

**Міністерство освіти і науки України**

**Луцький національний технічний університет**

(повне найменування вищого навчального закладу)

**Факультет бізнесу та права**

(повне найменування факультету)

**Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики**

(повна найменування кафедри)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»**

**МЕХАНІЗМ ВИБОРУ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ  
ПІДПРИЄМСТВА (НА МАТЕРІАЛАХ ТОВ «ТИГРЕС ЛЮКС»)**  
спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Підприємництво та бізнес-адміністрування»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти  
групи ПТ(ПБА)м-21  
**Маслов Олександр Олександрович**

(підпис)

Керівник:  
к.е.н., доцент  
**Оксенюк Катерина Ігорівна**

(підпис)

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.  
д.е.н., професор  
Гарант освітньої програми:  
**Полінкевич Оксана Миколаївна**

(підпис)

Луцьк – 2025 року

# ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 076 Підприємництво та торгівля

Освітня програма: Підприємництво та бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_ р.

## З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

*Маслова Олександра Олександровича*

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: *Механізм вибору бізнес-стратегії розвитку підприємства (на матеріалах ТОВ «Тигрес Люкс»)*

Керівник роботи: к.е.н., доцент Оксенюк К.І.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «04» січня 2025 р. № 12/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи монографії, посібники, підручники, інтернет-видання, статистичний щорічник

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

ВСТУП. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА. РОЗДІЛ 3 . РОЗРОБКА ТА ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ВИБОРУ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ТИГРЕС ЛЮКС». ВИСНОВКИ. ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ. ДОДАТКИ

5. Перелік графічного матеріалу:

Лист 1. Теоретичні дослідження бізнес-стратегії підприємства

Лист 2. Аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства

Лист 3. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів

Лист 4. Аналіз ефективності використання основних засобів

Лист 5. Аналіз ефективності використання оборотних активів підприємства

Лист 6. SWOT-матриця сильних та слабких сторін функціонування ТОВ «Тигрес Люкс»

Лист 7. . Аналіз фінансових результатів використання бізнес-стратегії

Лист 8. Механізм вибору бізнес-стратегії підприємства ТОВ «Тигрес Люкс»

Лист 9. Фактичні та прогнозні показники діяльності та дерево цілей підприємства

Лист 10. Розрахунки доцільності впровадження інвестиційного проєкту в межах використання рекомендованої бізнес-стратегії «укріплення позицій на ринку»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Теоретичний розділ</i>	<i>Оксенюк К.І.</i>		
<i>Аналітичний розділ</i>	<i>Оксенюк К.І.</i>		
<i>Проектний розділ</i>	<i>Оксенюк К.І.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Хомяк Н.В.</i>		

7. Дата видачі завдання 23 вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 24.09.2024</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 29.10.2024</i>	
3.	<i>Теоретичний розділ</i>	<i>до 07.03.2025</i>	
4.	<i>Аналітичний розділ</i>	<i>до 30.05.2025</i>	
5.	<i>Проектний розділ</i>	<i>до 03.09.2025</i>	
6.	<i>Висновки</i>	<i>до 01.10.2025</i>	
7.	<i>Формування списку джерел посилань</i>	<i>до 08.10.2025</i>	
8.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 15.10.2025</i>	
9.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 22.10.2025</i>	
10.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 01.11.2025</i>	
11.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 15.11.2025</i>	
12.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 03.12.2025</i>	

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_ (підпис)

Маслов О.О.

(прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Оксенюк К.І.

(прізвище, ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Маслов О.О. Механізм вибору бізнес-стратегії розвитку підприємства (на матеріалах ТОВ «Тигрес Люкс»). Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра ОП «Підприємництво та бізнес-адміністрування» спеціальності 076 Підприємництво та торгівля. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел посилань, додатків.

У роботі наведені теоретичні та прикладні дослідження механізму вибору бізнес-стратегії розвитку підприємства. У першому розділі роботи проведено теоретичні основи дослідження бізнес-стратегії розвитку підприємства. Досліджено поняття бізнес-стратегії розвитку та подані головні дефініції терміну. Розглянуто процес вибору бізнес-стратегії та чинники впливу. Наведена класифікація бізнес-стратегій розвитку підприємства.

У другому розділі роботи представлено загальну характеристику підприємства, проаналізовано основні економічні показники його діяльності. Здійснено аналіз бізнес-середовища досліджуваного підприємства. Проведено оцінку ефективності бізнес-стратегії підприємства.

У третьому розділі роботи розроблено та представлено механізм вибору бізнес-стратегії розвитку підприємства. В межах цієї бізнес-стратегії запропоновано до впровадження інвестиційний проєкт з виготовлення інноваційної продукції. Здійснено оцінку ефективності реалізації запропонованого проєкту.

Ключові слова: стратегія, бізнес-стратегія розвитку, механізм вибору, ефективність, підприємство, господарська діяльність, виробництво.

## ANNOTATION

Maslov O.O. The mechanism of choosing a business strategy for the development of an enterprise (based on materials from Tigres Lux LLC). Manuscript.

Master's qualification work OP "Entrepreneurship and Business Administration" specialty 076 Entrepreneurship and trade. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2025.

The master's qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of references, and appendices.

The work presents theoretical and applied studies of the mechanism of choosing a business strategy for the development of an enterprise. The first section of the work presents the theoretical foundations of the study of the business strategy for the development of an enterprise. The concept of a business strategy for development is studied and the main definitions of the term are given. The process of choosing a business strategy and factors of influence are considered. A classification of business strategies for the development of an enterprise is given.

The second section of the work presents a general characteristic of the enterprise, analyzes the main economic indicators of its activities. An analysis of the business environment of the studied enterprise is carried out. An assessment of the effectiveness of the enterprise's business strategy is carried out.

In the third section of the work, a mechanism for choosing a business strategy for the development of an enterprise is developed and presented. Within the framework of this business strategy, an investment project for the production of innovative products is proposed for implementation. The effectiveness of the proposed project is assessed.

Keywords: strategy, business strategy for development, selection mechanism, efficiency, enterprise, economic activity, production.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Поняття бізнес-стратегії розвитку підприємства та основні дефініції	10
1.2. Процес вибору бізнес-стратегії розвитку підприємства та чинники впливу	15
1.3. Класифікація бізнес-стратегій розвитку підприємства	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	23
2.1. Загальна характеристика та аналіз показників підприємства ТОВ «Тигрес Люкс»	23
2.2. Аналіз бізнес-середовища досліджуваного підприємства	29
2.3. Аналіз та оцінка ефективності бізнес-стратегії підприємства ТОВ «Тигрес Люкс»	39
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ВИБОРУ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ТИГРЕС ЛЮКС»	49
3.1. Механізм вибору бізнес-стратегії розвитку досліджуваного підприємства	49
3.2. Розробка бізнес-стратегії розвитку підприємства	54
3.3. Заходи в межах вибраної бізнес-стратегії розвитку ТОВ «Тигрес Люкс»	60
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	71
ДОДАТКИ	76

## ВСТУП

Сучасні підприємства здійснюють свою діяльність в умовах жорсткої конкуренції та певної невизначеності. Для підвищення економічної ефективності їх функціонування, забезпечення необхідної стійкості та посилення їх позицій на ринку доцільно використовувати чітко сформовану бізнес-стратегію розвитку підприємства.

Зрозуміло, що така бізнес-стратегія повинна формуватися з огляду на засади інтенсивного розвитку підприємства. Це в свою чергу дозволить з максимальною ефективністю використовувати всі необхідні виробничі ресурси, повсякчасно розширювати асортимент продукції чи послуг, ефективно використовувати інвестиційний капітал, в повній мірі задовольняти споживацькі потреби, підвищувати якість продукції без підвищення її вартості тощо.

Грамотно вибрана бізнес-стратегія розвитку підприємства повинна включати не лише перелік тактичних заходів для досягнення мети, але й має передбачати виникнення ймовірних негативних ситуацій чи підвищення рівня ризику на будь-яких етапах здійснення господарської діяльності. В той же час, вона повинна мати розроблену стратегію для адаптації підприємства до мінливих умов господарювання.

