, PEST, матриця БКГ, модель Портера, модель McKinsey, матриця Ансоффа, метод SPACE» [20, с. 111]. Це підтверджує, що оцінювання стратегічного розвитку потребує не лише фінансових розрахунків, а й аналітичних інструментів, які допомагають зрозуміти стратегічну позицію підприємства.

SWOT-аналіз дає змогу оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. Його перевага полягає у простоті та універсальності, однак слабким місцем є можливий суб'єктивізм при формуванні переліку факторів. PEST-аналіз використовується для оцінювання

політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників зовнішнього середовища. Він є корисним для розуміння макроумов стратегічного розвитку, але не завжди дає змогу оцінити внутрішні можливості підприємства. SPACE-аналіз дозволяє визначити стратегічну позицію підприємства на основі фінансової сили, конкурентних переваг, стабільності середовища та привабливості галузі. Матриця BCG дає змогу оцінити продуктовий портфель, а матриця McKinsey/GE – співвіднести привабливість ринку з конкурентною позицією підприємства.

У стратегічному підході важливо не тільки застосувати певний інструмент, а й правильно інтерпретувати його результати. Наприклад, SWOT-аналіз сам по собі не є стратегією. Він лише створює основу для формування стратегічних висновків. PEST-аналіз також не дає готових управлінських рішень, але дозволяє виявити зовнішні чинники, які потрібно враховувати. Стратегічні матриці корисні для порівняння альтернатив, але їх результати мають доповнюватися фінансовими, ресурсними й ринковими даними. Тому стратегічні інструменти найбільш ефективні тоді, коли вони використовуються не ізольовано, а в межах загальної системи оцінювання.

Інноваційно-адаптаційний підхід набуває особливої актуальності в умовах нестабільного бізнес-середовища. Його сутність полягає в оцінюванні здатності підприємства оновлювати продукти, технології, бізнес-процеси, управлінські рішення, канали збуту та способи взаємодії зі споживачами. У межах цього підходу можуть аналізуватися витрати на дослідження і розробки, кількість нових продуктів, рівень цифровізації, швидкість адаптації до змін, гнучкість бізнес-процесів, використання даних в управлінні, автоматизація операцій, готовність персоналу до змін і здатність підприємства реалізовувати інноваційні проєкти.

Значення інноваційно-адаптаційного підходу полягає у тому, що він дозволяє оцінити не тільки те, яким є підприємство сьогодні, а й те, наскільки воно готове змінюватися завтра. У нестабільному середовищі саме здатність до оновлення часто стає важливішою за наявність окремих поточних переваг.

Підприємство може мати стабільні позиції, але втратити їх, якщо не реагує на технологічні зміни, нову поведінку споживачів, зміну каналів продажу або появу нових конкурентів. Тому стратегічний розвиток має оцінюватися не лише через досягнуті результати, а й через адаптаційний потенціал.

Комплексний підхід до оцінювання стратегічного розвитку є найбільш придатним для дослідження підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища. Його сутність полягає у поєднанні кількох груп показників і методів, що дають змогу оцінити стратегічний розвиток з різних сторін. У межах комплексного підходу доцільно враховувати фінансово-економічні результати, внутрішній потенціал, ринкові позиції, вплив зовнішнього середовища, рівень інноваційності, стратегічну стійкість, ризики та ефективність управлінських рішень. Саме такий підхід дозволяє уникнути однобічності.

У науковій літературі звертається увага на те, що стратегічне управління має поєднувати різні підходи до діяльності підприємства. Зокрема, стратегічне управління визначається як реалізація концепції, у якій поєднуються «цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства» [66, с. 12]. Це положення важливе і для методики оцінювання стратегічного розвитку. Якщо стратегічне управління за своєю природою є системним та інтегральним, то й оцінювання стратегічного розвитку не може бути вузьким або одновимірним. Воно має враховувати як цілі підприємства, так і ситуацію у зовнішньому середовищі, внутрішні ресурси, управлінські механізми та очікувані результати.

Для більш наочного відображення логіки комплексного оцінювання стратегічного розвитку підприємства доцільно подати її у вигляді структурної схеми (див. рис. 1.2). Такий рисунок дозволяє показати, що оцінювання не обмежується одним напрямом аналізу, а має охоплювати кілька взаємопов'язаних блоків, кожен із яких розкриває окремий аспект стратегічного розвитку.

Як видно з рисунка 1.2, комплексна модель оцінювання стратегічного розвитку підприємства має багаторівневий характер. Перший рівень пов'язаний

із фінансово-економічною оцінкою, оскільки без аналізу фінансових результатів неможливо визначити реальну ресурсну основу розвитку. Другий рівень охоплює оцінку внутрішнього потенціалу, тобто виробничих, кадрових, інноваційних, організаційних та управлінських можливостей підприємства. Третій рівень передбачає аналіз ринкових позицій, адже стратегічний розвиток має підтверджуватися здатністю підприємства утримувати або посилювати власне місце на ринку.



Рисунок 1.2 – Комплексна модель оцінювання стратегічного розвитку підприємства

Водночас оцінювання стратегічного розвитку неможливе без аналізу зовнішнього середовища, оскільки саме воно формує можливості, загрози та обмеження для реалізації стратегічних цілей. Оцінка стратегічних альтернатив дає змогу порівняти можливі напрями розвитку та обрати найбільш доцільні з урахуванням ресурсів і ризиків. Окремий блок моделі становить оцінка ризиків і стратегічної стійкості, що є особливо важливим в умовах нестабільного бізнес-середовища. Завершальним елементом є формування управлінських висновків,

тобто перехід від аналітичної оцінки до конкретних рішень щодо подальшого розвитку підприємства.

Важливим елементом методики оцінювання стратегічного розвитку є добір показників. Вони мають відповідати кільком вимогам. По-перше, показники повинні бути релевантними, тобто безпосередньо пов'язаними зі стратегічним розвитком. По-друге, вони мають бути доступними для розрахунку або обґрунтованої якісної оцінки. По-третє, показники повинні відображати як поточний стан, так і перспективи розвитку. По-четверте, вони мають давати змогу порівнювати результати в динаміці. По-п'яте, система показників не повинна бути надмірно перевантаженою, інакше оцінювання втратить практичну зручність.

До фінансово-економічних показників, які доцільно використовувати для оцінювання стратегічного розвитку, належать чистий дохід від реалізації продукції, валовий прибуток, чистий прибуток, рентабельність продажу, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, коефіцієнти ліквідності, фінансової автономії, оборотності активів і ділової активності. Ці показники дозволяють оцінити, наскільки підприємство є фінансово спроможним для реалізації стратегічних планів. Водночас їх необхідно аналізувати у динаміці, оскільки один звітний період не завжди відображає реальну стратегічну тенденцію.

До ресурсних показників можна віднести стан виробничої бази, рівень завантаження потужностей, структуру персоналу, продуктивність праці, витрати на навчання, інноваційну активність, інформаційне забезпечення, рівень цифровізації, якість управлінських процесів і репутаційний потенціал. Такі показники складніше формалізувати, але вони дозволяють оцінити глибші передумови стратегічного розвитку. Якщо фінансові показники демонструють результат, то ресурсні показники допомагають зрозуміти, за рахунок чого цей результат може бути збережений або посилений у майбутньому.

Ринкові показники включають обсяг продажів, частку ринку, кількість ринків збуту, рівень диверсифікації клієнтів, структуру каналів продажу,

конкурентні переваги, силу бренду, експортну активність, рівень задоволеності споживачів і здатність підприємства утримувати попит. Ці показники є важливими тому, що стратегічний розвиток має підтверджуватися не лише внутрішньою ефективністю, а й зовнішнім визнанням продукції або послуг підприємства. Підприємство, яке не має стійкої ринкової позиції, обмежене у можливостях довгострокового розвитку.

Оцінювання зовнішнього середовища доцільно здійснювати за допомогою PEST-аналізу, аналізу галузі, дослідження конкурентів, вивчення споживчих тенденцій, оцінки регуляторних умов і ризиків. У нестабільному бізнес-середовищі цей блок оцінювання має особливе значення, оскільки саме зовнішні чинники часто визначають межі стратегічного вибору. Підприємство може мати сильний внутрішній потенціал, але зовнішні загрози можуть обмежувати можливості його реалізації. Тому оцінювання стратегічного розвитку має поєднувати внутрішній і зовнішній аналіз.

Оцінювання ризиків і стратегічної стійкості є ще одним важливим напрямом. У межах цього блоку доцільно аналізувати фінансові, операційні, ринкові, кадрові, логістичні, правові, технологічні та репутаційні ризики. Також важливо оцінювати наявність резервів, альтернативних постачальників, диверсифікованих ринків, системи кризового управління, гнучкості бізнес-процесів і здатності підприємства швидко відновлювати діяльність після зовнішніх потрясінь. В умовах нестабільності саме стратегічна стійкість стає одним із ключових критеріїв довгострокового розвитку.

Під час застосування комплексного підходу важливо уникати механічного поєднання великої кількості показників. Надмірна деталізація може ускладнити аналіз і знизити його практичну цінність. Тому методика оцінювання має бути збалансованою: з одного боку, достатньо повною для відображення різних аспектів стратегічного розвитку; з іншого боку, достатньо зрозумілою для формування управлінських висновків.

Застосування комплексного підходу дає змогу визначити не лише те, чи розвивається підприємство, а й те, яким є характер цього розвитку. Наприклад,

розвиток може бути фінансово результативним, але ресурсно нестійким; ринково активним, але ризиковим; інноваційним, але фінансово затратним; стабільним, але недостатньо динамічним. Саме тому оцінювання стратегічного розвитку має не лише фіксувати позитивні або негативні зміни, а й пояснювати їхню природу, джерела, наслідки та управлінське значення.

Отже, методичні підходи до оцінювання стратегічного розвитку підприємства мають базуватися на комплексному поєднанні фінансово-економічного, ресурсного, ринкового, стратегічного, інноваційно-адаптаційного та ризик-орієнтованого аналізу. Такий підхід дозволяє оцінити не лише поточні результати діяльності підприємства, а й його здатність до довгострокового функціонування, адаптації, оновлення та збереження конкурентних позицій у нестабільному бізнес-середовищі.

Таким чином, оцінювання стратегічного розвитку підприємства має здійснюватися не за одним показником, а через систему взаємопов'язаних критеріїв, які відображають фінансову результативність, внутрішній потенціал, ринкову позицію, інноваційну активність, адаптивність, ризики та стратегічну стійкість. Саме такий підхід створює теоретико-методичну основу для переходу до аналітичного розділу роботи, у межах якого буде досліджено організаційно-економічний стан підприємства, його внутрішній потенціал, зовнішнє середовище та стратегічні можливості розвитку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто теоретико-методичні засади управління стратегічним розвитком підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища. Встановлено, що стратегічний розвиток підприємства не можна ототожнювати лише зі зростанням обсягів діяльності, прибутку чи ринкової частки. Його доцільно розглядати як керований, довгостроково орієнтований і системний процес кількісних та якісних змін, спрямований на досягнення стратегічних цілей, використання потенціалу,

адаптацію до зовнішнього середовища, формування конкурентних переваг і забезпечення стійкості підприємства у майбутньому.

З'ясовано, що стратегічний розвиток відіграє важливу роль у системі сучасного менеджменту, оскільки забезпечує узгодження цілей, ресурсів, управлінських рішень і результатів діяльності підприємства. Його значення проявляється у здатності підприємства визначати довгостроковий вектор розвитку, адаптуватися до змін, підтримувати стратегічну стійкість, розвивати інноваційність і формувати основу для збереження конкурентних позицій. При цьому стратегічний розвиток має базуватися не лише на поточних результатах, а й на оцінюванні внутрішнього потенціалу та майбутніх можливостей.

Досліджено основні чинники впливу нестабільного бізнес-середовища на стратегічний розвиток підприємства. До них віднесено економічні, політико-правові, безпекові, ринкові, технологічні, соціально-демографічні, міжнародні, екологічні та етичні чинники. Обґрунтовано, що ці чинники діють не ізольовано, а формують взаємопов'язану систему впливів, яка визначає умови ухвалення стратегічних рішень. Нестабільність середовища змінює логіку стратегічного управління, посилює значення гнучкості, ризик-менеджменту, сценарного планування, диверсифікації та здатності підприємства швидко коригувати власну стратегію.

Узагальнено методичні підходи до оцінювання стратегічного розвитку підприємства. Визначено, що для такої оцінки можуть використовуватися фінансово-економічний, ресурсний, ринковий, стратегічний, інноваційно-адаптаційний і комплексний підходи. Доведено, що жоден із них окремо не дає повного уявлення про стратегічний розвиток підприємства, оскільки кожен відображає лише окремий аспект його діяльності. Найбільш обґрунтованим є комплексний підхід, який поєднує фінансові результати, внутрішній потенціал, ринкові позиції, зовнішнє середовище, стратегічні альтернативи, ризики та стратегічну стійкість. Отже, теоретико-методичні положення, розглянуті у першому розділі, створюють основу для подальшого аналітичного дослідження.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «КОРМОТЕХ» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Кормотех» як суб'єкта стратегічного розвитку

Організаційно-економічна характеристика підприємства є початковим етапом аналізу його стратегічного розвитку, оскільки дозволяє визначити не лише загальні відомості про суб'єкт господарювання, а й ті організаційні, виробничі, ринкові та фінансові передумови, які формують основу його довгострокового функціонування. Для нашого дослідження важливо не обмежуватися формальним описом підприємства, адже стратегічний розвиток залежить від поєднання багатьох складових: виду діяльності, масштабу бізнесу, організаційної структури, продуктового портфеля, фінансово-економічних результатів, виробничих можливостей, управлінської системи, експортної активності та здатності адаптуватися до нестабільного бізнес-середовища.

ТОВ «Кормотех» є одним із найбільш помітних українських підприємств у сфері виробництва кормів для домашніх тварин. Компанія працює у сегменті pet food, який у сучасних умовах має значний потенціал розвитку, оскільки поєднує продовольчу промисловість, споживчий ринок, брендову конкуренцію, якість продукції, експортну діяльність і високі вимоги до технологічних стандартів. Саме тому підприємство доцільно розглядати не лише як виробника продукції, а як суб'єкта стратегічного розвитку, діяльність якого залежить від здатності поєднувати виробництво, маркетинг, інновації, логістику, міжнародні продажі та управління якістю.

Загальні реєстраційно-організаційні дані ТОВ «Кормотех» наведено у таблиці 2.1. Вони дозволяють визначити правовий статус підприємства, його галузеву належність і базові параметри господарської діяльності.

Таблиця 2.1 – Загальна реєстраційно-організаційна характеристика ТОВ «Кормотех»

Показник	Характеристика
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Кормотех»
Скорочена назва	ТОВ / ТзОВ «Кормотех»
Код ЄДРПОУ	32673400
Дата державної реєстрації	30.09.2003
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Статутний капітал	9 000 000 грн
Основний вид економічної діяльності	10.92 – виробництво готових кормів для домашніх тварин
Юридична адреса	Україна, 81062, Львівська обл., Яворівський р-н, село Прилбичі
Керівник	Стефанишин Марія Михайлівна
Галузь діяльності	Виробництво кормів для котів і собак

Джерело: складено автором за даними відкритих реєстрових ресурсів.

Як свідчать дані таблиці 2.1, ТОВ «Кормотех» має чітко визначену галузеву спеціалізацію, пов'язану з виробництвом готових кормів для домашніх тварин. Підприємство зареєстроване у 2003 році, тобто має понад двадцятирічний досвід функціонування на ринку. Такий період діяльності є важливим для оцінки стратегічного розвитку, оскільки свідчить про проходження підприємством кількох етапів становлення: запуску виробництва, нарощування ринкової присутності, формування брендів, розширення асортименту, виходу на зовнішні ринки та інституційного зміцнення системи управління. За відкритими реєстровими даними, основним КВЕД підприємства є саме 10.92 «Виробництво готових кормів для домашніх тварин», а юридична адреса підприємства розташована у селі Прилбичі Львівської області.

Важливо також те, що ТОВ «Кормотех» належить до підприємств виробничого сектору, для яких стратегічний розвиток має складнішу логіку, ніж для суто торговельних або сервісних компаній. Виробниче підприємство повинно одночасно забезпечувати стабільність постачання сировини, ефективність технологічних процесів, контроль якості, оновлення асортименту,

завантаження виробничих потужностей, логістику, фінансову стійкість і збут продукції. Отже, організаційно-економічна характеристика ТОВ «Кормотех» має розглядатися не лише через юридичні дані, а й через стратегічні параметри його розвитку.

ТОВ «Кормотех» позиціонується як міжнародний виробник харчування для котів і собак. На офіційному сайті компанії зазначено, що Kormotech є сімейним бізнесом з історією понад 20 років, має 5 брендів у 50 країнах світу, входить до ТОП-20 компаній за темпами росту серед глобальних гравців галузі, є лідером на домашньому ринку за обсягами реалізації, використовує міжнародні стандарти якості FSSC 22000 в Україні, BRC та IFS Food у Литві, має власну команду нутриціологів і R&D, а також два розподільчі центри у Європі.

З погляду стратегічного розвитку такі характеристики є принципово важливими. Вони свідчать про те, що підприємство не обмежується роллю локального виробника, а поступово формує модель міжнародної компанії з українським походженням. Для цього поєднуються кілька стратегічних напрямів: розвиток власних брендів, розширення географії продажів, підтримання стандартів якості, інвестиції у R&D, побудова європейської логістики та зміцнення виробничої бази. Ключові характеристики стратегічного позиціонування підприємства наведено у таблиці 2.2.

Дані таблиці 2.2 свідчать, що стратегічне позиціонування ТОВ «Кормотех» формується не за одним напрямом, а на основі поєднання виробничої спеціалізації, брендової політики, якості, інноваційності та міжнародної присутності. Це важливо для подальшого дослідження, оскільки стратегічний розвиток підприємства у нестабільному бізнес-середовищі потребує не лише фінансової результативності, а й здатності підтримувати довгострокові конкурентні переваги. У цьому випадку такими перевагами виступають спеціалізація у pet food-сегменті, наявність власних брендів, стандартизоване виробництво, експортна орієнтація та управлінська здатність працювати на кількох ринках.

Таблиця 2.2 – Ключові характеристики стратегічного позиціонування ТОВ «Кормотех»

Напрямок характеристики	Прояв у діяльності підприємства	Значення для стратегічного розвитку
Галузева спеціалізація	Виробництво кормів для котів і собак	Дозволяє концентрувати ресурси на одному перспективному сегменті ринку
Тривалість діяльності	Понад 20 років роботи	Формує досвід, репутацію, партнерські зв'язки та виробничу компетентність
Міжнародна присутність	5 брендів у 50 країнах світу	Зменшує залежність від одного ринку та посилює експортний потенціал
Якість і стандарти	FSSC 22000 в Україні, BRC та IFS Food у Литві	Підвищує довіру партнерів, споживачів і міжнародних дистриб'юторів
Інноваційність	Власна команда нутриціологів і R&D	Забезпечує можливість оновлення рецептур, продуктів і технологічних рішень
Ринкова позиція	Лідерство на домашньому ринку за обсягами реалізації	Створює основу для масштабування брендів та укріплення конкурентних позицій
Логістична інфраструктура	Два розподільчі центри у Європі	Підтримує міжнародну дистрибуцію та швидкість обслуговування партнерів

Джерело: складено автором за даними офіційного сайту Kormotech.

Окрему роль у стратегічному розвитку підприємства відіграє продуктово-брендова структура. Для виробника кормів для домашніх тварин бренд є не лише маркетинговим інструментом, а й важливим елементом конкурентної позиції. У сегменті pet food споживачі звертають увагу на якість, склад продукту, довіру до виробника, цінову доступність, репутацію бренду та відповідність харчування потребам тварин. Саме тому наявність кількох брендів у різних цінових і споживчих сегментах дозволяє підприємству диверсифікувати ринкову присутність.

