

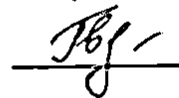
Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

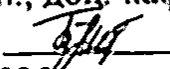
Виконав: здобувач 4 курсу, групи П-216
076 «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»

Гвоздінська М.А.



Керівник: к.е.н., доц. каф. ПЛІМ

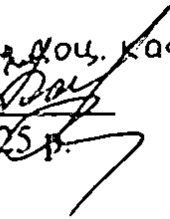
Білоконь Т.М.



«10» червня 2025 р.

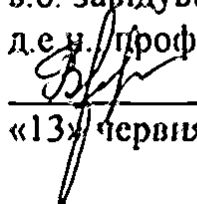
Рецензент: к.е.н., доц. каф. ЕПВМ

КАВЕЦЬКИЙ В.В.



«12» червня 2025 р.

Допущено до захисту
в.о. завідувача кафедри ПЛІМ
д.е.н., проф.

 Боковець В.В.

«13» червня 2025 р.

Вінниця ВНТУ - 2025

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)
Галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність – 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ

в.о. завідувача кафедри ПЛМ
д.е.н. професор Боковець В.В.

«24» березня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Гвоздінській Марині Андріївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення стратегічного розвитку підприємства»

керівник роботи Білоконь Тетяна Миколаївна, к.е.н., доцент,

затверджені наказом ВНТУ від «20» березня 2025 року №97.

2. Строк подання роботи : 04.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові дослідження, офіційні статистичні дані, законодавчо-нормативні акти

4. Зміст текстової частини:

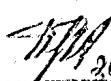
1 Теоретичні основи стратегічного розвитку підприємства;

2 Аналіз фінансового стану підприємства;

3 Напрями вдосконалення стратегічного розвитку підприємства.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Рисунок 1 – Суть та основні складові стратегічного розвитку підприємства; Рисунок 2 – Місце стратегії у розвитку підприємства; Таблиця 1 – Аналіз активів та пасивів підприємства; Таблиця 2 – Аналіз динаміки фінансових результатів підприємства за 3 роки; Таблиця 3 – SWOT-аналіз підприємства; Таблиця 7 – Напрями вдосконалення стратегії розвитку підприємства з розрахунком очікуваних результатів.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Білоконь Т.М., доцент кафедри ІЛМ	 26.03.2025	 26.03.2025

7. Дата видачі завдання «24» березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи (БКР)	24.03.2025 р.	вик.
2	Виконання спеціальної частини БКР. Перший рубіжний контроль виконання БКР (1-й розділ БКР)	05.05.2025 р.	вик.
3	Виконання спеціальної частини БКР. Другий рубіжний контроль виконання БКР (2-й розділ БКР)	26.05.2025 р.	вик.
4	Виконання спеціальної частини БКР. Третій рубіжний контроль виконання БКР (3-й розділ БКР)	04.06.2025 р.	вик.
5	Нормоконтроль. Попередній захист БКР	09.06.2025р.	вик.
6	Рецензування БКР	12.06.2025 р.	вик.
7	Захист БКР	18.06.2025 р.	вик.

Здобувач



Керівник роботи



Гвоздінська М.А.

Білоконь Т.М.

АНОТАЦІЯ

Гвоздінська М.А. Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему «Удосконалення стратегічного розвитку підприємства».

У бакалаврській роботі розглянуто теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємства. Проаналізовано суть, види та стратегічного управління розвитком підприємства. Розкрито загальну характеристику підприємства, досліджено його фінансовий стан та проведено SWOT-аналіз ТОВ «Грандлітоїл». Обґрунтовано напрями удосконалення стратегічного розвитку ТОВ «Грандлітоїл» та розроблено заходи щодо покращення організаційно-економічного механізму реалізації стратегії..

Ключові слова: стратегія, розвиток, підприємство, управління.

ANNOTATION

Gvozdinska M.A. Bachelor's thesis on the topic "Improvement of the strategic development of the enterprise".

The bachelor's thesis considers the theoretical foundations of strategic management of enterprise development. The essence, types and strategic management of enterprise development are analyzed. The general characteristics of the enterprise are revealed, its financial condition is investigated and a SWOT analysis of Grandlitoil LLC is conducted. The directions of improving the strategic development of Grandlitoil LLC are substantiated and measures are developed to improve the organizational and economic mechanism for implementing the strategy.

Keywords: strategy, development, enterprise, management.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Сутність і значення стратегічного управління розвитком підприємства	6
1.2. Класифікація стратегій розвитку: види, принципи формування	19
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності реалізації стратегії	23
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА	30
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Грандлітоїл»	30
2.2. Аналіз фінансового стану підприємства	32
2.3 Організаційна структура та SWOT-аналіз ТОВ «Грандлітоїл»	40
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ГРАНДЛІТОІЛ»	45
3.1 Оцінка стратегії розвитку підприємства	4 5
3.2. Рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Грандлітоїл»	4 7
3.3. Фінансове обґрунтування рекомендацій та оцінка ефективності їх впровадження	54
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТОК А (ОБОВ'ЯЗКОВИЙ) ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ.....	65
ДОДАТОК Б (ДОВІДКОВИЙ) ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ	66
ДОДАТОК В (ОБОВ'ЯЗКОВИЙ) ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ.....	72

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю ринкових процесів та глобалізацією економіки, питання стратегічного розвитку набувають особливої актуальності для підприємств усіх форм власності та масштабів діяльності. Зміни у зовнішньому середовищі — як економічні, так і соціальні, технологічні, політичні — вимагають від суб'єктів господарювання здатності не лише реагувати на виклики, а й випереджати їх за рахунок формування гнучких, інноваційно-орієнтованих стратегій. У таких умовах стратегічне управління виступає не лише засобом досягнення цілей, а й інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, стійкості та сталого розвитку підприємства.

Актуальність теми зумовлена необхідністю розробки та впровадження ефективних стратегій, які відповідають реаліям сучасного ринку, враховують внутрішній потенціал підприємства та забезпечують його стабільне зростання. У процесі дослідження увага приділяється не лише теоретичним засадам стратегічного управління, але й прикладному аспекту — аналізу фінансових показників підприємства, діагностиці його конкурентних позицій, виявленню проблем та формуванню практичних рекомендацій з удосконалення стратегії.

Вагомий внесок у формування сучасної теоретичної бази стратегічного управління та практичних засад розвитку підприємств зробили такі українські науковці, як Н.С. Краснокутська, І.А. Кабанець, М.П. Бутко, О.М. Скібіцький, О.В. Берданова, В.М. Вакуленко, В.П. Сладкевич, Є.М. Кайлюк, В.Б. Бугайчук, А.Д. Чикуркова, Е.О. Юрій, І.Б. Луцик, О.Г. Череп та О.О. Веремєєнко. Їхні праці стали основою для аналізу підходів до стратегічного планування, управління в умовах ризику, оцінки ефективності стратегій та визначення напрямів удосконалення розвитку підприємств в сучасних умовах трансформаційної економіки.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є аналіз теоретико-методичних та практичних засад вдосконалення стратегічного розвитку підприємства. Об'єктом дослідження виступає господарська діяльність підприємства, а

предметом — механізми, методи та інструменти стратегічного управління, які можуть бути використані для забезпечення ефективного розвитку.

Завдання роботи. Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- вивчення теоретичних основ стратегічного розвитку підприємства;
- дослідження стратегій розвитку та підходів до оцінювання їх ефективності;
- аналіз фінансового стану підприємства;
- оцінка стратегії розвитку підприємства;
- розробка рекомендацій щодо удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Грандлітоїл» та їх фінансове обґрунтування.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження склали діалектичний метод пізнання та наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених

У ході дослідження були використані наступні методи: монографічний (для вивчення теоретичних основ стратегічного розвитку та підходів до його оцінювання), аналіз і синтез (для дослідження сучасного стану підприємства, його фінансових показників і виявлення ключових стратегічних проблем), абстрактно-логічний (інтерпретація отриманих результатів), теоретичного узагальнення та порівняння (узагальнення теоретичних аспектів та формулювання висновків, упорядкування термінології), структурно-логічний (виявлення взаємозв'язків між елементами стратегічного управління) та графічної інтерпретації (обробка даних та їх візуальна інтерпретація).

Практична значущість полягає у можливості застосування результатів дослідження для підвищення стратегічної керованості підприємства, підвищення рівня його фінансової стабільності, конкурентоспроможності та довгострокової ефективності діяльності.

Основні положення і результати дослідження апробовані на V Міжнародній науковій конференції «Теорія модернізації в контексті сучасної світової науки», з публікацією тез «Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком підприємств».

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність і значення стратегічного управління розвитком підприємства

Для розкриття сутності наукової категорії «стратегічне управління» варто розпочати з аналізу змісту понять, що її утворюють. Загалом поняття «стратегія» є неоднозначним, теоретично й методологічно дискусійним у зарубіжній (табл. 1.1) та вітчизняній науці. Велика кількість визначень стратегії є свідченням значної уваги до цього поняття серед зарубіжних науковців.

Основоположник стратегічного управління І. Ансофф розглядає стратегію як метод визначення основних цілей для корпоративних і функціональних рівнів. Він інтерпретує стратегію як набір правил для прийняття рішень, за допомогою яких підприємство здійснює діяльність у межах його інтересів. Стратегія розглядається як процес, який здійснюється за чіткою послідовністю дій з використанням аналітичних методів [1].

М. Портер вважає, що стратегія підприємства є спосіб реагування на зовнішні можливості і загрози, а також сильні та слабкі сторони. Основна мета стратегії полягає у досягненні переваг компанії над конкурентами в довгостроковій перспективі. Аналізуючи різноманітність підходів поняття «стратегія», слід відмітити, що М. Портер у своєму визначенні акцентує увагу саме на позиції підприємств. На його думку, «стратегія, спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу підприємству протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в окремій галузі» [2].

Таким чином, концепція стратегії охоплює не лише визначення мети та способів її досягнення, але й розуміння конкурентного середовища, у якому функціонує підприємство. Вона є результатом глибокого аналізу ринку, ресурсних можливостей підприємства, а також потенційних ризиків і викликів. Саме стратегія формує основу для довгострокового планування та обґрунтованого прийняття управлінських рішень.

Варто також відзначити, що сучасне стратегічне управління базується на інтеграції аналітичного підходу (планування на основі даних) та гнучкого управління (адаптації до змін). Це дозволяє підприємствам ефективно поєднувати стабільність у досягненні стратегічних цілей із здатністю до адаптації в умовах мінливого середовища.

Таблиця 1.1 - Категорія «стратегія» в роботах іноземних вчених [1-4]

№ з/п	Автор, джерело	Визначення поняття
1.	I. Ансофф	Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності
2	A. Чандлер	Визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства й утвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей
3	P.M. Грант	Планування способів, за допомогою яких організація або індивід можуть досягти поставлених цілей
5	K.P. Ендрюс	Встановлення ідеальної аналітичної мети, для досягнення якої здійснюється ідентифікація складників: ринкових можливостей підприємства, його загальної компетенції та ресурсів, власних цінностей та прагнень, підтвердження зобов'язань підприємства перед суспільством та його членами
6	M. Портер	Наступальні чи оборонні заходи, спрямовані на створення міцної позиції компанії в галузі, для успішної протидії п'яти конкурентним силам і на цій основі забезпечення найбільш високого прибутку на інвестиційних капітал (конкурентна стратегія)
7	P.C. Дойль	Комплекс прийнятих менеджментом рішень щодо розміщення ресурсів підприємства і досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках
8	У. Кінг, Д. Кліланд	Загальний напрям, на якому слід шукати шляхи досягнення цілей
9	H. Бікхофф	Загалом стратегія в корпоративній практиці – це інтегрована концепція, завдання якої – забезпечити довгострокове виживання шляхом активної взаємодії з конкурентами з урахуванням їхніх можливостей і загроз, які від них виходять. Реалізовувати цю концепцію необхідно з урахуванням індивідуальних переваг і недоліків

Не менше уваги тлумаченню поняття «стратегія» приділяється і у вітчизняних наукових школах. Як бачимо в таблиці 1.2, підходи до визначення категорії «стратегія» у роботах вітчизняних науковців фокусуються на основних, концептуальних положеннях її змісту. Так, наприклад, колектив авторів на чолі з М.П. Бутко наводить дванадцять визначень відповідної категорії [5], О.М. Скібіцький у навчальному посібнику «Стратегічний менеджмент» приводить одинадцять визначень поняття «стратегія» [6].

Таблиця 1.2 - Вітчизняні підходи до визначення поняття «стратегія» [7-11]

№ з/п	Автор, джерело	Визначення поняття
1	О.В. Берданова, В.М. Вакуленко, В.В. Тертичка	Свідомий процес, спрямований на визначення напрямку розвитку організації, регіону чи територіальної громади в умовах середовища, що змінюється
2	Г.О. Колесніков	Довгостроковий курс розвитку організації, який ґрунтується на усвідомленні сутності її виробничо-господарської та соціальної діяльності, способів досягнення її цілей. Розрахований на перспективу спосіб дій та порядок розподілу пріоритетів і ресурсів організації для досягнення її цілей (напрямок розвитку організації, який відображений у комплексному плані, що призначений для здійснення її місії та досягнення цілей). Комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу та призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства
3	С.М. Гончаров, Н.Б. Кушнір	Основні форми та методи перспективних дій, пов'язаних із вирішенням основних проблем, реалізацією стратегічних програм, досягненням значних, перспективних цілей
4	Є.М. Кайлюк, В.М. Андрєєва, В.В. Гриненко	Довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який воно визначає для себе, керуючись власними міркуваннями
5	В.П. Сладкевич	Майбутня діяльність, розрахована на тривалий період і спрямована на досягнення певної мети

Вітчизняні дослідники доводять, що стратегія розвитку є програмою дій із досягнення стратегічної мети суб'єкта господарювання». Узагальнюючи наукові підходи до розуміння економічного змісту категорії «стратегія розвитку» необхідно відмітити, що для підприємства це є чітко продумані цілі та завдання, досягнення яких забезпечать сформовані обсяги ресурсного потенціалу за врахування конкурентних позицій суб'єкта господарювання на ринку продукції чи послуг. Стратегія розвитку включає різні сторони діяльності підприємства та, зазвичай, спрямована на їх розвиток і досягнення високих результатів. Процес формування стратегії розвитку починається з моменту усвідомлення, що підприємство має діяти оперативніше та якісніше у порівнянні з конкурентами. Водночас, реалізація стратегії розвитку підприємства спрямовується на досягнення довгострокових цілей та потребує значних інвестиційних ресурсів [12].

Ряд учених зазначають, що для стратегії управління підприємствами, як і для будь-якої іншої стратегії, властиві як переваги, так і недоліки.

По-перше, перевагою стратегії є те, що вона задає напрям розвитку організацій. Основний зміст стратегії — вказувати організації надійний курс розвитку в певних умовах. Однак стратегічний курс може приховувати потенційну небезпеку. Напрямок має величезне значення, але іноді доцільніше «зменшити швидкість», уважно, але «не дуже далеко, вдивляючись уперед, звертаючи увагу на те, що відбувається навкруги, щоб у потрібний момент змінити напрям» [10].

По-друге, стратегія координує зусилля. Вона сприяє координації діяльності. За її відсутності в організації панує хаос, коли менеджмент «тягне воза» в різні боки. Але, як зазначає Дж. Б. Куїнн, надзвичайна координація зусиль призведе до панування «групового мислення» і втрати периферійного зору, завдяки чому ми часто помічаємо нові можливості. Прийнята стратегія тяжіє над організацією, пронизуючи кожен її клітинку.

По-третє, стратегія характеризує організацію. Вона в цілому відображає характер організації та демонструє її виразні особливості. Стратегія дає не лише ключ до загального розуміння організації, а й можливість зрозуміти, як вона «веде справи». Водночас визначення організації через її стратегію може виявитися надто

спрощеним, аж до використання стереотипів, і як, наслідок, залишаються непоміченими розмах і складність системи.