В сучасній науковій літературі часто піднімаються проблеми, які стосуються стратегій розвитку підприємства в цілому, так і бізнес-стратегій розвитку зокрема. Так, у працях вітчизняних теоретиків та практиків, серед яких можна виділити праці Л.П. Артеменка, В.А. Власенка, Ю.В. Гончарова, І. Денисюка, Р.М. Захарчина, А.В. Золотаревського, С.М. Клименка, В.М. Кобелева, О.І. Кузьмака, В.В. Македон, Ю.С. Погорелова, С.М. Ступчук, М.В. Хацера тощо, представлено сутність різноманітних стратегій розвитку, їх відмінності та взаємоузгодженість з метою підприємства, а також досліджено вплив різних чинників на процес вибору тієї чи іншої бізнес-стратегії розвитку підприємства.

В той же час, існує значна кількість наукових доробків вчених, які досліджували різноманітні класифікації стратегій розвитку підприємства, а також різні способи їх формування та різні підходи до процесу вибору бізнес-стратегії тощо.

Серед таких роботи вітчизняних та зарубіжних авторів, а саме: А. Томпсона, Дж. Стрікланда, Ф. Котлера, Ж.-Ж Ламбена, Л. Балабанової, В. Холод, Дж. Тіффані, Т.Б. Решетілової, В.Г. Балан, В. Чан Кім, Р. Моборн, які досліджували основні складові та ключові елементи системи стратегічного планування та розглядали принципи та етапи розробки бізнес-стратегій розвитку підприємства.

*Метою* кваліфікаційної роботи магістра є науково-методичне обґрунтування теоретичних положень розробки механізму вибору бізнес-стратегії розвитку підприємства ТОВ «Тигрес Люкс» та розробка методичних рекомендацій та шляхів щодо його вдосконалення.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені та вирішені наступні *завдання*:

- дослідити сутність поняття «бізнес-стратегія розвитку підприємства»;
- розрахувати показники та коефіцієнти для здійснення аналізу досліджуваного підприємства;
- проаналізувати ефективність використання бізнес-стратегії та виробничо-господарської діяльності ТОВ «Тигрес Люкс»;
- розробити практичні рекомендації з вдосконалення механізму вибору бізнес-стратегії підприємства в цілому.

*Об'єктом дослідження* виступає механізм вибору бізнес-стратегії розвитку підприємства ТОВ «Тигрес Люкс».

*Предметом дослідження* є теоретичні та методико-прикладні засади механізму вибору бізнес-стратегії розвитку промислового підприємства.

*Методи дослідження.* Для розв'язання поставлених завдань у процесі дослідження були використані такі методи: аналізу і синтезу, індукції та дедукції, системного аналізу, порівняння, методи ситуаційного аналізу, метод

експертних оцінок (при здійсненні SWOT-аналізу), логічного узагальнення результатів для визначення рекомендацій та пріоритетів розвитку підприємства.

*Наукова новизна* одержаних результатів полягає:

– удосконалено понятійно-термінологічний апарат, що характеризує бізнес-стратегію розвитку підприємства як стратегічну комплексну програму дій, яка відповідає напрямам діяльності підприємства, його основній меті та цілям. В той же час, її чітке дотримання дає змогу підприємству бути конкурентоспроможним та життєздатним в мінливому зовнішньому середовищі;

– розроблено та розраховано доцільність впровадження проекту випуску інноваційної продукції, що дозволить отримати додатковий прибуток, а відтак доведено ефективність вибору бізнес-стратегії «стратегія укріплення позицій на ринку» як одну з різновидів стратегії «помірного зростання» на ТОВ «Тигрес Люкс».

*Практичне значення одержаних результатів.* Практична цінність результатів дослідження полягає у доведенні теоретичних та методичних положень до рівня конкретних рекомендацій щодо обґрунтування рішень у процесі розробки механізму вибору бізнес-стратегії розвитку підприємства.

*Інформаційною базою дослідження* є законодавство, нормативно-правові акти з питань регулювання виробничо-господарської та фінансово-стратегічної діяльності підприємств, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених щодо значущості та ролі ефективного вибору бізнес-стратегії розвитку підприємства, методичних підходів щодо механізму вибору бізнес-стратегії розвитку, особливостей діяльності промислових підприємств. Фактографічна інформація, використана в процесі дослідження, містить офіційні дані Державного комітету статистики України, звітну інформацію підприємства за 2020–2024 рр.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

### БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Поняття бізнес-стратегії розвитку підприємства та основні дефініції

Як свідчить наукова література, бізнес-стратегія розвитку підприємства – це системний та стратегічний план дій, який в повній мірі окреслює основні цілі підприємства, а також вказує на шляхи та напрямки їх досягнення. В той же час, ефективний вибір та використання бізнес-стратегії дозволяє забезпечити конкурентоспроможність підприємству, його швидку адаптацію до мінливих умов ринку, а також його економічне зростання [1, С. 32–35].

Бізнес-стратегія є так званою мапою для підприємства, яка визначає головні віхи його розвитку, засади ефективного використання виробничих ресурсів, розглядає можливість розширення клієнтської бази та підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому. Все це в сукупності дозволяє займати чільні позиції серед конкурентів.

На сьогоднішній день, виділяють такі основні складові бізнес-стратегії розвитку будь-якого підприємства:

1. Цілі. На першому місці стоять головні цілі, які є чітко окресленими та точно встановленими і які підприємство намагається досягнути всіма можливими шляхами.
2. Вектор руху. Визначення основних шляхів, методів та напрямів досягнення поставлених цілей.
3. Сильні сторони або конкурентні переваги, які дають змогу підприємству займати чільні позиції на ринку.
4. Аналіз доступних ресурсів, який включає в себе як ефективне використання усіх видів наявних ресурсів, так і пошук можливостей їх здешевлення.

5. Можливість адаптації до мінливого ринкового середовища, яка передбачає швидкість реагування на нові виклики, а також зміну зовнішніх та внутрішніх чинників.

В той же час, дослідження та запровадження ефективної бізнес-стратегії розвитку підприємства забезпечує йому досягнення запланованих показників та довгостроковий успіх, а також дозволяє залишатися конкурентоспроможним та економічно-ефективним на ринку [2, С. 385–392].

Одночасно з цим, використання бізнес-стратегії підприємства визначає чіткі пріоритети розвитку, тобто дає підприємству змогу зосередити увагу на головних завданнях та цілях.

Бізнес-стратегія розвитку підприємства розширює можливості залучення нових постачальників сировини та матеріалів, а також споживачів готової продукції, що в кінцевому результаті дозволяє збільшувати обсяги виробництва та продажів в цілому.

Також це дозволяє укріплювати позиції підприємства на ринку, підвищувати імідж, займати чільні місця серед аналогічних підприємств та вигідно виділятися по-між конкурентами тощо.

Варто також зазначити, що ефективна бізнес-стратегія розвитку підприємства дозволяє знижувати ймовірні ризики, уникати кризових ситуацій та успішно адаптуватися до невизначених умов господарювання.

Як свідчить наукова література, в сучасних умовах господарювання, існують такі етапи розробки бізнес-стратегій розвитку підприємства:

1. Зовнішній та внутрішній аналіз, що передбачає систематизацію існуючої інформації про ринкове середовище, наявність конкурентів, фінансовий стан підприємства та пошук його потенційних можливостей.

2. Формування генеральних цілей. Тут мається на увазі встановлення чітко окреслених стратегічних цілей, які прагне досягти підприємство.

3. Розробка детального плану розвитку, який передбачає послідовне виконання певних дій, закріплення відповідальних осіб та встановлення чітких термінів їх виконання.

4. Реалізація та постійний моніторинг, під яким передбачається запровадження відповідної програми дій, а також систематичне відстеження досягнутого прогресу та внесення коректив за необхідності [3, С. 91–96].