Продуктово-брендову структуру ТОВ «Кормотех» узагальнено у таблиці 2.3.

Як видно з таблиці 2.3, продуктово-брендова структура підприємства має диверсифікований характер. Наявність брендів у різних цінових сегментах дозволяє підприємству працювати з різними групами споживачів, що є важливим

в умовах нестабільного попиту. Преміальні бренди підтримують репутацію якості та вищу додану вартість продукції, тоді як доступніші бренди забезпечують ширше охоплення ринку. Наявність напрямку Private Label також має стратегічне значення, оскільки дозволяє підприємству використовувати виробничі потужності не лише для власних торговельних марок, а й для партнерських продуктів.

Таблиця 2.3 – Продуктово-брендова структура ТОВ «Кормотех»

Бренд / напрям	Орієнтовний сегмент	Основне стратегічне значення
Optimeal	Преміальний / суперпреміальний сегмент	Формує вищу маржинальність, посилює репутацію якості та підтримує позиціонування у вимогливішому сегменті
Club 4 Paws / «Клуб 4 Лапи»	Преміальний масовий сегмент	Забезпечує широку впізнаваність, стабільну присутність у роздрібних каналах і масштаб продажів
«Мяу!»	Доступніший сегмент кормів для котів	Дає змогу охоплювати ціново чутливих споживачів і підтримувати масовий попит
«Гав!»	Доступніший сегмент кормів для собак	Розширює охоплення споживачів у нижчому та середньому цінових сегментах
Private Label	Виробництво продукції під брендами партнерів	Підтримує завантаження виробничих потужностей і розширює партнерську взаємодію
Delickcious, My Love, Master та інші напрями	Окремі продуктові й ринкові ніші	Дозволяють диверсифікувати продуктову пропозицію та тестувати нові ринкові можливості

Джерело: складено автором за матеріалами офіційного сайту Kormotech та відкритих галузевих описів брендів.

Компанія виготовляє корми під брендами «Optimeal», «Клуб 4 Лапи», «Мяу» та «Гав», а продуктовий портфель Kormotech налічує понад 600 позицій. Це дає підстави стверджувати, що підприємство має не вузьку продуктову лінійку, а широку асортиментну базу, яка дозволяє працювати з різними каналами збуту, ціновими сегментами та споживчими очікуваннями.

Наступним важливим елементом організаційно-економічної характеристики є організаційна структура управління підприємством. Повна офіційна організаційна структура ТОВ «Кормотех» у відкритому доступі не

розкривається, тому для цілей дослідження доцільно подати узагальнену функціональну модель управління, побудовану на основі основних напрямів діяльності підприємства. Такий підхід є коректним, оскільки він не претендує на відтворення внутрішнього штатного розпису, а показує управлінську логіку компанії як виробничо-експортного суб'єкта стратегічного розвитку.

Для наочного відображення основних управлінських блоків підприємства доцільно подати організаційну структуру у вигляді блок-схеми (рис. 1.1).



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Кормотех»

Запропонована організаційна структура має функціональний характер, але водночас відображає стратегічну специфіку підприємства. Виробничий блок забезпечує безпосереднє виготовлення продукції, а напрям якості та R&D підтримує технологічне оновлення, відповідність стандартам і розроблення продуктів. Комерційний напрям відповідає за продажі, роботу з дистриб'юторами та експортні канали. Маркетинг і бренди виконують роль формування споживчої цінності та ринкової впізнаваності. Логістика та постачання мають особливе значення в умовах нестабільного середовища, оскільки забезпечують безперервність операцій. Фінансово-адміністративний блок підтримує управлінський контроль, планування та облік, а HR-напрямок

забезпечує кадрову стійкість підприємства.

Така структура відповідає логіці стратегічного розвитку виробничої компанії, яка працює не лише на внутрішньому ринку, а й у міжнародному середовищі. Для підприємств такого типу недостатньо мати лише виробничий підрозділ і відділ збуту. Потрібна система, у якій виробництво, якість, R&D, бренди, експорт, логістика, фінанси й персонал працюють узгоджено. Саме ця узгодженість і формує організаційну основу стратегічного розвитку.

Важливим елементом аналізу є оцінка основних техніко-економічних показників. Вони дозволяють визначити масштаб діяльності підприємства, динаміку фінансових результатів, ефективність виробничо-комерційної діяльності та наявність економічної бази для подальшого стратегічного розвитку. Основні показники ТОВ «Кормотех» за 2022–2024 роки наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Кормотех» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2024/2022	Темп зростання 2024/2022, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	3 306 632	4 478 613	5 335 858	+2 029 226	161,37
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2 337 310	3 274 696	3 896 492	+1 559 182	166,71
Валовий прибуток, тис. грн	969 322	1 203 917	1 439 366	+470 044	148,49
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	414 443	434 983	393 349	-21 094	94,91
Чистий прибуток, тис. грн	305 855	326 307	276 687	-29 168	90,46
Активи, тис. грн	1 426 355	2 108 456	2 391 091	+964 736	167,64
Зобов'язання, тис. грн	422 237	726 003	966 940	+544 703	229,00
Середня кількість працівників, осіб	857	871	951	+94	110,97
Продуктивність праці, тис. грн / особу	3 858,4	5 141,9	5 610,8	+1 752,4	145,42
Рентабельність продажу, %	9,25	7,29	5,19	-4,06 в.п.	—

Джерело: складено й розраховано автором за даними фінансової звітності, звітів про управління та відкритих фінансово-реєстрових ресурсів.

Дані таблиці 2.4 свідчать, що у 2022–2024 роках ТОВ «Кормотех» демонструвало стійке зростання чистого доходу від реалізації продукції. У 2022 році чистий дохід становив 3 306 632 тис. грн, у 2023 році – 4 478 613 тис. грн, а у 2024 році – 5 335 858 тис. грн. Отже, за три роки чистий дохід збільшився на 2 029 226 тис. грн, або на 61,37 %. Це є позитивною ознакою з позиції стратегічного розвитку, оскільки показує здатність підприємства нарощувати масштаб діяльності навіть в умовах нестабільного бізнес-середовища. Дані фінансової звітності за 2023 рік підтверджують чистий дохід 4 478 613 тис. грн у 2023 році та 3 306 632 тис. грн у 2022 році, а звіт про управління за 2024 рік фіксує зростання чистого доходу до 5 335 858 тис. грн.

Водночас динаміка прибутковості є менш однозначною. Валовий прибуток зріс із 969 322 тис. грн у 2022 році до 1 439 366 тис. грн у 2024 році, тобто на 48,49 %. Це свідчить про розширення валового фінансового результату підприємства. Однак чистий прибуток у 2024 році становив 276 687 тис. грн, що нижче за показники 2022 та 2023 років. Така ситуація означає, що зростання доходу супроводжувалося підвищенням витрат і тиском на кінцеву рентабельність. У звіті про управління за 2024 рік зазначено валовий прибуток 1 439 366 тис. грн, а також чистий прибуток 276 687 тис. грн; відкриті фінансові ресурси також підтверджують чистий дохід 5 335 858 тис. грн і чистий прибуток 276 687 тис. грн за 2024 рік.

Зниження рентабельності продажу з 9,25 % у 2022 році до 5,19 % у 2024 році не слід автоматично трактувати як погіршення стратегічної позиції підприємства. У виробничих компаніях, які перебувають у фазі масштабування, виходу на зовнішні ринки, інвестування у виробництво, бренди, логістику та організаційний розвиток, зменшення чистої маржі може бути пов'язане з активним розширенням діяльності. Разом із тим така тенденція потребує подальшого поглибленого аналізу у підпункті 2.2, оскільки стратегічний розвиток має бути не лише масштабним, а й фінансово збалансованим.

Позитивним є зростання активів підприємства: з 1 426 355 тис. грн у 2022 році до 2 391 091 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про розширення майнової

бази, що важливо для виробничого підприємства. Разом із тим зобов'язання зросли швидшими темпами – з 422 237 тис. грн до 966 940 тис. грн. Така динаміка може бути пов'язана з фінансуванням розвитку, нарощуванням обсягів діяльності та потребою в оборотному капіталі. У 2023 році баланс підприємства становив 2 108 456 тис. грн, а середня кількість працівників – 871 особа; відкриті фінансові дані за 2024 рік відображають активи 2 391 091 тис. грн, зобов'язання 966 940 тис. грн і 951 працівника.

Окремо варто звернути увагу на продуктивність праці. Вона зросла з 3 858,4 тис. грн на одного працівника у 2022 році до 5 610,8 тис. грн у 2024 році. Це означає, що зростання чисельності персоналу супроводжувалося ще швидшим зростанням доходу. Для стратегічного розвитку така тенденція є позитивною, оскільки свідчить про підвищення економічної віддачі трудових ресурсів. Водночас подальша оцінка кадрового, виробничого та організаційного потенціалу потребує поглиблення в наступних підпунктах, адже продуктивність праці є лише одним із показників управлінської ефективності.

Окрім фінансово-економічних показників юридичної особи ТОВ «Кормотех», для оцінки стратегічного розвитку доцільно враховувати окремі показники Kormotech Group. Це потрібно робити обережно, оскільки групові показники не є тотожними показникам ТОВ «Кормотех». Проте вони відображають ширший масштаб бренду, міжнародної присутності та ринкової активності, що має значення для розуміння стратегічного позиціонування підприємства.

Виробничо-збутову динаміку та міжнародну присутність Kormotech Group узагальнено в таблиці 2.5.

Дані таблиці 2.5 показують, що стратегічний розвиток Kormotech має не лише фінансовий, а й виробничо-збутовий вимір. У 2024 році Kormotech Group повідомила про оборот 162,7 млн дол. США, що на 6,5 % більше, ніж у попередньому році, а також про реалізацію 83 тис. тонн сухих і вологих кормів для котів і собак, що на 7,5 % більше, ніж у 2023 році. Крім того, серед ключових експортних ринків у 2024 році були Румунія, Болгарія, Литва, Латвія та Молдова,

а основним експортним фокусом визначено Центральну та Східну Європу.

Таблиця 2.5 – Виробничо-збутова динаміка та міжнародна присутність Kormotech Group у 2023–2024 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	Зміна / характеристика
Оборот, млн дол. США	близько 152,5	162,7	+6,5 %
Обсяг реалізації сухих і вологих кормів, тис. тонн	близько 77,2	83,0	+7,5 %
Продажі у преміальному сегменті, тис. тонн	н/д	понад 37,0	Преміальний сегмент залишався найсильнішим
Кількість країн присутності	до 50	50	Підтвердження міжнародної орієнтації
Кількість брендів	5	5	Збереження диверсифікованої бренд-платформи
Ключові експортні ринки у 2024 році	–	Румунія, Болгарія, Литва, Латвія, Молдова	Фокус на Центральній та Східній Європі

Джерело: складено автором за матеріалами Kormotech Group.

Ці показники є важливими для аналізу стратегічного розвитку, оскільки вони підтверджують орієнтацію компанії на міжнародне масштабування. Зростання обсягів реалізації в тоннах свідчить про розширення фізичного масштабу збуту, а збільшення обороту – про посилення фінансового результату на рівні групи. Наявність чітко визначених експортних ринків свідчить про те, що стратегія розвитку не є випадковою, а має географічні пріоритети. Для підприємства, яке працює в умовах нестабільного внутрішнього середовища, міжнародна присутність може виконувати стабілізаційну функцію, оскільки зменшує залежність від одного ринку та розширює можливості диверсифікації доходів.

Разом із тим використання групових показників потребує коректного розмежування. Показники обороту у доларах США, обсягу реалізації в тоннах і країн присутності характеризують Kormotech Group як ширшу бізнес-систему. Натомість фінансові показники таблиці 2.4 стосуються саме ТОВ «Кормотех» як юридичної особи. Таке розмежування важливе для наукової коректності

дослідження, оскільки дозволяє уникнути змішування різних рівнів аналізу: підприємства як юридичної особи та групи компаній як ринково-брендової системи.

На основі розглянутих організаційних, продуктових, фінансових і ринкових характеристик можна узагальнити основні складові стратегічного потенціалу ТОВ «Кормотех» (див. табл. 2.6). Така оцінка потрібна для того, щоб перейти від опису підприємства до визначення його здатності забезпечувати довгостроковий розвиток.

Таблиця 2.6 – Основні складові стратегічного потенціалу ТОВ «Кормотех»

Складова стратегічного потенціалу	Прояв у діяльності підприємства	Значення для стратегічного розвитку
Виробничий потенціал	Виробництво сухих і вологих кормів для котів і собак	Забезпечує матеріальну основу діяльності та можливість масштабування
Фінансовий потенціал	Зростання чистого доходу й активів у 2022–2024 роках	Створює ресурсну базу для інвестицій, розширення та підтримки операційної стійкості
Брендовий потенціал	Наявність кількох брендів у різних ринкових сегментах	Дає змогу працювати з різними групами споживачів і знижувати ризики залежності від одного продукту
Інноваційний потенціал	R&D, команда нутриціологів, оновлення рецептур і продуктів	Підтримує конкурентоспроможність у сегменті, де якість і склад продукції мають велике значення
Якісний потенціал	Використання міжнародних стандартів якості	Підвищує довіру споживачів, партнерів і міжнародних дистриб'юторів
Експортний потенціал	Присутність у багатьох країнах і фокус на ринки Центральної та Східної Європи	Забезпечує диверсифікацію продажів і знижує залежність від внутрішнього ринку
Логістичний потенціал	Розподільчі центри у Європі	Підвищує швидкість і надійність міжнародної дистрибуції
Управлінський потенціал	Публічна звітність, системна структура функціональних напрямів, стратегічне масштабування	Забезпечує керованість розвитку та основу для прийняття довгострокових рішень
Кадровий потенціал	Зростання чисельності персоналу та продуктивності праці	Підтримує розширення виробництва, збуту, управління якістю та інноваційної діяльності

Дані таблиці 2.6 дозволяють зробити висновок, що стратегічний потенціал ТОВ «Кормотех» має багатокомпонентний характер. Його не можна зводити

лише до фінансових показників або виробничих потужностей. Сильними сторонами підприємства є поєднання виробництва, брендів, якості, експорту, R&D та логістичної інфраструктури. Саме така комбінація ресурсів і компетентностей створює основу для стратегічного розвитку в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Водночас аналіз показує і певні зони уваги. Попри зростання чистого доходу та активів, у 2024 році спостерігалось зниження чистого прибутку та рентабельності продажу. Це може бути наслідком зростання витрат, інвестиційного навантаження, розширення діяльності, логістичних витрат або інших чинників, пов'язаних із нестабільністю середовища. Тому організаційно-економічна характеристика підприємства засвідчує наявність передумов для стратегічного розвитку, але водночас вказує на необхідність детальнішого аналізу фінансово-економічного стану, внутрішнього потенціалу та ефективності використання ресурсів.

Отже, ТОВ «Кормотех» є виробничим підприємством із чіткою спеціалізацією, розвиненою продуктово-брендовою структурою, міжнародною ринковою присутністю, зростаючими масштабами діяльності та сформованою системою стратегічного потенціалу. У 2022–2024 роках підприємство демонструвало істотне зростання чистого доходу, активів і продуктивності праці, що свідчить про розширення його економічної бази. Разом із тим зниження чистої рентабельності продажу у 2024 році свідчить про потребу в подальшому поглибленому аналізі фінансово-економічного стану та внутрішнього потенціалу підприємства.

2.2 Оцінка фінансово-економічного стану та внутрішнього потенціалу стратегічного розвитку ТОВ «Кормотех»

Оцінка фінансово-економічного стану підприємства є важливою складовою аналізу його стратегічного розвитку, оскільки саме фінансові результати, структура активів, джерела фінансування, рівень ліквідності,

рентабельність і ділова активність визначають реальну здатність підприємства підтримувати довгострокове зростання. Якщо організаційно-економічна характеристика дає загальне уявлення про підприємство, його вид діяльності, продуктово-брендову структуру, ринкову присутність і базові техніко-економічні показники, то поглиблена фінансова оцінка дозволяє визначити, наскільки цей розвиток є збалансованим, стійким і забезпеченим внутрішніми ресурсами.

Для підприємства, яке працює у виробничому секторі та одночасно розвиває власні бренди, експортну діяльність і міжнародну присутність, фінансова оцінка має особливе значення. Стратегічний розвиток у такому випадку потребує не лише зростання доходу, а й достатнього рівня оборотного капіталу, контрольованого боргового навантаження, прийнятної рентабельності, ефективного використання активів, підтримання ліквідності та здатності фінансувати виробниче й організаційне розширення. Тому в межах цього підпункту доцільно перейти від загальної динаміки показників до оцінки структури активів, джерел фінансування, платоспроможності, фінансової стійкості, прибутковості, ділової активності та внутрішнього потенціалу стратегічного розвитку.

Інформаційною основою аналізу є фінансова звітність ТзОВ «Кормотех» та звіти про управління, які оприлюднюються на офіційному сайті компанії. На сторінці звітності Kormotech розміщено фінансову звітність і звіти про управління за 2022, 2023 і 2024 роки, що дозволяє проводити аналіз у динаміці за кілька періодів. У звітності за 2023 рік наведено баланс підприємства на початок і кінець звітного періоду, зокрема необоротні активи, оборотні активи, запаси, дебіторську заборгованість, грошові кошти та загальну суму активів. Для показників 2024 року використано дані офіційного звіту про управління, а також відкриті фінансово-реєстрові ресурси, які відображають дохід, чистий прибуток, активи, зобов'язання та кількість працівників підприємства.

Першим етапом поглибленої оцінки є аналіз структури активів і джерел фінансування підприємства. У таблиці 2.7 акцент зроблено саме на

співвідношенні необоротних і оборотних активів, власного капіталу та зобов'язань, тобто на фінансовій основі стратегічного розвитку.

Таблиця 2.7 – Структура активів і джерел фінансування ТОВ «Кормотех» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік, тис. грн	Частка, %	2023 рік, тис. грн	Частка, %	2024 рік, тис. грн	Частка, %
Необоротні активи	637 380	44,69	715 660	33,94	н/д	н/д
Оборотні активи	788 975	55,31	1 392 796	66,06	н/д	н/д
Усього активів	1 426 355	100,00	2 108 456	100,00	2 391 091	100,00
Власний капітал	954 550	66,92	1 281 129	60,76	1 357 699	56,78
Довгострокові зобов'язання	49 568	3,47	101 324	4,81	66 452	2,78
Поточні зобов'язання	422 237	29,60	726 003	34,43	966 940	40,44
Усього пасивів	1 426 355	100,00	2 108 456	100,00	2 391 091	100,00

Джерело: складено й розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Кормотех» та відкритих фінансово-реєстрових ресурсів.

Дані таблиці 2.7 показують, що у 2022–2023 роках у структурі активів підприємства відбулися помітні зміни. Якщо у 2022 році частка оборотних активів становила 55,31 %, то у 2023 році вона зросла до 66,06 %. Така динаміка означає посилення ролі поточних ресурсів у діяльності підприємства. Для виробничої компанії це може бути пов'язано із зростанням запасів, дебіторської заборгованості, авансів, обсягів операційної діяльності та потреби в оборотному капіталі. У фінансовій звітності за 2023 рік зазначено, що оборотні активи на кінець року становили 1 392 796 тис. грн, тоді як на початок періоду – 788 975 тис. грн.

Зростання частки оборотних активів можна оцінити двояко. З одного боку, це позитивно, оскільки підприємство нарощує операційний масштаб і має більше поточних ресурсів для забезпечення виробництва, збуту та розрахунків із контрагентами. З іншого боку, надмірне зростання оборотних активів, особливо запасів або дебіторської заборгованості, може свідчити про підвищення потреби

в фінансуванні поточної діяльності. Саме тому у виробничих підприємств важливо контролювати не лише загальну величину активів, а й швидкість їх обороту, якість дебіторської заборгованості та рівень запасів.