По-четверте, стратегія забезпечує логіку, усуваючи невизначеність і гарантуючи порядок. У цьому аспекті вона спрощує й пояснює світ, полегшує дію когнітивної структури. Отже, коли ми цілком переконані у своїх діях, нам, як правило, вдається досягти високих показників. Саме в цьому і полягає роль стратегії для організації — з її прийняттям зникають основні проблеми, і люди, визначившись у головному, замість дискусій про вибір найкращого ринку звертають увагу на деталі — вибір конкретних цілей чи сфери обслуговування клієнтів [13].

Таким, чином, стратегічне управління — це комплекс управлінських рішень і дій, які визначають довгостроковий напрям розвитку підприємства, забезпечують його адаптацію до змін зовнішнього середовища та досягнення стратегічних цілей. Воно базується на аналізі внутрішніх ресурсів і потенціалу підприємства, а також на глибокому розумінні ринкових умов.



Рисунок 1.1 - Ключові компоненти стратегічного управління

Стратегічне управління є вищим рівнем у ієрархії управлінських функцій, оскільки визначає загальний напрямок діяльності підприємства. Інші види управління — тактичне й операційне — реалізують завдання, що впливають із стратегії. Таким чином, стратегічне управління виконує функцію координації та інтеграції всіх ресурсів і процесів.

Значення стратегічного управління для розвитку підприємства полягає в такому положеннях як:

- Забезпечення адаптивності — стратегічне управління дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі: нові технології, зміну споживчих переваг, законодавчі вимоги тощо.
- Формування конкурентних переваг — за рахунок аналізу ринку та сильних сторін підприємства можливо визначити оптимальні напрями розвитку.
- Оптимізація ресурсів — стратегії дозволяють ефективно використовувати наявні фінансові, матеріальні, трудові й інформаційні ресурси.
- Управління ризиками — передбачення можливих загроз і розробка сценаріїв дій зменшує ймовірність втрат.
- Забезпечення сталого розвитку — стратегічне управління сприяє досягненню довгострокових соціальних, економічних та екологічних цілей.

Стратегічне управління — це не лише сукупність методів і підходів до довгострокового планування, а й цілісна система управлінської діяльності, спрямована на забезпечення сталого, конкурентоспроможного та адаптивного розвитку підприємства в умовах постійно змінного зовнішнього середовища. У сучасній економічній дійсності, де швидкість змін переважає над прогнозованістю, стратегічне управління набуває ключового значення як основа управлінської гнучкості, інноваційності та ефективності.

Одним із найважливіших аспектів стратегічного управління є його здатність забезпечити адаптивність підприємства до зовнішніх умов. Бізнес функціонує у

динамічному середовищі, де щодня виникають нові виклики — від технологічних проривів до змін законодавчого поля або поведінки споживачів. Наприклад, підприємства, що діяли у традиційній торгівлі, змушені були за короткий час адаптуватися до електронної комерції. Ті, хто своєчасно впровадив онлайн-платформи та логістичні рішення, не лише зберегли позиції, а й значно розширили клієнтську базу. Адаптивна стратегія дозволяє вчасно розпізнати ці зміни, інтегрувати їх у внутрішню політику підприємства та трансформувати загрозу у можливість. В умовах пандемії COVID-19 саме стратегічно гнучкі компанії змогли швидко переналаштувати свої виробничі процеси або перейти на віддалене обслуговування клієнтів, що зберегло їм частку ринку.

Важливу роль у стратегічному управлінні відіграє процес формування та підтримання конкурентних переваг. Успішне підприємство — це не просто організація з хорошими продуктами чи цінами, а така, що вміє будувати унікальну позицію на ринку. Стратегічне управління дає можливість проаналізувати не лише поточні ринкові тренди, але й внутрішні можливості організації — рівень персоналу, технології, виробничу гнучкість. Наприклад, підприємство з ефективною логістичною мережею може зосередити свою стратегію на швидкій доставці, що перетворюється на ключову перевагу в очах споживачів. У сфері харчової промисловості, де діє значна конкуренція, перевага може ґрунтуватися на якості сировини, еко-сертифікації або короткому ланцюгу постачання. Стратегічне мислення дозволяє не лише визначити, що саме робить компанію особливою, але й постійно підтримувати й оновлювати цю перевагу відповідно до запитів ринку.

Ще один вагомий вимір стратегічного управління полягає у здатності підприємства оптимізувати використання наявних ресурсів. Ресурси — фінансові, матеріальні, людські чи інформаційні — завжди є обмеженими, і ефективність їхнього розподілу безпосередньо впливає на прибутковість підприємства. У рамках стратегічного підходу відбувається не просто бюджетування або розрахунок собівартості, а комплексна оцінка потенціалу кожного ресурсу та його впливу на досягнення стратегічної мети. Наприклад, інвестиція в модернізацію виробничої лінії може зменшити витрати на одиницю продукції, підвищити продуктивність і

скоротити обсяг браку. Це не лише впливає на прибутковість, а й дозволяє вивільнити частину людського ресурсу для виконання інших завдань. Оптимізація також виявляється у процесах автоматизації — підприємства, що вкладають у цифрові інструменти, отримують значну перевагу у швидкості прийняття рішень і точності аналітики.

Невід’ємною складовою стратегічного управління є управління ризиками. У динамічному середовищі ризики стають не винятком, а частиною щоденної діяльності. Йдеться не лише про фінансові чи кредитні ризики, а й про репутаційні, правові, екологічні загрози. Стратегічне управління дозволяє не лише ідентифікувати ризики, а й розробити сценарії поведінки підприємства у разі їх реалізації. Такі сценарії створюють умови для більшої стійкості компанії в умовах кризи. Наприклад, компанія з ринком збуту, що концентрується лише на одному регіоні, може втратити все у разі локального конфлікту або екологічної катастрофи. Якщо ж стратегія передбачає диверсифікацію ринків і логістичних каналів, то навіть у разі часткової втрати ринку підприємство зможе компенсувати збитки за рахунок інших напрямів. Аналогічно, формування страхових резервів, планування безперебійності бізнесу та побудова кризових команд дозволяють швидко мобілізуватись і адаптуватись до несприятливих умов.

Однією з ключових цілей стратегічного управління залишається забезпечення сталого розвитку підприємства. Це поняття включає не лише економічне зростання, але й досягнення соціально-екологічної рівноваги. Сучасне стратегічне мислення виходить за межі короткострокової вигоди та орієнтується на довготривалі результати, які забезпечать стабільність бізнесу в майбутньому. У рамках сталого розвитку підприємства впроваджують екологічні стандарти, дбають про безпеку праці, інвестують у розвиток персоналу та підтримують громади, в яких функціонують. Наприклад, виробничі підприємства дедалі частіше запроваджують системи очищення викидів, повторного використання сировини або переходять на використання відновлюваних джерел енергії. Такі заходи не лише зменшують екологічний слід, а й створюють довгострокові економічні

вигоди за рахунок зниження витрат і покращення репутації серед партнерів і споживачів.

Отже, значення стратегічного управління полягає не лише у плануванні чи контролі. Це багаторівнева система, яка інтегрує зовнішні сигнали, внутрішні ресурси та управлінські механізми у цілісну логіку розвитку. В умовах турбулентної економіки стратегічне управління стає фундаментом виживання, джерелом конкурентної переваги і платформою для переходу від операційної ефективності до інноваційного прориву. Підприємства, що здатні стратегічно мислити і діяти, отримують не просто прибуток, а стійке місце в майбутній економіці.

Класичний підхід	стратегія формується на основі детального аналізу й реалізується в стабільному середовищі
Адаптивний підхід	постійна корекція стратегії відповідно до змін у зовнішньому середовищі
Еволюційний підхід	стратегія формується поступово, через адаптацію та відбір найбільш ефективних рішень
Інноваційний підхід	акцент на творчості, унікальності та проривних рішеннях

Рисунок 1.2 - Основні підходи до стратегічного управління

У процесі стратегічного управління використовуються різні підходи, кожен з яких має свої особливості та переваги, що проявляються в залежності від умов функціонування підприємства.

Класичний підхід, або підхід раціонального планування, ґрунтується на припущенні про стабільність зовнішнього середовища. У цьому випадку стратегія формується на основі глибокого аналізу внутрішніх ресурсів і зовнішніх умов,

після чого реалізується поетапно відповідно до затвердженого плану. Наприклад, великі промислові підприємства, що працюють у стабільних галузях, як-от виробництво цементу або сталі, часто дотримуються саме цього підходу, оскільки ринок у таких сферах змінюється повільно, а ризики є відносно передбачуваними.

Натомість адаптивний підхід передбачає постійну корекцію стратегії у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі. Він є особливо актуальним для компаній, що працюють в умовах високої динаміки, наприклад, у сфері інформаційних технологій або ритейлу. Так, компанії на кшталт Amazon або Zara використовують механізми швидкого аналізу ринку та споживчого попиту, щоб постійно адаптувати свої стратегічні плани. Це дозволяє їм оперативно реагувати на нові тренди, запити клієнтів і конкурентні загрози.

Еволюційний підхід передбачає поступове формування стратегії через експерименти, проби й помилки, а також природний відбір найбільш ефективних рішень. Компанії, що обирають такий підхід, рідко одразу мають чіткий стратегічний план, натомість вони створюють умови для появи ініціатив на різних рівнях управління. Наприклад, багато стартапів на етапі становлення користуються саме еволюційним підходом, поступово виявляючи найперспективніші напрямки розвитку шляхом ринкової апробації своїх ідей.

І нарешті, інноваційний підхід акцентує увагу на створенні унікальних, проривних стратегічних рішень, які дозволяють підприємству не лише адаптуватися до середовища, а й формувати нові ринки або правила гри. Типовим прикладом є компанія Tesla, яка не просто адаптувалась до змін у автомобільній галузі, а створила цілковито новий сегмент ринку електромобілів, радикально змінивши уявлення споживачів про автомобіль майбутнього.

У реальній практиці стратегічного управління ці підходи рідко використовуються в чистому вигляді. Найчастіше підприємства комбінують їх залежно від обставин, галузевих особливостей, рівня ризику та внутрішніх можливостей.

Процес стратегічного управління передбачає послідовне проходження ряду етапів, кожен з яких відіграє критичну роль у формуванні та реалізації

довгострокових цілей підприємства. Основними етапами є: аналіз середовища, формулювання стратегії, вибір стратегії, її реалізація та подальша оцінка з контролем (рис. 1.2).

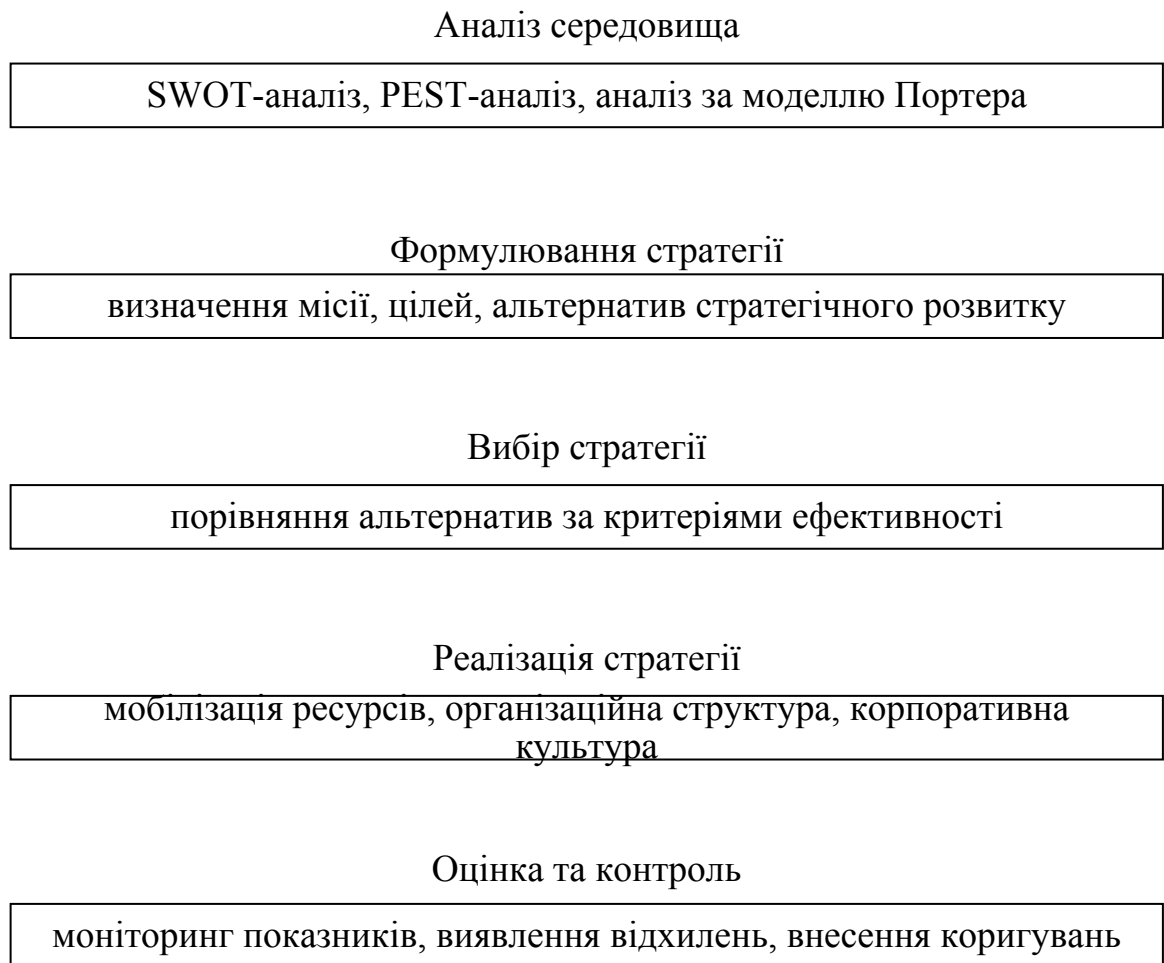


Рисунок 1.3 - Етапи стратегічного управління

Перший і один із найважливіших етапів — це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства. Зовнішній аналіз дозволяє виявити вплив факторів, які компанія не може контролювати безпосередньо, але які визначають її можливості та загрози. Сюди входить політичне регулювання, економічні умови, соціально-культурні тенденції та технологічні зміни — їх аналіз проводиться за допомогою PEST-аналізу.

Також використовують модель п'яти сил М. Портера, яка дозволяє оцінити інтенсивність конкуренції в галузі, силу споживачів, постачальників, загрозу нових гравців і появу товарів-замінників. Наприклад, у фармацевтичній галузі загроза з боку замінників може бути високою через розвиток альтернативних методів лікування.

Внутрішній аналіз охоплює вивчення ресурсів, компетенцій, внутрішніх процесів, культури та структури підприємства. SWOT-аналіз є інтегрованим інструментом, що дозволяє одночасно враховувати сильні й слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості і загрози. Такий підхід забезпечує повне бачення стану підприємства на момент розробки стратегії.

Після всебічного аналізу середовища наступним етапом є формулювання стратегії, що включає визначення місії, бачення, цілей і стратегічних альтернатив. Місія організації — це її основна функція, причина існування, яка формулює цінності та принципи, що лежать в основі діяльності. Наприклад, місією логістичної компанії може бути «забезпечення швидкої та надійної доставки клієнтам по всьому світу».

Бачення визначає довгострокове уявлення про те, якою компанія прагне стати у майбутньому. Стратегічні цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART). Формулювання альтернативних варіантів стратегічного розвитку дозволяє оцінити різні сценарії зростання, стабілізації або диверсифікації.

Наприклад, підприємство у сфері харчової промисловості може обирати між стратегією виходу на нові ринки, розширенням асортименту або створенням власної логістичної мережі. Важливо, щоб запропоновані альтернативи відповідали внутрішньому потенціалу підприємства та можливостям реалізації в реальному середовищі.

Наступним кроком є вибір найефективнішої стратегії з-поміж сформованих альтернатив. Цей вибір здійснюється на основі порівняльного аналізу за низкою критеріїв: прибутковість, витрати на реалізацію, ризики, час окупності, відповідність місії та стратегічним цілям.

Методами оцінки можуть бути аналітичні матриці, наприклад, матриця GE/McKinsey або матриця Ансоффа, які дозволяють співвіднести різні стратегічні напрями з привабливістю ринку та можливостями підприємства. Прийняття рішення про вибір стратегії має супроводжуватись погодженням з керівництвом, що не лише формалізує процес, але й сприяє його подальшому впровадженню.