Важливо зазначити, що розробка та використання бізнес-стратегії розвитку підприємства не є сталим документом, але є змінним процесом, який потребує постійної корекції та адаптації в залежності від чинників зовнішнього середовища.

Нами були проведені дослідження наукового спадку вітчизняних та іноземних авторів, на основі яких ми змогли систематизувати відомості щодо сутності поняття «стратегія розвитку підприємства».

Так, Гончаров Ю.В. та Лапчик Ю.Ю. пропонують під цим терміном розуміти стратегічну програму, що орієнтована на досягнення цілей. В процесі її реалізації необхідно постійно здійснювати контроль, оцінювати та коригувати необхідні показники [4, С. 193–199].

Вітчизняний вчений Денисюк І. стверджує, що стратегія розвитку підприємства – це складне поняття, яке поєднує наявні альтернативи з «функціональними стратегіями керування та становить встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямів, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують упевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку та підвищує здатність виживання на ринку» [5, С. 112–115].

В той же час, група авторів, серед яких Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. кажуть, що стратегія розвитку підприємства покликана забезпечити найбільш ефективні шляхи використання виробничих ресурсів та виявлення можливих резервів досліджуваного підприємства задля досягнення його цілей [6, С. 12–14].

Власенко В.А. в досліджуваному терміні вбачає здійснення процесів планування та прийняття управлінських рішень для окреслення цілей та з метою досягнення стратегічних планів підприємства [7, С. 33–41].

Золотаревський А.В. під стратегією розвитку підприємства має на увазі «програму дій з досягнення стратегічної мети через фарватер шляхів діяльності підприємства, складений із векторів розвитку, орієнтованих на рівноважні точки парних чинників зовнішнього впливу» [8, С. 117–123].

Дослідник Кузьмак О.І. стверджує, що стратегія розвитку підприємства є дієвим засобом досягнення довгострокових цілей підприємства через чітке виявлення пріоритетів інноваційного розвитку [9, С. 114–118].

Одночасно з цим, українські вчені Кобелев В.М. та Захарченко Ю.В. під досліджуваним терміном пропонують розуміти змінні комплекси певних заходів, які розробляються та використовуються для максимального досягнення цілей та підвищення ефективності функціонування і успішності розвитку підприємства [10, С. 297–303].

Клименко С.М. пропонує прийняти таку дефініцію цього поняття як перспективний напрям розвитку будь-якого підприємства, який безпосередньо пов'язує сферу, засоби, систему внутрішніх взаємовідносин та форми його діяльності з факторами зовнішнього середовища, що допомагає підприємству досягнути поставлених цілей [11, С. 343–347].

Вітчизняний науковець Погорелов Ю.С. під терміном стратегія розвитку підприємства розуміє «безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є відмінним від попереднього, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, а також розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості» [12, С. 76–84].

Вчений-теоретик і дослідник Ступчук С.М. свідчить, що дефініцією досліджуваного терміну є логічне та аналітичне обґрунтування перспективного становища підприємства в тісній залежності від зовнішніх умов господарювання [13, С. 168–172].

Вітчизняний вчений Захарчин Р.М. стверджує, що стратегія розвитку підприємства є комплексним віддзеркаленням головних цілей та засобів стратегічного економічного розвитку підприємства [14, С. 66–68].

У свій час, Македон В.В. під цим поняттям пропонує розуміти генеральний план розвитку підприємства, який запроваджується менеджерами у вигляді довгострокових цілей та задач, а також основних напрямів господарської діяльності задля досягнення запланованих показників [15, С. 369–373].

Тур О.В. в досліджуваному терміні стратегія розвитку підприємства вбачає «комплекс управлінських рішень (системи управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи господарюючого суб'єкта, як результату забезпечення динамічного та сталого розвитку підприємства» [16, С. 38–45].

Заслуговує також на увагу визначення стратегії розвитку підприємства вченого Хацера М.В., який стверджує, що остання є цільовою програмою дій, що представлені у кількісних та якісних параметрах та дають прозоре та реалістичне бачення майбутніх перспектив розвитку підприємства з огляду на поставлені цілі та з урахуванням витрат ресурсів, які необхідні для їх досягнення [17, С. 109–112].

Отже, нами було досліджено дефініції вчених щодо терміну «стратегія розвитку підприємства». Але у вітчизняній науковій літературі досить мало уваги приділено терміну «бізнес-стратегія розвитку підприємства». Тому спробуємо подати власне бачення дефініції цього терміну.

Отже, на нашу думку бізнес-стратегія розвитку підприємства – це стратегічна комплексна програма дій, яка відповідає напрямам діяльності підприємства, його основній меті та цілям. В той же час, її чітке дотримання дає змогу підприємству бути конкурентоспроможним та життєздатним в мінливому зовнішньому середовищі.

Підсумовуючи, зазначимо, що головними характерними рисами бізнес-стратегії розвитку підприємства є її довгостроковий характер з постійним моніторингом для корекції показників та адаптації до ринкових змін. Одночасно з цим, бізнес-стратегія розвитку підприємства має дуже конкретні цілі, напрямки діяльності та реальні шляхи їх досягнення. Дотримуючись основних засад бізнес-

стратегії розвитку, підприємство повинно детально планувати та ефективно використовувати наявні ресурси. Також бізнес-стратегія розвитку підприємства носить комплексний характер, що полягає в поєднанні усіх здійснюваних бізнес-процесів на всіх рівнях ієрархії для отримання максимального результату та досягнення спільних цілей. Вона допомагає усім працівникам підприємства краще розуміти цілі та шляхи їх досягнення, вона підвищує продуктивність персоналу та дозволяє більш ефективно використовувати наявні та приховані можливості.

В той же час, ефективне використання бізнес-стратегії підприємства сприяє збільшенню кількості клієнтів, підвищує ефективність та життєздатність підприємства та є базою для прийняття важливих управлінських рішень на довгостроковий період тощо.

## **1.2. Процес вибору бізнес-стратегії розвитку підприємства та чинники впливу**

Що стосується вибору бізнес-стратегії розвитку підприємства, то це доволі складний комплексний процес, який потребує всебічного аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства, чіткого встановлення цілей та розробки детального плану дій для досягнення цих цілей.

Як свідчить наукова література, етапи вибору бізнес-стратегії розвитку підприємства поділяють так:

1. Найперше варто провести аналіз зовнішнього середовища, до якого відносять дослідження ринку, оцінювання конкурентів, цільової аудиторії, за потреби здійснити оцінку економічних і політичних факторів тощо. Далі необхідно звернути увагу на внутрішній аналіз (оцінка можливостей та загроз для підприємства, дослідження потенціалу).

2. На наступному етапі варто визначити місію та основні цілі досліджуваного підприємства, сформулювати бачення стратегічного розвитку

підприємства, як приклад може бути зростання частки ринку, підвищення прибутковості, завоювання нових ринків тощо).

3. На третьому етапі варто дослідити наявність альтернативних стратегій та оцінити можливості та доцільність їх використання.

4. Наступний етап передбачає оцінку та вибір оптимальної стратегії, тут треба враховувати такі головні чинники, як розмір бюджету, особливості продукції тощо.

5. На п'ятому етапі необхідно розробити детальний план дій для успішної реалізації обраної бізнес-стратегії розвитку, здійснювати постійний контроль та коригування за потреби [18].

Варто зазначити, що є певні відмінності між стратегією та бізнес-стратегією. Бізнес-стратегія є більш узагальненим поняттям, це як план дій, за яким підприємство організовує свою виробничо-господарську діяльність. А це, водночас, тягне за собою ефективне управління, проведення маркетингових заходів, навчання персоналу, вирішення юридичних питань тощо. Тому, під час формування бізнес-стратегії роблять акцент на те, як всі ці функції мають узгоджуватися, взаємодіяти та доповнювати одна одну. Основний елемент, за допомогою якого ми формуємо бізнес-стратегію – це так звана канва бізнес-стратегії розвитку підприємства.

В той же час, канва бізнес-стратегії – це інструмент, який дозволяє акцентувати увагу на найбільш стратегічно важливих та конкурентних перевагах підприємства.