У структурі джерел фінансування помітним є поступове зниження частки власного капіталу: з 66,92 % у 2022 році до 60,76 % у 2023 році та 56,78 % у 2024 році. Водночас частка поточних зобов'язань зросла з 29,60 % у 2022 році до 40,44 % у 2024 році. Це не означає автоматично критичного погіршення фінансового стану, але свідчить про зростання ролі залучених джерел фінансування в діяльності підприємства. Для стратегічного розвитку така тенденція є важливою, оскільки масштабування бізнесу часто супроводжується збільшенням потреби в оборотному фінансуванні, закупівлях, логістиці, кредиторській заборгованості та поточних зобов'язаннях.

Наступним етапом є оцінка ліквідності та платоспроможності підприємства. В умовах нестабільного бізнес-середовища ліквідність має особливе значення, оскільки підприємство повинно мати достатній обсяг ресурсів для своєчасного погашення зобов'язань, закупівлі сировини, підтримання виробництва й оперативного реагування на зовнішні ризики. Розрахунок основних показників ліквідності наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Кормотех» за 2022–2024 рр.

Показник	Формула розрахунку	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Орієнтовне значення
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,87	1,92	не нижче 1,48*	>1,0–1,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	0,89	1,17	не нижче 0,77*	>0,7–1,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,07	0,02	0,07	>0,2
Чистий оборотний капітал, тис. грн	Оборотні активи – Поточні зобов'язання	366 738	666 793	не нижче 459 912	>0

Джерело: складено й розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Кормотех» та відкритих фінансово-реєстрових ресурсів.

З таблиці 2.8 видно, що у 2022–2023 роках коефіцієнт поточної ліквідності перебував на прийнятному рівні: 1,87 у 2022 році та 1,92 у 2023 році. Це означає, що обсяг оборотних активів перевищував поточні зобов'язання майже вдвічі. Така ситуація є позитивною з погляду короткострокової платоспроможності, оскільки підприємство мало достатньо поточних ресурсів для покриття найближчих зобов'язань. У звітності за 2023 рік зафіксовано зростання оборотних активів до 1 392 796 тис. грн, а також значне збільшення запасів і дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс із 0,89 у 2022 році до 1,17 у 2023 році. Це свідчить про покращення здатності підприємства покривати поточні зобов'язання більш ліквідними оборотними активами, тобто без урахування запасів. Для виробничого підприємства це важливо, оскільки запаси не завжди можуть бути швидко перетворені на грошові кошти. Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності залишався нижчим за бажане орієнтовне значення: 0,07 у 2022 році, 0,02 у 2023 році та близько 0,07 у 2024 році. Це означає, що частка грошових коштів у покритті поточних зобов'язань була обмеженою.

У звіті про управління за 2024 рік зазначено, що високоліквідні активи, тобто гроші та їх еквіваленти, становили 2,8 % від загальної вартості активів. З одного боку, це свідчить про наявність грошового ресурсу, з іншого – підтверджує, що фінансова гнучкість підприємства значною мірою залежить не лише від грошових коштів, а й від оборотності дебіторської заборгованості, запасів і здатності швидко трансформувати поточні активи у фінансовий ресурс.

Оцінка фінансової стійкості підприємства дає змогу визначити, наскільки стратегічний розвиток забезпечений власними джерелами фінансування та якою мірою підприємство залежить від залученого капіталу. В умовах нестабільного середовища фінансова стійкість є одним із ключових чинників стратегічної витривалості, оскільки надмірна залежність від зобов'язань може обмежувати можливості розвитку та підвищувати ризики.

Таблиця 2.9 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Кормотех» за 2022–2024 рр.

Показник	Формула розрахунку	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Аналітичне значення
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Активи	0,67	0,61	0,57	Чим вище значення, тим більша фінансова незалежність
Коефіцієнт фінансової залежності	Активи / Власний капітал	1,49	1,65	1,76	Показує залежність активів від залученого фінансування
Коефіцієнт співвідношення зобов'язань і власного капіталу	Зобов'язання / Власний капітал	0,49	0,65	0,76	Характеризує рівень боргового навантаження
Частка зобов'язань в активах	Зобов'язання / Активи	0,33	0,39	0,43	Відображає частку активів, профінансовану залученими джерелами
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Власний оборотний капітал / Власний капітал	0,38	0,52	не нижче 0,34	Показує гнучкість використання власного капіталу

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності та відкритих фінансово-реєстрових ресурсів.

Дані таблиці 2.9 свідчать, що ТОВ «Кормотех» загалом зберігало прийнятний рівень фінансової стійкості, однак у 2022–2024 роках спостерігалось поступове зниження коефіцієнта автономії. У 2022 році він становив 0,67, у 2023 році – 0,61, а у 2024 році – 0,57. Значення вище 0,5 свідчить про те, що власний капітал залишався основним джерелом фінансування активів підприємства. Водночас спадна динаміка означає посилення ролі залучених джерел фінансування.

Коефіцієнт співвідношення зобов'язань і власного капіталу зріс із 0,49 у 2022 році до 0,76 у 2024 році. Це означає, що на кожну гривню власного капіталу у 2024 році припадало 0,76 грн зобов'язань. Такий рівень не є критичним, але його зростання потребує управлінської уваги. Для стратегічного розвитку підприємства це означає, що подальше масштабування має супроводжуватися контролем боргового навантаження, оптимізацією оборотного капіталу та підтриманням здатності обслуговувати поточні зобов'язання.

Позитивним є те, що коефіцієнт маневреності власного капіталу у 2023 році зріс до 0,52. Це свідчить про те, що значна частина власного капіталу була задіяна в обороті й могла підтримувати поточну діяльність. В умовах нестабільності це важливо, оскільки підприємство має не лише володіти капіталом, а й мати достатню його частину у гнучкій формі, придатній для фінансування операційних потреб.

Наступним напрямом є аналіз рентабельності. У 2.1 уже було встановлено, що чистий дохід підприємства зростає, однак чиста рентабельність продажу знижувалася. У межах цього підпункту важливо деталізувати цю тенденцію через систему показників прибутковості.

Таблиця 2.10 – Показники рентабельності ТОВ «Кормотех» за 2022–2024 рр.

Показник	Формула розрахунку	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна 2024/2022, в.п.
Валова рентабельність, %	Валовий прибуток / Чистий дохід $\times 100$	29,31	26,88	26,98	-2,33
Операційна рентабельність, %	Операційний прибуток / Чистий дохід $\times 100$	12,53	9,71	7,37	-5,16
Чиста рентабельність продажу, %	Чистий прибуток / Чистий дохід $\times 100$	9,25	7,29	5,19	-4,06
Рентабельність активів, %	Чистий прибуток / Активи $\times 100$	21,44	15,48	11,57	-9,87
Рентабельність власного капіталу, %	Чистий прибуток / Власний капітал $\times 100$	32,04	25,47	20,38	-11,66

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Кормотех».

Результати таблиці 2.10 показують, що підприємство залишалося прибутковим упродовж усього періоду, однак рівень прибутковості поступово знижувався. Валова рентабельність зменшилася з 29,31 % у 2022 році до 26,98 % у 2024 році. Це означає, що собівартість продукції зростала дещо швидше, ніж валова маржа, або що підприємство працювало в умовах посиленого витратного тиску. У фінансовій звітності за 2023 рік зафіксовано чистий дохід 4 478 613 тис. грн і собівартість 3 274 696 тис. грн, що підтверджує суттєве зростання як доходу,

так і витратної бази.

Найбільш помітним є зниження операційної рентабельності: з 12,53 % у 2022 році до 7,37 % у 2024 році. Це свідчить про те, що на рівні основної діяльності підприємство відчувало зростання операційних витрат, зокрема адміністративних витрат, витрат на збут, логістику, персонал, маркетинг, сертифікацію, підтримку експортної діяльності або інші напрями, пов'язані з масштабуванням. У 2023 році фінансова звітність відображає адміністративні витрати 146 904 тис. грн і витрати на збут 556 416 тис. грн, що є істотно вищим рівнем порівняно з 2022 роком.

Чиста рентабельність продажу знизилася з 9,25 % у 2022 році до 5,19 % у 2024 році. Для стратегічного розвитку це є важливим сигналом. З одного боку, підприємство нарощує дохід, активи та масштаб діяльності. З іншого – кожна гривня доходу приносить менше чистого прибутку, ніж у попередні роки. Така динаміка не є критичною, якщо вона пов'язана з активною фазою інвестиційного й ринкового розширення, однак вона потребує контролю маржинальності, оптимізації витрат і посилення управління ефективністю.

Окремо слід оцінити ділову активність підприємства. Вона показує, наскільки ефективно підприємство використовує активи, оборотні ресурси, запаси та дебіторську заборгованість для формування доходу. Для виробничої компанії показники оборотності мають особливе значення, оскільки значна частина ресурсів може бути «зв'язана» у запасах, виробничому циклі, готовій продукції або розрахунках із покупцями.

З таблиці 2.11 видно, що оборотність активів залишалася на достатньо високому рівні. У 2022 році кожна гривня активів забезпечувала 2,32 грн чистого доходу, у 2023 році – 2,12 грн, а у 2024 році – 2,23 грн. Це свідчить про те, що активи підприємства загалом використовувалися результативно. Водночас зниження показника у 2023 році може пояснюватися швидким нарощуванням активів, яке не одразу трансформується у пропорційне зростання доходу. Для виробничого підприємства це нормально в період розширення, оскільки інвестиції, запаси, обладнання, логістичні та організаційні ресурси можуть

давати повний ефект лише з певним часовим лагом.

Таблиця 2.11 – Показники ділової активності ТОВ «Кормотех» за 2022–2024 рр.

Показник	Формула розрахунку	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Аналітичне значення
Оборотність активів	Чистий дохід / Активи	2,32	2,12	2,23	Показує ефективність використання всіх активів
Оборотність оборотних активів	Чистий дохід / Оборотні активи	4,19	3,22	н/д	Характеризує швидкість використання поточних ресурсів
Оборотність запасів	Собівартість / Запаси	5,66	6,04	5,74	Відображає швидкість перетворення запасів у реалізовану продукцію
Оборотність дебіторської заборгованості	Чистий дохід / Дебіторська заборгованість	13,73	8,73	7,83	Показує швидкість повернення коштів від покупців
Оборотність поточних зобов'язань	Чистий дохід / Поточні зобов'язання	7,83	6,17	5,52	Відображає співвідношення масштабу діяльності й поточних зобов'язань

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності та відкритих фінансово-реєстрових ресурсів.

Оборотність запасів у 2022–2024 роках коливалася в межах 5,66–6,04 обороту на рік. Така динаміка свідчить про відносну стабільність управління запасами. У 2024 році показник становив 5,74, що дещо нижче, ніж у 2023 році, але вище, ніж у 2022 році. Це означає, що запаси залишаються значною, але керованою частиною ресурсної бази підприємства. Для виробника кормів для домашніх тварин запаси мають стратегічне значення, оскільки вони пов'язані з безперервністю виробництва, закупівлею сировини, сезонністю попиту, логістикою та потребою підтримувати асортимент.

Натомість оборотність дебіторської заборгованості має спадну динаміку: з 13,73 обороту у 2022 році до 7,83 обороту у 2024 році. Це означає, що кошти, вкладені у розрахунки з покупцями та контрагентами, повертаються повільніше. Така тенденція може бути наслідком розширення продажів, збільшення частки роботи з дистриб'юторами, експортними покупцями або наданням довших

строків оплати. Для стратегічного розвитку це не обов'язково є негативним явищем, однак потребує контролю кредитної політики, оскільки надмірне зростання дебіторської заборгованості може посилювати потребу в оборотному фінансуванні.

Окремого аналізу потребує витратне навантаження підприємства. Як було встановлено вище, чистий дохід ТОВ «Кормотех» зростає, але показники рентабельності знижувалися. Це означає, що для пояснення фінансово-економічного стану важливо оцінити, яка частина доходу поглиналася собівартістю, адміністративними витратами, витратами на збут та іншими операційними витратами.

Таблиця 2.12 – Оцінка витратного навантаження ТОВ «Кормотех» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік, тис. грн	Частка у чистому доході 2022, %	2023 рік, тис. грн	Частка у чистому доході 2023, %	2024 рік, тис. грн	Частка у чистому доході 2024, %
Собівартість реалізованої продукції	2337310	70,69	3274696	73,12	3896492	73,02
Адміністративні витрати	93534	2,83	146904	3,28	н/д	н/д
Витрати на збут	412405	12,48	556416	12,42	н/д	н/д
Інші операційні витрати	73611	2,23	75549	1,69	н/д	н/д
Операційний прибуток	414443	12,53	434983	9,71	393349	7,37
Чистий прибуток	305855	9,25	326307	7,29	276687	5,19

Джерело: складено й розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Кормотех».

Дані таблиці 2.12 дозволяють уточнити причини зниження рентабельності. Частка собівартості у чистому доході зросла з 70,69 % у 2022 році до 73,12 % у 2023 році, а у 2024 році залишалася близькою до цього рівня – 73,02 %. Це означає, що валова маржа підприємства дещо звузилася. Для виробничого підприємства така ситуація може бути пов'язана з підвищенням вартості

сировини, енергоносіїв, пакування, логістики, імпортованих компонентів або виробничих витрат.

Адміністративні витрати у 2023 році зросли до 146 904 тис. грн, а їх частка у чистому доході збільшилася з 2,83 % до 3,28 %. Витрати на збут також суттєво зросли в абсолютному вимірі – з 412 405 тис. грн до 556 416 тис. грн, хоча їх частка у чистому доході залишалася майже стабільною. Це може свідчити про розширення збутової, маркетингової, логістичної та дистрибуційної активності підприємства. Для компанії, яка розвиває бренди й експорт, високі витрати на збут є очікуваними, однак вони потребують контролю з погляду маржинальності.

Зменшення частки операційного прибутку з 12,53 % до 7,37 % свідчить про те, що витратний тиск став одним із ключових внутрішніх викликів стратегічного розвитку. Підприємство зростає за доходом, активами й масштабом діяльності, але це зростання супроводжується зниженням ефективності перетворення доходу у прибуток. Отже, у подальших стратегічних рішеннях важливо поєднувати розширення діяльності з підвищенням операційної ефективності.

Після аналізу фінансових коефіцієнтів доцільно перейти до ширшої оцінки внутрішнього потенціалу стратегічного розвитку. Фінансові показники є важливими, але вони не відображають усієї складності розвитку підприємства. Для виробничої компанії стратегічний потенціал формується також виробничою базою, якістю, персоналом, інноваційністю, брендами, логістикою, експортом і системою управління.

Дані таблиці 2.13 свідчать, що внутрішній потенціал стратегічного розвитку ТОВ «Кормотех» є багатокomпонентним. Його основу формують не лише фінансові результати, а й виробничі можливості, бренди, інновації, кадри, логістика, експортна присутність та управлінська система. Це важливо, оскільки стратегічний розвиток підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища потребує не одного сильного ресурсу, а поєднання кількох взаємопов'язаних компетентностей.

Таблиця 2.13 – Оцінка внутрішнього потенціалу стратегічного розвитку
ТОВ «Кормотех»

Складова потенціалу	Поточний стан / прояв	Сильні сторони	Потенційні ризики
Виробничий потенціал	Виробництво сухих і вологих кормів для котів і собак, наявність виробничої спеціалізації	Можливість масштабування, технологічна спеціалізація, досвід у pet food-сегменті	Залежність від сировини, енергії, обладнання та безперервності логістики
Фінансовий потенціал	Зростання чистого доходу, активів і власного капіталу у 2022–2024 рр.	Розширення економічної бази, здатність підтримувати масштабування	Зниження рентабельності, зростання поточних зобов'язань, потреба в оборотному капіталі
Кадровий потенціал	Зростання кількості працівників і продуктивності праці	Підтримка розширення виробництва, збуту, управління якістю та брендами	Потреба в утриманні кваліфікованих кадрів, навчанні персоналу та розвитку управлінських компетентностей
Інноваційний потенціал	R&D, нутриціологи, оновлення рецептур і продуктового портфеля	Можливість продуктових інновацій, адаптації до вимог споживачів і зовнішніх ринків	Витратність інновацій, залежність від компетентностей і якості досліджень
Маркетинговий потенціал	Наявність брендів у різних цінових і споживчих сегментах	Диверсифікація споживачів, посилення впізнаваності, можливість роботи в різних нішах	Потреба у постійних витратах на просування, конкуренція з міжнародними брендами
Експортний потенціал	Присутність у багатьох країнах, розвиток міжнародної дистрибуції	Диверсифікація ринків і зменшення залежності від внутрішнього попиту	Валютні, логістичні, регуляторні та сертифікаційні ризики
Логістичний потенціал	Розвиток каналів постачання, складування й міжнародної логістики	Підтримка безперервності збуту, можливість обслуговування різних ринків	Зростання транспортних витрат, прикордонні обмеження, ризики доставки
Управлінський потенціал	Публічна звітність, функціональна управлінська структура, стратегічне масштабування	Керованість розвитку, прозорість, можливість планування й контролю	Ускладнення координації в умовах зростання масштабу бізнесу

Сильною стороною підприємства є те, що воно має виробничу спеціалізацію у перспективному сегменті, розвинений продуктовий портфель, міжнародну присутність і позитивну динаміку доходу. Разом із тим фінансовий

аналіз показує, що подальший розвиток потребує уваги до витрат, рентабельності, поточних зобов'язань, дебіторської заборгованості та підтримання фінансової гнучкості. Тобто внутрішній потенціал підприємства є достатнім для стратегічного розвитку, але його ефективне використання потребує посилення управління фінансовою збалансованістю.

Для наочного узагальнення складових внутрішнього потенціалу стратегічного розвитку доцільно подати їх у вигляді схеми (рис 2.2).

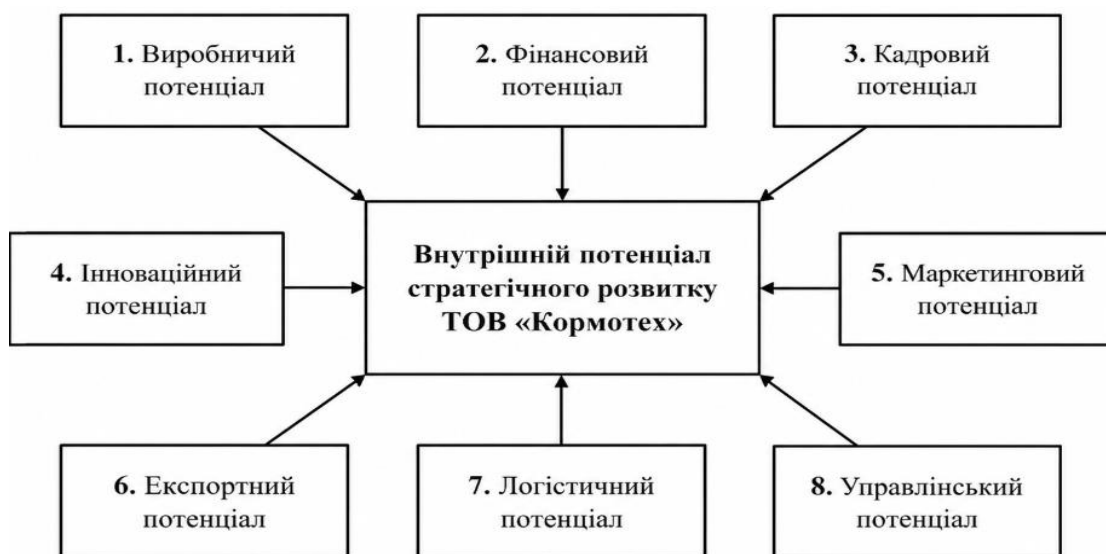


Рисунок 2.2 – Внутрішній потенціал стратегічного розвитку ТОВ «Кормотех»

Тут доцільно розмістити чорно-білу блок-схему. У центрі – блок «Внутрішній потенціал стратегічного розвитку ТОВ «Кормотех»». Навколо нього розміщуються блоки: «Виробничий потенціал», «Фінансовий потенціал», «Кадровий потенціал», «Інноваційний потенціал», «Маркетинговий потенціал», «Експортний потенціал», «Логістичний потенціал», «Управлінський потенціал». Стрілки від кожного блоку мають бути спрямовані до центрального блоку.