Реальний приклад — компанія, яка на основі ринкового аналізу та внутрішніх ресурсів обирає стратегію диверсифікації, відкриваючи новий підрозділ у суміжній галузі. Такий підхід дає змогу зменшити залежність від основного продукту і зміцнити конкурентні позиції.

Після вибору стратегічного напрямку починається етап її реалізації, який часто є найскладнішим. Реалізація передбачає мобілізацію ресурсів, зміни в організаційній структурі, впровадження нових систем управління, а також формування відповідної корпоративної культури.

Ресурсне забезпечення є ключовим: фінансові, людські, матеріальні й інформаційні ресурси повинні бути ефективно інтегровані в реалізацію планів. Наприклад, реалізація стратегії цифрової трансформації потребує значних інвестицій у програмне забезпечення, навчання персоналу та зміну внутрішніх бізнес-процесів.

Організаційна структура має бути адаптована до нових вимог — це може передбачати створення нових відділів, зміну ієрархії або впровадження гнучких моделей управління. Не менш важливу роль відіграє корпоративна культура, яка повинна підтримувати зміни, мотивувати персонал і сприяти досягненню стратегічних цілей.

Останнім, але не менш важливим етапом стратегічного управління є оцінка ефективності реалізації стратегії та контроль за її виконанням. Це передбачає регулярний моніторинг ключових показників ефективності (KPI), виявлення відхилень від запланованих результатів та прийняття рішень щодо коригування стратегії.

Система контролю має бути не лише ретроспективною (тобто орієнтованою на результати), але й попереджувальною, здатною сигналізувати про можливі

загрози на ранніх етапах. Наприклад, компанія, що реалізує стратегію виходу на новий ринок, повинна постійно відстежувати динаміку продажів, поведінку споживачів та реакцію конкурентів.

У разі виявлення істотних відхилень — наприклад, нижчого рівня продажів або перевищення бюджету — здійснюється стратегічне коригування. Це може бути як зміна окремих тактичних дій, так і перегляд самої стратегії в цілому.

1.2 Класифікація стратегій розвитку: види, принципи формування

Класифікація стратегій розвитку відіграє фундаментальну роль у системному підході до стратегічного управління підприємством. Грамотна класифікація - це не просто каталог стратегій, а методологічна основа для обґрунтованого прийняття управлінських рішень. Вона дозволяє комплексно проаналізувати контекст, відмежувати ключові напрями розвитку, порівняти їх з можливостями підприємства та прийти до оптимальних стратегічних рішень.

Стратегія розвитку — це сукупність довгострокових рішень, які визначають майбутній стан підприємства та способи його досягнення. За визначеного розмаху і складності, стратегії потребують системного поділу на класи, щоб управлінці могли однозначно інтерпретувати напрям своєї діяльності, обґрунтувати вибір і контролювати спадковість рішень.

Основні підходи до класифікації

1. За масштабом і рівнем застосування

На корпоративному рівні підприємство обирає стратегію загального розвитку, що включає диверсифікацію або концентрацію бізнесу. Наприклад, група компаній «Метінвест» ставить за мету диверсифікацію — розширення асортименту продукції та географію діяльності, щоб зменшити ризик залежності від одного ринку або товару. У контрасті, напрямок бізнес-стратегії (такої як конкурентне лідерство або диференціація) формулюється для конкретного підрозділу. Так, «Нова Пошта» застосовує стратегію «лідерства за швидкістю» у логістичних послугах, забезпечуючи найкоротші терміни доставки як головний аргумент перед

клієнтом. Функціональні стратегії втілюють ці рішення на рівні підрозділів — маркетингу та фінансів.

2. За ступенем ризику та агресивності

Стратегії можуть мати різну спрямованість: на зростання, стабілізацію або зниження. Наприклад, Київстар, перебуваючи на етапі зрілості ринку телекомунікацій, обрав стратегію стабілізації через оптимізацію мережевих витрат, натомість інші оператори виходять на нові комплементарні ринки, зокрема FinTech. Агресивні стратегії, як у випадку OLX, полягають у швидкому масштабуванні та захопленні частки ринку, включаючи географічну експансію.

3. За термінами реалізації

Класифікація за тривалістю стратегії допомагає розрізняти довгострокові плани (5–10 років), середньострокові (2–5 років) та тактичні (до 2 років). Компанії, що працюють у стабільних галузях, таких як енергетика (наприклад, ДТЕК), планують інвестиції на 10 років вперед. Водночас стартапи у сфері ІТ використовують короткі цикли стратегічних рішень, виявляючи свій потенціал і реалізуючи "пілотні" бізнес-моделі.

Таблиця 1.3 - Приклади стратегій за критеріями

Критерій	Підприємство	Характеристика стратегії
Масштаб: корпоративні	Метінвест	Диверсифікація: сталеве виробництво + переробка сировини
Масштаб: бізнес-стратегії	Нова Пошта	Лідерство за швидкістю доставки
Ризик: агресивні	OLX	Експансія в нові країни та сегменти ринку
Тривалість: довгострокові	ДТЕК	Енергетична стратегія розрахована на 10+ років
Тривалість: тактичні	ІТ-стартап	Етапний запуск продуктів за 6–12 місяців

У ході формування стратегії важливо дотримуватися кількох принципів:

1. Системність — класифікація будується на взаємозв'язкових категоріях для забезпечення узгодженості зовнішніх і внутрішніх аспектів розвитку.
2. Ситуаційність — критерії вибору мають враховувати галузеві особливості, етап розвитку ринку і ресурсний потенціал підприємства.
3. Гнучкість — класифікація передбачає можливість перефокусу при зміні зовнішніх умов.
4. Інтеграція рівнів — забезпечується через зіставлення корпоративної, бізнес- та функціональної стратегій, щоб уникнути конфлікту цілей.
5. Інноваційність — включення стратегічних підходів на основі створення нових ринків і продуктів (як це робить Tesla в автопромі).

Кожна розроблена стратегія на підприємстві повинна виконувати наступні завдання:

- узагальнити технічні, технологічні, екологічні, економічні, управлінські та інші аспекти розвитку об'єкта управління;
- інтегрувати різні аспекти керованого об'єкта, наприклад, для підприємства, організації чи установи — місію, потенціал, структура, корпоративна культура, система управління тощо;
- зосередженість на досягненні своєчасних завдань, а також стратегічних цілей, які забезпечують задоволення стратегічних соціальних, корпоративних та особистих інтересів;
- реалізувати (втілювати) наукові досягнення в галузі економіки, технологій, менеджменту та інших наук;
- бути гнучкою, враховувати багатоваріантність стратегічних ситуацій, що виникають у просторі та часі;
- сконцентрувати стратегічні та тактичні конкурентні переваги суб'єктів та об'єктів управління, зовнішнього середовища, знань, навичок та досвіду всього колективу; всі творчі працівники компанії (системи) повинні брати участь у стратегії розвитку, а відповідальність за остаточні стратегічні результати (нульовий

рівень дерева цілей) повинен керувати перший керівник, за проміжні результати (інші рівні дерева цілей) – відповідні керівники та відповідальні виконавці;

- бути помірно ризикованою, але не занижувати стратегічні переваги конкурентів і не завищувати свої переваги [14-15].

Розглянемо приклади стратегій розвитку.

Приклад 1. Продуктова диверсифікація.

У 2021–2023 роках Метінвест, провідна українська гірничо-металургійна компанія, здійснив значну продуктову диверсифікацію. Компанія розширила асортимент сталі для вітроелектростанцій, реагуючи на попит в умовах енергетичної трансформації. За допомогою додавання нових марок і розмірів котунів вона збільшила частку готової продукції у загальному портфелі [16]. Ця стратегія демонструє концентричну диверсифікацію, коли нові продукти технологічно поєднані з існуючими, але відкривають нові сегменти ринку.

Приклад 2. Матриця Ансоффа — кейс автомобільної галузі

Згідно з матрицею Ансоффа, стратегії росту поділяються за чотирма напрямками: проникнення на ринок, розвиток продукту, розвиток ринку і диверсифікація. У зв'язку з високим попитом на електромобілі, традиційні автовиробники перейшли до створення нових ліній EV — це приклад стратегії розвитку продукту. Компанії одночасно впроваджували електромобільні моделі, що дозволило швидко адаптуватися до змін ринку та сформувати новий сегмент споживачів [17].

Приклад 3. HR-стратегія — кейс Innovesc щодо гендерної рівності

Українська IT-компанія Innovesc у 2020–2021 роках активізувала політику залучення жінок до технічних функцій. Провівши PEST та SWOT аналіз, компанія виявила внутрішні та зовнішні бар'єри, зокрема недостатню кількість ролі моделей і гендерні стереотипи [18]. У відповідь Innovesc реалізувала серію PR-кампаній («InnoCamp», «InnoHub»), організувала підтримку жіночого лідерства, попередньо сформувавши аналітичну базу. Через це частка жінок в топ-менеджменті зросла до 47 %, а в загальному персоналі — до 29 %. Це яскравий приклад формування функціональної стратегії як відповіді на аналіз середовища.

4. Диверсифікація міжнародної діяльності — приклад металургії

Вивчення української металургійної галузі також демонструє стратегію розширення на іноземні ринки через диверсифікацію географічної присутності та розширення логістичних коридорів. Після відкриття морського коридору з вересня 2023 року, компанії посилили експорт до ЄС і Азії, що підтверджує системний підхід до інтеграції нового ринку в загальну стратегію диверсифікації [16].

Дані кейси демонструють такі тренди:

- Продуктова диверсифікація Metinvestу стала відповіддю на макротренди енергетичної галузі, що проявилось через розширення асортименту та технологічних можливостей.
- Використання матриці Ансоффа в автомобільній галузі є класичним інструментом для адаптації до глобального попиту на електромобілі.
- Innovecs демонструє, як аналіз HR-стратегій дозволяє створювати адаптивну функціональну стратегію.
- Географічне розширення через диверсифікацію міжнародних каналів постачання — відповідь на логістичні виклики та санкційні обмеження.

Ці кейси показують, що стратегічна класифікація (диверсифікація, ринковий розвиток, внутрішньофункціональні стратегічні зміни) є не лише теоретично обґрунтованою, а й практично прикладною. Вони ілюструють, як підприємства різних галузей та масштабів використовують аналітичну класифікацію стратегій для ефективного управління та розвитку.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності реалізації стратегії

Оцінювання ефективності реалізації стратегії є критичним етапом стратегічного управління, що забезпечує зворотний зв'язок між підсумковими результатами і стратегічною метою. Без методично обґрунтованої оцінки неможливо виявити ефективність прийнятих заходів, визначити відхилення та

своєчасно скоригувати курс розвитку. Методичні підходи, які використовуються для оцінювання, мають ґрунтуватися на системному, ситуаційному та інтегративному підходах, дозволяючи формувати інструментальний апарат для кількісної та якісної оцінки.

Оцінка стратегії має дуже велике значення для підприємства, адже саме вона дає поняття про те, чи відповідає вибрана стратегія можливостям і цілям підприємства, а також вимогам зовнішнього середовища. Найбільш розповсюдженим методом оцінки є збалансована система показників. Вона включає показники, які підбираються з урахуванням особливостей діяльності компанії та суттєвих аспектів стратегії. Збалансована система показників включає фінансові й нефінансові показники діяльності підприємства для внутрішніх управлінських цілей і насамперед спрямована на зв'язування показників у грошовому вираженні з операційними вимірниками таких аспектів діяльності підприємства, як задоволення клієнта; внутрішньофірмові господарські процеси; інноваційна активність; заходи з поліпшення фінансових результатів [19].

ЗСП охоплює зв'язок між монетарними й немонетарними величинами виміру, стратегічними й оперативними рівнями управління, минулими й майбутніми результатами, а також внутрішніми та зовнішніми аспектами діяльності підприємства. Збалансована система показників є інструментом інтеграції стратегії і мірою ефективної роботи підприємства. Збалансована система показників керує такими процесами, як переведення бачення у стратегії, доведення стратегій до всіх рівнів системи управління, бізнес-планування і розподіл ресурсів, зворотний зв'язок, навчання і поточний моніторинг використання стратегії [19].

Основна структурна ідея BSC полягає у тому, щоб збалансувати систему показників у вигляді чотирьох груп.

Перша група (фінансовий напрям) включає традиційні фінансові показники, передбачає встановлення взаємозв'язків між стратегією розвитку компанії і фінансовими цілями, які є своєрідними орієнтирами під час визначення завдань і параметрів інших складників. При цьому під час установа фінансових показників, що визначають реалізацію стратегії розвитку підприємства, необхідно

враховувати стадію життєвого циклу підприємства. Наприклад, на стадії зростання підприємства таким показником може бути прийнятий зріст прибутку та обсягів продажів на цільовому сегменті ринку. На стадії сталого розвитку – показники рентабельності інвестицій, власного і залученого капіталу та ін. Тому збалансована система повинна починатися (у класифікації) і закінчуватися (у кінцевій оцінці) фінансовими показниками [20].

Друга група (споживчий напрям) описує зовнішнє оточення підприємства, його ставлення до клієнтів, визначає цільові сегменти споживчого ринку та цільову групу клієнтів. До ключових показників клієнтського складника належать: частка ринку; збереження клієнтської бази; розширення клієнтської бази; задоволення потреб клієнтів [21].

Третя група (напрямок внутрішніх процесів) визначає види діяльності, найбільш важливі для досягнення цілей споживачів та акціонерів. Цілі й показники цього складника формулюються після розроблення фінансового та клієнтського складників, що дає змогу орієнтувати параметри внутрішніх бізнес-процесів на задоволеність клієнтів та акціонерів, основні внутрішні процеси підприємства: інноваційний процес; розроблення продукту; підготовка виробництва; постачання основними ресурсами; виготовлення; збут; післяпродажне обслуговування.

Четверта група (напрямок навчання та зростання) формує на підприємстві відповідне кадрове забезпечення. Основні показники цього складника дають змогу оцінити кадрову ситуацію у компанії. До них належать задоволеність працівника, збереження кадрового складу й ефективність працівника. Задоволеність працівника вважається умовою, що забезпечує два інших показника. На задоволеність працівника впливають такі стимулюючі чинники, як сфери компетентності персоналу, технологічна інфраструктура підприємства, сприятливий клімат у колективі [22].

Інтегральна чи багатовимірна модель зазвичай включає:

- формування цільового, фактичного і нормативного векторів показників;
- аналіз відхилень (GAP-аналіз), що дозволяє визначити прогалини між планом і виконанням

- журнальне моделювання як інструмент післяінвестиційного аудиту.

Сутнісний (контекстуальний) підхід передбачає адаптацію показників під конкретні умови: врахування галузей, етапів розвитку, характеру стратегії (інновації, диверсифікації). Наприклад, оцінка ефективності адаптаційної стратегії через аналіз зміни позицій на ринку (частка, конкурентні показники) [23].

Сутнісний підхід дає змогу зовсім по-іншому підійти до процесу оцінки результатів реалізації маркетингової стратегії. Однак разом із тим сутнісний підхід має низку суттєвих недоліків. Передусім це обмеженість його застосування у період кризи або реалізації на підприємстві стратегії скорочення (виживання), коли значення показників попереднього періоду значно вищі за кінцеві результати реалізації стратегії. Хоча у цьому разі є можливість використання запропонованої методики у скороченому варіанті, тобто без аналізу середніх темпів зростання.

Фінансово-економічний підхід означає, що оцінка ефективності базується на комплексі фінансових коефіцієнтів: рентабельність, ліквідність, автономія, фінансові ризики. Такий підхід використовується при оцінці реструктуризацій, диверсифікації, масштабних інвестиційних програм. Порівняльний аналіз показників може бути представлений у вигляді табличної звітності, де відображаються зміни за період [24].

Інтеграційний підхід SWOT + KPI передбачає такі етапи:

- SWOT-аналіз формує діагностику сильних і слабких сторін, можливостей і загроз;
- KPI визначаються напряму зі SWOT-результатів (наприклад, зміцнити сильні сторони — знизити кількість скарг клієнтів на 20 %, розширити ринок — виділити три сегменти на 10 % після – COVID);
- подальша оцінка — через співставлення показників до очікуваних.