На самому початку роботи над створенням бізнес-стратегії розвитку підприємства необхідно дослідити певні аспекти.

1. Унікальність продукції, тобто основна причина, чому споживач буде купувати цю продукцію. Варто також постійно досліджувати, які споживчі характеристики або властивості продукції будуть потрібні споживачу.

2. Споживчі сегменти, тобто необхідно чітко усвідомлювати для кого і яку саме продукцію підприємство буде виготовляти. Якщо ви виготовлятимете продукцію широкого вжитку, то сегменти виділяти не доцільно.

3. Основні види діяльності, тобто ми повинні знати, який саме вид діяльності буде головним (виробництво, надання послуг, виконання робіт тощо). В залежності від цього, робити акцент на розвиток саме цього виду господарської діяльності.

4. Канали взаємодії зі споживачами, саме тут варто розглянути усі методи та шляхи тісної співпраці підприємства та споживачів, розглянути можливість поліпшення післяпродажного сервісу, гарантійне обслуговування тощо. На цьому етапі також варто дослідити можливість підвищення лояльності споживачів до продукції підприємства тощо. Так само є важливим і розуміння чи прагне підприємство залучити нових клієнтів чи акцентує увагу на утриманні старих.

5. Фінансова стійкість підприємства, що передбачає дослідження усіх можливих варіантів отримання прибутку підприємством. Як показує практика, диверсифікація джерел прибутку є одним з найважливіших елементів успішного функціонування підприємства в ринковому середовищі. Також завжди треба розглядати усі можливості отримання додаткових джерел прибутку.

6. Дослідження необхідних ресурсів. Тут варто виокремити головний ресурс, без якого підприємство не зможе функціонувати та допоміжні ресурси. В той же час, варто дослідити можливості здешевлення чи заміни дороговартісних ресурсів.

7. Ключові партнери, на цьому етапі варто звернути увагу на найбільш значимих партнерів, які дозволяють підприємству працювати більш ефективно та мати постійний прибуток. В той же час, варто уникати співпраці з тими партнерами, які є не вигідними чи занадто ризикованими тощо.

Варто зазначити, що існують певні варіанти співпраці з партнерами, а саме:

- партнерство у сфері виробництва, яке має на меті оптимізацію витрат;
- формування союзів співпраці для зниження підприємницьких ризиків;
- проведення спільної діяльності задля отримання нижчої ціни на необхідні ресурси тощо.

8. Дослідження структури витрат, що передбачає виявлення найбільш важливих та значущих витрат в вибраній бізнес-стратегії та постійні намагання їх мінімізації [19].

Узагальнено процес вибору бізнес-стратегії розвитку підприємства представимо на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1. Чинники впливу на процес вибору бізнес-стратегії розвитку підприємства

Для того, щоб бізнес-стратегія розвитку підприємства була реалізована в повній мірі, варто розробити та використовувати систему планування для різних часових періодів (оперативні, тактичні, перспективні плани тощо). До того ж варто мати чітку послідовність дій за кожним етапом та елементом вибору бізнес-стратегії розвитку підприємства.

Також варто розуміти, що вдало вибрана бізнес-стратегія розвитку є перевагою та призводить до досягнення місії та стратегічних цілей підприємства з оптимальними витратами [20].

### **1.3. Класифікація бізнес-стратегій розвитку підприємства**

Отже, на цьому етапі нашого дослідження, настав час дослідити існуючу класифікацію бізнес-стратегій розвитку підприємства. Адже вивчення сильних та слабких сторін різних типів бізнес-стратегій розвитку підприємства дозволить використати найбільш підходящу та найбільш ефективну з них.

Тому, надзвичайно складну та різноманітну сукупність стратегій класифікують за такими ознаками:

а) *згідно напрямку розвитку* бувають бізнес-стратегії зростання або ж обмеженого зростання, а також стратегія скорочення;

б) *за ієрархією управління* виділяють такі стратегії, як корпоративну (або ж портфельну), бізнес-стратегію, функціональну (яка конкретизує та деталізує бізнес-стратегії) та основну (операційну). Варто зазначити, що всі вони утворюють так звану «піраміду» взаємопов'язаних стратегій [21];

в) *за напрямками діяльності* стратегії бувають: товарна стратегія (встановлюється точний асортимент, реальні обсяги виробництва продукції, розглядаються перспективи розробки нових товарів) та ринкова стратегія (досліджує ситуацію на ринку, канали збуту);

г) *за напрямками досягнення конкурентних переваг* - стратегії фокусування, диверсифікації, економії на витратах, диференціації [22];

г) *за конкурентною позицією* в ринковому сегменті стратегії розвитку підприємства поділяються на власне стратегію стійкого лідерства, стратегію послідовника, стратегію претендента на лідерство та початківця [23].

д) за ефективністю (багатоаспектністю) стратегій. За цією класифікаційною ознакою виокремлюють стратегії, що дозволяють дуже швидко входити та захоплювати ринок; стратегії тривалого пошуку та виокремлення ринкової ніші; стратегії зміни основних характеристик ринку чи продукції. Але, на нашу думку, такій класифікації не вистачає системного підходу [24];

е) за об'єднаними класифікаційними ознаками (тут чинять вплив ключові ознаки різних підходів до класифікації). За цим підходом стратегія буває маркетингова, екологічна, соціальна, товарна, виробнича, фінансова, операційна стратегія тощо. Варто зазначити, що для підвищення ефективності таких стратегій важливо встановити вагові коефіцієнти кожного з критеріальних показників [25].

Варто зазначити, що багато класифікацій бізнес-стратегій розвитку підприємства виокремили зарубіжні вчені. Так, наприклад, існує досить популярна класифікація конкурентних стратегій за М. Портером [26] (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. – Особливості класифікацій конкурентних стратегій за М. Портером

Позитивні риси кваліфікаційної ознаки	Негативні риси кваліфікаційної ознаки
1	2
<b>Лідерство за витратами</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ціна є найважливішою конкурентною перевагою;</li> <li>- популярний продукт є простим для виготовлення;</li> <li>- «великі» покупці мають значну перевагу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нівелювання наявного досвіду;</li> <li>- особливе відношення до інвестицій;</li> <li>- нездатність постійно оновлювати продукцію через зростання витрат</li> </ul>
<b>Диференціація продукції</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- є безліч можливостей диференціації продукції;</li> <li>- використання інноваційних методів в процесі виробництва та продажах;</li> <li>- нееластичність попиту відносно ціни;</li> <li>- складна структура ринку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- велика різниця ціни, порівняно з конкурентами;</li> <li>- зниження чинника диференціації у випадку звикання до товару;</li> <li>- значення диференціації знижується при появі підробок</li> </ul>
<b>Фокусування (ніша)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- конкуренти мусять сплатити високу ціну при бажанні зайняти дану нішу;</li> <li>- ніші різняться між собою за розмірами та темпами освоєння і зростання;</li> <li>- можливість задоволення потреб невеликих груп клієнтів з нестандартними потребами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока різниця в цінах з конкурентами;</li> <li>- можливість виходу конкурентів на більш вузькі сегменти</li> </ul>

Варто сказати, що досить часто науковці критикують висвітлені М. Портером конкурентні стратегії, адже вони є дещо загальними. Однак, в той же час, ніхто не сумнівається у важливості певного співвідношення між ціною та якістю продукції. Саме це і є головним питанням у концепції конкурентних стратегій цього вченого. Ще одна досить відома класифікація стратегій розвитку підприємства розроблена західним дослідником Ф. Котлером (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. – Різновиди конкурентних стратегій за класифікацією Ф. Котлера

Класифікація	Характерні риси підприємства
Лідер на ринку	Займає значну ринкову нішу. Встановлює цінову політику, розмір інновацій, інтенсивність рекламної діяльності. Підприємство-лідер існує в кожному бізнесі та на кожному ринку.
Успішний челенджер	Такі підприємства посідають високі позиції на ринку, вони достатньо успішно розвиваються та завжди прагнуть збільшити свою частку ринку. Одним з підвидів конкурентних стратегій челенджера є так звана стратегія наступу. Челенджер прагне перемогти конкурента за всіма напрямками, опираючись на наявні переваги в ціні, широкому асортименті, вищій якості, кращому сервісному обслуговуванні тощо.
Послідовник	Для таких підприємств головним маркетинговим напрямом є зберігання ринкової ніші та утримання наявних споживачів. Вони мають незначну конкурентну перевагу в своєму сегменті ринку та не є агресивними щодо інших конкурентів. Ці підприємства намагаються використовувати досвід лідера для зниження чи уникнення ризику.
Нішер	Підприємства, що працюють в невеликих ринкових нішах. Вони є досить спеціалізованими за різними критеріями, як от кінцевим споживачем, сервісним обслуговуванням, за ціною та якістю. Ці стратегії є найбільш вдалими для малих підприємств, які лише починають свою діяльність на невеликих ринках.