Як видно з рисунка 2.2, внутрішній потенціал стратегічного розвитку підприємства формується на перетині кількох складових. Виробничий потенціал забезпечує матеріальну основу діяльності, фінансовий потенціал – можливість фінансування розвитку, кадровий потенціал – здатність реалізовувати управлінські та виробничі рішення, інноваційний потенціал – оновлення

продуктів і процесів, маркетинговий потенціал – взаємодію зі споживачами, експортний потенціал – вихід за межі внутрішнього ринку, логістичний потенціал – безперервність постачання та збуту, а управлінський потенціал – координацію всіх цих напрямів.

Такий підхід дозволяє оцінювати стратегічний розвиток не тільки через фінансові коефіцієнти, а й через здатність підприємства підтримувати довгострокову конкурентоспроможність. У випадку ТОВ «Кормотех» внутрішній потенціал є достатньо розвиненим, однак його подальше використання має супроводжуватися підвищенням ефективності витрат, контролем оборотного капіталу, посиленням маржинальності та підтриманням фінансової стійкості.

Проведений аналіз дозволяє зробити кілька узагальнень. По-перше, ТОВ «Кормотех» демонструє позитивну динаміку масштабу діяльності, що підтверджується зростанням доходу, активів, власного капіталу й продуктивності праці. По-друге, підприємство має достатній рівень фінансової стійкості, оскільки частка власного капіталу в активах залишається вищою за 50 %. По-третє, ліквідність у 2022–2023 роках перебувала на прийнятному рівні, хоча частка найбільш ліквідних активів була обмеженою. По-четверте, основною проблемною тенденцією є зниження рентабельності, що свідчить про зростання витратного тиску та необхідність посилення контролю ефективності.

Отже, фінансово-економічний стан ТОВ «Кормотех» у 2022–2024 роках можна оцінити як загалом стійкий, але такий, що потребує управлінської уваги до прибутковості, структури витрат і зобов'язань. Підприємство має достатній внутрішній потенціал для стратегічного розвитку, оскільки поєднує виробничу спеціалізацію, фінансову базу, брендовий портфель, кадрові ресурси, інноваційні можливості, експортну орієнтацію та управлінську спроможність. Водночас ефективність реалізації цього потенціалу значною мірою залежить від зовнішнього середовища, ринкової ситуації, конкурентного тиску, логістичних умов і здатності підприємства адаптувати власну стратегію до нестабільних чинників. Саме ці питання доцільно розглянути у наступному підпункті.

2.3 Дослідження зовнішнього середовища та стратегічних позицій ТОВ «Кормотех» на ринку

Стратегічний розвиток підприємства визначається не лише його внутрішнім потенціалом, фінансово-економічним станом, виробничими можливостями та управлінською структурою. Не менш важливе значення має зовнішнє середовище, у якому підприємство функціонує, конкурує, просуває продукцію, формує ринки збуту, налагоджує логістичні зв'язки та реалізує довгострокові цілі. Для ТОВ «Кормотех» це питання є особливо актуальним, оскільки підприємство працює у сегменті виробництва кормів для котів і собак, поєднує діяльність на українському ринку з міжнародною присутністю, розвиває власні бренди та конкурує як із локальними, так і з глобальними виробниками pet food.

Зовнішнє середовище ТОВ «Кормотех» є складним і багаторівневим. З одного боку, ринок кормів для домашніх тварин демонструє позитивну динаміку, зростання культури відповідального ставлення до домашніх улюбленців, підвищення попиту на якісне харчування, розвиток преміального сегмента та активізацію онлайн-каналів продажу. З іншого боку, діяльність підприємства відбувається в умовах воєнних ризиків, логістичних обмежень, валютних коливань, зміни купівельної спроможності населення, зростання витрат і посилення конкуренції. Тому оцінювання зовнішнього середовища має поєднувати аналіз можливостей і загроз, а також визначення того, наскільки підприємство здатне використовувати сприятливі тенденції та нейтралізувати ризики.

У 2024 році Kormotech Group повідомила про оборот у розмірі 162,7 млн дол. США та продаж 83 тис. тонн сухих і вологих кормів, що свідчить про збереження позитивної динаміки навіть у складних умовах. Серед ключових експортних ринків компанія назвала Румунію, Болгарію, Литву, Латвію та Молдову, а основним експортним фокусом – країни Центральної та Східної Європи. Ці показники характеризують не лише масштаб діяльності групи, а й

стратегічну орієнтацію на міжнародну диверсифікацію продажів.

Для системного аналізу зовнішнього середовища доцільно використати PEST-підхід, який дозволяє структурувати основні політико-правові, економічні, соціальні та технологічні чинники впливу на стратегічний розвиток підприємства. Такий аналіз є важливим, оскільки дає змогу оцінити не лише поточний стан зовнішнього середовища, а й потенційний напрям його впливу на майбутні управлінські рішення підприємства.

Таблиця 2.14 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Кормотех»

Група чинників	Основні прояви	Потенційний вплив на стратегічний розвиток
Політико-правові	Воєнний стан, митне регулювання, вимоги до сертифікації, контроль якості, правила експорту, статус авторизованого економічного оператора	Впливають на логістику, митні процедури, експортну діяльність, доступ до зовнішніх ринків і витрати на відповідність вимогам
Економічні	Інфляція, валютні коливання, зміна купівельної спроможності, зростання вартості сировини, енергоносіїв, пакування та логістики	Визначають собівартість, цінову політику, маржинальність, фінансову стійкість і можливості інвестування
Соціальні	Зростання культури утримання домашніх тварин, гуманізація домашніх улюбленців, попит на якісне й збалансоване харчування, зміна споживчих пріоритетів	Підтримують розвиток преміального та середнього сегментів, посилюють значення бренду, довіри споживачів і якості продукції
Технологічні	Автоматизація виробництва, R&D, цифрові канали продажу, аналітика споживачів, розвиток e-commerce, технології контролю якості	Створюють можливості для інновацій, підвищення ефективності, точнішого позиціонування продукції та розвитку цифрової взаємодії зі споживачами

Дані таблиці 2.14 свідчать, що зовнішнє середовище ТОВ «Кормотех» має змішаний характер. Воно одночасно формує ризики та відкриває можливості для стратегічного розвитку. Політико-правові й безпекові чинники створюють додаткове навантаження на логістику, експорт і операційну безперервність. Економічні чинники впливають на собівартість, фінансовий результат і цінову політику. Водночас соціальні та технологічні чинники мають переважно стимулюючий характер, оскільки підтримують розвиток культури

відповідального догляду за тваринами, попит на якісне харчування, цифровізацію продажів і оновлення продуктового портфеля.

Особливої уваги заслуговує політико-правовий блок, оскільки для підприємства з експортною орієнтацією митні процедури, сертифікація та регуляторні умови безпосередньо впливають на швидкість і стабільність поставок. У 2024 році Kormotech отримав статус авторизованого економічного оператора, який надає переваги у митному оформленні; за повідомленням компанії, на той момент такий статус мали лише 60 українських компаній. Це є важливим елементом посилення зовнішньоекономічної позиції, оскільки спрощення митних процедур може підвищувати швидкість експортних операцій і знижувати адміністративні бар'єри.

Економічні чинники впливають на підприємство через витрати, купівельну спроможність і цінову чутливість споживачів. У попередньому підпункті було встановлено, що у 2022–2024 роках ТОВ «Кормотех» демонструвало зростання доходу, але водночас мало тенденцію до зниження рентабельності. Це означає, що зовнішній економічний тиск, зокрема зростання витрат, логістичні ускладнення та коливання цін на ресурси, має пряме стратегічне значення. За таких умов підприємство повинно не лише розширювати продажі, а й контролювати маржинальність, структуру витрат і ефективність операційних процесів.

Водночас ринок pet food в Україні та світі залишається перспективним. За даними Kormotech, за перші 10 місяців 2024 року український ринок кормів для домашніх тварин зріс на 9 % у натуральному вимірі, тоді як Kormotech продемонстрував зростання на 11 %. Це свідчить про те, що підприємство розвивалося дещо швидше за ринок, тобто зберігало або посилювало власні позиції. Додатково GlobalPETS із посиланням на дані Suziria Group зазначав, що українська pet-індустрія зросла на 27 % у 2023 році, а на 2024 рік очікувалося подальше зростання приблизно на 15 %.

Основні тенденції розвитку ринку pet food та їх значення для ТОВ «Кормотех» подано у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Основні тенденції розвитку ринку pet food та їх значення для ТОВ «Кормотех»

Тенденція	Прояв на ринку	Значення для ТОВ «Кормотех»
Зростання ринку кормів для домашніх тварин	Збільшення споживання кормів у натуральному та вартісному вимірі навіть в умовах нестабільності	Створює можливості для нарощування продажів, розширення виробництва та посилення брендової присутності
Преміалізація споживання	Зростання попиту на якісне, збалансоване та спеціалізоване харчування для тварин	Підтримує розвиток брендів у преміальному та середньому сегментах, зокрема Optimeal і Club 4 Paws
Посилення ролі локальних виробників	Українські виробники активніше конкурують із міжнародними брендами, особливо у сегменті якісної продукції	Дає змогу зміцнювати національне лідерство і використовувати довіру до українського виробника
Зміна купівельної спроможності	Частина споживачів може переходити до більш доступних кормів або обережніше обирати продукцію	Підвищує значення диверсифікованого брендового портфеля у різних цінових сегментах
Розвиток онлайн-каналів і маркетплейсів	Е-commerce посилює роль цифрової комунікації, швидкої доставки та онлайн-просування	Потребує розвитку цифрового маркетингу, аналітики споживачів і гнучкої дистрибуції
Експортна орієнтація виробників	Українські виробники шукають зростання не лише на внутрішньому, а й на зовнішніх ринках	Знижує залежність від українського попиту та відкриває нові джерела доходу
Зростання попиту на сніки й спеціалізовані продукти	Ринок розширюється не лише за рахунок базових кормів, а й за рахунок додаткових категорій	Створює простір для продуктових інновацій і розширення асортименту

Таблиця 2.15 показує, що ринкове середовище для ТОВ «Кормотех» має достатньо сприятливу довгострокову основу. Зростання ринку, розвиток преміального сегмента, посилення ролі локальних виробників і збільшення попиту на спеціалізовані продукти створюють можливості для стратегічного розвитку. Разом із тим ці можливості не є автоматичними. Щоб використати їх, підприємство має підтримувати якість продукції, інвестувати у бренди, розвивати асортимент, зберігати конкурентну ціну та забезпечувати доступність продукції у різних каналах збуту.

Позитивним є те, що Kormotech демонструє темп зростання вищий за ринок. Якщо ринок у натуральному вимірі за перші 10 місяців 2024 року зріс на 9 %, а компанія – на 11 %, це свідчить про здатність підприємства не просто

рухатися разом із ринком, а посилювати власну позицію. У стратегічному вимірі це важливо, оскільки підприємство, яке зростає швидше за ринок, має кращі передумови для збільшення частки, посилення брендової впізнаваності та формування лідерських позицій.

Разом із ринковими можливостями зростає і конкурентний тиск. У сегменті кормів для домашніх тварин конкуренція має багаторівневий характер. ТОВ «Кормотех» конкурує не лише з українськими виробниками, а й із глобальними корпораціями, імпортними нішевими брендами, private label-продукцією та спеціалізованими кормами. Це означає, що стратегічні позиції підприємства мають оцінюватися не лише за динамікою продажів, а й за здатністю утримувати переваги у різних цінових, продуктових і географічних сегментах.

Основні групи конкурентів ТОВ «Кормотех» узагальнено у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Основні групи конкурентів ТОВ «Кормотех» на ринку кормів для домашніх тварин

Група конкурентів	Приклади / характеристика	Сильні сторони	Вплив на стратегічні позиції ТОВ «Кормотех»
Міжнародні корпорації	Глобальні виробники кормів для домашніх тварин, зокрема Mars, Nestlé Purina, Royal Canin та інші	Сильні бренди, значні фінансові ресурси, глобальний досвід, розвинені канали збуту	Створюють високий конкурентний тиск у преміальному та масовому сегментах
Українські виробники	Локальні виробники кормів для котів і собак	Знання місцевого ринку, гнучкість, можливість адаптації до цінової чутливості споживачів	Посилюють конкуренцію у середньому та доступному сегментах
Private label	Продукція під торговельними марками мереж або партнерських компаній	Цінова доступність, прив'язка до каналів продажу, контроль торговельної мережі	Впливають на цінову конкуренцію та очікування споживачів щодо доступності продукції
Імпортні нішеві бренди	Спеціалізовані корми з ЄС, США та інших ринків	Вузька спеціалізація, преміальна якість, орієнтація на окремі потреби тварин	Конкурують у більш вимогливих споживчих нішах
Міжнародні середні	Компанії, що активно працюють у pet food-	Гнучкість, експортний досвід,	Формують конкурентне

виробники	сегменті на регіональних ринках	спеціалізація в окремих категоріях	середовище для Kormotech на зовнішніх ринках
-----------	---------------------------------	------------------------------------	--

Дані таблиці 2.16 свідчать, що конкурентне середовище ТОВ «Кормотех» є складним і неоднорідним. Підприємство має одночасно конкурувати з глобальними брендами, які мають потужні маркетингові бюджети та впізнаваність, і з локальними виробниками, які можуть бути більш гнучкими за ціною та асортиментом. Крім того, private label-продукція створює додатковий тиск у ціновому сегменті, а нішеві імпорتنі бренди – у преміальному та спеціалізованому харчуванні.

Серед конкурентів Kormotech на міжнародному рівні фігурують Empresas Carozzi з Чилі, Irish Dog Foods з Ірландії та Whitebridge Pet Brands зі США. Це свідчить про те, що компанія вже оцінює себе не лише в межах українського ринку, а й у ширшому міжнародному конкурентному полі. Такий підхід відповідає її стратегічній орієнтації на експорт і входження до кола помітних європейських та світових виробників pet food.

Стратегічні позиції ТОВ «Кормотех» на ринку формуються на перетині кількох важливих чинників: лідерства на українському ринку, наявності власних брендів, міжнародної присутності, виробничої бази, стандартів якості, статусу авторизованого економічного оператора, входження до міжнародних рейтингів і фокусу на Центральну та Східну Європу. На офіційному сайті компанія зазначає, що має 5 брендів у 50 країнах світу, є лідером продажів на домашньому ринку, входить до ТОП-20 компаній за темпами зростання серед глобальних гравців галузі, відповідає стандартам FSSC 22000 в Україні, BRC та IFS Food у Литві, має команду нутриціологів і R&D, а також два європейські розподільчі центри.

Ключові стратегічні позиції ТОВ «Кормотех» узагальнено у таблиці 2.17.

Як видно з таблиці 2.17, стратегічні позиції ТОВ «Кормотех» мають багатовимірний характер. Підприємство спирається не лише на український ринок, а й на міжнародну присутність, експортну активність, стандарти якості, інноваційність і виробничу базу за межами України. Це підвищує стійкість

бізнес-моделі, оскільки частина ризиків внутрішнього середовища може компенсуватися розвитком зовнішніх ринків.

Таблиця 2.17 – Стратегічні позиції ТОВ «Кормотех» на ринку

Напрямок позиціонування	Поточний прояв	Стратегічне значення
Український ринок	Лідерство на домашньому ринку за обсягами реалізації	Забезпечує базовий ринок, впізнаваність брендів і довіру споживачів
Міжнародна присутність	5 брендів у 50 країнах світу	Диверсифікує продажі та знижує залежність від одного ринку
Глобальне позиціонування	Входження до TOP-50 світових виробників pet food та TOP-20 європейських виробників за річними доходами	Посилює репутацію, довіру партнерів і міжнародну впізнаваність
Експортний фокус	Центральна та Східна Європа, зокрема Румунія, Болгарія, Литва, Латвія, Молдова	Дозволяє концентрувати ресурси на пріоритетних регіонах зростання
Митні переваги	Статус авторизованого економічного оператора	Підвищує ефективність митних процедур і підтримує експортну стратегію
Виробнича база	Виробництво в Україні та Литві	Підтримує міжнародне масштабування і присутність на європейських ринках
Стандарти якості	FSSC 22000, BRC, IFS Food	Забезпечують доступ до вимогливих ринків і зміцнюють довіру до продукції
Інноваційність	R&D, команда нутриціологів, запуск нових продуктів	Підтримує оновлення асортименту та адаптацію до споживчих тенденцій

У 2024 році Kormotech повідомляв про входження до TOP-50 світових виробників pet food, посівши 49-те місце у рейтингу Petfood Industry за даними 2023 року, а також про отримання статусу авторизованого економічного оператора. Крім того, у 2024 році компанія досягла річного доходу 162,66 млн дол. США і посіла 20-те місце у рейтингу 52 європейських pet food-компаній за річними доходами, що додатково підтверджує її посилення у міжнародному конкурентному середовищі.

Для комплексної оцінки стратегічних позицій підприємства доцільно використати SWOT-аналіз. Його перевага полягає у тому, що він дозволяє одночасно врахувати внутрішні характеристики підприємства та зовнішні умови

ринку. У цьому випадку сильні й слабкі сторони формуються переважно всередині підприємства, а можливості й загрози – у зовнішньому середовищі.

Таблиця 2.18 – SWOT-аналіз стратегічних позицій ТОВ «Кормотех»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Розвинена продуктово-брендова структура; наявність брендів у різних цінових сегментах; лідерство на українському ринку; міжнародна присутність; експортний досвід; R&D і команда нутриціологів; стандарти якості; виробнича база в Україні та Литві; статус авторизованого економічного оператора	Зниження рентабельності у 2022–2024 рр.; зростання витратного навантаження; залежність від сировини, енергії та логістичних умов; потреба у постійних інвестиціях у бренди, R&D і міжнародне просування; ускладнення управлінської координації в умовах масштабування
Можливості	Загрози
Зростання українського та міжнародного pet food-ринку; преміалізація споживання; розвиток e-commerce; розширення експорту до Центральної та Східної Європи; вихід на нові ринки; розвиток спеціалізованих продуктів і снєків; посилення попиту на якісне харчування для тварин	Воєнні ризики; валютні коливання; зростання вартості сировини, енергоносіїв і логістики; конкуренція глобальних брендів; зниження купівельної спроможності окремих груп споживачів; регуляторні та сертифікаційні бар'єри на зовнішніх ринках; ризики постачання

Зростання українського та міжнародного pet food-ринку; преміалізація споживання; розвиток e-commerce; розширення експорту до Центральної та Східної Європи; вихід на нові ринки; розвиток спеціалізованих продуктів і снєків; посилення попиту на якісне харчування для тварин. Воєнні ризики; валютні коливання; зростання вартості сировини, енергоносіїв і логістики; конкуренція глобальних брендів; зниження купівельної спроможності окремих груп споживачів; регуляторні та сертифікаційні бар'єри на зовнішніх ринках; ризики постачання

SWOT-аналіз показує, що ТОВ «Кормотех» має достатньо сильну стратегічну позицію, але вона не є безризиковою. До ключових сильних сторін належать брендова диверсифікація, міжнародна присутність, стандарти якості, інноваційна складова та експортний досвід. Саме ці характеристики створюють передумови для подальшого стратегічного розвитку. Водночас слабкі сторони пов'язані не з відсутністю ринкової позиції, а з витратним тиском, зниженням

рентабельності, необхідністю інвестицій і складністю управління в умовах розширення діяльності.