У сучасній практиці стратегічного управління одним із найбільш ефективних методів є інтеграція стратегічного аналізу з кількісною системою контролю реалізації цілей. Такий підхід, відомий як SWOT + KPI, поєднує якісну оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства із системою ключових

показників ефективності (Key Performance Indicators), що забезпечує вимірність, об'єктивність та керованість процесу досягнення стратегічних цілей.

Основу інтеграційного підходу становить SWOT-аналіз, який дозволяє діагностувати чотири групи стратегічних факторів: сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats). Цей метод допомагає сформувати реалістичну картину поточного становища підприємства, а також створити матрицю стратегічних пріоритетів: використання сильних сторін для реалізації можливостей, подолання слабких сторін для уникнення загроз тощо. У межах інтеграції з KPI, результати SWOT-аналізу стають вихідною точкою для розробки системи конкретних вимірюваних цілей [25-26].

Особливістю даного підходу є те, що кожен діагностований фактор із SWOT-аналізу трансформується у відповідний KPI-індикатор, який повинен бути чітким, кількісно вимірюваним і мати визначені межі у часі. Наприклад, якщо сильна сторона підприємства полягає у високій якості обслуговування клієнтів, відповідний KPI може звучати як: «зменшити кількість скарг на обслуговування на 20% протягом шести місяців». У випадку виявлення стратегічної можливості, наприклад розширення ринку після COVID-19, KPI може бути сформульований як: «ідентифікувати три нові споживчі сегменти та забезпечити не менше 10% виручки з кожного протягом наступного року».

Використання KPI у стратегічному контексті не обмежується лише маркетинговими чи фінансовими напрямками. Наприклад, при виявленні слабкої сторони у вигляді недостатньої автоматизації внутрішніх процесів, відповідний індикатор може полягати у скороченні часу виконання виробничих або управлінських операцій на визначений відсоток. Якщо зовнішньою загрозою є зростання цін на сировину, KPI може стосуватись зменшення її частки у собівартості продукції або диверсифікації постачальників.

Після визначення KPI-індикаторів на основі SWOT-аналізу, ключовим етапом інтеграційного підходу є моніторинг і оцінка результатів, що передбачає співставлення фактичних показників із плановими. Визначення відхилень, їхня аналітика та корекція дій дозволяють не лише оцінити ефективність реалізації

стратегії, а й оперативно адаптувати її до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті KPI відіграють роль своєрідного «датчика управління», що фіксує темпи та якості досягнення стратегічних цілей.

Інтеграція SWOT та KPI дозволяє перейти від статичного формулювання цілей до динамічного управління, де стратегія стає не декларацією, а системою конкретних завдань із чітко вимірюваними результатами. Так, наприклад, SWOT-діагноз «сильна команда продажів» трансформується в KPI «збільшення частки повторних покупок на 15% за рік», а загроза «втрата клієнтів» — у KPI «скорочення відтоку клієнтів на 10% за два квартали». Така трансформація посилює управлінський контроль і дозволяє перевірити не лише реалізацію, а й ефективність стратегії в кількісних показниках.

Слід також наголосити, що модель SWOT + KPI є універсальною і застосовною для підприємств різних розмірів, форм власності та секторів діяльності. Для малих підприємств вона дає можливість структурувати процес планування, тоді як для середніх і великих компаній — це інструмент стратегічного контролю та комунікації між рівнями управління. У контексті цифровізації бізнесу, даний підхід ідеально поєднується з системами Business Intelligence (BI) або Balanced Scorecard (BSC), де KPI автоматично візуалізуються та аналізуються в режимі реального часу.

Завдяки поєднанню аналітичної глибини SWOT-аналізу з конкретикою та контрольованістю KPI, інтеграційна модель створює повноцінну систему стратегічного управління, здатну підвищити адаптивність, прозорість і результативність діяльності підприємства. Такий підхід набуває особливої актуальності в умовах динамічного ринкового середовища, де виживають і перемагають лише ті суб'єкти господарювання, які здатні перетворювати стратегічні ідеї в конкретні дії з вимірюваними результатами.

Сучасний підхід аналізу ризиків ґрунтується на побудові сценаріїв і їхніх оцінок: базовий, оптимістичний, песимістичний. Показники підволікаються до моделювання: ймовірність реалізації, ризикові оцінки фінансових збоїв, чутливість стратегії до змін.

Оцінювання ефективності реалізації стратегії є ключовим інструментом стратегічного управління, який забезпечує об'єктивну перевірку досягнення стратегічних цілей. Використання різних методичних підходів дозволяє врахувати специфіку галузі, рівень організаційного розвитку та контекст середовища. Найбільш ефективною є комбінація якісних та кількісних методів, що поєднує фінансову аналітику, KPI, SWOT, ризик-менеджмент і збалансовану систему показників.

Сучасна практика свідчить, що універсального підходу до оцінювання не існує: кожна стратегія вимагає індивідуального підходу та адаптації інструментів під реальні умови функціонування підприємства. Наприклад, інноваційні та адаптаційні стратегії ефективно оцінюються через KPI, сценарні моделі та аналіз відхилень, тоді як реструктуризаційні — через фінансово-економічні показники. Успішна оцінка також потребує наявності достовірної аналітичної бази, чітко визначених цільових параметрів та регулярного моніторингу.

Таким чином, стратегічне оцінювання є не лише технічним елементом контролю, а й аналітичним інструментом, що дозволяє здійснювати гнучке управління стратегією, виявляти ризики на ранньому етапі та формувати культуру управлінської відповідальності. Підприємства, які системно впроваджують методи оцінювання, демонструють вищу адаптивність, конкурентоспроможність та стійкість у кризових умовах.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Грандлітоїл»

ТОВ «Грандлітоїл» — підприємство, що здійснює господарську діяльність у сфері виробництва та переробки олійної продукції. Основним видом діяльності за класифікатором КВЕД є 10.41 — «Виробництво олії та тваринних жирів». Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що забезпечує відносну гнучкість у прийнятті управлінських рішень, а також дозволяє залучати фінансові ресурси без складних корпоративних процедур, притаманних акціонерним товариствам.

ТОВ «Грандлітоїл» було створене з метою забезпечення потреб внутрішнього ринку у високоякісній соняшниковій олії та продуктах її переробки. У процесі свого розвитку підприємство зосередилось на побудові замкненого виробничо-технологічного циклу — від приймання сировини до відвантаження готової продукції кінцевому споживачу. Така модель дозволила досягти високої ефективності контролю якості на всіх етапах виробництва та забезпечити відповідність продукції стандартам безпеки і харчової якості.

Основні напрями діяльності підприємства включають виробництво нерафінованої та рафінованої олії, макухи як побічного продукту, а також реалізацію допоміжних послуг, пов'язаних із логістикою, транспортуванням та зберіганням продукції. Завдяки наявності власної інфраструктури, підприємство здатне виконувати функції незалежного оператора на регіональному рівні, зберігаючи при цьому контроль над витратами та якістю.

ТОВ «Грандлітоїл» здійснює повний цикл операцій: від приймання сільськогосподарської сировини, її переробки, зберігання, транспортування до реалізації готової продукції.

Підприємство функціонує у межах українського ринку рослинних олій, який є стратегічним сегментом агропромислового комплексу країни. Україна займає провідне місце у світі за виробництвом та експортом соняшnikової олії: у 2021 році

її частка у світовому експорті сягала понад 47%. Внутрішній ринок характеризується високим рівнем конкуренції, присутністю вертикально інтегрованих агрохолдингів та експортною орієнтованістю виробництва. При цьому малим і середнім підприємствам відводиться роль регіональних виробників, які здатні оперативно реагувати на локальні запити, налагоджувати довгострокові відносини з постачальниками сировини та забезпечувати гнучкість ціноутворення.

Попит на продукцію підприємства зберігається стабільно високим, що пов'язано з ключовими особливостями ринку: зростанням споживання олії як на побутовому, так і на промисловому рівні, збільшенням обсягів експорту до країн Європи, Азії та Африки, а також розвитком суміжних секторів, таких як виробництво кормів і біопалива. Після початку повномасштабної війни у 2022 році ринок зазнав тимчасового зменшення експортних поставок, однак у 2023 році відбувся частковий перерозподіл логістичних ланцюгів і стабілізація внутрішнього споживання, що створило можливості для адаптації і навіть розширення нішевих гравців.

За фінансовими даними, у 2022 році підприємство досягло чистого доходу в розмірі 282,5 млн грн, що дозволяє співставити його обсяг реалізації з загальними показниками ринку. За даними аналітичних звітів Мінекономіки та асоціації «Укроліяпром», у 2022 році загальний обсяг внутрішнього ринку соняшникової олії в Україні (з урахуванням експорту та внутрішнього споживання) становив близько 130–140 млрд грн, з яких на внутрішнє споживання — приблизно 30–35 млрд грн.

Таким чином, умовна частка ТОВ «Грандлітоїл» на внутрішньому ринку може бути оцінена в межах:

$$282,5 \text{ млн грн} / 35\,000 \text{ млн грн} \approx 0,81\% \text{ (за обсягами реалізації у 2022 році)}$$

У контексті загального ринку — з урахуванням експорту, який значною мірою контролюється великими агропромисловими холдингами — частка є незначною, що типово для підприємств малого бізнесу. Проте у регіональному розрізі (наприклад, для Вінницької області або окремих логістично близьких

областей), частка підприємства може сягати 5–7% внутрішнього попиту, особливо у періоди високої ринкової активності.

Позиціонування підприємства можна визначити як операційно стійке, інвестиційно-активне та гнучке у виробничому циклі, з потенціалом масштабування. Порівняно з великими холдингами, такими як «Кернел», «МХП» або «Бунге Україна», ТОВ «Грандлітоїл» займає нішу середнього виробника, який може швидко адаптувати асортимент та канали збуту під локальні потреби та кон'юнктуру.

У перспективі підприємство може поступово змінити своє позиціонування — з регіонального виробника на національного постачальника олійної сировини для переробних підприємств або експортерів, зберігаючи при цьому гнучку логістику та контроль собівартості. Це може стати основою для формування стратегічного партнерства з трейдерами або агрохолдингами, які працюють на умовах контрактного виробництва

Таким чином, ТОВ «Грандлітоїл» працює на висококонкурентному, але стабільному ринку, який має значний експортний потенціал та потребує постійного технологічного оновлення. Стратегічне бачення компанії, зосереджене на інвестиціях у розвиток, оптимізації виробництва та нарощуванні обсягів реалізації, відповідає поточним викликам і дає змогу зміцнити позиції підприємства як ефективного учасника агропромислового сектору України.

Цей аналіз стане фундаментом для побудови плану стратегічного розвитку підприємства.

2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «Грандлітоїл»

На основі наданих даних балансів активу підприємства за 2022, 2023 та 2024 роки, проведемо горизонтальний аналіз (зміни між роками) та структурний аналіз (у відсотках до загального активу).

Таблиця 2.1 - Горизонтальний аналіз активів

Рік	Сума, тис. грн	Абсолютне зростання, тис. грн	Темп росту, %
2022	71 500,8	—	—
2023	79 487,2	+7 986,4	+11,2%
2024	108 492,6	+29 005,4	+36,5%

Отже, загальні активи за 2022–2024 рр. зросли майже в 1,5 раза. Особливо активне зростання у 2023–2024 роках свідчить про інвестиційну фазу розвитку підприємства.

Таблиця 2.2. - Вертикальний аналіз активів

Рік	Необоротні активи (%)	Оборотні активи (%)
2022	3,2%	96,8%
2023	27,5%	72,5%
2024	28,0%	72,0%

У 2022 році підприємство було майже повністю оборотне – короткий цикл, гнучкість, але низька інвестиційна база. У 2023–2024 роках активно інвестує у капітальні активи, отже змінює стратегію на довгострокову.

Основне зростання необоротних активів у 2023 році відбувалось за рахунок незавершених капітальних інвестицій (до 16 927,5 тис. грн), які у 2024 майже повністю перетворилися на основні засоби.

Таблиця 2.3 - Аналіз основних засобів

Рік	Первісна вартість	Знос	Залишкова вартість
2022	3 276,3	(1 802,5)	1 473,8
2023	6 065,5	(3 341,7)	2 723,8
2024	37 415,1	(7 204,4)	30 210,7

Аналіз основних засобів свідчить про масове оновлення/придбання основних засобів у 2024 році (+31 349,6 тис. грн за рік). Знос у 2022 році — 55%, у 2024 році — вже лише 19%, тобто значна частина основних засобів — нова. Це свідчить про капіталізацію підприємства та оновлення виробничої бази.

Таблиця 2.4 - Структурний аналіз активів

Стаття	2022 (%)	2023 (%)	2024 (%)
Необоротні активи	3,1%	24,7%	28,0%
Оборотні активи	96,9%	75,3%	72,0%
Основні засоби (чисті)	2,1%	3,4%	27,8%
Незавершені капітальні інвестиції	0%	21,3%	0,2%
Грошові активи	0,6%	0,06%	4,9%
Дебіторська заборгованість за продукцію	1,3%	7,5%	10,8%
Дебіторська заборгованість за бюджетом	1,4%	6,0%	17,7%
Готова продукція	28,2%	36,6%	21,7%

Аналіз структури активів свідчить про наявність тренду зміщення акценту з оборотних активів до необоротних, особливо — в основні засоби (ознака інвестування або модернізації виробництва).

- Оборотні активи знизилися з 69 257,1 тис. грн до 59 835,9 тис. грн (–13,6%).
- Запаси зменшилися на 13 569,4 тис. грн (–24,3%).
- Гроші майже вичерпані, а витрати майбутніх періодів зросли в 383 рази — з 7,0 тис. грн до 2 684,9 тис. грн.

Це свідчить про перенесення значної частини активів у майбутні періоди, тобто підприємство очікує вигоду від інвестицій, але поки що має обмежені ресурси.

Відбулось зростання дебіторської заборгованості у 2024 році в понад 5 разів, що створює ризик для ліквідності. Зростання грошових активів зросли частково компенсує цей ризик. Запаси зменшено, ймовірно, через покращення логістики або продажів.

Отже, відбулось значні капітальні інвестиції у 2023–2024 рр. (нові основні засоби, будівництво, обладнання), зростання дебіторської заборгованості, зокрема: за продукцію: з 926,8 тис. до 11 725,5 тис. грн (ріст у 12 разів), за бюджетом: з 1 020,9 тис. до 19 255,2 тис. грн (майже у 19 разів). Це може вказувати на затримки оплат або розрахунків з бюджетом.

Грошові кошти на кінець 2023 року — мінімальні (47,8 тис. грн), але у 2024 — різке зростання (до 5 293,5 тис. грн), можливо, через надходження коштів від інвестицій або продажів. Запаси скорочуються, що може свідчити або про оптимізацію складських залишків, або про активну реалізацію продукції.

Таким чином, підприємство у 2023–2024 роках інтенсивно розвивалося, вкладаючи значні кошти в необоротні активи. У 2024 р. спостерігається стабілізація обігових коштів і підвищення платоспроможності (за грошовими коштами). Але збільшення дебіторської заборгованості може нести ризики ліквідності, якщо вона не буде оперативно погашатися.

Стаття	2022	2023	Δ (2023–2022)	%	2024	Δ (2024–2023)	%
Власний капітал	2961,0	12288,2	+9327,2	+315%	31073,1	+18784,9	+153%
– у т. ч. нерозподілений прибуток	2911,0	12238,2	+9327,2	+320%	31023,1	+18784,9	+154%
Довгострокові зобов'язання	271,9	404,9	+133,0	+49%	5 915,6	+5 510,7	+1361%
Поточні зобов'язання	43098,5	58807,7	+15709,2	+36%	71 503,9	+12696,2	+22%
– з них: кредити банків	10000,0	10000,0	0,0	0%	33 100,0	+23100	+231%
Баланс	46331,4	71500,8	+25169,4	+54%	108492,6	+36 991,8	+52%

Власний капітал істотно зріс за два роки (+953%), переважно за рахунок реінвестування прибутку (нерозподілений прибуток). Це ознака фінансового оздоровлення та збільшення незалежності від зовнішніх джерел фінансування.