Поряд з поданими класифікаціями стратегій за видами, існує класифікація типів стратегій розвитку підприємства. За цією ознакою, вони поділяються на:

- конкурентні стратегії (до них включають лідерство щодо витрат, диференціацію та фокусування на меті);
- стратегії зростання (відносять успішний розвиток ринків, розвиток продукції підприємства, злиття чи поглинання з іншими підприємствами, вертикальну інтеграцію);
- стабілізаційні стратегії (збереження поточного стану, зменшення масштабів виробництва за умов неуспіху);

- міжнародні стратегії, що включають розширення та співробітництво з міжнародними підприємствами;
- інноваційні стратегії, до яких входять впровадження інновацій щодо продукції або ж до виробничого процесу;
- стратегії витрат, що поділяються на стратегію зниження витрат або ж стратегію підвищення доходів
- стратегії сталого розвитку, під якими розуміють екологічно стабільні та соціально відповідальні бізнес-стратегії тощо [26].

Підсумовуючи, зазначимо, що для чіткого формування бізнес-стратегії, варто зіставити всі найбільш важливі чинники, що впливають на підприємство, проаналізувати конкурентоспроможність продукції та дослідити наявні ресурси для успішного розвитку. Відомо, що в залежності від стадії життєвого циклу підприємство формує свою бізнес-стратегію розвитку. Наприклад, для такої стадії життєвого циклу як «впровадження на ринок» варто обрати стратегію «проникнення на ринок», тому що тоді можна збільшити свою ринкову частку. На такій стадії як «зростання» пропонується кілька варіантів бізнес-стратегій в залежності від позиції цього підприємства на ринку та від наявних ресурсів, а саме: «стратегія розвитку», «стратегія стабілізації», «стратегія виживання», «стратегія укріплення позицій на ринку» як одна з різновидів стратегії «помірного зростання» тощо.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Загальна характеристика та аналіз показників підприємства ТОВ «Тигрес Люкс»

Як свідчить наукова література, для успішного вибору бізнес-стратегії розвитку доцільно детально дослідити як внутрішнє, так і зовнішнє середовище підприємства. Варто сказати, що аналіз середовища – це постійний процес, якій вимагає прискіпливої уваги. Саме на цьому етапі виокремлюються напрями перспективного розвитку, наявність ресурсів для цього та виникнення можливих ризиків діяльності.

Досліджуючи вітчизняний ринок виробників дитячих іграшок, доцільно зауважити, що сучасні іграшки є кращими та безпечнішими за більшість закордонних аналогів. Вони автентичні, цікаві, яскраві, дуже часто розвиваючі тощо. Тобто такі іграшки зроблені з великою любов'ю до дітей та мають високу якість.

Згідно офіційних статистичних даних, середня чисельність населення Волинської області, станом на 1 січня 2024 року становила 1 млн. 27 тис. осіб. За 6 місяців цього року народилося 3796 малюків, тобто приріст за цей же період минулого року склав 6 % [27, 28, 29].

Саме для маленьких мешканців і провадить свою діяльність підприємство ТОВ «Тигрес Люкс». Варто зазначити, що повна назва досліджуваного підприємства – Товариство з обмеженою відповідальністю «Тигрес Люкс», а скорочена – ТОВ «Тигрес Люкс». 33837538 є ідентифікаційним кодом юридичної особи. Товариство зареєстроване за адресою 45601, Волинська область, Луцький район, село Липини, вулиця Перемоги, 25. В установчих документах вказано, що Падука Сергій Борисович та Падука Галина Володимирівна є співвласниками, причому обоє мають рівні частки 50 %

статутного капіталу. Статутний капітал складає 100 млн. грн. На даний момент директором товариства є Шевчук Олександр Аполлонійович.

Основним видом діяльності ТОВ «Тигрес Люкс» за КВЕД є код 32.40. (виробництво ігор та іграшок).

Зрозуміло, що до такої продукції як дитячі іграшки висуваються певні вимоги, тому за процесом їх виготовлення здійснюється державний санітарно-епідеміологічний нагляд. Варто зазначити, що сировина та матеріали, які використовуються під час здійснення процесу виробництва, повинні бути сертифіковані та мати дозвіл Міністерства охорони здоров'я.

В той же час, значна частка матеріалів, які використовуються для виробничого процесу проходять процес дезінфекції. До таких відносять певні види набивних матеріалів, інколи хутро, штучна шкіра тощо. Потім, для іграшок відповідної якості видається висновок державної санітарно-епідеміологічної експертизи та сертифікат відповідності Стандарту [29].

Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства наведена в таблиці 2.1.

Аналізуючи вище представлену таблицю, можемо зробити відповідні висновки. Отож, за період 2020–2024 років ТОВ «Тигрес Люкс» зазнало значних змін у виробничо-господарській діяльності.

Обсяг виробленої продукції зростає за усіма роками, за винятком 2023 року та був найвищим у 2024 році, а саме 165847,0 тис. грн. У 2023 році цей показник впав на 0,6 % проти попереднього, а у 2024 році знову дещо зріс на 13,8 %. Чистий дохід від реалізації продукції зростає за весь досліджуваний період і цей показник був найвищим у 2024 році та становив 152153,0 тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції зросла в 2021 році на 4,1 %, тоді в період з 2022 року по 2023 рік зменшилася на 0,5 % та 2,3 % відповідно. В крайньому досліджуваному році цей показник зріс на 22,6 %.

Таблиця 2.1. – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Тигрес Люкс» за 2020–2024 роки

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн., (+, -)				Відносне відхилення, %, рази			
						2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.	2024 р./ 2023 р.	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.	2024 р./ 2023 р.
						7	8	9	10	11	12	13	14
Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	124858,0	141594,0	146609,0	145798,0	165847,0	16736,0	5015,0	-811,0	20049,0	13,4	3,5	-0,6	13,8
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	114654,0	117995,0	132080,0	138855,0	152153,0	3341,0	14085,0	6775,0	13298,0	2,9	11,9	5,1	9,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	98567,0	102552,0	102014,0	99656,0	122129,0	3985,0	-538,0	-2358,0	22473,0	4,1	-0,5	-2,3	22,6
Валовий прибуток, тис. грн.	18768,0	15443,0	30066,0	39199,0	30024,0	-3325,0	14623,0	9133,0	-9175,0	-17,7	94,7	30,4	-23,4
Чистий фінансовий результат прибуток (збиток), тис. грн.	345,0	324,0	275,0	64,0	111,0	-21,0	-49,0	-211,0	47,0	-6,1	-15,1	-76,7	73,4
Річний фонд оплати праці, тис. грн.	12419,8	15549,6	19528,3	19707,4	21106,8	3129,8	3978,7	179,1	1399,4	25,2	25,6	0,9	7,1
Середньооблікова чисельність, осіб	105	110	112	93	82	5,0	2,0	-19,0	-11,0	4,8	1,8	-17,0	-11,8
Середньомісячна зарплата, грн.	9857,0	11780,0	14530,0	17659,0	21450,0	1923,0	2750,0	3129,0	3791,0	19,5	23,3	21,5	21,5
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	32870,0	33030,0	29266,0	27121,0	33491,0	160,0	-3764,0	-2145,0	6370,0	0,5	-11,4	-7,3	23,5
Фондовіддача основних виробничих засобів, тис. грн./тис. грн.	3,8	4,3	5,0	5,4	5,0	0,5	0,7	0,4	-0,4	13,2	16,3	8,0	-7,4