Можливості зовнішнього середовища пов'язані насамперед із подальшим зростанням pet food-ринку, розвитком преміального сегмента, розширенням експорту та попитом на інноваційні продукти. Зокрема, Kormotech відзначає зростання попиту на снеки та преміальні продукти, що підтверджує важливість продуктової інноваційності для майбутнього розвитку. Водночас загрози залишаються істотними: воєнна нестабільність, логістичні ризики, валютні коливання, зростання витрат і сильна конкуренція з боку глобальних брендів можуть стримувати реалізацію стратегічних планів.

Для більш наочного відображення взаємозв'язку зовнішніх чинників і стратегічних позицій ТОВ «Кормотех» доцільно подати їх у вигляді схеми. Такий рисунок дозволяє показати, що стратегічна позиція підприємства формується не лише через внутрішні ресурси, а й через постійну взаємодію з ринком, конкуренцією, споживчими тенденціями, регуляторним середовищем та експортними можливостями.



Рисунок 2.3 – Система зовнішніх чинників та стратегічних позицій ТОВ «Кормотех» на ринку

Як видно з рисунка 2.3, стратегічні позиції ТОВ «Кормотех» формуються

під впливом взаємопов'язаних чинників. Український ринок забезпечує підприємству базову впізнаваність і ринкову опору, тоді як міжнародні ринки створюють можливості для диверсифікації продажів. Конкуренція змушує підтримувати якість, бренди й цінову привабливість продукції. Споживчі тенденції впливають на асортимент, рецептури та маркетингове позиціонування. Регуляторне середовище визначає вимоги до якості, сертифікації й експорту. Логістичні умови впливають на стабільність поставок, а технологічні зміни – на інноваційність і ефективність операцій. Експортні можливості, у свою чергу, дають змогу підприємству зменшувати залежність від одного ринку та підтримувати довгострокове зростання.

Підсумовуючи результати дослідження зовнішнього середовища, можна зазначити, що стратегічні позиції ТОВ «Кормотех» на ринку є достатньо сильними. Підприємство працює у зростаючому сегменті, має розвинену брендову структуру, міжнародну присутність, експортну орієнтацію, стандарти якості та інноваційну основу. Водночас зовнішнє середовище залишається нестабільним і містить суттєві ризики, пов'язані з війною, витратами, логістикою, валютними коливаннями, конкуренцією і зміною купівельної спроможності споживачів.

Отже, зовнішнє середовище ТОВ «Кормотех» одночасно створює можливості та обмеження для стратегічного розвитку. До основних можливостей належать зростання ринку кормів для домашніх тварин, преміалізація споживання, розвиток e-commerce, розширення експорту, вихід на нові ринки Центральної та Східної Європи, а також підвищення попиту на якісні та спеціалізовані продукти. Основними загрозами є воєнні та логістичні ризики, зростання витрат, валютна нестабільність, конкуренція глобальних брендів і регуляторні вимоги зовнішніх ринків. У таких умовах стратегічно доцільним для підприємства є посилення міжнародної диверсифікації, контроль витрат, розвиток преміальних і середніх брендів, удосконалення цифрових каналів збуту, розширення інноваційного продуктового портфеля та підвищення стійкості бізнес-моделі. Саме ці напрями мають бути покладені в основу

подальших пропозицій щодо удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства у третьому розділі роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено аналіз стратегічного розвитку ТОВ «Кормотех» в умовах нестабільного бізнес-середовища. Встановлено, що підприємство є потужним українським виробником кормів для котів і собак, має понад двадцятирічний досвід діяльності, розвинену продуктово-брендову структуру, міжнародну присутність, виробничу спеціалізацію та сформовану систему управління якістю. Це дає підстави розглядати ТОВ «Кормотех» як підприємство з достатньо сильною організаційною та ринковою основою для стратегічного розвитку.

Аналіз техніко-економічних показників засвідчив позитивну динаміку масштабу діяльності підприємства. У 2022–2024 роках чистий дохід, активи та продуктивність праці зростали, що свідчить про розширення економічної бази, посилення виробничо-збутових можливостей і здатність підприємства підтримувати розвиток навіть в умовах зовнішньої нестабільності. Водночас виявлено проблемні тенденції: зниження чистої рентабельності продажу, зростання поточних зобов'язань і посилення витратного навантаження.

Оцінка внутрішнього потенціалу показала, що сильними сторонами ТОВ «Кормотех» є виробнича база, брендова диверсифікація, R&D, команда нутриціологів, міжнародні стандарти якості, експортна присутність, логістичні можливості та кадровий ресурс. Разом із тим подальший стратегічний розвиток потребує посилення контролю витрат, підвищення маржинальності, управління оборотним капіталом і підтримання фінансової стійкості.

Дослідження зовнішнього середовища засвідчило, що підприємство працює на перспективному, але конкурентному ринку pet food. Можливості для розвитку пов'язані зі зростанням попиту на корми для домашніх тварин, преміалізацією споживання, розвитком онлайн-каналів продажу та розширенням

експорту. Основними загрозами залишаються воєнні ризики, валютні коливання, зростання вартості ресурсів і логістики, конкуренція глобальних брендів та регуляторні вимоги зовнішніх ринків.

Отже, ТОВ «Кормотех» має достатню організаційну, фінансову, виробничу, інноваційну та ринкову основу для стратегічного розвитку. Водночас нестабільність бізнес-середовища й внутрішні фінансові виклики потребують удосконалення стратегічного управління, зокрема в напрямках підвищення операційної ефективності, розвитку експортної диверсифікації, зміцнення фінансової стійкості та посилення конкурентних позицій підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «КОРМОТЕХ»

3.1 Формування стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «Кормотех» в умовах нестабільного бізнес-середовища

Результати аналізу, проведеного у другому розділі роботи, засвідчили, що ТОВ «Кормотех» має достатньо сильну організаційно-економічну, виробничу, брендову, інноваційну та ринкову основу для подальшого стратегічного розвитку. Підприємство демонструє зростання чистого доходу, активів, продуктивності праці, розвиває власні бренди, має експортну орієнтацію, використовує міжнародні стандарти якості та посилює присутність на зовнішніх ринках. Водночас стратегічний розвиток підприємства не може розглядатися лише як продовження поточного зростання, оскільки у 2022–2024 роках були виявлені певні проблемні тенденції: зниження рентабельності продажу, посилення витратного навантаження, зростання поточних зобов'язань, уповільнення оборотності дебіторської заборгованості, залежність від логістичних умов і високий рівень конкуренції на ринку pet food.

У таких умовах стратегічні пріоритети розвитку ТОВ «Кормотех» мають бути спрямовані не лише на розширення масштабів діяльності, а й на забезпечення фінансової збалансованості, підвищення операційної ефективності, посилення стійкості до ризиків, диверсифікацію ринків, розвиток брендів і підтримання інноваційності. Тобто підприємству важливо перейти від моделі «зростання за рахунок масштабування» до моделі «керованого стратегічного розвитку», у межах якої збільшення продажів і ринкової присутності поєднуватиметься з контролем прибутковості, оптимізацією ресурсів і підвищенням адаптивності бізнес-моделі.

Формування стратегічних пріоритетів доцільно здійснювати з урахуванням трьох груп передумов. По-перше, необхідно враховувати внутрішні

можливості підприємства: виробничу базу, брендове портфоліо, кадровий потенціал, R&D, стандарти якості, експортний досвід і фінансову основу. По-друге, важливо враховувати внутрішні обмеження, виявлені під час фінансово-економічного аналізу: зниження рентабельності, зростання витрат і поточних зобов'язань, потребу в управлінні оборотним капіталом. По-третє, необхідно зважати на зовнішнє середовище: воєнні ризики, конкуренцію глобальних брендів, валютні коливання, зміну купівельної спроможності, розвиток e-commerce, преміалізацію споживання та можливості експорту.

Відповідно, перед визначенням конкретних стратегічних пріоритетів доцільно узагальнити основні проблемні зони та стратегічні потреби розвитку підприємства. Це дозволяє показати, що запропоновані напрями не є абстрактними, а безпосередньо впливають із результатів аналізу діяльності ТОВ «Кормотех».

Таблиця 3.1 – Проблемні зони та стратегічні потреби розвитку ТОВ «Кормотех»

Виявлена проблема / виклик	Прояв за результатами аналізу	Стратегічна потреба підприємства
Зниження рентабельності продажу	Чиста рентабельність продажу зменшилася з 9,25 % у 2022 році до 5,19 % у 2024 році	Підвищення операційної ефективності, контроль витрат і відновлення маржинальності
Зростання поточних зобов'язань	Частка поточних зобов'язань у пасивах зросла, що посилює потребу в оборотному фінансуванні	Зміцнення фінансової стійкості, управління оборотним капіталом і контроль платоспроможності
Витратний тиск	Зросла частка собівартості у чистому доході, а також витрати на збут і підтримку масштабування	Оптимізація виробничих, логістичних, збутових та адміністративних витрат без зниження якості
Конкуренція глобальних і локальних брендів	Підприємство працює в умовах конкуренції з міжнародними корпораціями, локальними виробниками та private label	Посилення брендової диференціації, розвиток чіткого позиціонування у різних цінових сегментах
Логістичні та воєнні ризики	Нестабільність поставок, ризики міжнародної логістики, залежність від транспортних і митних умов	Диверсифікація логістичних маршрутів, резервування критичних процесів і розвиток ризик-менеджменту
Потреба у міжнародному масштабуванні	Компанія має експортну орієнтацію та фокус на ринки Центральної та Східної Європи	Розвиток експортної диверсифікації, посилення партнерств і адаптація брендів до

		зовнішніх ринків
Зміна споживчих очікувань	Зростає попит на преміальні, спеціалізовані, функціональні продукти та снеки для тварин	Розвиток інноваційного продуктового портфеля, R&D і гнучкої асортиментної політики
Розвиток онлайн-каналів	Посилюється роль e-commerce, маркетплейсів і цифрової комунікації зі споживачами	Розширення цифрових каналів збуту, аналітики споживачів і онлайн-просування брендів

Дані таблиці 3.1 показують, що ТОВ «Кормотех» не перебуває у кризовому стані, однак потребує посилення керованості стратегічного розвитку. Основна проблема полягає не у відсутності ринкових можливостей, а в необхідності збалансувати зростання з прибутковістю, витрати – з якістю, масштабування – з фінансовою стійкістю, експорт – з ризиками зовнішнього середовища. Саме тому стратегічні пріоритети підприємства мають поєднувати дві логіки: логіку подальшого розвитку і логіку підвищення стійкості.

На основі виявлених проблемних зон, сильних сторін і зовнішніх можливостей можна сформулювати систему стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «Кормотех». Вона має охоплювати ті напрями, які безпосередньо впливають на довгострокову конкурентоспроможність підприємства, його фінансову збалансованість і здатність адаптуватися до нестабільного бізнес-середовища.

Як видно з таблиці 3.2, запропоновані стратегічні пріоритети мають взаємопов'язаний характер. Підвищення операційної ефективності неможливе без фінансового контролю, а фінансова стійкість залежить від маржинальності, оборотності ресурсів і структури зобов'язань. Експортна диверсифікація потребує брендової адаптації, стабільної якості, логістичної надійності та регуляторної готовності. Інноваційний продуктовий розвиток, своєю чергою, підтримує брендову диференціацію і дає змогу краще відповідати на зміну споживчих очікувань. Отже, ці пріоритети не слід розглядати ізольовано. Вони мають формувати єдину систему управління стратегічним розвитком підприємства.

Таблиця 3.2 – Система стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «Кормотех»

Стратегічний пріоритет	Мета реалізації	Очікуваний управлінський ефект
Підвищення операційної ефективності	Зниження витратного тиску, оптимізація собівартості та підвищення маржинальності діяльності	Покращення прибутковості та підвищення економічної результативності зростання
Зміцнення фінансової стійкості	Оптимізація оборотного капіталу, контроль поточних зобов'язань і підтримання ліквідності	Посилення платоспроможності, фінансової гнучкості й здатності фінансувати розвиток
Розвиток експортної диверсифікації	Розширення присутності на зовнішніх ринках і зниження залежності від окремих регіонів збуту	Стабілізація доходів, зниження ринкових ризиків і посилення міжнародних позицій
Посилення брендової диференціації	Чітке позиціонування брендів у преміальному, середньому та доступному сегментах	Зміцнення конкурентних позицій і підвищення лояльності різних груп споживачів
Розвиток інноваційного продуктового портфеля	Оновлення асортименту відповідно до споживчих тенденцій, попиту на спеціалізовані продукти й снеки	Підтримка попиту, підвищення цінності продукції та зміцнення інноваційного іміджу
Підвищення стратегічної стійкості до зовнішніх ризиків	Зниження впливу воєнних, логістичних, валютних, регуляторних і ринкових загроз	Підвищення адаптивності бізнес-моделі та безперервності діяльності

Першим стратегічним пріоритетом доцільно визначити підвищення операційної ефективності та контроль витрат. Такий напрям безпосередньо впливає з фінансово-економічного аналізу, який показав, що підприємство нарощує дохід, однак стикається зі зниженням чистої рентабельності продажу та операційної рентабельності. Для компанії, що перебуває у фазі активного розвитку, така тенденція може бути частково закономірною, оскільки масштабування потребує додаткових витрат на виробництво, збут, логістику, маркетинг, персонал, R&D та міжнародну присутність. Проте якщо витрати зростають швидше за прибутковість, стратегічний розвиток поступово втрачає фінансову ефективність.

У межах цього пріоритету доцільно зосередити увагу на декількох напрямках. По-перше, необхідно здійснювати регулярний аналіз собівартості продукції за основними групами витрат: сировина, пакування, енергія,

виробниче обслуговування, логістика, втрати, технологічні простої. По-друге, варто посилити контроль витрат на збут, оскільки саме вони істотно впливають на операційний результат підприємства, особливо в умовах розвитку брендів і експорту. По-третє, слід впроваджувати інструменти процесної оптимізації: аналіз вузьких місць, стандартизацію операцій, внутрішній аудит виробничих витрат, перегляд маршрутів поставок і оцінку ефективності маркетингових витрат.

Водночас підвищення операційної ефективності не повинно означати скорочення витрат за рахунок якості продукції. Для підприємства, яке працює у сфері харчування для домашніх тварин, якість є не просто виробничим параметром, а елементом стратегічної довіри до бренду. Тому оптимізація має стосуватися не зниження стандартів, а раціональнішого використання ресурсів, скорочення непродуктивних витрат, покращення планування виробництва, ефективнішого управління запасами та логістикою. Саме такий підхід дозволить поєднати фінансову результативність із довгостроковим збереженням конкурентних переваг.

Другим пріоритетом є зміцнення фінансової стійкості та управління оборотним капіталом. У другому розділі було встановлено, що підприємство зберігає прийнятний рівень фінансової стійкості, однак частка власного капіталу в активах поступово знижується, а поточні зобов'язання зростають. Це означає, що подальше масштабування діяльності має супроводжуватися більш уважним управлінням ліквідністю, платоспроможністю, дебіторською заборгованістю, запасами та грошовими потоками.

У практичному вимірі цей пріоритет передбачає посилення фінансового планування на основі cash flow, регулярний контроль строків погашення дебіторської заборгованості, встановлення допустимих меж кредитування покупців, управління запасами з урахуванням виробничих потреб і логістичних ризиків, а також перегляд структури поточних зобов'язань. В умовах нестабільного бізнес-середовища підприємству важливо мати не лише прибуток за підсумками року, а й достатню фінансову гнучкість упродовж операційного

циклу. Саме ліквідність і оборотний капітал визначають здатність своєчасно закуповувати сировину, підтримувати виробництво, виконувати договірні зобов'язання та реагувати на непередбачувані зміни.

Третім стратегічним пріоритетом є розвиток експортної диверсифікації та міжнародної присутності. Для ТОВ «Кормотех» цей напрям має особливе значення, оскільки компанія вже сформувала міжнародну ринкову присутність і має фокус на країни Центральної та Східної Європи. Водночас експортний розвиток не повинен обмежуватися лише збільшенням кількості країн присутності. Більш важливим є якісне закріплення на пріоритетних ринках, формування партнерських відносин із дистриб'юторами, адаптація маркетингу до локальних споживачів, відповідність регуляторним вимогам і побудова стабільної логістики.

Експортна диверсифікація має виконувати для підприємства дві функції. Перша – функція зростання, оскільки зовнішні ринки відкривають додаткові можливості продажу, особливо в умовах розвитку сегмента pet food у Європі. Друга – функція стабілізації, оскільки диверсифікована географія збуту знижує залежність від одного ринку, однієї валюти, одного каналу або одного типу споживачів. У нестабільному середовищі це має стратегічне значення, адже ризики внутрішнього ринку можуть частково компенсуватися зовнішніми можливостями.

Разом із тим експортна стратегія потребує обережності. Вихід або посилення присутності на зовнішніх ринках супроводжується витратами на сертифікацію, логістику, маркетинг, адаптацію упаковки, роботу з дистриб'юторами, юридичний супровід і виконання вимог регуляторів. Тому експортна диверсифікація має бути не хаотичною, а пріоритетною: спочатку посилення позицій на ринках, де підприємство вже має базу, а потім поступове тестування нових регіонів з урахуванням місткості ринку, конкуренції, вимог споживачів і витрат входу.

Четвертим пріоритетом є посилення брендової диференціації та роботи з різними ціновими сегментами. Аналіз продуктово-брендової структури показав,

що ТОВ «Кормотех» має декілька брендів, орієнтованих на різні групи споживачів. Це є важливою перевагою в умовах нестабільного попиту, оскільки споживачі можуть по-різному реагувати на зміну доходів, цін і споживчих пріоритетів. Частина покупців продовжує орієнтуватися на преміальні продукти, інша частина стає більш ціново чутливою, а ще одна група шукає спеціалізоване харчування для конкретних потреб тварин.

У таких умовах брендова політика має бути чітко сегментованою. Преміальні бренди повинні підкреслювати якість, склад, функціональність, турботу про здоров'я тварин і довіру до виробника. Бренди середнього сегмента мають поєднувати якість і доступність. Доступніші бренди повинні забезпечувати стабільну присутність у масовому сегменті без втрати базової довіри до продукції. Такий підхід дозволяє підприємству одночасно працювати з різними групами споживачів, знижувати ризик втрати попиту в одному сегменті та підтримувати загальну ринкову стійкість.

П'ятим пріоритетом є розвиток інноваційного продуктового портфеля. У сегменті pet food інноваційність дедалі більше пов'язана не лише з новими смаками або форматами упаковки, а й із функціональними характеристиками продукції. Споживачі все частіше звертають увагу на склад корму, користь для здоров'я тварини, відповідність віку, породі, активності, стану організму, наявність спеціалізованих лінійок, снєків і додаткових продуктів. Тому R&D та нутриціологічна експертиза мають залишатися одними з ключових елементів стратегічного розвитку підприємства.

Для ТОВ «Кормотех» інноваційний розвиток може реалізовуватися через розширення лінійок функціонального харчування, запуск нових продуктів у преміальному й середньому сегментах, розвиток снєків, адаптацію продуктів до вимог зовнішніх ринків, роботу з даними про споживчу поведінку та тестування нових форматів комунікації зі споживачами. Важливо, щоб продуктові інновації були пов'язані не лише з маркетинговою новизною, а й з реальною споживчою цінністю. Саме це дозволить підтримувати довіру до брендів і не зводити інноваційність до поверхового оновлення асортименту.

Шостим стратегічним пріоритетом є підвищення стратегічної стійкості до зовнішніх ризиків. Цей напрям має наскрізний характер, оскільки стосується всіх інших пріоритетів. Нестабільне бізнес-середовище в Україні та на міжнародних ринках потребує від підприємства здатності не лише розвиватися, а й захищати критично важливі процеси. Для виробничої компанії такими процесами є постачання сировини, стабільність виробництва, логістика, енергозабезпечення, якість продукції, кадрова безперервність, фінансова ліквідність і виконання експортних контрактів.