Довгострокові зобов'язання зросли майже у 15 разів у 2024 році. Це може бути пов'язано із залученням довгострокових кредитів чи інвестицій на капітальні потреби. Такий ріст — позитивний, якщо забезпечується відповідна прибутковість інвестованого капіталу.

Поточні зобов'язання залишаються основним джерелом фінансування, однак їх частка у структурі балансу зменшилась з 93% (2022) до 66% (2024). Це означає зменшення залежності від короткострокових кредиторів, хоча сума боргу продовжує зростати.

Загальна структура капіталу суттєво покращилась: якщо у 2022 підприємство було фактично повністю профінансоване зобов'язаннями, то у 2024 вже майже третина активів формується за рахунок власного капіталу — це сприяє фінансовій стійкості.

Таблиця 2.6 – Структурний аналіз пасивів

Стаття	2022	2023	2024
Власний капітал	6,4%	17,2%	28,6%
Довгострокові зобов'язання	0,6%	0,6%	5,5%
Поточні зобов'язання	93,0%	82,2%	65,9%
Усього пасивів (баланс)	100%	100%	100%

Частка власного капіталу зростає стабільно, що свідчить про покращення фінансової стійкості та меншу залежність від кредиторів.

Поточні зобов'язання залишаються значними, але їх питома вага поступово знижується, що є позитивною тенденцією.

Довгострокове фінансування активізувалося у 2024 році — імовірно, під реальні інвестиційні проєкти (можливо, оновлення або розширення основних засобів).

Проаналізуємо звіт про фінансові результати та прибутковість підприємства. (табл. 2.7). Як бачимо з проведених розрахунків, 2022 рік став піковим — більш ніж удвічі зросла виручка.

- Виручка у 2022 році — 282 475,6 тис. грн,
- у 2023 році — 169 133,9 тис. грн,
- Зменшення на 113 341,7 тис. грн (–40,1%).

Це може бути результатом розширення обсягів виробництва, зростання цін або активної комерційної стратегії. У 2023 році відбулося різке падіння — можливі

причини: втрати ринку/контрактів, зниження попиту чи цін, тимчасове згортання обсягів реалізації через реінвестування у виробництво.

Динаміка собівартості логічно відображає зміну обсягів виробництва/реалізації. У 2023 зменшення собівартості є позитивним фактором, що частково компенсував падіння доходів. Але витрати знизилися не так сильно, як дохід.

Таблиця 2.7 - Аналіз фінансових результатів підприємства

Показник	2021	2022	2023	2023-2022	
				Абсол. Відхил.	Відносне відхил. %
Чистий дохід від реалізації	125 186,1	282475,6	169 133,9	-113341,7	-40,1
Інші операційні доходи	1,2	1 020,2	2 302,5	+1282	+125
Разом доходи	125 187,3	283495,8	171 436,4	-112059	-39
Собівартість реалізованої продукції	122 625,7	262074,7	158 918,3	-103156	-39
Інші операційні витрати	2 511,3	9 283,0	4 850,3	-4432	-48
Інші витрати	—	59,6	826,1	+766	+1289
Разом витрати	125 137,0	271417,3	164 594,7	-106822	-39
Фінрезультат оподаткування до	50,3	12 078,5	6 841,7	-5236	-43
Податок на прибуток	9,1	2 192,3	1 231,6	-961	-44
Чистий прибуток	41,2	9 886,2	5 610,1	-4276	-43

Підприємство залишалося прибутковим упродовж трьох років:

- Чистий прибуток у 2021 році — 41,2 тис. грн,

- у 2022 — різке зростання до 9 886,2 тис. грн,
- у 2023 — хоч і зниження, але залишився на високому рівні 5 610,1 тис. грн.

Отже, у 2021 році підприємство ледь виходило в плюс, 2022 був прибутковим роком, але вже в 2023 рентабельність залишилася на майже однаковому рівні, попри значне зниження оборотів. Це свідчить про відносно стабільну маржинальність бізнесу.

Рівень рентабельності тримається стабільно, навіть за умов скорочення доходів. Рентабельність чистого прибутку (чистий прибуток ÷ виручка) у 2022 році — 3,5%, у 2023 — 3,3%. Це говорить про те, що попри зменшення виручки на 113,3 млн грн (з 282,5 млн до 169,1 млн), витрати були скориговані пропорційно, і підприємство втримало прибутковість на приблизно тому ж рівні.

Упродовж аналізованого періоду підприємство демонструє стійку прибуткову діяльність: чистий прибуток зріс з 41,2 тис. грн у 2021 році до 9 886,2 тис. грн у 2022, а у 2023, попри зниження обсягів реалізації, склав 5 610,1 тис. грн. Рентабельність чистого прибутку залишалася стабільною: 3,5% у 2022 та 3,3% у 2023 році. Це свідчить про збереження ефективності навіть за умов скорочення виручки на 113,3 млн грн (з 282,5 млн до 169,1 млн грн), що, ймовірно, пов'язано з перебудовою виробництва або ринковими факторами.

Водночас підприємство здійснило масштабні інвестиції в основні засоби — у 2023 році обсяг незавершених капітальних інвестицій досяг 16,9 млн грн, тоді як у попередні роки ці витрати були відсутні. Це говорить про стратегічну орієнтацію на розвиток, що підтверджується й зростанням довгострокових зобов'язань з 404,9 тис. грн до 10 453,3 тис. грн (+2 482%). У результаті цього загальні активи збільшилися на 7,9 млн грн, а власний капітал зріс на 2,6 млн грн до 14,9 млн грн.

Разом із тим, фінансова стійкість потребує уваги. Різке зменшення грошових коштів до критичного рівня 47,8 тис. грн (–93%) при зниженні оборотних активів на 9,4 млн грн, а також зменшення запасів на 13,6 млн грн, свідчить про обмеженість ліквідності та необхідність покращення грошових потоків. Також помітне зростання інших витрат (з 59,6 тис. грн до 826,1 тис. грн) потребує аналізу їх структури для зниження навантаження на прибуток.

У цілому, ТОВ "ГРАНДЛІТОЇЛ" залишається прибутковим підприємством, яке активно інвестує в розвиток. Успіх у найближчі роки залежатиме від своєчасного введення нових виробничих потужностей, стабілізації грошових потоків та відновлення обсягів реалізації продукції до рівня 2022 року.

2.3 Організаційна структура та SWOT-аналіз ТОВ «Грандлітоїл»

Організаційна структура є критично важливою для ефективного функціонування будь-якого підприємства, зокрема ТОВ «Грандлітоїл». Вона визначає розподіл ролей, відповідальностей та підзвітності між підрозділами і працівниками, забезпечуючи чіткість управлінських рішень і безперебійну координацію процесів. Завдяки структурі компанія може гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, уникати дублювання функцій і знижувати ризики управлінських помилок.

Для зростаючого підприємства організаційна структура відіграє стратегічну роль, оскільки дозволяє узгодити поточну операційну діяльність із довгостроковими цілями. Добре побудована структура сприяє підвищенню продуктивності, мотивації персоналу та швидкому впровадженню інновацій, що особливо важливо для ТОВ «Грандлітоїл» у період активного розширення виробництва та модернізації.

Організаційна структура підприємства - лінійно-функціональна, що дозволяє ефективно розподіляти обов'язки в умовах зростання масштабів діяльності та впровадження інновацій. Вона включає такі основні підрозділи (рис. 2.1):

- Виробничий відділ: відповідає за процеси виробництва олії та жирів.
- Логістика та постачання: займається закупівлею сировини та розподілом готової продукції.
- Фінансовий відділ: керує фінансовими потоками та звітністю.
- Маркетинг та продажі: відповідає за просування продукції та взаємодію з клієнтами.

- Юридичний відділ: займається правовими питаннями та дотриманням нормативних вимог.

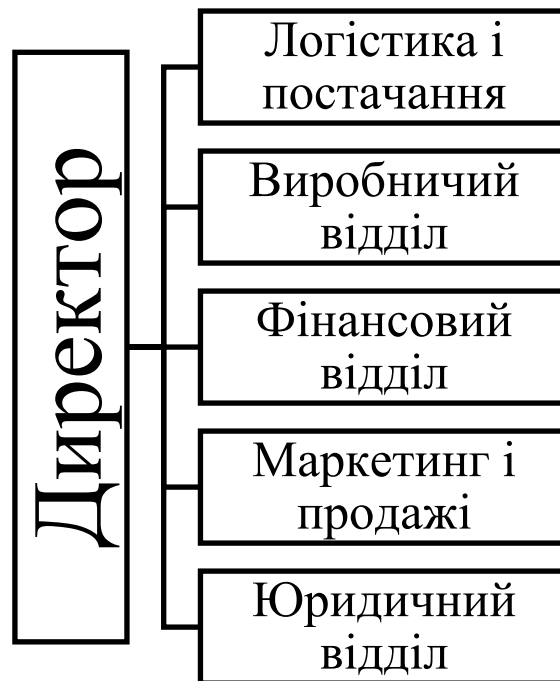


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління підприємством

SWOT-аналіз є одним із ключових інструментів стратегічного управління, який дозволяє підприємству всебічно оцінити свою внутрішню ситуацію та зовнішнє середовище. Завдяки ідентифікації сильних і слабких сторін, можливостей та загроз компанія отримує чітке розуміння своїх конкурентних переваг, вразливостей і напрямів розвитку. Це дає змогу ефективно планувати ресурси, уникати ризиків і використовувати сприятливі ринкові умови.

Для ТОВ «Грандлітоїл» SWOT-аналіз (табл. 2.8) особливо важливий у контексті динамічного зростання і зміни ринкових умов. Аналіз допомагає ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення: наприклад, посилити фінансову стійкість, вийти на нові ринки або зменшити залежність від зовнішніх ризиків. Такий підхід формує основу для побудови стратегії сталого розвитку компанії в умовах конкуренції та економічної невизначеності.

Компанія демонструє зростання чистого доходу та чистого прибутку, що свідчить про активний розвиток, на відміну від багатьох малих та середніх підприємств у галузі, які зберігають стабільний, але помірний темп росту.

Таблиця 2.8 - SWOT-аналіз ТОВ «Грандлітоїл»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths)	СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)
● Стабільне зростання виручки та прибутку	● Висока залежність від вартості сировини
● Значне оновлення та розширення основних засобів	● Обмеженість інформації щодо диверсифікації
● Активне інвестування у виробничу інфраструктуру	● Можливе моральне старіння частини обладнання
● Позитивна динаміка активів та капіталовкладень	● Високий рівень дебіторської заборгованості
● Збільшення кадрового потенціалу	● Залежність від внутрішнього ринку
МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)	ЗАГРОЗИ (Threats)
● Розширення збуту на нові ринки	● Економічна нестабільність в Україні
● Диверсифікація продукції (нові види олій/жирів)	● Коливання валютного курсу
● Впровадження енергоефективних технологій	● Зміни податкового та митного законодавства
● Партнерства з міжнародними компаніями	● Загострення конкуренції на ринку

Розширення та модернізація основних засобів вказує на оновлення обладнання або запуск нових виробничих ліній. Це суттєво підвищує конкурентоспроможність, адже підприємства з застарілим обладнанням (наприклад, дрібні фермерські кооперативи) мають вищі витрати та нижчу якість.

Активне інвестування у виробничу інфраструктуру свідчить про стратегічну побудову нових потужностей. Це важливий показник для довгострокового зростання, особливо в умовах нестабільного ринку.

Збільшення штату працівників підтверджує, що підприємство розширює виробництво. Для порівняння, багато конкурентів з аналогічною виручкою автоматизують процеси, але Грандлітоїл вкладає у людський капітал, що може свідчити про акцент на якість.

Компанія нарощує власний капітал. Власний капітал зростає швидше, ніж зобов'язання, що покращує фінансову стійкість, порівняно з компаніями, які надмірно залучають кредити.

Разом з тим, як і інші виробники олії, компанія чутлива до цін на соняшник та інші олійні культури. Ціни сильно коливаються через сезонність і геополітичні фактори (наприклад, блокування портів).

Висока дебіторська заборгованість потенційно знижує ліквідність компанії та свідчить про ризик неплатежів від контрагентів, на відміну від вертикально інтегрованих конкурентів (наприклад, "Кернел"), які контролюють збут.

Концентрація на внутрішньому ринку та відсутність диверсифікації збуту (наприклад, на експорт до ЄС або Близького Сходу) — потенційна загроза в умовах скорочення внутрішнього споживання.

Високе навантаження на поточні зобов'язання свідчить про незначну фінансову стійкість, особливо у порівнянні з компаніями, які більше фінансуються за рахунок власного капіталу.

Слід відмітити, що у відкритих джерелах немає згадок про сильну маркетингову присутність або власні ТМ. Це обмежує компанію в конкуренції з виробниками з яскравими споживчими брендами (наприклад, «Олейна», «Щедрий дар»).

Аналіз джерел [28-30] дає підстави стверджувати, що однією з перспектив є вихід на міжнародні ринки. Ринок олії має попит у країнах Азії, Європи, Близького Сходу. За умови сертифікації та дотримання експортних стандартів Грандлітоїл може розширити продажі та отримати валютну виручку.

Також можливістю є розширення асортименту. Компанія може перейти від лише технічної чи оптової продукції до фасованої олії, біопродуктів або перероблених жирів. Це дозволить підвищити маржу та залучити нових покупців.

Зниження витрат на енергію через модернізацію обладнання дозволить зміцнити конкурентні позиції, як це вже реалізували конкуренти з іноземними інвестиціями (наприклад, Bunge). Є можливість отримати підтримку з держпрограм (пільгове кредитування, компенсація за техніку), що може зменшити фінансове навантаження.

Серед загрозі виділяємо геополітичну та економічну нестабільність, адже військові дії, нестабільна податкова політика, зростання витрат на логістику та ризики для врожаю можуть негативно впливати на виробничу діяльність.

Такі компанії, як "Кернел", "МХП", "Оліяр", мають доступ до дешевого капіталу, контроль над сировиною і масштабну логістику, що ускладнює конкуренцію для середніх виробників.

Введення жорсткіших норм щодо безпечності харчових продуктів, трудових умов чи екологічних стандартів може спричинити додаткові витрати. При цьому високий рівень інфляції в Україні та нестабільність курсу гривні створюють ризики при закупівлі імпортованих компонентів та логістичних послугах.

Отже, ТОВ «Грандлітоїл» — приклад середнього бізнесу, що активно нарощує виробничі обсяги, модернізується та демонструє стійку фінансову динаміку. Його сильні сторони — інвестиційна активність та ріст прибутковості — вигідно відрізняють компанію від багатьох локальних конкурентів. Однак, на відміну від вертикально інтегрованих гравців ринку, компанія ще не має достатньої присутності на експортних ринках, брендування та масштабної фінансової подушки.

Загалом, ТОВ «Грандлітоїл» має всі передумови для переходу на новий етап розвитку — від регіонального виробника до впливового гравця на національному та міжнародному ринках.

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ГРАНДЛІТОЇЛ»

3.1 Аналіз стратегії розвитку підприємства

ТОВ «ГРАНДЛІТОЇЛ» — підприємство, що працює у сфері виробництва олії та тваринних жирів (КВЕД 10.41), демонструє активну динаміку розвитку протягом 2021–2023 років. Після періоду помірної фінансової стабільності у 2021 році (чистий прибуток — лише 41,2 тис. грн), компанія зробила ривок у 2022 році: чистий дохід від реалізації зріс більш ніж удвічі — з 125,2 млн грн до 282,5 млн грн (+125,6%), а прибуток — до 9,9 млн грн. Це свідчить про здатність підприємства швидко масштабуватись за сприятливої ринкової кон'юнктури.

У 2023 році виручка суттєво скоротилася — на 113,3 млн грн або 40,1%, що могло б свідчити про кризу. Але за глибинного аналізу видно, що це скоріше свідомий перехід до нової фази розвитку, а не наслідок зниження ефективності. Підприємство залишилося прибутковим (чистий прибуток — 5,6 млн грн) і почало активно нарощувати інвестиційну складову балансу.