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Фондомісткість основних виробничих засобів, тис. грн./тис. грн.	0,26	0,23	0,21	0,18	0,21	-0,03	-0,02	-0,03	0,03	-11,5	-8,7	-14,3	16,7
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	94380,0	85701,0	108333,0	97781,0	141599,0	8679,0	22632,0	-10552,0	43818,0	-9,2	26,4	-9,7	44,8
Середньорічна вартість виробничих ресурсів підприємства, тис. грн.	127250,0	118731,0	137599,0	124902,0	175090,0	-8519,0	18868,0	-12697,0	50188,0	-6,7	15,9	-9,2	40,2
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	1189,1	1287,2	1309,0	1567,7	2022,5	98,1	21,8	258,7	454,8	8,2	1,7	19,8	29,0
Рентабельність підприємства, %	0,37	0,38	0,25	0,07	0,08	0,01	-0,13	-0,18	0,01	2,7	-34,2	-72,0	14,3
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	26360,0	28625,0	46936,0	9857,0	45866,0	2265,0	18311,0	-37079,0	36009,0	8,6	64,0	-79,0	36,в 4,7 рази
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	35670,0	38874,0	57451,0	44690,0	94768,0	3204,0	18577,0	-12761,0	50078,0	9,0	47,8	-22,2	36,в 2,1 рази

Валовий прибуток був найменшим у 2021 році, а найбільшим у 2024 році. у 2025 році він зменшився на 23,4 % в порівнянні з попереднім роком, що свідчить про деякі негативні моменти для досліджуваного підприємства.

Чистий фінансовий результат підприємства був найвищим у 2020 році, він становив 345,0 тис. грн, у 2021 році зменшився до 324,0 тис. грн, або на 47 %, а у 2023 році він ще зменшився до 275,0 тис. грн, тобто на 6,1 %. Що стосується 2024 року, то чистий фінансовий результат ще знизився і становив уже 64,0 тис. грн, тобто в цьому році цей показник був найнижчим за весь аналізований період. У 2025 році чистий фінансовий результат підприємства мав значення 111,0 тис. грн.

Річний фонд оплати праці за досліджуваними роками зростає, що свідчить про зростання середньомісячної заробітної плати. В той же час, змінюється середньооблікова чисельність працівників з 105 осіб у 2020 році до 82 особи у 2025 році. Як свідчить аналіз, зростає середньомісячна заробітна плата працівників товариства з 9857,0 грн у 2020 році до 21450,0 грн у 2025 році, що не може не радувати.

Середньорічна вартість основних засобів у 2021 році зросла на 0,5 %, а у 2022 році вона вже зменшилася на 11,4 %. Ця ж тенденція збереглася і 2023 року, тобто відбулося зменшення на 7,3 %. Тоді в останній досліджуваній 2024 рік показник зріс на 23,5 %. Найвищою середньорічна вартість основних засобів була в 2024 році та становила 33491,0 тис. грн, а найнижчою в 2023 році, а саме 27121,0 тис. грн.

Середньорічна вартість оборотних активів підприємства у 2020 році була 94380,0 тис. грн, у 2021 році знизилася до 85701,0 тис. грн, у 2022 році цей показник значно зріс до 108333,0 тис. грн, а у 2023 році, навпаки, знизився до 97781,0 тис. грн. але вже у 2024 році середньорічна вартість оборотних активів збільшилася до 141599,0 тис. грн, тобто можна судити про достатність оборотних коштів на досліджуваному підприємстві.

Відповідно за аналізованими роками змінюється також і середньорічна вартість виробничих ресурсів, а саме зменшується на 6,7 % у 2021 році проти 2020 року та на

9,2 % у 2013 році проти попереднього, але вже у 2024 році показник зростає на 40,2 %. Саме у цьому році цей показник є найвищим та становить 175090,0 тис. грн.

Продуктивність праці працівників досліджуваного підприємства зростає за усіма аналізованими роками від 1189,1 тис. грн / особу у 2020 році до 2022,5 тис. грн / особу у 2024 році, тобто загальне зростання склало майже 100 %.

Рентабельність підприємства була дуже низькою за весь період спостереження та змінювалася від 0,37 % у 2020 році до 0,08 % у 2024 році, що не може не засмучувати.

Дебіторська заборгованість протягом 2021 року зростає на 8,6 %, у 2022 році вона знову зростає на 64,0 %, у 2023 році показник зменшується на 79,0 %, але вже у 2024 році різко зростає у 4,7 рази. В той же час, кредиторська заборгованість зростає як у 2021, так і у 2022 роках на 9,0 % та 47,8 % відповідно та знижується у 2023 році на 22,2 % та знову зростає у 2024 році в 2,1 рази в порівнянні з попередніми роками.

Для наочності всі розраховані основні показники діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «Тигрес Люкс» представимо на рисунку 2.1.

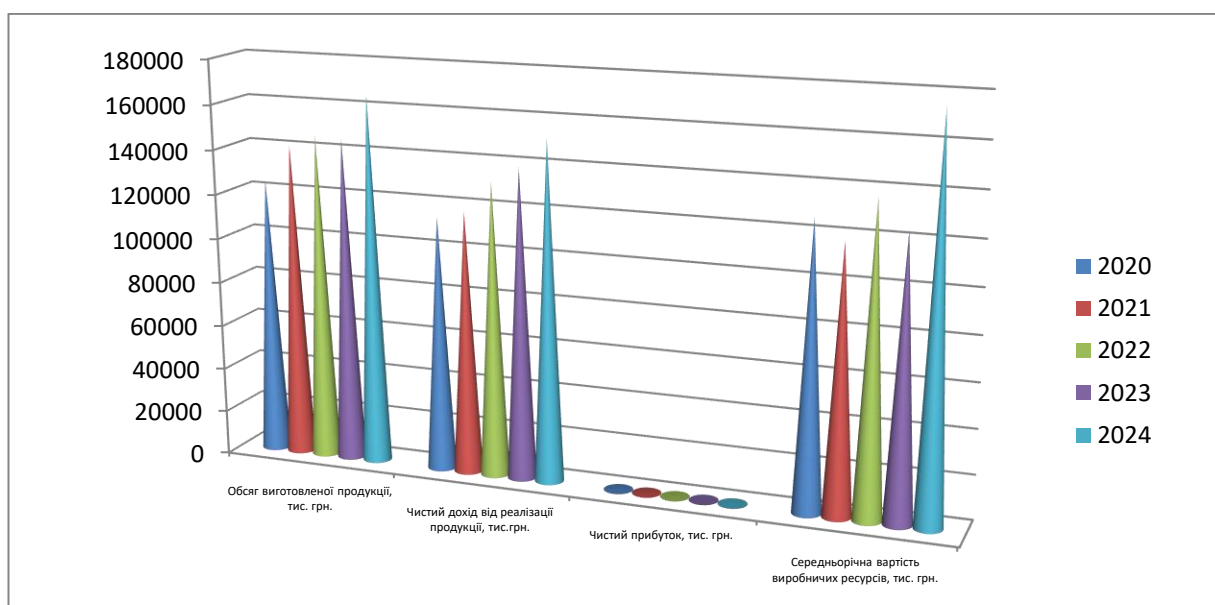


Рисунок 2.1. Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Тигрес Люкс»

Отже, за отриманими даними, можна зробити висновки, що у 2020 році підприємство мало найвищий рівень прибутку в розмірі 345,0 тис. грн, а у 2023

році чистий прибуток був найнижчим, а саме 64,0 тис. грн у 2024 році чистий фінансовий результат підприємства дещо зріс до 111,0 тис. грн.