Підвищення стратегічної стійкості має передбачати формування карти ключових ризиків, визначення критичних процесів, резервування постачальників, підготовку альтернативних логістичних маршрутів, сценарне планування, моніторинг валютних і регуляторних ризиків, а також розроблення внутрішніх процедур реагування на кризові ситуації. Важливо, щоб стійкість не сприймалася як пасивне «виживання». Навпаки, стратегічна стійкість має створювати основу для активного розвитку: підприємство, яке краще контролює ризики, може впевненіше інвестувати, виходити на нові ринки й підтримувати довіру партнерів.

Для узагальнення запропонованих напрямів доцільно подати систему стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «Кормотех» у вигляді рисунка 3.1.

Як видно з рисунка 3.1, стратегічні пріоритети розвитку ТОВ «Кормотех» мають формувати не окремі управлінські заходи, а цілісну систему. Операційна ефективність забезпечує економічну основу розвитку, фінансова стійкість підтримує платоспроможність і можливість інвестування, експортна диверсифікація розширює ринкову базу, брендова диференціація посилює конкурентну позицію, інноваційний продуктовий розвиток підтримує попит, а стратегічна стійкість знижує ризики зовнішнього середовища. Саме поєднання цих напрямів дає змогу підприємству не лише зростати, а й зберігати керованість розвитку.



Рисунок 3.1 – Система стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «Кормотех» в умовах нестабільного бізнес-середовища

Для того щоб стратегічні пріоритети не залишалися декларативними, необхідно визначити основні інструменти їх практичної реалізації. Це важливо, оскільки будь-який стратегічний напрям потребує управлінського механізму, відповідальних рішень, ресурсного забезпечення та очікуваного результату. Основні інструменти реалізації стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «Кормотех» подано у таблиці 3.3.

Дані таблиці 3.3 показують, що запропоновані стратегічні пріоритети можуть бути реалізовані через конкретні управлінські інструменти. Їх перевага полягає в тому, що вони орієнтовані не лише на загальне зростання, а й на вирішення тих проблем, які були виявлені у процесі аналізу. Так, операційна ефективність і фінансова стійкість відповідають на проблему зниження рентабельності та зростання витратного навантаження. Експортна диверсифікація і брендова диференціація спрямовані на посилення ринкових позицій. Інноваційний продуктовий розвиток дозволяє використовувати нові споживчі тенденції, а стратегічна стійкість знижує вплив ризиків нестабільного середовища.

Таблиця 3.3 – Інструменти реалізації стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «Кормотех»

Стратегічний пріоритет	Основні інструменти реалізації	Очікуваний результат
Операційна ефективність	Аудит собівартості, бюджетування витрат, оптимізація виробничих процесів, контроль витрат на збут, перегляд логістичних маршрутів	Зниження витратного тиску, підвищення маржинальності та покращення операційної рентабельності
Фінансова стійкість	Управління дебіторською заборгованістю, планування грошових потоків, контроль поточних зобов'язань, управління запасами, моніторинг ліквідності	Покращення платоспроможності, зниження фінансових ризиків і підвищення гнучкості розвитку
Експортна диверсифікація	Аналіз пріоритетних ринків, партнерства з дистриб'юторами, локалізація маркетингу, сертифікація продукції, розвиток експортної логістики	Зростання експортних продажів, зниження залежності від одного ринку та посилення міжнародних позицій
Брендова диференціація	Сегментація споживачів, чітке позиціонування брендів, розвиток преміальних і доступних лінійок, посилення комунікації цінності бренду	Зміцнення конкурентних позицій і підвищення лояльності різних груп споживачів
Інноваційний продуктовий розвиток	R&D, тестування нових продуктів, запуск спеціалізованих кормів і снєків, аналіз споживчих тенденцій, адаптація рецептур до ринків	Оновлення асортименту, підвищення споживчої цінності та підтримка попиту
Стратегічна стійкість	Сценарне планування, карта ризиків, резервні постачальники, альтернативні логістичні маршрути, моніторинг валютних і регуляторних ризиків	Зниження впливу зовнішніх загроз, підвищення адаптивності та безперервності діяльності

Важливо, щоб реалізація стратегічних пріоритетів здійснювалася не одноразово, а в межах постійного управлінського циклу. Підприємство має визначати цілі за кожним напрямом, встановлювати показники результативності, оцінювати фактичні зміни, коригувати заходи та забезпечувати зв'язок між фінансовими, операційними, маркетинговими й експортними рішеннями. Наприклад, розвиток експорту має бути узгоджений із виробничими потужностями, якістю, логістикою, сертифікацією, валютними ризиками та маркетинговою локалізацією. Так само інноваційний продуктовий розвиток має враховувати не лише R&D-можливості, а й собівартість, очікуваний попит, ціновий сегмент і канали збуту.

Таким чином, формування стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «Кормотех» має спиратися на поєднання аналітичних висновків і практичних управлінських рішень. Підприємство має достатню ресурсну й ринкову основу для подальшого розвитку, однак у нестабільному бізнес-середовищі цього недостатньо. Необхідно забезпечити, щоб стратегічне зростання було фінансово збалансованим, операційно ефективним, ринково диверсифікованим, інноваційно підтриманим і захищеним від ключових зовнішніх ризиків.

Отже, основними стратегічними пріоритетами розвитку ТОВ «Кормотех» доцільно визначити підвищення операційної ефективності, зміцнення фінансової стійкості, розвиток експортної диверсифікації, посилення брендової диференціації, інноваційний продуктовий розвиток і підвищення стратегічної стійкості до зовнішніх ризиків. Їх реалізація дозволить підприємству перейти до більш збалансованої моделі стратегічного розвитку, у якій зростання масштабів діяльності поєднуюватиметься з контролем витрат, підвищенням маржинальності, розвитком зовнішніх ринків і посиленням адаптивності. Однак для практичного впровадження цих пріоритетів необхідно деталізувати управлінські інструменти забезпечення стратегічної стійкості підприємства, що стане предметом наступного підпункту.

3.2 Удосконалення управлінських інструментів забезпечення стратегічної стійкості підприємства

Сформовані у попередньому підпункті стратегічні пріоритети розвитку ТОВ «Кормотех» потребують практичного управлінського забезпечення. Саме тому наступним етапом є визначення інструментів, які дозволять підприємству не лише продовжувати зростання, а й підтримувати стратегічну стійкість в умовах нестабільного бізнес-середовища. Для виробничого підприємства з експортною орієнтацією стратегічна стійкість означає здатність зберігати керованість, фінансову збалансованість, виробничу безперервність, якість продукції, логістичну адаптивність і конкурентні позиції навіть за умов

посилення зовнішніх ризиків.

У випадку ТОВ «Кормотех» необхідність удосконалення управлінських інструментів безпосередньо впливає з результатів аналізу, проведеного у другому розділі. Підприємство демонструє зростання чистого доходу, активів, продуктивності праці, міжнародної присутності та виробничо-збутового масштабу. Водночас були виявлені проблемні тенденції: зниження чистої рентабельності продажу, посилення витратного навантаження, зростання поточних зобов'язань, потреба в ефективнішому управлінні оборотним капіталом, вплив логістичних і валютних ризиків, а також високий рівень конкуренції на ринку кормів для домашніх тварин. Отже, подальший стратегічний розвиток має спиратися не лише на ринкові можливості, а й на чітку систему управлінського контролю.

Стратегічна стійкість підприємства не може забезпечуватися окремими разовими заходами. Вона потребує комплексного управлінського механізму, який об'єднує ризик-менеджмент, фінансовий контролінг, операційну оптимізацію, управління оборотним капіталом, експортний менеджмент, сценарне планування та цифровий моніторинг ключових показників. Такий підхід дозволяє підприємству не тільки реагувати на вже наявні проблеми, а й заздалегідь виявляти потенційні загрози, оцінювати варіанти розвитку та швидше коригувати управлінські рішення.

Основні управлінські інструменти забезпечення стратегічної стійкості ТОВ «Кормотех» доцільно систематизувати у таблиці 3.4.

Як показано у таблиці 3.4, запропоновані управлінські інструменти охоплюють як фінансово-економічний, так і операційний, ринковий та організаційний аспекти стратегічної стійкості. Їхня цінність полягає у тому, що вони не замінюють стратегічні пріоритети, визначені у підпункті 3.1, а створюють механізм їх практичної реалізації. Наприклад, підвищення операційної ефективності неможливе без операційного контролінгу, а зміцнення фінансової стійкості – без управління cash flow, дебіторською заборгованістю та поточними зобов'язаннями. Так само експортна диверсифікація потребує не

лише бажання виходити на нові ринки, а й системного експортного менеджменту, локалізації маркетингу, контролю логістики та регуляторної підготовки.

Таблиця 3.4 – Комплекс управлінських інструментів забезпечення стратегічної стійкості ТОВ «Кормотех»

Напрямок управління	Проблема, яку вирішує	Основні інструменти	Очікуваний результат
Ризик-менеджмент	Воєнні, логістичні, валютні, сировинні та регуляторні ризики	Карта ризиків, оцінка ймовірності та впливу, плани реагування, відповідальні за ризики	Зниження впливу зовнішніх загроз і підвищення готовності до кризових ситуацій
Фінансовий контролінг	Зниження рентабельності, зростання поточних зобов'язань, потреба в ліквідності	Cash flow-планування, контроль маржинальності, бюджетування, контроль дебіторської заборгованості	Підвищення фінансової керованості, платоспроможності та прозорості витрат
Операційний контролінг	Витратний тиск, зростання собівартості, потреба в оптимізації процесів	Аудит витрат, контроль виробничих витрат, нормування ресурсів, аналіз ефективності логістики	Підвищення операційної ефективності без зниження якості продукції
Управління оборотним капіталом	Потреба у фінансовій гнучкості та прискоренні обороту ресурсів	Контроль запасів, графік платежів, управління дебіторською заборгованістю, контроль поточних зобов'язань	Покращення ліквідності та зменшення «замороження» коштів у поточних активах
Експортний менеджмент	Потреба у диверсифікації ринків і зниженні залежності від окремих напрямів збуту	Аналіз пріоритетних ринків, локалізація маркетингу, партнерства з дистриб'юторами, митна та сертифікаційна підготовка	Посилення міжнародної стійкості та розширення експортного потенціалу
Цифровий KPI-моніторинг	Потреба у швидких, обґрунтованих і прозорих управлінських рішеннях	Фінансові, виробничі, збутові, логістичні, експортні та інноваційні KPI	Підвищення швидкості реагування, прозорості управління та якості стратегічного контролю

Першим ключовим інструментом забезпечення стратегічної стійкості має стати ризик-менеджмент. Для ТОВ «Кормотех» ризики мають не абстрактний, а цілком прикладний характер, оскільки вони можуть впливати на виробництво,

постачання сировини, експорт, собівартість, валютну виручку, логістику, якість продукції та репутацію брендів. Тому підприємству доцільно розглядати ризик-менеджмент не як допоміжну функцію, а як постійний елемент стратегічного управління.

Система ризик-менеджменту має включати декілька послідовних етапів. Перший етап – ідентифікація ризиків, тобто визначення тих загроз, які можуть вплинути на стратегічний розвиток підприємства. Другий етап – оцінка ймовірності та сили впливу кожного ризику. Третій етап – визначення відповідальних осіб або підрозділів, які мають контролювати відповідні ризики. Четвертий етап – розроблення управлінських дій реагування. П'ятий етап – регулярний перегляд карти ризиків, оскільки в нестабільному середовищі ризики можуть швидко змінюватися.

Для ТОВ «Кормотех» доцільно виділити кілька груп ключових ризиків стратегічного розвитку, що наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Карта ключових ризиків стратегічного розвитку ТОВ «Кормотех» та управлінські дії реагування

Група ризиків	Прояв ризику	Рівень впливу	Управлінська дія реагування
Воєнні ризики	Загрози інфраструктурі, перебої постачання, ризики для персоналу, обмеження логістики	Високий	Резервні маршрути, кризові плани, страхові запаси, дублювання критичних процесів
Логістичні ризики	Подорожчання доставки, затримки експорту, обмеження на кордонах, залежність від перевізників	Високий	Диверсифікація перевізників, альтернативні маршрути, планування логістичних резервів
Валютні ризики	Коливання курсу, вплив на імпорتنі компоненти, експортну виручку та фінансові результати	Середній / високий	Валютне планування, узгодження валютних надходжень і витрат, моніторинг курсових коливань
Сировинні ризики	Зростання цін на сировину, пакування, енергію, нестабільність поставок	Високий	Альтернативні постачальники, довгострокові договори, контроль запасів критичних матеріалів
Регуляторні ризики	Зміна вимог сертифікації, митних процедур, правил	Середній	Моніторинг регуляторних змін, юридичний супровід,

	доступу до зовнішніх ринків		завчасна сертифікаційна підготовка
Конкурентні ризики	Тиск глобальних брендів, private label, локальних виробників, цінова конкуренція	Високий	Брендова диференціація, інновації, розвиток преміальних і доступних лінійок
Фінансові ризики	Зниження маржинальності, зростання поточних зобов'язань, уповільнення оборотності дебіторської заборгованості	Високий	Фінансовий контролінг, cash flow-планування, контроль дебіторської заборгованості

Дані таблиці 3.5 свідчать, що найбільш суттєвими для стратегічного розвитку ТОВ «Кормотех» є воєнні, логістичні, сировинні, конкурентні та фінансові ризики. Саме вони можуть безпосередньо впливати на виробничу безперервність, собівартість продукції, рентабельність, виконання експортних контрактів і ринкові позиції підприємства. Важливо, що управління цими ризиками не повинно зводитися лише до реагування після виникнення проблеми. Навпаки, підприємству доцільно запровадити випереджальний підхід, за якого потенційні загрози виявляються завчасно, а для кожної групи ризиків розробляються конкретні варіанти управлінської реакції.

Особливу увагу слід приділити логістичним і сировинним ризикам. Для виробника кормів для домашніх тварин стабільність постачання сировини, пакування, енергоносіїв і логістичних послуг є умовою безперервності виробництва. Якщо підприємство залежить від обмеженої кількості постачальників або логістичних маршрутів, будь-який збій може вплинути на виконання замовлень, собівартість і репутацію. Тому доцільно розвивати систему альтернативних постачальників, укладати довгострокові договори на критичні ресурси, підтримувати страхові запаси за найбільш ризиковими позиціями та використовувати кілька логістичних сценаріїв для експортних поставок.

Другим важливим блоком є фінансовий та операційний контролінг. У попередньому розділі було встановлено, що ТОВ «Кормотех» має позитивну динаміку доходу, але водночас стикається зі зниженням рентабельності продажу та зростанням витратного навантаження. Це означає, що підприємству необхідно

посилити не лише загальний фінансовий облік, а саме управлінський контроль за прибутковістю окремих брендів, ринків, каналів збуту, логістичних маршрутів і продуктових груп.

Фінансовий контролінг має бути спрямований на декілька завдань. По-перше, необхідно запровадити регулярний аналіз маржинальності за брендами та ринками. Це дозволить визначити, які продукти або канали забезпечують найвищу прибутковість, а які створюють найбільше витратне навантаження. По-друге, слід посилити cash flow-планування, оскільки зростання обсягів діяльності та поточних зобов'язань потребує точного прогнозування надходжень і платежів. По-третє, доцільно контролювати дебіторську заборгованість за строками погашення, окремими групами покупців і каналами продажу. По-четверте, потрібно встановлювати допустимі межі витрат на збут, маркетинг і логістику щодо очікуваного доходу та маржі.

Операційний контролінг повинен доповнювати фінансовий контроль і бути зосередженим на процесах, які формують собівартість продукції та витрати на її реалізацію. Йдеться про аудит виробничих витрат, нормування витрат сировини, аналіз простоїв, контроль енергоспоживання, оцінку ефективності складських операцій, порівняння логістичних витрат за маршрутами та аналіз результативності витрат на збут. Такий підхід дозволить підприємству не просто фіксувати фінансовий результат наприкінці періоду, а впливати на нього у процесі діяльності.

Важливо, щоб фінансовий та операційний контролінг не сприймалися як інструменти скорочення витрат будь-якою ціною. Для ТОВ «Кормотех» якість продукції, стабільність рецептур, довіра до брендів і відповідність міжнародним стандартам є стратегічними перевагами. Тому оптимізація витрат має здійснюватися не через зниження якості, а через усунення непродуктивних витрат, підвищення ефективності логістики, покращення планування виробництва, оптимізацію запасів і посилення управлінської прозорості.

Третім інструментом забезпечення стратегічної стійкості є сценарне планування. Його доцільність зумовлена тим, що нестабільне бізнес-середовище

не дозволяє підприємству спиратися лише на один прогноз розвитку. Навіть якщо поточна динаміка є позитивною, підприємство має бути готовим до різних варіантів зміни зовнішніх і внутрішніх умов. Сценарне планування дає можливість не чекати на кризу, а заздалегідь визначити управлінські дії для базового, сприятливого та ризикового варіантів розвитку.

Для ТОВ «Кормотех» доцільно використовувати три сценарії стратегічного розвитку: базовий, оптимістичний і ризиковий. Їх зміст наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Сценарії стратегічного розвитку ТОВ «Кормотех» в умовах нестабільного бізнес-середовища

Сценарій	Передумови реалізації	Основні управлінські дії
Базовий сценарій	Помірне зростання ринку pet food, збереження поточних експортних напрямів, контрольовані логістичні та валютні ризики	Оптимізація витрат, підтримка основних брендів, поступове розширення експорту, управління оборотним капіталом
Оптимістичний сценарій	Активне зростання зовнішніх ринків, підвищення попиту на преміальні та спеціалізовані продукти, стабілізація логістики, зростання купівельної спроможності	Інвестиції в R&D, запуск нових продуктів, розширення експортної географії, посилення маркетингу, розвиток premium-сегмента
Ризиковий сценарій	Посилення воєнних і логістичних ризиків, валютні коливання, зростання вартості сировини, зниження купівельної спроможності, тиск на маржинальність	Пріоритет ліквідності, скорочення непродуктивних витрат, резервні маршрути, перегляд асортименту, контроль дебіторської заборгованості, захист критичних процесів

Як показано у таблиці 3.6, сценарне планування дозволяє підприємству підготуватися до різних варіантів майбутнього. Базовий сценарій передбачає поступове продовження розвитку за умови помірної нестабільності. Оптимістичний сценарій орієнтований на активніше використання можливостей ринку, насамперед через R&D, експорт і преміальні продукти. Ризиковий сценарій має захисний характер і передбачає пріоритет ліквідності, контроль витрат, резервування логістики та захист критичних процесів.

Практична цінність сценарного планування полягає в тому, що воно

допомагає підприємству уникати надмірної залежності від одного управлінського прогнозу. У нестабільному середовищі стратегія має бути не жорстким планом, а системою гнучких управлінських орієнтирів. Якщо зовнішні умови погіршуються, підприємство повинно швидко переходити до ризикового сценарію: посилювати контроль ліквідності, переглядати витрати, активізувати резервні маршрути та зменшувати непродуктивне навантаження. Якщо ринок демонструє позитивну динаміку, підприємство може переходити до більш активної інвестиційної та експортної політики.

Четвертим інструментом є цифровий моніторинг KPI, який має забезпечувати регулярне відстеження ключових показників стратегічної стійкості. У сучасних умовах управління підприємством не може спиратися лише на річну фінансову звітність, оскільки вона відображає результати вже після завершення періоду. Для своєчасного реагування потрібні оперативні показники, які дозволяють бачити зміни у прибутковості, витратах, логістиці, продажах, запасах і дебіторській заборгованості.