2. Капіталовкладення як основа інвестиційної стратегії

Найвиразнішою ознакою обраної стратегії стала поява в балансі на кінець 2023 року незавершених капітальних інвестицій на суму 16 927,5 тис. грн. Для порівняння: у 2021 та 2022 роках такі інвестиції були відсутні. Паралельно з цим, відбулось помірне оновлення основних засобів (зростання на 480 тис. грн), що вказує на поетапну модернізацію або розширення виробничих потужностей.

Такі вкладення, як правило, реалізуються в межах довгострокової інвестиційної стратегії, спрямованої на:

- підвищення ефективності виробництва,
- оновлення технологій,
- збільшення обсягів випуску продукції,
- розширення ринкової присутності.

Розвиток у такий спосіб потребує значних фінансових ресурсів, що підтверджується зростанням довгострокових зобов'язань з 404,9 тис. грн у 2022 до 10 453,3 тис. грн у 2023. Таке фінансування, імовірно, є результатом кредитування або цільового інвестування під конкретний проєкт. У будь-якому разі, підприємство зробило рішучий крок до трансформації своєї виробничої бази.

3. Фінансова модель переходу: прибуток і ліквідність

Характерною ознакою стратегічного перехідного періоду стало погіршення короткострокової ліквідності — зокрема, залишки грошових коштів на кінець 2023 року зменшились до 47,8 тис. грн проти 692,0 тис. грн у 2022 році. Це може бути наслідком активних інвестицій, які «висмоктали» грошовий потік.

Однак, у підприємства спостерігається збалансована політика витрат, що дозволило зберегти прибутковість навіть за умов падіння реалізації. Наприклад, витрати скорочено майже пропорційно до зниження доходів:

Доходи зменшено на 112,1 млн грн (–39,5%),

Витрати — на 106,8 млн грн (–39,4%).

Це свідчить про гнучку операційну модель, яка дозволяє швидко адаптуватись до змін у фінансуванні та масштабі діяльності, не знижуючи фінансової стійкості.

4. Орієнтація на фінансову автономію та підвищення капіталізації

Позитивною ознакою обраної стратегії є також зростання власного капіталу: з 2,96 млн грн у 2021 до 14,9 млн грн у 2023 (+11,9 млн грн). Це демонструє поступове накопичення прибутку та бажання зменшити залежність від зовнішніх джерел фінансування у майбутньому.

На фоні зростання довгострокових боргів у 2023 році, такий рух власного капіталу дозволяє зберігати відносно стійкий баланс у структурі фінансування.

5. Тип стратегії: інтенсивне зростання з технологічним оновленням

З урахуванням фінансових даних, динаміки активів і пасивів, джерел [31-33], а також характеру інвестицій, стратегія підприємства може бути класифікована як інтенсивна стратегія розвитку через модернізацію виробництва та інвестування в

розширення потужностей, із тимчасовим зменшенням обсягів реалізації та послабленням ліквідності.

Ця стратегія потребує сильного управління ризиками та обіговим капіталом, однак у разі успішної реалізації нових потужностей — здатна забезпечити подальше масштабування та зростання прибутковості.

ТОВ "ГРАНДЛІТОЇЛ" знаходиться у фазі перетворення з виробника середнього масштабу на підприємство з більшим рівнем операційної складності та капіталізації. Стратегія компанії є прикладом довгострокового мислення: у 2023 році компанія зменшила обсяги реалізації, але інвестувала в майбутнє, зберігаючи прибутковість і зростаючи у капіталі. Успішна реалізація цієї стратегії дозволить підприємству закріпитися на нових ринках, підвищити ефективність і забезпечити зростання прибутку вже в найближчі роки.

3.2 Рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Грандлітоїл»

У сучасних економічних умовах стратегічне управління підприємством відіграє ключову роль у забезпеченні його довгострокового розвитку, стабільності та конкурентоспроможності. Підприємствам необхідно не лише оперативно реагувати на зміни, а й формувати чітку, обґрунтовану та гнучку стратегію розвитку.

ТОВ «ГРАНДЛІТОЇЛ» — представник малого бізнесу у сфері виробництва олії та тваринних жирів (КВЕД 10.41), що діє на території Вінницької області. За офіційною фінансовою звітністю за період 2021–2023 років підприємство продемонструвало не лише здатність працювати прибутково, а й активну позицію щодо інвестицій у розвиток основних засобів та виробничу інфраструктуру. Такі тенденції свідчать про наявність цілеспрямованої стратегії, орієнтованої на зміцнення позицій на ринку та зростання у довгостроковій перспективі.

Період, що охоплюється аналізом, характеризувався як зовнішніми викликами для бізнесу в Україні (економічна нестабільність, воєнні ризики,

інфляція, порушення логістичних ланцюгів), так і внутрішніми змінами в самому підприємстві. У 2022 році підприємство досягло піку з точки зору фінансових показників: чистий дохід становив понад 282 млн грн, а чистий прибуток — близько 10 млн грн. Проте вже у 2023 році спостерігалось суттєве зменшення обсягів реалізації до 169 млн грн (–40%), що збіглося з масштабними капітальними інвестиціями на суму понад 16,9 млн грн. Це свідчить про перехід підприємства до нової фази розвитку, де короткострокове зменшення обсягів операційної діяльності може бути зумовлене реалізацією інвестпроектів, спрямованих на підвищення виробничого потенціалу.

Результати аналізу та наукових доробок [35-39] дозволяють розробити наступні рекомендації для вдосконалення стратегії розвитку ТОВ «ГРАНДЛІТОЙЛ».

1. Забезпечити стабільність обігового капіталу та ліквідності

Фінансова звітність за 2023 рік показала критично низький залишок грошових коштів — лише 47,8 тис. грн, що при наявності довгострокових інвестиційних зобов'язань у розмірі 10,5 млн грн створює ризик платоспроможності.

Станом на кінець 2023 року підприємство мало всього 47,8 тис. грн грошових коштів, що становить лише 0,08% від загального обсягу активів (79 487,2 тис. грн). Такий рівень є надзвичайно критичним і не дозволяє покривати навіть базові операційні витрати протягом одного операційного циклу. Це могло б свідчити про недостатній контроль за касовими розривами або про надмірну концентрацію коштів в інвестиційній діяльності.

За фінансовими стандартами, підприємство має підтримувати рівень грошових коштів на рівні не менше 1–3% від активів [25], що у випадку «Грандлітойл» дорівнює щонайменше 794–2384 тис. грн. Відповідно, існує потреба у впровадженні системи управління грошовими потоками (cash flow forecasting), що дозволить прогнозувати дефіцити ліквідності заздалегідь і вживати відповідних заходів, наприклад, шляхом залучення короткострокових кредитних ліній або через продаж надлишкових запасів.

Оцінка структури активів підприємства демонструє, що значна частина ресурсів зосереджена в запасах — 42 238,8 тис. грн на кінець 2023 року, що становить понад 53% від оборотних активів. Порівняно з 2022 роком (55 808,2 тис. грн), запаси скоротились на 24,3%, однак все ще залишаються високими. Якщо врахувати, що готова продукція становить 28 910,9 тис. грн або 68% усіх запасів, можна зробити припущення, що відбувається накопичення продукції через тимчасове скорочення продажів. Це може призвести до зниження обіговості запасів, заморожування капіталу і втрати ліквідності [26]. Підприємству варто провести ABC-аналіз запасів і зменшити складські залишки по повільнообертовим позиціям, звільнивши тим самим ресурс на користь оборотного капіталу.

Отже, система рекомендацій охоплює такі заходи:

- Впровадити систему управління грошовими потоками (Cash Flow Management) для точного планування майбутніх витрат та доходів.
- Використовувати факторинг або короткострокове банківське фінансування для покриття касових розривів без зниження оборотного капіталу.
- Оптимізувати запаси, які у 2023 році становили 42,2 млн грн, що є суттєвою статтею оборотних активів. Зменшення їх обсягу без втрати операційної гнучкості дозволить вивільнити кошти.

2. Активізувати комерційний блок і наростити обсяги реалізації

Другою стратегічною сферою є активізація комерційного блоку компанії з метою нарощування обсягів реалізації. У 2022 році підприємство досягло пікового рівня чистого доходу в розмірі 282,5 млн грн, але вже у 2023 році цей показник скоротився до 169,1 млн грн. Втрата 113,3 млн грн (–40,1%) не була компенсована аналогічним зменшенням витрат, і хоча підприємство залишилось прибутковим, такі коливання свідчать про залежність від окремих ринків чи клієнтів.

Потенціал для відновлення та зростання реалізації є значним. Середній рівень доходу на одного працівника у 2022 році становив приблизно 6,4 млн грн (282,5 млн грн / 44 особи), а у 2023 — близько 3,3 млн грн на одного (169,1 млн грн / 51 особа). Це свідчить про недовантаження персоналу і можливість підвищення продуктивності через оптимізацію комерційної політики.

В контексті маркетингу підприємству варто переглянути канали збуту, розглянути можливість участі у коопераціях чи агропромислових об'єднаннях для збільшення замовлень.

Оскільки продукція олійно-жирової галузі має високу експортну привабливість, стратегічно доцільним є аналіз умов виходу на закордонні ринки, зокрема ЄС [27, 28]. За даними профільних асоціацій, середня ціна на нерафіновану соняшникову олію на зовнішніх ринках у 2023 році коливалась у межах 1000–1200 дол./т, що забезпечує стабільну рентабельність навіть за знижених внутрішніх цін.

Отже, передік заходів включатиме:

- Розширити географію продажів, зокрема шляхом виходу на ринки ЄС або Близького Сходу (олійний ринок є глобально кон'юнктурним і конкурентоспроможним).
- Впровадити агресивні маркетингові кампанії, орієнтовані на кінцевих споживачів і виробників харчових продуктів.
- Диверсифікувати продуктову лінійку — наприклад, розглянути виробництво супутньої продукції з побічних відходів (макуха, жирова сировина для технічного використання).

3. Контролювати боргове навантаження при реалізації інвестицій

Окрему увагу слід приділити структурі фінансування інвестицій. У 2023 році довгострокові зобов'язання підприємства зросли з 404,9 тис. грн до 10 453,3 тис. грн — більш ніж у 25 разів. Ці кошти, очевидно, були залучені на фінансування капітального будівництва, оскільки в активі з'явилися незавершені капітальні інвестиції на суму 16 927,5 тис. грн. Такий дисбаланс між короткостроковими й довгостроковими зобов'язаннями сам по собі не є негативним, однак він потребує чіткого плану обслуговування боргу.

Поточне співвідношення довгострокових зобов'язань до власного капіталу становить 70,2% ($10\,453,3 / 14\,887,8$), що близьке до гранично прийняттого рівня 75%. За стандартами корпоративного управління, рекомендується впровадити внутрішній норматив, який обмежуватиме фінансовий левередж на рівні, що

дозволяє обслуговувати борги без суттєвого зниження ліквідності або прибутковості. Наприклад, для підприємства у 2023 році в межах 8–9 млн грн (оцінено з урахуванням чистого прибутку та амортизації), обслуговування річного боргового навантаження понад 4 млн грн уже створює ризик нестабільності.

Збільшення довгострокових зобов'язань з 404,9 тис. грн у 2022 до 10,5 млн грн у 2023 є закономірним для інвестиційної фази, але потребує моніторингу:

- Запровадити коефіцієнти контролю боргу (Debt/Equity, Debt/EBITDA) на рівні менеджменту, щоб не допустити перевищення допустимого навантаження.
- Забезпечити ефективність реалізації капітальних інвестицій — тобто термін окупності вкладень (payback period) повинен бути реалістичним і вписуватись у плановий горизонт.
- Уникати концентрації боргів у валюті, якщо реалізація продукції відбувається в гривні — для зменшення валютного ризику.

4. Визначити чітку стратегічну мету після завершення інвестетапу

Крім того, підприємству доцільно не лише орієнтуватися на завершення будівництва нових об'єктів, а й заздалегідь визначити конкретні стратегічні результати, яких має бути досягнуто після введення в експлуатацію нових потужностей.

Це можуть бути: запланований обсяг виробництва, точка беззбитковості, рівень витрат на одиницю продукції, термін окупності проєкту тощо. Наприклад, якщо очікуване щорічне збільшення реалізації після запуску нових потужностей становить 50 млн грн, а маржа — 10%, то окупність інвестицій в 16,9 млн грн можлива протягом 3,4 року. Такий термін є прийнятним, але потребує перевірки відповідності виробничих, логістичних і збутових ресурсів до таких амбіцій.

Основні кроки:

- Сформулювати показники стратегічного результату (наприклад: обсяг виробництва, частка ринку, прибуток на одиницю продукції, експортна частка).

- Розробити 3-річний фінансовий прогноз з обґрунтованими планами щодо росту доходу, прибутку та повернення інвестицій.
- Зробити аудит внутрішніх бізнес-процесів з метою їх автоматизації та оптимізації, зокрема на виробництві та в логістиці.

5. Зміцнити корпоративну структуру управління

Поряд із інвестиційною складовою варто розглянути й управлінську трансформацію. Підприємству, що зростає, вже у найближчій перспективі знадобляться зміни у внутрішній структурі управління: запровадження посади фінансового директора, формалізація бюджетування, KPI-контроль на рівні департаментів, побудова системи регулярного фінансового планування.

Такий підхід дозволить уникнути ручного керування фінансами, що є вразливим при масштабуванні, та сформує підґрунтя для прийняття інституційних інвестицій у майбутньому.

Рекомендації:

- Ввести позицію фінансового директора або контролера, відповідального за реалізацію інвестпрограми.
- Розробити систему ключових показників ефективності (KPI) для всіх підрозділів.
- Посилити аналіз ризиків — в тому числі ринкових, валютних, цінових та репутаційних.

Узагальнимо всі перераховані рекомендації щодо вдосконалення стратегії розвитку ТОВ "ГРАНДЛІТОЇЛ" та очікуваними результатами їх впровадження у таблиці 3.1. Вона узагальнює ключові пропозиції з розширеного аналізу й показує, яку практичну користь кожен крок може принести підприємству.

Таблиця 3.1 - Рекомендації щодо вдосконалення стратегії та очікувані результати

№	Рекомендація	Очікуваний результат
1	Впровадити систему управління грошовими потоками (Cash Flow Forecasting)	Підвищення платоспроможності, зменшення касових розривів, забезпечення стабільної ліквідності
2	Оптимізувати рівень запасів через ABC-аналіз та скорочення залишків	Вивільнення до 14 млн грн оборотного капіталу, прискорення обігу коштів, зниження витрат на зберігання
3	Активізувати комерційний блок (маркетинг, розширення ринку, збут)	Зростання виручки на 20–30% протягом року, відновлення рівня доходу до 220–250 млн грн
4	Розробити план виходу на експорт або нові ринки	Диверсифікація джерел прибутку, зменшення залежності від внутрішнього попиту
5	Контролювати боргове навантаження через фінансові нормативи (Debt/Equity)	Зниження ризику перевищення ліміту боргу, підтримка кредитоспроможності підприємства
6	Визначити показники ефективності інвестпроектів (термін окупності, прибуток)	Обґрунтованість інвестицій, прогнозована віддача: повернення 16,9 млн грн за 3–4 роки
7	Запровадити внутрішнє бюджетування та KPI-систему	Підвищення операційної керованості, персональна відповідальність, ефективне управління витратами
8	Призначити фінансового контролера або директора	Зміцнення контролю за інвестиціями, прозорість звітності, підготовка до інституційного фінансування

Отже, можна стверджувати, що обрана підприємством стратегія розвитку — капіталомістка, інтенсивна, із високим рівнем внутрішнього ризику, але й із

суттєвим потенціалом прибутковості. Її вдосконалення передбачає баланс між амбіціями та управлінням ризиками: ліквідність, диверсифікація доходів, контроль боргів, підвищення ефективності операцій. За умови впровадження запропонованих заходів ТОВ «ГРАНДЛІТОЇЛ» має всі шанси стати більш стійким, гнучким і масштабним підприємством у своїй галузі.

3.3 Фінансове обґрунтування рекомендацій та оцінка ефективності їх впровадження

Розробка та впровадження стратегії розвитку підприємства вимагає не лише формування бачення та планів, а й практичного розрахунку того, наскільки ці рішення є економічно доцільними. Фінансове обґрунтування дозволяє оцінити очікувані вигоди від запропонованих змін у діяльності ТОВ «ГРАНДЛІТОЇЛ», визначити строки повернення інвестицій, вплив на прибутковість і фінансову стійкість, а також сформулювати реалістичні очікування щодо майбутнього ефекту.