## 2.2. Аналіз бізнес-середовища ТОВ «Тигрес Люкс»

Для проведення аналізу бізнес-середовища підприємства необхідно спочатку здійснити аналіз ефективності використання необхідних ресурсів та аналіз фінансового стану.

### *Аналіз ефективності використання трудових ресурсів*

Як відомо, одним з найбільш важливих показників ефективності використання персоналу є аналіз продуктивності праці працівників підприємства. Спочатку необхідно оцінити зміну трудомісткості продукції підприємства. Як відомо, трудомісткість продукції є особливим показником, який показує витрати робочого часу на виробництво одиниці продукції. В той же час, динаміку трудомісткості та її вплив на зміну продуктивності праці можна відслідкувати, знаючи питому трудомісткість в розрахунку на 1000 грн. виготовленої продукції. Отож, отримані розрахунки трудомісткості продукції ТОВ «Тигрес Люкс» за 2020–2024 роки представимо в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. – Аналіз трудомісткості продукції підприємства  
ТОВ «Тигрес Люкс» за 2020–2024 роки

Показники	Період					Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %, рази
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. /2020 р.	2024 р. /2020 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Обсяг реалізації продукції, надання послуг чи виконання робіт, тис. грн.	124858,0	141594,0	146609,0	145798,0	165847,0	40989,0	32,8

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність, осіб	105	110	112	93	82	-23	-21,9
Відпрацьовано працівниками підприємства, тис. люд.-год.	221,7	232,3	236,5	196,4	173,2	-48,5	-21,9
Питома трудомісткість на 1000 грн., люд.-год.	1,77	1,64	1,61	1,35	1,04	-0,73	-41,2

Аналізуючи розраховані дані, можна сказати, що показник питомої трудомісткості у 2024 році знизився проти 2020 року на 0,73 люд.-год. або на 41,2 %. Як показує аналіз, цей показник стабільно знижувався за досліджуваними роками, що є позитивною тенденцією.

Для подальшого здійснення аналізу, варто оцінити зміну продуктивності праці. Продуктивність праці є основним чинником для зростання обсягу вироблення продукції або ж надання послуг. В цілому, продуктивність праці визначають за допомогою таких методів: за виробітком, тобто кількістю продукції, що виготовляється за одиницю часу, або ж за трудомісткістю, тобто кількістю часу, що витрачається на виготовлення одиниці продукції [26].

Результати аналізу продуктивності праці персоналу досліджуваного підприємства представлені в таблиці 2.3 та на рисунку 2.2.

Проведений аналіз свідчить, що показник обсягу реалізації продукції за аналізованими роками має стійку тенденцію зростання, крім 2023 року, коли було незначне зменшення показника. В той же час, відбувалося постійне зниження середньооблікової чисельності працівників товариства (за винятком 2022 року), а продуктивність праці постійно зростала. Так, загальне відхилення було в розмірі 833,0 тис. грн / чол., що склало 70,0 %. У 2022 році продуктивність праці дещо зросла, а у 2023 році вона знову знизилася, що свідчить про достатньо ефективне використання трудових ресурсів товариства.

Таблиця 2.3. Аналіз продуктивності праці працівників досліджуваного ТОВ «Тигрес Люкс» за 2020–2024 роки

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн., (+, -)				Відносне відхилення, %, рази			
						2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.	2024 р./ 2023 р.	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.	2024 р./ 2023 р.
Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	124858,0	141594,0	146609,0	145798,0	165847,0	16736,0	5015,0	-811,0	20049,0	13,4	3,5	-0,6	13,8
Середньооблікова чисельність, осіб	105	110	112	93	82	5,0	2,0	-19,0	-11,0	4,8	1,8	-17,0	-11,8
Продуктивність праці, тис. грн. / чол.	1189,0	1287,0	1309,0	1567,0	2022,0	98,0	22,0	258,0	455,0	8,24	1,71	19,71	29,04

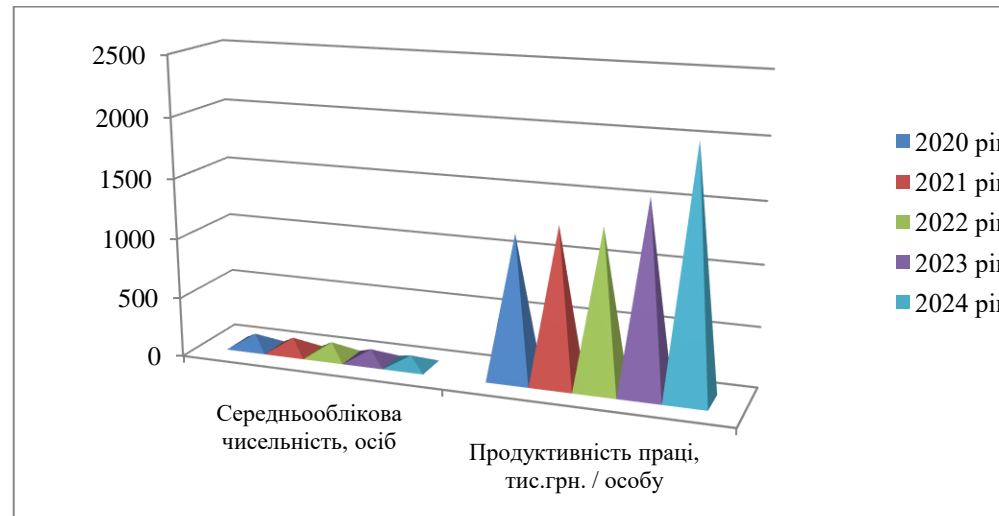


Рисунок 2.2. Основні показники ефективності використання персоналу ТОВ «Тигрес Люкс» за 2020–2024 роки

Отож, за отриманими результатами, можна зробити висновок про ефективне використання персоналу досліджуваного підприємства за аналізований період. Цю тенденцію можна пояснити тим, що обсяг реалізації продукції зростає, а середньооблікова чисельність персоналу підприємства знижується, що свідчить про його ефективне використання.

#### *Аналіз ефективності використання основних засобів*

Як відомо, основні засоби – «це засоби праці, які мають свою вартість та функціонують у виробництві тривалий час, по частинах переносячи свою вартість на готову продукцію» [26]. Аналіз структури основних засобів досліджуваного товариства представлений в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. – Аналіз наявності та структури основних засобів

ТОВ «Тигрес Люкс» за 2020– 2024 роки

Групи основних засобів згідно податкової класифікації	Період			Питома вага, %		
	2020 р.	2022 р.	2024 р.	2020 р.	2022 р.	2024 р.
Будинки, споруди та передавальні пристрої	8644,8	8194,5	9714,1	26,3	28,0	29,0
Машини та обладнання	17421,0	16067,0	18855,0	53,0	54,9	56,3
Транспортні засоби	4931,0	3512,0	2913,0	15,0	12,0	8,7
Інструменти, прилади, інвентар, меблі	658,0	643,8	1339,0	2,0	2,2	4,0
Тварини	-	-	-	-	-	-
Інші основні засоби	787,0	468,0	502,4	2,4	1,6	1,5
МШП	428,2	380,7	167,5	1,3	1,3	0,5
Інші необоротні матеріальні активи	-	-	-	-	-	-
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	32870,0	29266,0	33491,0	100,0	100,0	100,0

Наведені дані свідчать, що найбільшу питому вагу за весь період дослідження займають машини та обладнання, а саме: відповідно 53,0 %, 54,9 % та 56,3 % відповідно за роками. Причому, відбувається постійне зростання питомої ваги. Дещо менше значення мають будинки, споруди та передавальні пристрої – 26,3 %, 28,0 % і 29,0 % відповідно. В той же час, транспортні засоби мають ще меншу питому вагу – 15,0 %, 12,0 % і 8,7 % відповідно за досліджуваними роками. На інші групи основних засобів припадає невелика питома вага від загальної вартості основних засобів, що є несуттєвим.