Для ТОВ «Кормотех» доцільно відстежувати декілька груп KPI. До фінансових показників варто віднести рентабельність продажу, операційну маржу, чистий грошовий потік, частку витрат у доході, рівень поточних зобов'язань і коефіцієнти ліквідності. До показників оборотного капіталу – оборотність дебіторської заборгованості, запасів і поточних зобов'язань. До виробничих KPI – собівартість одиниці продукції, втрати, простої, рівень використання виробничих потужностей. До збутових показників – продажі за брендами, каналами, країнами та продуктовими групами. До логістичних KPI – вартість доставки, строки поставки, кількість збоїв і своєчасність виконання замовлень. До інноваційних показників – кількість нових продуктів, частка нових SKU у продажах, результативність R&D-проектів.

Перевага цифрового KPI-моніторингу полягає у тому, що він дозволяє пов'язати стратегічні цілі з поточними управлінськими діями. Якщо підприємство бачить, що певний ринок дає зростання продажів, але має низьку маржинальність, можна переглянути цінову політику або витрати на логістику.

Якщо окремий бренд демонструє високий попит, але вимагає надмірних маркетингових витрат, потрібно оцінити реальну прибутковість такого напрямку. Якщо дебіторська заборгованість зростає швидше за дохід, необхідно переглядати умови оплати. Отже, КРІ-моніторинг має стати інструментом не формального контролю, а стратегічного зворотного зв'язку.

Удосконалення управлінських інструментів забезпечення стратегічної стійкості ТОВ «Кормотех» доцільно подати у вигляді узагальненої моделі. Вона має показувати, що стратегічна стійкість формується не одним напрямом, а через взаємодію кількох управлінських блоків.

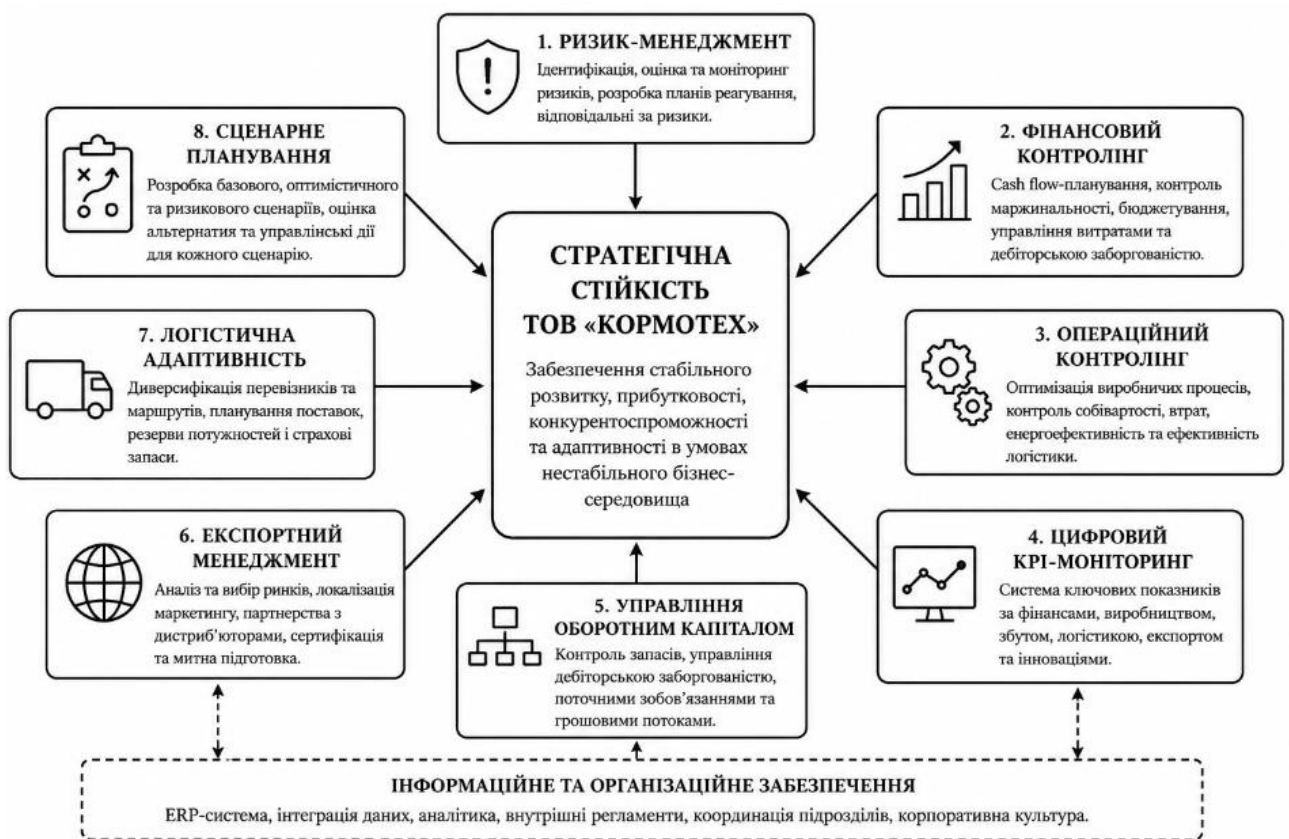


Рисунок 3.2 – Механізм забезпечення стратегічної стійкості ТОВ «Кормотех»

Як видно з рисунка 3.2, стратегічна стійкість ТОВ «Кормотех» має забезпечуватися через поєднання фінансових, операційних, ринкових, логістичних і управлінських інструментів. Ризик-менеджмент дозволяє виявляти й контролювати ключові загрози. Фінансовий контролінг підтримує

платоспроможність, маржинальність і фінансову прозорість. Операційний контролінг сприяє зниженню непродуктивних витрат. Сценарне планування забезпечує готовність до різних варіантів розвитку подій. Цифровий KPI-моніторинг дає змогу швидше ухвалювати рішення. Експортний менеджмент підтримує міжнародну диверсифікацію, а логістична адаптивність забезпечує стабільність поставок.

Запропонований механізм має працювати як єдиний управлінський контур. Це означає, що інформація про ризики, витрати, продажі, запаси, логістику, грошові потоки й експортні результати має регулярно аналізуватися та використовуватися для коригування стратегічних рішень. Наприклад, якщо зростання експорту супроводжується підвищенням логістичних витрат і зниженням маржинальності, управлінська система повинна не просто фіксувати збільшення продажів, а оцінювати реальний економічний ефект. Якщо певний бренд зростає швидше за інші, але потребує значно більших витрат на просування, необхідно аналізувати його прибутковість. Якщо зовнішнє середовище створює нові ризики, сценарний план має швидко оновлюватися.

Таким чином, удосконалення управлінських інструментів забезпечення стратегічної стійкості ТОВ «Кормотех» має бути спрямоване на перехід від фрагментарного реагування до системного управління ризиками, фінансами, процесами, експортом і ключовими показниками. Для підприємства, яке активно розвивається, важливо не лише збільшувати масштаби діяльності, а й забезпечувати керованість цього зростання. Саме тому запропоновані інструменти мають практичне значення: вони дозволяють підтримувати розвиток, контролювати фінансову ефективність, знижувати вплив зовнішніх загроз і швидше адаптуватися до змін.

Отже, стратегічна стійкість ТОВ «Кормотех» може бути посилена за рахунок комплексного використання ризик-менеджменту, фінансового та операційного контролінгу, управління оборотним капіталом, сценарного планування, цифрового KPI-моніторингу, експортного менеджменту та логістичної адаптивності. Реалізація цих інструментів створить основу для більш

збалансованого стратегічного розвитку підприємства, у якому зростання доходів і ринкової присутності буде поєднуватися з контролем витрат, підтриманням ліквідності, підвищенням маржинальності та захистом критичних процесів. Наступним кроком є оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів, що дозволить визначити їх практичну доцільність для подальшого розвитку підприємства.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо стратегічного розвитку ТОВ «Кормотех»

Оцінка ефективності запропонованих заходів є завершальним етапом обґрунтування напрямів удосконалення управління стратегічним розвитком ТОВ «Кормотех». У підпункті 3.1 було визначено стратегічні пріоритети розвитку підприємства, а у підпункті 3.2 запропоновано управлінські інструменти забезпечення стратегічної стійкості, то у цьому підпункті оцінимо, який очікуваний ефект може бути отриманий від їх реалізації.

Важливо зазначити, що ефективність запропонованих заходів не доцільно оцінювати лише через один показник, наприклад приріст чистого прибутку. Стратегічний розвиток підприємства має комплексний характер, тому очікувані результати повинні охоплювати фінансові, операційні, управлінські, ринкові, інноваційні та антикризові ефекти. Для ТОВ «Кормотех» це особливо важливо, оскільки підприємство вже демонструє зростання масштабів діяльності, але водночас стикається зі зниженням рентабельності, витратним тиском, потребою у зміцненні фінансової стійкості та необхідністю адаптації до нестабільного бізнес-середовища.

Запропоновані заходи мають бути спрямовані не на формальне збільшення обсягів діяльності, а на перехід до більш збалансованої моделі стратегічного розвитку. Її сутність полягає у тому, що зростання доходів і ринкової присутності має супроводжуватися контролем витрат, підвищенням маржинальності, покращенням управління оборотним капіталом, розвитком експорту,

посиленням брендів, інноваційністю та стратегічною стійкістю. Очікуваний ефект від реалізації запропонованих заходів узагальнено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Очікуваний ефект від реалізації запропонованих заходів стратегічного розвитку ТОВ «Кормотех»

Запропонований напрям	Основні заходи	Очікуваний ефект
Підвищення операційної ефективності	Аудит собівартості, оптимізація виробничих і логістичних витрат, контроль витрат на збут, нормування ресурсів	Зниження витратного навантаження, покращення операційної рентабельності та підвищення ефективності використання ресурсів
Зміцнення фінансової стійкості	Cash flow-планування, контроль дебіторської заборгованості, управління запасами, контроль поточних зобов'язань	Покращення ліквідності, зниження ризику нестачі оборотних коштів і підвищення фінансової гнучкості
Розвиток експортної диверсифікації	Розширення пріоритетних ринків, партнерства з дистриб'юторами, локалізація маркетингу, сертифікаційна підготовка	Зростання експортних продажів, зменшення залежності від окремих ринків і посилення міжнародної присутності
Посилення брендової диференціації	Чітке позиціонування брендів у різних цінових сегментах, розвиток premium, middle та доступних лінійок	Підвищення конкурентоспроможності, охоплення різних груп споживачів і зміцнення лояльності до брендів
Інноваційний продуктовий розвиток	Розвиток R&D, запуск нових продуктів, спеціалізованих кормів і снєків, адаптація рецептур до потреб ринку	Оновлення асортименту, підтримка попиту, підвищення споживчої цінності продукції
Підвищення стратегічної стійкості	Ризик-менеджмент, сценарне планування, цифровий KPI-моніторинг, логістична адаптивність	Підвищення керованості розвитку, готовність до ризикових сценаріїв і захист критичних процесів

Дані таблиці 3.7 свідчать, що запропоновані заходи мають комплексний характер. Вони спрямовані не лише на зростання продажів, а й на покращення внутрішньої ефективності підприємства. Особливе значення має поєднання трьох блоків: фінансового, операційного та ринкового. Фінансовий блок забезпечує контроль ліквідності, оборотного капіталу і маржинальності. Операційний блок дозволяє впливати на собівартість і витрати. Ринковий блок створює передумови для зростання доходів через експорт, бренди та інноваційний продуктовий розвиток.

Для розрахункової оцінки ефективності запропонованих заходів доцільно використати фактичні показники діяльності ТОВ «Кормотех» за 2024 рік як базу прогнозування. У 2024 році чистий дохід підприємства становив 5335858 тис. грн, собівартість реалізованої продукції – 3896492 тис. грн, валовий прибуток – 1439366 тис. грн, операційний прибуток – 393349 тис. грн, чистий прибуток – 276687 тис. грн, а чиста рентабельність продажу становила 5,19%. Саме ці показники відображають реальну вихідну базу для оцінки очікуваного ефекту.

Прогноз здійснено за помірним сценарієм, без завищення очікуваних результатів. Передбачається, що реалізація запропонованих заходів дозволить збільшити чистий дохід на 8% за рахунок розвитку експорту, брендової диференціації та інноваційного продуктового портфеля. Водночас собівартість прогнозується зростаючою лише на 6 %, тобто повільніше, ніж дохід, завдяки операційній оптимізації, контролю витрат, покращенню планування виробництва й логістики. Такий підхід є реалістичним, оскільки не передбачає різкого скорочення витрат, а лише їх більш ефективне управління.

Прогнозний вплив запропонованих заходів на фінансові результати ТОВ «Кормотех» наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Прогноз впливу запропонованих заходів на фінансові результати ТОВ «Кормотех»

Показник	2024 рік	Прогноз після впровадження заходів	Відхилення	Темп зростання, %
Чистий дохід, тис. грн	5 335 858	5 762 727	+426 869	108,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	3 896 492	4 130 282	+233 790	106,0
Валовий прибуток, тис. грн	1 439 366	1 632 445	+193 079	113,4
Операційний прибуток, тис. грн	393 349	470 000	+76 651	119,5
Чистий прибуток, тис. грн	276 687	352 000	+75 313	127,2
Чиста рентабельність продажу, %	5,19	6,11	+0,92 в.п.	–

Джерело: розраховано автором на основі фактичних показників 2024 року та прогнозних припущень щодо реалізації запропонованих заходів.

Як показано у таблиці 3.8, за умови реалізації запропонованих заходів

чистий дохід ТОВ «Кормотех» може зрости з 5335858 тис. грн до 5762727 тис. грн, тобто на 426869 тис. грн, або на 8%. Такий приріст може бути забезпечений за рахунок активнішого розвитку експортних продажів, посилення брендової диференціації, запуску нових продуктів і кращої роботи з різними споживчими сегментами. Важливо, що прогноз не передбачає надмірного стрибка доходу, а відображає помірне зростання, яке є прийнятним для підприємства з уже сформованою виробничою та ринковою базою.

Собівартість реалізованої продукції, за прогнозом, зросте з 3896492 тис. грн до 4130282 тис. грн, тобто на 6%. Оскільки темп зростання собівартості є нижчим за темп зростання доходу, це створює передумови для покращення валової маржинальності. Такий ефект може бути досягнутий не через зниження якості продукції, а через оптимізацію виробничих процесів, контроль витрат, ефективніше управління закупівлями, запасами, логістикою й витратами на збут.

Валовий прибуток, відповідно, може зрости на 193079 тис. грн, або на 13,4%. Це є важливим показником, оскільки саме валовий прибуток демонструє, наскільки підприємство здатне перетворювати зростання доходу на реальний фінансовий результат після покриття собівартості. У 2024 році валовий прибуток становив 1439366 тис. грн, а прогнозне значення після впровадження заходів може досягти 1632445 тис. грн. Це свідчить про посилення економічної ефективності основної діяльності.

Операційний прибуток прогнозується на рівні 470000 тис. грн, що на 76651 тис. грн більше порівняно з 2024 роком. Приріст операційного прибутку на 19,5% може бути забезпечений за рахунок комплексного впливу операційного контролінгу, бюджетування витрат, оптимізації логістики, контролю витрат на збут і підвищення результативності управлінських рішень. Для стратегічного розвитку це має особливе значення, оскільки саме операційний прибуток показує ефективність основної діяльності підприємства до врахування фінансових та інших неопераційних чинників.

Чистий прибуток за прогнозом може зрости з 276687 тис. грн до 352000 тис. грн, тобто на 75313 тис. грн, або на 27,2%. Це свідчить про те, що

запропоновані заходи мають потенціал не лише для збільшення доходу, а й для покращення кінцевого фінансового результату. Особливо важливо, що темп зростання чистого прибутку перевищує темп зростання чистого доходу. Це означає, що підприємство може перейти до більш ефективної моделі розвитку, у якій масштабування супроводжується покращенням прибутковості.

Чиста рентабельність продажу може підвищитися з 5,19% до 6,11%, тобто на 0,92 відсоткового пункту. На перший погляд, таке зростання не є надто великим, але для виробничого підприємства з багатомільярдным обсягом доходу навіть підвищення рентабельності менш ніж на один відсотковий пункт має суттєвий фінансовий ефект. Це підтверджує доцільність запропонованих заходів, оскільки вони дозволяють впливати не тільки на обсяг продажів, а й на якість фінансового результату.

Для узагальнення економічного ефекту можна використати простий розрахунок приросту чистого прибутку:

$$E = \text{ЧПп} - \text{ЧПф}, \quad (3.1)$$

де E – економічний ефект від реалізації запропонованих заходів;

ЧПп – прогнозний чистий прибуток після впровадження заходів;

ЧПф – фактичний чистий прибуток у базовому 2024 році.

Тоді:

$$E = 352\,000 - 276\,687 = 75\,313 \text{ тис. грн.}$$

Отже, умовний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів може становити 75 313 тис. грн приросту чистого прибутку. Крім того, очікуване підвищення чистої рентабельності продажу становить:

$$6,11\% - 5,19\% = 0,92 \text{ в.п.}$$

Цей результат є важливим, оскільки вказує на можливість часткового подолання тенденції до зниження рентабельності, виявленої у другому розділі роботи. Таким чином, запропоновані заходи мають не лише стратегічну, а й економічну доцільність.

Разом із фінансовим ефектом необхідно оцінити також нефінансові результати реалізації запропонованих заходів. Це важливо, оскільки

стратегічний розвиток підприємства не обмежується прибутком. Для підприємства, що працює в умовах нестабільного бізнес-середовища, особливе значення мають керованість, гнучкість, адаптивність, ринкова позиція, якість управління ризиками, інноваційність і здатність зберігати безперервність діяльності.

Таблиця 3.9 – Нефінансові результати реалізації запропонованих заходів стратегічного розвитку ТОВ «Кормотех»

Напрямок ефекту	Очікуваний результат	Значення для стратегічного розвитку
Управлінський ефект	Запровадження карти ризиків, КРІ-моніторингу, сценарного планування, посилення контролю	Підвищення керованості розвитку, швидкості реагування та якості управлінських рішень
Ринковий ефект	Посилення позицій брендів, розвиток експортних ринків, адаптація продуктового портфеля до потреб споживачів	Зміцнення конкурентних позицій і зменшення залежності від окремих ринків
Операційний ефект	Зниження непродуктивних витрат, оптимізація логістики, контроль собівартості, покращення планування виробництва	Підвищення ефективності бізнес-процесів і стабільності операційної діяльності
Фінансовий ефект	Покращення маржинальності, ліквідності, управління дебіторською заборгованістю та запасами	Зниження фінансових ризиків і підвищення здатності фінансувати розвиток
Інноваційний ефект	Запуск нових продуктів, розвиток R&D, розширення асортименту спеціалізованих кормів і снєків	Підтримка довгострокового попиту та посилення продуктової конкурентоспроможності
Антикризовий ефект	Готовність до базового, оптимістичного й ризикового сценаріїв, резервні логістичні рішення, управління критичними ризиками	Підвищення стратегічної стійкості та здатності підприємства діяти в умовах нестабільності

Дані таблиці 3.9 показують, що запропоновані заходи мають ширший ефект, ніж лише прогнозне зростання прибутку. Управлінський ефект проявляється у підвищенні прозорості прийняття рішень, запровадженні системи контролю ризиків і використанні КРІ-моніторингу. Ринковий ефект полягає у зміцненні брендів, розвитку експорту та кращій адаптації до споживчих тенденцій. Операційний ефект пов'язаний із контролем собівартості, логістики й

виробничих процесів. Фінансовий ефект проявляється у покращенні маржинальності та ліквідності. Інноваційний ефект забезпечує оновлення продуктового портфеля, а антикризовий – підвищує готовність підприємства до зовнішніх потрясінь.