Однією з найбільш суттєвих рекомендацій є оптимізація обігового капіталу за рахунок зменшення надлишкових запасів. На кінець 2023 року підприємство утримувало запаси на суму понад 42,2 млн грн, з яких майже 29 млн грн — це готова продукція. У поєднанні з помітним падінням реалізації (з 282,5 млн грн у 2022 році до 169,1 млн грн у 2023 році) така структура запасів може свідчити про перенасичення складу та сповільнення обігу. Якщо підприємство зменшить рівень запасів хоча б на 33% (що відповідає орієнтовно 14 млн грн), то ці кошти можуть бути вивільнені для покриття касових розривів, обслуговування зобов'язань або часткового фінансування короткострокових витрат без залучення додаткового боргу. Економія, яка виникає завдяки зменшенню витрат на зберігання та логістику, також є суттєвою. Якщо прийняти умовний рівень витрат на обслуговування складських запасів у 3% річних, то прямий ефект лише від зниження залишків на 14 млн грн становитиме понад 400 тис. грн щороку.

Не менш важливим чинником ефективності стратегії є реалізація капітальних інвестицій. У 2023 році у звітності підприємства з'явилися незавершені капітальні інвестиції обсягом 16,9 млн грн. Очевидно, що мова йде про модернізацію виробництва або створення нових потужностей. Щоб оцінити доцільність таких витрат, варто проаналізувати їх потенційну окупність. Якщо в результаті реалізації проекту підприємство зможе збільшити річний обсяг реалізації хоча б на 50 млн грн, а чиста маржа залишиться на рівні 3,3% (як у 2023 році), то очікуваний додатковий прибуток складе близько 1,65 млн грн на рік. У такому випадку термін окупності капіталовкладень становитиме близько 10 років. Водночас, якщо підприємству вдасться оптимізувати витрати й підвищити маржу до 6%, що цілком досяжно завдяки масштабуванню виробництва та зменшенню собівартості, тоді щорічний прибуток становитиме 3 млн грн, а термін повернення інвестицій скоротиться до менш як шести років. Таким чином, ефективність капіталовкладень безпосередньо залежить від результатів супутніх управлінських рішень.

Інший напрям, який має потенціал для економічного ефекту, — це активізація збуту [29]. Зростання обсягів реалізації навіть на 20% від рівня 2023 року дозволить підприємству збільшити виручку приблизно на 33,8 млн грн. За маржі в 3,3%, це еквівалентно додатковому прибутку на рівні понад 1,1 млн грн щорічно. Ці кошти можуть покрити частину зобов'язань або спрямовуватись на фінансування операційних інновацій, оновлення обладнання, маркетинг тощо. А якщо зростання буде більш динамічним (30% і вище), то ефект лише посилиться. Таким чином, реалізація маркетингової стратегії матиме не лише репутаційний, а й грошовий вимір.

Усі запропоновані заходи впливатимуть і на фінансові коефіцієнти, зокрема на ліквідність, рентабельність активів та капіталу. Наприклад, завдяки вивільненню обігових коштів підприємство може досягти покращення коефіцієнта загальної ліквідності з 1,1–1,2 до нормативного рівня 1,5. Це, у свою чергу, знижує ризик несплати за короткостроковими зобов'язаннями та підвищує довіру з боку банків і постачальників. Підвищення рентабельності активів також є цілком реалістичним

— з нинішніх 7,1% (прибуток 5,6 млн грн / активи 79,5 млн грн) до потенційних 9–10% за умов вищого доходу й ефективнішого використання основних фондів.

Таблиця 3.2 - Економічне обґрунтування запропонованих рекомендацій

Напрямок впровадження	Очікувана дія	Розрахунковий ефект (тис. грн)
Зниження запасів (на 33%)	Вивільнення оборотних коштів	≈ 14 050
Економія на витратах зберігання	3% від вивільнених запасів	≈ 421
Приріст реалізації на 20%	Додатковий прибуток при маржі 3,3%	≈ 1 115
Приріст реалізації на 20% (при маржі 6%)	Додатковий прибуток	≈ 2 028
Ефективне використання інвестицій (маржа 6%)	Річний прибуток від нових потужностей	≈ 3 000
Скорочення терміну окупності інвестицій	3 10 до ~5,6 років (при зростанні прибутковості)	—

Поглиблений аналіз фінансових показників ТОВ «ГРАНДЛІТОЇЛ», з урахуванням запропонованих рекомендацій та відповідних розрахунків ефективності їх впровадження, дозволяє зробити висновок про наявність об'єктивного потенціалу до переходу підприємства на новий рівень розвитку. Реалізація запропонованих заходів є не лише тактичним інструментом стабілізації ліквідності чи зростання прибутку, а й формує підґрунтя для формулювання оновленої стратегії функціонування та позиціонування підприємства у галузевому середовищі.

Нову стратегію доцільно розглядати як перехід від моделі з переважанням стабільної, але обмеженої виробничої активності до інтенсивної моделі зростання з одночасним технологічним оновленням, структурною перебудовою активів і поступовим підвищенням частки інвестиційних та інноваційних складових у загальній системі управління підприємством. Фактично, йдеться про трансформацію підприємства з традиційного суб'єкта малого бізнесу у напрямі середньої виробничої одиниці з елементами кластерного мислення, підвищеної експортної орієнтації та участі у формуванні регіональної доданої вартості.

Однією з центральних ліній стратегічного оновлення має стати нарощування операційної ефективності шляхом зміни підходів до управління ресурсами. Це стосується як фінансових, так і матеріально-виробничих ресурсів. Посилення контролю над обіговими активами, зменшення циклу обороту запасів, оптимізація дебіторської заборгованості, а також технологічна модернізація на основі капітальних інвестицій дозволять підприємству забезпечити стабільне грошове середовище для реалізації стратегічних цілей. Нова структура активів, що формується в результаті впровадження інвестиційного проєкту, уже в середньостроковій перспективі може сприяти зростанню коефіцієнтів рентабельності та оборотності активів, зменшенню залежності від короткострокового боргу та підвищенню привабливості підприємства для зовнішніх партнерів і фінансових установ [39].

У довгостроковому вимірі реалізація запропонованих управлінських рішень дозволить сформувати модель сталого розвитку, в межах якої підприємство функціонуватиме не лише як виробник сировинної продукції, а як повноцінний елемент агропромислового ланцюга [40]. Це може включати вертикальну інтеграцію з постачальниками сировини, розвиток переробних потужностей із вищим ступенем доданої вартості, а також вихід на сегменти преміальної продукції або нішеві ринки (наприклад, органічної чи експортно сертифікованої олії). Усе це підвищує стратегічну гнучкість підприємства, дозволяючи ефективно реагувати на коливання ринкового середовища, зміну регуляторної політики та зовнішні шоки.

Таким чином, перспективи ТОВ «ГРАНДЛІТОІЛ» слід оцінювати як позитивні за умови впровадження послідовної, фінансово обґрунтованої та управлінсько-підкріпленої стратегії оновлення. У її центрі має бути не лише зростання обсягів виробництва, а й поступовий перехід до системи управління, заснованої на ефективності, інноваційності та адаптивності до вимог глобального ринку. Це дозволить підприємству не лише забезпечити внутрішню фінансову стабільність, а й інтегруватися у сучасні виробничо-комерційні ланцюги з вищою доданою вартістю та перспективами експортного позиціонування.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській кваліфікаційній роботі було розглянуто теоретико-методичні та практичні засади вдосконалення стратегії розвитку підприємства, що дало змогу сформулювати наступні висновки.

1. Аналіз літературних джерел виявив, що стратегічне управління — це комплекс управлінських рішень і дій, які визначають довгостроковий напрям розвитку підприємства, забезпечують його адаптацію до змін зовнішнього середовища та досягнення стратегічних цілей. Воно базується на аналізі внутрішніх ресурсів і потенціалу підприємства, а також на глибокому розумінні ринкових умов.

2. Оцінювання ефективності реалізації стратегії є ключовим інструментом стратегічного управління, який забезпечує об'єктивну перевірку досягнення стратегічних цілей. Використання різних методичних підходів дозволяє врахувати специфіку галузі, рівень організаційного розвитку та контекст середовища. Найбільш ефективною є комбінація якісних та кількісних методів, що поєднує фінансову аналітику, KPI, SWOT, ризик-менеджмент і збалансовану систему показників. Сучасна практика свідчить, що універсального підходу до оцінювання не існує: кожна стратегія вимагає індивідуального підходу та адаптації інструментів під реальні умови функціонування підприємства.

3. Поглиблений аналіз ТОВ "ГРАНДЛІТОІЛ" свідчить, що підприємство демонструє стійку прибуткову діяльність: чистий прибуток зріс з 41,2 тис. грн у 2021 році до 9 886,2 тис. грн у 2022, а у 2023, попри зниження обсягів реалізації, склав 5 610,1 тис. грн. Рентабельність чистого прибутку залишалася стабільною: 3,5% у 2022 та 3,3% у 2023 році. Це свідчить про збереження ефективності навіть за умов скорочення виручки на 113,3 млн грн (з 282,5 млн до 169,1 млн грн), що, ймовірно, пов'язано з перебудовою виробництва або ринковими факторами.

Водночас підприємство здійснило масштабні інвестиції в основні засоби — у 2023 році обсяг незавершених капітальних інвестицій досяг 16,9 млн грн, тоді як у попередні роки ці витрати були відсутні. Це говорить про стратегічну орієнтацію

на розвиток, що підтверджується й зростанням довгострокових зобов'язань з 404,9 тис. грн до 10 453,3 тис. грн (+2 482%). У результаті цього загальні активи збільшилися на 7,9 млн грн, а власний капітал зріс на 2,6 млн грн до 14,9 млн грн.

Разом із тим, фінансова стійкість потребує уваги. Різке зменшення грошових коштів до критичного рівня 47,8 тис. грн (–93%) при зниженні оборотних активів на 9,4 млн грн, а також зменшення запасів на 13,6 млн грн, свідчить про обмеженість ліквідності та необхідність покращення грошових потоків. Також помітне зростання інших витрат (з 59,6 тис. грн до 826,1 тис. грн) потребує аналізу їх структури для зниження навантаження на прибуток.

4. ТОВ "ГРАНДЛІТОЇЛ" знаходиться у фазі перетворення з виробника середнього масштабу на підприємство з більшим рівнем операційної складності та капіталізації. Стратегія компанії є прикладом довгострокового мислення: у 2023 році компанія зменшила обсяги реалізації, але інвестувала в майбутнє, зберігаючи прибутковість і зростаючи у капіталі.. Успіх у найближчі роки залежатиме від своєчасного введення нових виробничих потужностей, стабілізації грошових потоків та відновлення обсягів реалізації продукції до рівня 2022 року.

5. Рекомендації щодо вдосконалення стратегії розвитку підприємства охоплюють як поточну операційну діяльність (ліквідність, запаси, збут), так і довгострокову перспективу — інвестиції, оновлення активів і структуру фінансування.

Одним із ключових напрямів удосконалення стало питання ефективного управління обіговими коштами. Надмірно високий рівень запасів, що у 2023 році перевищив 42 млн грн, створює ризик замороження капіталу та ускладнює фінансування щоденних операцій. Рекомендоване зниження запасів хоча б на 33% дає змогу вивільнити понад 14 млн грн, які можуть бути використані для покриття касових розривів або реінвестовані в більш дохідні напрями. Окрім того, за рахунок скорочення обсягів зберігання продукції, підприємство зменшить витрати на логістику та обслуговування, що створить щорічну економію понад 400 тис. грн.

Іншим стратегічним акцентом стало удосконалення політики реалізації продукції. Суттєве зниження обсягів реалізації у 2023 році на 40% порівняно з

попереднім роком має розглядатися не лише як тимчасова втрата ринку, а й як привід для системної переоцінки маркетингової моделі. Впровадження комплексної програми розширення ринків збуту — з орієнтацією як на внутрішній, так і на зовнішній ринок — дозволить збільшити обсяги продажів на 20–30%, що забезпечить щорічне зростання прибутку щонайменше на 1–2 млн грн. Такий ефект не тільки компенсує поточні втрати, але й створить фінансовий фундамент для довгострокової стабільності.

Ще одним вагомим аспектом стратегії є управління борговим навантаженням. Стрімке зростання довгострокових зобов'язань у 2023 році (з 0,4 млн грн до 10,5 млн грн) вимагає особливої уваги. Оцінка інвестиційного проєкту в частині окупності показує, що навіть за консервативної маржі в 3,3%, підприємство зможе повернути вкладені 16,9 млн грн протягом 10 років, а за оптимістичного сценарію з маржею 6% — за 5–6 років. Це свідчить про достатню потенційну рентабельність інвестицій, однак її реалізація можлива лише за умов належного фінансового контролю та досягнення запланованого приросту обсягів виробництва.

Загальний зміст рекомендацій також містить управлінський вектор — необхідність формалізації систем управління, внутрішнього бюджетування, запровадження ключових показників ефективності (KPI), а також розширення функціональної структури підприємства. Це не лише підвищить рівень дисципліни в реалізації стратегічних цілей, а й створить платформу для підготовки підприємства до майбутніх форм залучення фінансування, включаючи інституційні інвестиції чи партнерські проєкти.

У цілому, запропоновані рекомендації є частиною послідовного плану дій, який не лише відповідає поточним викликам, а й орієнтований на сталий розвиток підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі. За умов впровадження навіть частини запропонованих змін, ТОВ «ГРАНДЛІТОЇЛ» отримає змогу значно підвищити свою фінансову ефективність, стійкість до ринкових ризиків і конкурентоспроможність на рівні галузі, що є основою для формування нової якості зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ansoff, H. Igor. Strategic Issue Management. *Strategic Management Journal*, vol. 1, no. 2, 1980, pp. 131–48. JSTOR, <http://www.jstor.org/stable/2486096>. Accessed 21 Nov. 2023.
2. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату і забезпечити його стійкість. Альпіна Бізнес Букс, 2008.
3. Наливайко А.П. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку: монографія. Київ, 2001. 227 с.
4. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХП», 2017. 460 с.
5. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. За заг. ред. Бутка М. П. [М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін.. Київ, 2016. 376 с.
6. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ, 2006. 312 с.
7. Берданова О.В, Вакуленко В.М, Тертичка В.В. Стратегічне планування: навч. посібник. Львів, 2008. 138 с.
8. Колесніков Г.О. Менеджерський словник: Навчально-довідкове видання. Укладач Колесніков Г.О. Київ, 2007. 288 с.
9. Гончаров С. М., Кушнір Н. Б. Тлумачний словник економіста / за ред. проф. С. М. Гончарова. Київ, 2009. 264 с.
10. Кайлюк Є. М., Андрєєва В.М., Гриненко В.В. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Харків, 2010. 279 с.
11. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : підруч. для студ.вищ. навч. закл. Київ, 2008. 496 с.
12. Бугайчук , В., Кривульський, Є., & Глюза, К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>

13. Чикуркова А.Д. Методичні підходи до оцінювання стратегії управління персоналом підприємства. *Економіка АПК*. 2018, № 2. С. 49-56.
14. Юрій Е.О. Луцик І.Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. №13. С. 131-134
15. Череп О.Г., Веремєєнко О.О. Формування стратегії розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №7. С. 320-325.
16. Валентин Я. Лівшиць. Аналіз стратегії диверсифікації діяльності українських металургійних підприємств на міжнародних ринках (на матеріалі компанії Метінвест). *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №11. С. 15-22.
17. Матриця Ансоффа: комплексний підхід до бізнес-стратегії. URL: https://itez.com.ua/blog/ansoff-matrix-business-strategy.html?utm_source=chatgpt.com
18. Case study: Increasing gender diversity in the tech sector in Ukraine. URL: https://pracademy.co.uk/insights/international-pr-case-study-increasing-gender-diversity-in-the-tech-sector-in-ukraine/?utm_source=chatgpt.com
19. Задовська О.О., Артеменко Л.П. Методи оцінювання реалізації стратегії підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 19 С. 185-189.
20. Максименко Д.В., Чекан Ю.Ю. Збалансована система показників у системі стратегічного управлінського обліку. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Економічні науки. 2016. № 21(16). С. 209–215.
21. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>.
22. Бугайчук В., Грабчук І., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*, 2022. №44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84> .
23. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193–199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30 .