Важливо, що фінансові та нефінансові результати взаємопов'язані. Наприклад, розвиток KPI-моніторингу сам по собі не створює прибутку, але дозволяє швидше виявляти проблеми у витратах, продажах, логістиці або дебіторській заборгованості. Ризик-менеджмент не збільшує дохід безпосередньо, але знижує імовірність втрат від збоїв у постачанні, валютних коливань або логістичних обмежень. Інноваційний продуктивний розвиток потребує витрат, але в перспективі може підтримувати попит і забезпечувати вищу додану вартість продукції. Тому комплексна оцінка ефективності має враховувати як прямий економічний результат, так і стратегічні переваги.

Запропоновані заходи також мають значення для підвищення адаптивності підприємства. В умовах нестабільного бізнес-середовища підприємство не може покладатися лише на один план розвитку. Воно має бути готовим до різних сценаріїв, швидко переглядати управлінські рішення, контролювати фінансові показники й підтримувати стійкість критичних процесів. Саме тому найбільшу практичну цінність має не окремий захід, а їх поєднання в єдину систему стратегічного управління.

З позиції фінансового результату найбільш помітний ефект очікується від підвищення операційної ефективності та контролю витрат. Саме ці напрями можуть забезпечити покращення маржинальності й часткове відновлення рентабельності продажу. З позиції довгострокового розвитку важливими є експортна диверсифікація, брендова диференціація та продуктивні інновації. Вони дозволяють підприємству не лише стабілізувати поточні результати, а й формувати майбутні джерела зростання. З позиції захисту від нестабільності ключовими є ризик-менеджмент, сценарне планування та логістична адаптивність.

Отже, оцінка ефективності запропонованих заходів показує їх практичну

доцільність для ТОВ «Кормотех». За помірним прогнозом підприємство може збільшити чистий дохід на 8 %, валовий прибуток – на 13,4%, операційний прибуток – на 19,5%, чистий прибуток – на 27,2%, а чисту рентабельність продажу – з 5,19% до 6,11%. Умовний економічний ефект становить 75313 тис. грн приросту чистого прибутку. Водночас реалізація заходів забезпечує не лише фінансовий результат, а й посилення управлінської керованості, ринкових позицій, інноваційності, операційної ефективності та стратегічної стійкості підприємства.

Таким чином, запропоновані напрями удосконалення управління стратегічним розвитком ТОВ «Кормотех» є обґрунтованими та доцільними. Вони дозволяють перейти від простого нарощування масштабів діяльності до більш збалансованої моделі розвитку, у якій зростання доходу поєднується з контролем витрат, підвищенням прибутковості, розвитком експорту, оновленням продуктового портфеля та захистом від ключових ризиків нестабільного бізнес-середовища.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано напрями удосконалення управління стратегічним розвитком ТОВ «Кормотех» в умовах нестабільного бізнес-середовища. На основі результатів попереднього аналізу визначено, що подальший розвиток підприємства має бути спрямований не лише на розширення масштабів діяльності, а й на підвищення операційної ефективності, зміцнення фінансової стійкості, розвиток експортної диверсифікації, посилення брендової диференціації, оновлення продуктового портфеля та підвищення стійкості до зовнішніх ризиків.

Запропоновано систему стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «Кормотех», яка враховує як сильні сторони підприємства, так і виявлені проблемні зони. Основну увагу приділено необхідності зниження витратного тиску, відновлення маржинальності, контролю поточних зобов'язань,

управління оборотним капіталом, розвитку зовнішніх ринків і посилення конкурентних позицій брендів у різних цінових сегментах.

Обґрунтовано доцільність удосконалення управлінських інструментів забезпечення стратегічної стійкості підприємства. До таких інструментів віднесено ризик-менеджмент, фінансовий та операційний контролінг, управління оборотним капіталом, сценарне планування, цифровий KPI-моніторинг, експортний менеджмент і логістичну адаптивність. Їх поєднання дозволяє підприємству своєчасно виявляти ризики, контролювати витрати, підтримувати ліквідність, оцінювати ефективність окремих напрямів діяльності та швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Проведена прогнозна оцінка засвідчила економічну доцільність запропонованих заходів. За помірним сценарієм їх реалізація може забезпечити зростання чистого доходу до 5762727 тис. грн, збільшення чистого прибутку до 352000 тис. грн і підвищення чистої рентабельності продажу з 5,19% до 6,11%. Умовний економічний ефект становить 75313 тис. грн приросту чистого прибутку.

Отже, запропоновані заходи дозволяють сформувати більш збалансовану модель стратегічного розвитку ТОВ «Кормотех», у якій зростання доходів поєднується з контролем витрат, підвищенням прибутковості, розвитком експорту, інноваційністю, фінансовою стійкістю та захистом від ризиків нестабільного бізнес-середовища.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади та практичні аспекти управління стратегічним розвитком підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища на прикладі ТОВ «Кормотех». Проведене дослідження дозволило обґрунтувати, що стратегічний розвиток сучасного підприємства не може розглядатися лише як збільшення обсягів діяльності, доходу або ринкової частки. Його зміст є значно ширшим і охоплює довгостроково орієнтований процес якісних та кількісних змін, пов'язаних із використанням внутрішнього потенціалу, адаптацією до зовнішніх умов, формуванням конкурентних переваг, підвищенням стійкості та забезпеченням здатності підприємства розвиватися в умовах невизначеності.

У першому розділі роботи розкрито сутність стратегічного розвитку підприємства та визначено його роль у системі сучасного менеджменту. Встановлено, що стратегічний розвиток поєднує стратегічні цілі, ресурси, управлінські рішення, ринкові можливості та механізми адаптації до змін. На відміну від поточного управління, він орієнтований не лише на розв'язання короткострокових завдань, а й на формування майбутнього стану підприємства. Обґрунтовано, що стратегічний розвиток має такі ключові ознаки, як довгостроковість, системність, цільова спрямованість, адаптивність, інноваційність, зв'язок із потенціалом підприємства та орієнтація на забезпечення стратегічної стійкості.

У межах теоретичного аналізу досліджено чинники впливу нестабільного бізнес-середовища на стратегічний розвиток підприємства. До основних груп таких чинників віднесено економічні, політико-правові, безпекові, ринкові, технологічні, соціально-демографічні, міжнародні, екологічні та етичні. Доведено, що ці чинники не діють ізольовано, а формують складну систему зовнішніх впливів, яка змінює логіку стратегічного управління. В умовах нестабільності підприємство має не просто планувати майбутній розвиток, а формувати здатність до гнучкого реагування, сценарного планування,

управління ризиками, диверсифікації ринків і підтримання безперервності ключових бізнес-процесів.

Також у першому розділі узагальнено методичні підходи до оцінювання стратегічного розвитку підприємства. Визначено, що для такої оцінки доцільно використовувати фінансово-економічний, ресурсний, ринковий, стратегічний, інноваційно-адаптаційний та комплексний підходи. Обґрунтовано, що жоден із них окремо не дає повного уявлення про стан і перспективи стратегічного розвитку. Найбільш доцільним є комплексний підхід, який дозволяє оцінити фінансові результати, внутрішній потенціал, ринкові позиції, вплив зовнішнього середовища, стратегічні альтернативи, ризики та рівень стійкості підприємства.

У другому розділі проведено аналіз стратегічного розвитку ТОВ «Кормотех» в умовах нестабільного бізнес-середовища. Встановлено, що підприємство є одним із помітних українських виробників кормів для котів і собак, має понад двадцятирічний досвід діяльності, чітку галузеву спеціалізацію, розвинену продуктово-брендову структуру, міжнародну присутність, стандарти якості та сформовану виробничу базу. ТОВ «Кормотех» доцільно розглядати як підприємство з вираженою стратегічною орієнтацією на масштабування, експортний розвиток, інноваційність, брендову диференціацію та посилення позицій на міжнародному ринку pet food.

Аналіз техніко-економічних показників засвідчив позитивну динаміку масштабу діяльності підприємства. У 2022–2024 роках чистий дохід ТОВ «Кормотех» зріс із 3306632 тис. грн до 5335858 тис. грн, активи збільшилися з 1426355 тис. грн до 2391091 тис. грн, а продуктивність праці зросла з 3858,4 тис. грн до 5610,8 тис. грн на одного працівника. Це свідчить про розширення економічної бази підприємства, посилення виробничо-збутових можливостей і здатність підтримувати розвиток навіть за умов зовнішньої нестабільності.

Разом із тим фінансово-економічний аналіз дозволив виявити окремі проблемні тенденції. Попри зростання чистого доходу та валового прибутку, чистий прибуток у 2024 році зменшився порівняно з попередніми роками, а чиста рентабельність продажу знизилася з 9,25 % у 2022 році до 5,19 % у 2024 році.

Також зафіксовано зростання поточних зобов'язань і поступове зниження коефіцієнта автономії. Це свідчить про посилення витратного тиску, потребу в ефективнішому управлінні оборотним капіталом, контролі маржинальності, оптимізації витрат і підтриманні фінансової стійкості.

Оцінка внутрішнього потенціалу стратегічного розвитку ТОВ «Кормотех» показала, що підприємство має значні передумови для подальшого розвитку. Його сильними сторонами є виробнича спеціалізація, наявність кількох брендів у різних цінових сегментах, R&D, команда нутриціологів, міжнародні стандарти якості, експортна присутність, логістичні можливості, кадровий ресурс і функціональна система управління. Водночас ефективне використання цього потенціалу потребує посилення фінансового контролю, управління витратами, підвищення оборотності ресурсів і забезпечення більшої адаптивності до зовнішніх викликів.

Дослідження зовнішнього середовища та стратегічних позицій підприємства показало, що ТОВ «Кормотех» працює на перспективному, але висококонкурентному ринку pet food. До основних можливостей зовнішнього середовища належать зростання попиту на корми для домашніх тварин, преміалізація споживання, розвиток e-commerce, розширення експортних ринків, підвищення попиту на спеціалізовані продукти та снеки. Основними загрозами залишаються воєнні ризики, логістичні обмеження, валютні коливання, зростання вартості сировини, енергоносіїв і транспортування, конкуренція глобальних брендів та регуляторні вимоги зовнішніх ринків.

У третьому розділі роботи обґрунтовано напрями удосконалення управління стратегічним розвитком ТОВ «Кормотех». На основі результатів аналізу визначено, що подальший розвиток підприємства має бути спрямований на поєднання зростання та стійкості. Запропоновано систему стратегічних пріоритетів, до якої віднесено підвищення операційної ефективності, зміцнення фінансової стійкості, розвиток експортної диверсифікації, посилення брендової диференціації, інноваційний продуктовий розвиток і підвищення стійкості до зовнішніх ризиків. Ці пріоритети безпосередньо пов'язані з виявленими

проблемними зонами підприємства та його стратегічними можливостями.

Для практичної реалізації стратегічних пріоритетів запропоновано удосконалити управлінські інструменти забезпечення стратегічної стійкості підприємства. До таких інструментів віднесено ризик-менеджмент, фінансовий та операційний контролінг, управління оборотним капіталом, сценарне планування, цифровий КРІ-моніторинг, експортний менеджмент і логістичну адаптивність. Їх використання дозволить підприємству своєчасно виявляти ризики, контролювати витрати, підтримувати ліквідність, оцінювати ефективність окремих напрямів діяльності та швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Оцінка ефективності запропонованих заходів засвідчила їх практичну доцільність. За помірним прогностичним сценарієм реалізація заходів може забезпечити зростання чистого доходу ТОВ «Кормотех» до 5762727 тис. грн, збільшення валового прибутку до 1632445 тис. грн, операційного прибутку до 470000 тис. грн, а чистого прибутку до 352000 тис. грн. Умовний економічний ефект становить 75313 тис. грн приросту чистого прибутку, а чиста рентабельність продажу може зрости з 5,19% до 6,11%. Це свідчить про можливість покращення не лише масштабів діяльності, а й фінансової результативності підприємства.

Крім фінансового ефекту, запропоновані заходи мають важливе нефінансове значення. Вони сприятимуть підвищенню управлінської керованості, прозорості прийняття рішень, контролю ризиків, зміцненню брендів, розвитку експортних ринків, оновленню продуктового портфеля, оптимізації логістики та підвищенню готовності підприємства до нестабільних сценаріїв розвитку. Це особливо важливо для ТОВ «Кормотех», оскільки підприємство працює у виробничій сфері, залежить від якості постачання, логістики, валютних умов, ринкових тенденцій і довіри споживачів.

Отже, у роботі доведено, що ТОВ «Кормотех» має достатню організаційну, фінансову, виробничу, інноваційну та ринкову основу для подальшого стратегічного розвитку. Водночас нестабільність бізнес-середовища та виявлені

фінансово-економічні виклики потребують переходу до більш збалансованої моделі управління, у якій зростання доходів поєднується з контролем витрат, підвищенням рентабельності, розвитком експорту, інноваційністю, фінансовою стійкістю та захистом від ризиків. Запропоновані напрями удосконалення управління стратегічним розвитком можуть бути використані для посилення конкурентних позицій ТОВ «Кормотех» і забезпечення його довгострокової стійкості в умовах нестабільного бізнес-середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бюджетний кодекс України: Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 12.01.2026).
2. Податковий кодекс України: Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 17.01.2026).
3. Цивільний кодекс України: Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 14.01.2026).
4. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 19.01.2026).
5. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (дата звернення: 22.01.2026).
6. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19> (дата звернення: 25.01.2026).
7. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179> (дата звернення: 28.01.2026).
8. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.08.2024 № 821-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-vidnovlennia-staloho-rozvytku-ta-tsyfrovoi-transformatsii-maloho-i-serednoho-pidpriemnytstva-na-period-do-2027-roku-i-zatverdzhennia-operatsiinoho-planu-zakhodiv-z-821-300824>

(дата звернення: 31.01.2026).

9. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal> (дата звернення: 03.02.2026).
10. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2006. 448 с.
11. Бланк І. О. Управління фінансами підприємств: підручник. Київ: КНТЕУ, 2006. 780 с.
12. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор, 2016. 378 с.
13. Брінь П. В., Прохоренко О. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2021. Вип. 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal> (дата звернення: 05.02.2026).
14. Буднік М. М., Невертій Г. С., Курилова Н. М. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Кондор, 2020. 291 с.
15. Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
16. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
17. Войнаренко М. П., Ємчук Л. В. Інформаційні системи як основа розвитку технологій управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2012. № 10. С. 70-73.
18. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
19. Геєць В. М. Економіка України: ключові проблеми і перспективи: монографія. Київ: Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2021. 364 с.
20. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне

моделювання: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2000. 360 с.

21. Гончаров Ю. В., Лапчик Ю. Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193-199.

22. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Формування системи забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. № 3. С. 158-165.

23. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 346-352.

24. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 08.02.2026).

25. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 272 с.

26. Дикань В. М., Фролова Н. В. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах воєнного часу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal> (дата звернення: 11.02.2026).

27. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.

28. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 328 с.

29. Забродська Л. Д. Стратегічний менеджмент: реалізація стратегії: навч. посіб. Харків: Консум, 2004. 208 с.

30. Іванов Ю. Б., Тищенко О. М. Стратегія підприємства: підручник. Харків: ІНЖЕК, 2009. 560 с.

31. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2019. 464 с.

32. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: Університетська книга, 2010. 334 с.

33. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид.,

перероб. і допов. Київ: Знання, 2010. 406 с.

34. Клименко С. М., Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Дуброва О. С., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2008. 520 с.

35. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: навч. посіб. Львів: Новий Світ-2000, 2009. 680 с.

36. Кормотех. Офіційний сайт компанії. URL: <https://kormotech.com> (дата звернення: 14.02.2026).

37. Кормотех. Фінансова звітність ТЗОВ «Кормотех» та звіт незалежного аудитора за 2022 рік. URL: <https://kormotech.com/uk/articles/finansova-zvitnist> (дата звернення: 16.02.2026).

38. Кормотех. Фінансова звітність ТЗОВ «Кормотех» та звіт незалежного аудитора за 2023 рік. URL: <https://kormotech.com/uk/articles/finansova-zvitnist> (дата звернення: 18.02.2026).

39. Кормотех. Фінансова звітність ТЗОВ «Кормотех» та звіт незалежного аудитора за 2024 рік. URL: <https://kormotech.com/uk/articles/finansova-zvitnist> (дата звернення: 20.02.2026).

40. Кормотех. Звіт про управління ТЗОВ «Кормотех» за 2022 рік. URL: <https://kormotech.com/uk/articles/finansova-zvitnist> (дата звернення: 22.02.2026).

41. Кормотех. Звіт про управління ТЗОВ «Кормотех» за 2023 рік. URL: <https://kormotech.com/uk/articles/finansova-zvitnist> (дата звернення: 24.02.2026).

42. Кормотех. Звіт про управління ТЗОВ «Кормотех» за 2024 рік. URL: <https://kormotech.com/uk/articles/finansova-zvitnist> (дата звернення: 26.02.2026).

43. Краснокутська Н. С. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків: НТУ «ХП», 2017. 460 с.

44. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. 2-ге вид., випр., допов. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.

45. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2007. 384 с.

46. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ: КНТЕУ, 2005. 824 с.
47. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
48. Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О., Ушакова Н. М. Економіка торговельного підприємства: підручник. Київ: Хрещатик, 1999. 800 с.
49. Мартинишин О. В., Мартиненко М. В. Сутність стратегічного розвитку підприємства. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3. С. 68-75.
50. Мельник Л. Г. Економіка підприємства: підручник. Суми: Університетська книга, 2012. 864 с.
51. Міністерство економіки України. Інформація про реформу розвитку підприємництва. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=31f9c075-3504-4113-b42d-48c2de248b76&title=InformatsiiaProReformuRozvitokPidprimnitstva> (дата звернення: 02.03.2026).
52. Національний банк України. Інфляційний звіт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/report> (дата звернення: 05.03.2026).
53. Національний банк України. Оновлена Стратегія розвитку фінансового сектору України: збереження стабільності, залучення інвестицій та євроінтеграція. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/onovlena-strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini-zberejennya-stabilnosti-zaluchennya-investitsiy-ta-yevrointegratsiya> (дата звернення: 08.03.2026).
54. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: ТОВ «УВПК ЕксОб», 2002. 560 с.
55. Олійник Л. В. Стратегічне управління як основа сталого розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3. С. 118-124.
56. Опендатабот. ТзОВ «Кормотех»: реєстраційні та фінансові дані підприємства. URL: <https://opendatabot.ua/c/32673400> (дата звернення: 11.03.2026).

57. Петрович Й. М., Кіт А. Ф., Захарчин Г. М. Економіка підприємства: підручник. Львів: Магнолія 2006, 2014. 580 с.
58. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76-84.
59. Раєвнєва О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2006. 496 с.
60. Сапельнікова Н. Л., Вознюк М. П. Оцінка ефективності стратегії розвитку підприємства. *Менеджер*. 2016. № 2. С. 14-22.
61. Снітко Є. О., Завгородня Є. Є. Стратегічний менеджмент: навч.-метод. посіб. Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2021. 129 с.
62. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
63. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Каравела, 2012. 352 с.
64. Федулова Л. І. Інноваційна економіка: підручник. Київ: Либідь, 2006. 480 с.
65. Череп А. В., Пуліна Т. В. Стратегічне планування і управління: навч. посіб. Київ: Кондор, 2011. 334 с.
66. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
67. Ansoff H. I. Strategic Management. New York: Palgrave Macmillan, 2007. 251 p.
68. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99-120.
69. David F. R., David F. R. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases. 17th ed. London: Pearson, 2022. 704 p.
70. Duhaime I. M., Hitt M. A., Lyles M. A. Strategic Management: State of the Field and Its Future. Oxford: Oxford University Press, 2021. 480 p.

71. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. 11th ed. Hoboken: Wiley, 2022. 544 p.
72. Lynch R., Barish O., Chau V. S., Thornton C., Warner K. S. Strategic Management. 10th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2024. 760 p.
73. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. 2nd ed. Harlow: Pearson Education, 2009. 464 p.
74. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 557 p.
75. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509-533.