24. Сакун Л.М., Веденіна Ю.Ю., Сухомлин Л.В., Цимбал О.С. Формування стратегії антикризового управління на підприємствах машинобудування в умовах змін. *Вісник Хмельницького національного університету*: науковий журнал. 2021. № 5. Т. 2. С. 35–40.
25. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 11(162). С. 107-113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23
26. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56>
27. Збитки, завдані українському бізнесу внаслідок російської агресії, оцінюються в \$13 млрд. Kyiv School of Economics, 2023. URL: <https://damaged.in.ua/damage-assessment>
28. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з росією. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57>
29. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1–2. С. 114–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20
30. Огляд інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні. Національний інститут стратегічних досліджень, 2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv>
31. Шварц І. В., Краєвська А. С., Білоконь Т. М. Підприємництво : електронний навчальний посібник комбінованого (локального та мережного) використання.— Вінниця : ВНТУ, 2022. 130 с.
32. Гвоздінська М.А. Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства. Збірник тез V Міжнародної наукової конференції «Теорія модернізації в контексті сучасної світової науки». Дніпро, 2025. С. 305-306.
33. Романів А., Ситник Й. Особливості розроблення інвестиційних стратегій в підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3410>.

34. Бестужева С.В., Козуб В.О. Формування та реалізація міжнародної інвестиційної стратегії підприємства: методичний аспект. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 16–20.

35. Бланк І.О., Гуляєва Н.М. Інвестиційний менеджмент: підручник. Київ. нац. торг. екон. унт. 2003. 398 с.

36. Гуторов О.І. Інвестиційна стратегія підприємства: принципи, методи та етапи розробки. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. Серія „Економічні науки”. 2021. № 2., Т. 2. С. 212–226.

37. Данкеєва О.М. Окремі концептуальні аспекти щодо формування інвестиційної стратегії підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 29. С. 46–50.

38. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. №5. С. 72–78.

39. Феєр О. В., Хаустова К. М., Густі С. М. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 90–97.

40. Артюшок В. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-44-61.

41. Мороз О. О., Білоконь Т. М. Методичні вказівки до виконання бакалаврських кваліфікаційних робіт для студентів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Вінниця: ВНТУ, 2024. 55 с.

ДОДАТОК А
(обов'язковий)

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва роботи: Удосконалення стратегічного розвитку підприємства

Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота

Підрозділ кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

Коефіцієнт подібності текстових запозичень, виявлених у роботі
системою StrikePlagiarism 13 %

Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне)

❖ Запозичення, виявлені у роботі, є законними і не містять ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації. Роботу прийняти до захисту

❖ У роботі не виявлено ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації, але надмірна кількість текстових запозичень та/або наявність типових розрахунків не дозволяють прийняти рішення про оригінальність та самостійність її виконання. Роботу направити на доопрацювання.

❖ У роботі виявлено ознаки плагіату та/або текстових маніпуляцій як спроб укриття плагіату, фабрикації, фальсифікації, що суперечить вимогам законодавства та нормам академічної доброчесності. Робота до захисту не приймається.

Експертна комісія:

Боковець В.В., в.о. зав. Каф. ПЛМ

(прізвище, ініціали, посада)

(підпис)

Безсмертна О.В., гарант ОПП

(прізвище, ініціали, посада)

(підпис)

Особа, відповідальна за перевірку _____

(підпис)

Пілявоз Т.М.

(прізвище, ініціали)

З висновком експертної комісії ознайомлений(-на)

Керівник _____

Білоконь Т.М., доц. каф. ПЛМ

Здобувач _____

Гвоздінська М.А.

Ілюстративний матеріал
до бакалаврської кваліфікаційної роботи на тему:

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

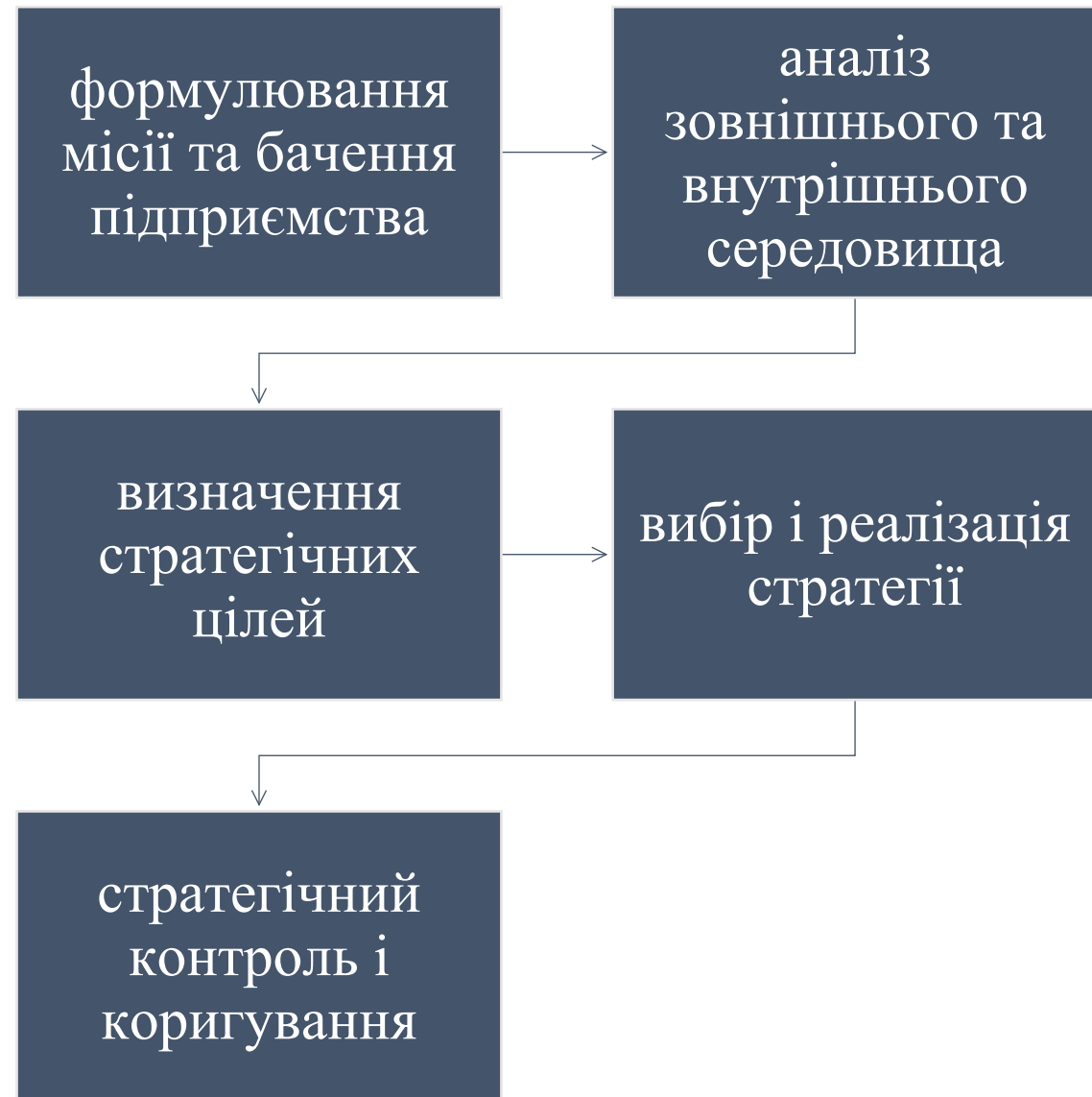
Виконала: студентка 4 курсу, групи П-21б

Гвоздінська М.А.

Керівник:

к..е.н., доцент каф. ПЛМ Білоконь Т.М.

Ключові
компоненти
управління
стратегічним
розвитком
підприємства



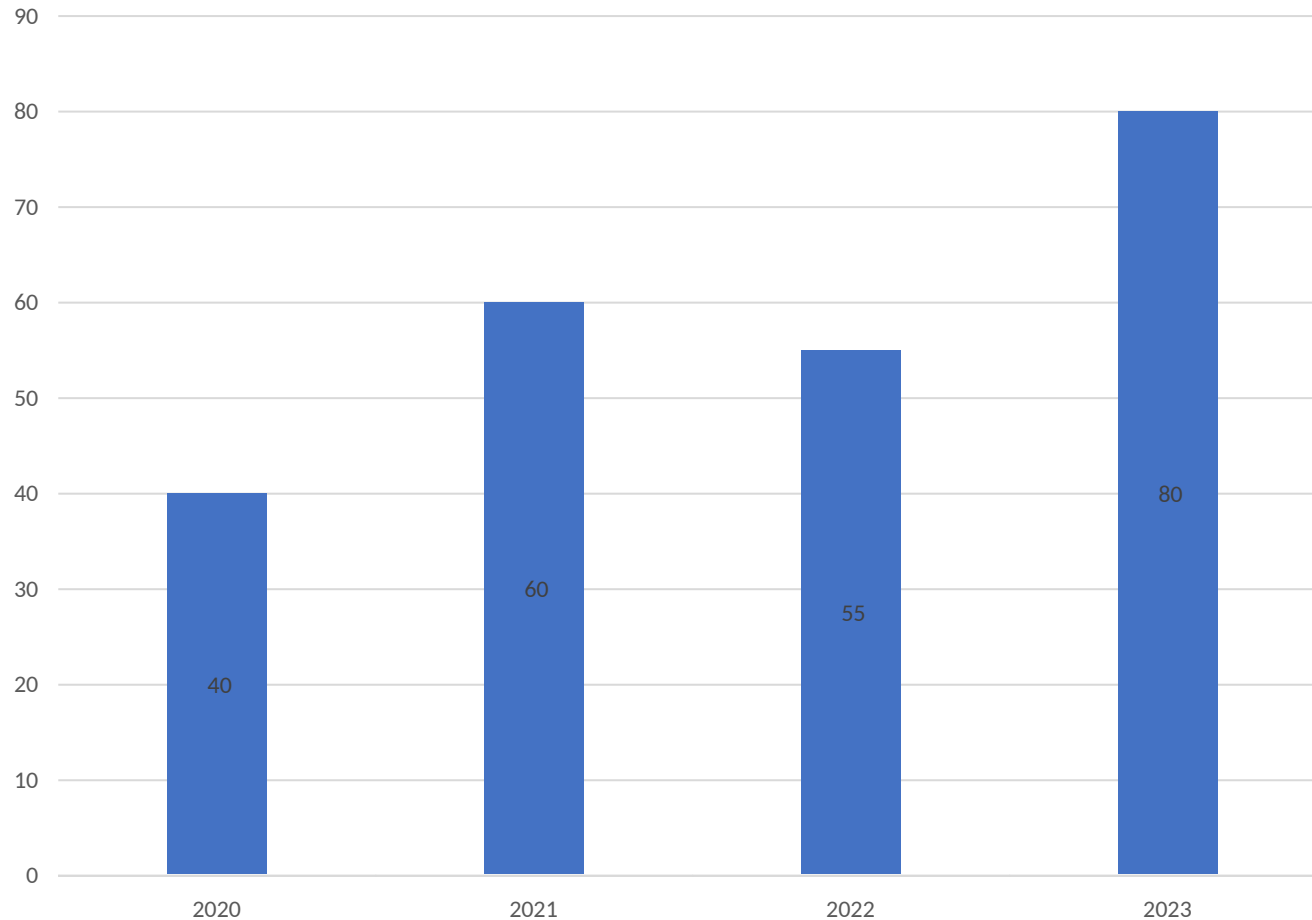
Структурний аналіз активів

Стаття	2022	2023	2024
Необоротні активи	3,1%	24,7%	28,0%
Оборотні активи	96,9%	75,3%	72,0%
Основні засоби (чисті)	2,1%	3,4%	27,8%
Незавершені капітальні інвестиції	0%	21,3%	0,2%
Грошові активи	0,6%	0,06%	4,9%
Дебіторська заборгованість за продукцію	1,3%	7,5%	10,8%
Дебіторська заборгованість за бюджетом	1,4%	6,0%	17,7%
Готова продукція	28,2%	36,6%	21,7%

Структурний аналіз пасивів

Стаття	2022	2023	2024
Власний капітал	6,4%	17,2%	28,6%
Довгострокові зобов'язання	0,6%	0,6%	5,5%
Поточні зобов'язання	93,0%	82,2%	65,9%
Усього пасивів (баланс)	100%	100%	100%

Слайд 5. Динаміка кількості вітчизняних франчайзингових мереж у 2020-2023 рр.



Вітчизняні франшизи:

- Pizza Celentano (Громадське харчування)
- Сушия (Суші-ресторани)
- Unmomento (Хімчистка та побутові послуги)
- Lviv Croissants (Фаст-фуд)
- Prostor (Ритейл)

Зарубіжні франшизи:

- McDonald's (Фаст-фуд)
- KFC (Фаст-фуд)
- Domino's Pizza (Громадське харчування)

Слайд 6. Франшиза «Мармеладний Джек»

Показник	Крамниця 20-30 кв.м	Крамниця 40-50 кв.м	Крамниця 60-80 кв.м
Інвестиції	Від 600 тис. грн	Від 800 тис. грн	Від 1 млн. грн
Чистий прибуток за місяць	Від 70 тис. грн	Від 120 тис. грн	Від 150 тис. грн
Термін окупності	Від 8 місяців	Від 7 місяців	Від 7 місяців

Унікальні переваги франшизи

1. Ексклюзивні контракти з європейськими виробниками
2. Швидка окупність завдяки ефективній моделі підтримки
3. Сильна маркетингова стратегія та впізнаваність бренду
4. Широка товарна лінійка та гнучка логістика
5. Гнучкість у форматах торгових точок

Слайд 7. SWOT-аналіз франчайзингу в Україні

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Зростаюча популярність франчайзингу серед малого бізнесу • Наявність успішних національних франшиз • Гнучкість моделей • Адаптивність до кризових умов (під час війни багато мереж зберегли роботу) • Доступність для входу в бізнес без потреби створення бренду з нуля	• Відсутність спеціалізованого законодавства • Обмежена фінансова грамотність потенційних франчайзі • Низька поінформованість про франчайзинг у регіонах • Складність у залученні фінансування та кредитів • Нерівномірний розвиток (переважно великі міста)
Можливості	Загрози
• Розвиток франшиз у нових сегментах (освіта, логістика, медичні послуги) • Державні програми підтримки малого та середнього бізнесу • Розширення франчайзингу за межі України (експорт українських брендів) • Активізація цифрових франшиз та e-commerce моделей • Зростання інтересу інвесторів до сталих франшиз	• Політична та економічна нестабільність • Вплив воєнних дій на інфраструктуру • Поширення недобросовісних франшиз • Конкуренція з міжнародними мережами, які мають вищі ресурси • Відтік підприємців за кордон

Слайд 8. Напрями державної підтримки франчайзингу та вплив на підприємницьку діяльність в Україні

Напрямок підтримки	Заходи	Очікуваний ефект
1. Правове регулювання	- Оновлення законодавства - Спрощення реєстрації франшиз - Захист прав сторін угоди	Зниження юридичних ризиків, зростання довіри до моделі
2. Фінансова підтримка	- Пільгове кредитування для МСП - Гранти для ВПО/ветеранів - Податкові пільги на старті	Полегшення доступу до фінансів, стимулювання входу у франчайзинг
3. Освітні ініціативи	- Курси при ЦНАПах/університетах - Онлайн-платформи з кейсами - Рейтинг франшиз	Зростання обізнаності підприємців, популяризація моделі
4. Інституційна інтеграція	- Включення у програми «єРобота», «Дія.Бізнес» - Партнерство з громадами - Франшизи в публічному секторі	Розвиток локальних економік, масштабування у важкодоступних регіонах
5. Географічне стимулювання	- Підтримка в деокупованих регіонах - Експорт українських франшиз - Участь у міжнародних виставках	Відбудова регіонів, міжнародне позиціонування українського бізнесу