Отож, для більш детальної характеристики технічного стану основних засобів товариства доцільно використати показники рівня зносу та рівня їх придатності, що подані в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. – Аналіз зносу основних засобів ТОВ «Тигрес Люкс» за 2020–2024 рр.

Показник	Період			Відхилення			
				Абсолютне, тис. грн., +, –		Відносне, %, рази	
	2020 р.	2022 р.	2024 р.	2022 р. / 2020 р.	2024 р. / 2022 р.	2022 р. / 2020 р.	2024 р. / 2022 р.
Первісна вартість основних фондів, тис. грн.	48480,0	40126,0	45670,0	-8354,0	5544,0	-17,2	13,8
Знос основних фондів, тис. грн.	15610,0	10860,0	12179,0	-4750,0	1319,0	-30,4	12,1
Рівень зносу основних фондів, %	32,2	27,1	26,7	-5,1	-0,4	-15,8	-1,5
Рівень придатності основних фондів, %	67,8	72,9	73,3	5,1	0,4	7,5	0,5

Як свідчать отримані дані, первісна вартість основних засобів за досліджуваний період не мала стійкої тенденції. Цей показник був найвищий в 2020 році, а найнижчий в 2022 році. В той же час, знос основних засобів зменшився в 2022 році, а в 2024 він знову зріс. Рівень зносу мав значення від 32,2 % в 2020 році до 26,7 % в 2024 році. Зниження цього показника свідчить про деяке оновлення основних засобів. Що стосується рівня придатності, то він зростає за досліджуваними роками, що теж є хорошою тенденцією.

Для наочності, динаміку рівня зносу та рівня придатності основних засобів товариства представимо на рисунку 2.3.

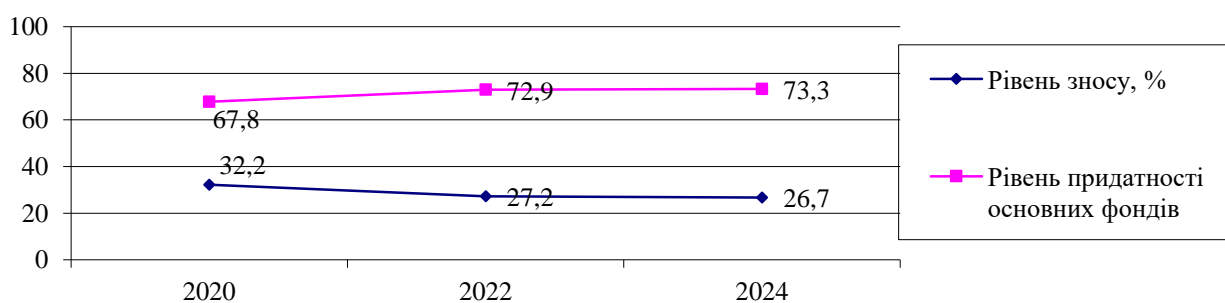


Рисунок 2.3. Динаміка рівня зносу та рівня придатності основних засобів ТОВ «Тигрес Люкс» за 2020–2024 роки

Отож, головним показником ефективності використання основних засобів підприємства, як відомо є фондівдача та фондмісткість. Розрахуємо ці показники, отримані дані представимо в таблиці 2.6.

Графічно фондмісткість та фондівдачу основних засобів ТОВ «Тигрес Люкс» за 2020–2024 досліджувані роки, зобразимо на рисунку 2.4.

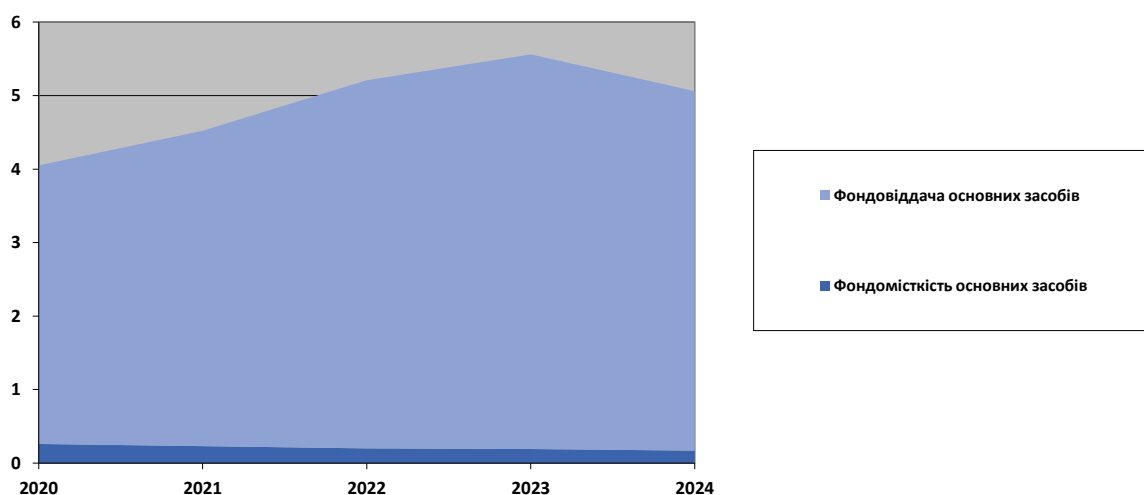


Рисунок 2.4. Динаміка фондмісткості та фондівдачі основних виробничих засобів ТОВ «Тигрес Люкс» за 2020–2024 роки

Отож, на досліджуваному підприємстві ТОВ «Тигрес Люкс» за аналізований період було зростання фондівдачі основних виробничих засобів від 2020 року до 2023 року, а в останньому досліджуваному 2024 році цей показник знизився на 8,9 %. Що стосується фондмісткості, то існує така сама динаміка за аналогічні періоди, а у 2024 році відбулося його зростання. В цілому, починаючи з 2020 року і до 2023 року основні виробничі засоби використовувалися досить ефективно, про що свідчать розраховані показники. Але вже в 2024 році показники ефективності погіршилися, що можна охарактеризувати як дещо негативний момент у процесі використання основних засобів.

Таблиця 2.6. – Аналіз фондівдачі та фондомісткості основних засобів ТОВ «Тигрес Люкс» за 2020–2024 роки

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн., (+, -)				Відносне відхилення, %, рази			
						2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.	2024 р./ 2023 р.	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.	2024 р./ 2023 р.
Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	124858,0	141594,0	146609,0	145798,0	165847,0	16736,0	5015,0	-811,0	20049,0	13,4	3,5	-0,6	13,8
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	32870,0	33030,0	29266,0	27121,0	33491,0	160,0	-3764,0	-2145,0	6370,0	0,5	-11,4	-7,3	23,5
Фондовіддача основних виробничих засобів, тис. грн. / тис. грн.	3,79	4,29	5,01	5,37	4,89	0,5	0,72	0,36	-0,48	13,2	16,8	7,2	-8,9
Фондомісткість основних виробничих засобів, тис. грн. / тис. грн.	0,26	0,23	0,2	0,19	0,21	-0,03	-0,03	-0,01	0,02	-11,5	-13,0	-5,0	10,5

### *Аналіз ефективності використання оборотних активів підприємства*

Отож, до оборотних активів підприємства входять виробничі запаси, дебіторська заборгованість, грошові засоби та інших активи. Для проведення якісного аналізу ефективності їх використання доцільно розрахувати показники ефективності їх використання.

Одним з найбільш інформативних показників є коефіцієнт обіговості оборотних активів. Він обчислюється як частка чистого доходу від обсягу реалізації продукції підприємства до середньорічного розміру оборотних активів підприємства.

$$2020 \text{ рік: } K_o = 114654,0 / 94380,0 = 1,21;$$

$$2021 \text{ рік: } K_o = 117995,0 / 85701,0 = 1,38;$$

$$2022 \text{ рік: } K_o = 132080,0 / 108333,0 = 1,22;$$

$$2023 \text{ рік: } K_o = 138855,0 / 97781,0 = 1,42;$$

$$2024 \text{ рік: } K_o = 152153,0 / 141599,0 = 1,07.$$

Слідуючим важливим показником є термін одного обороту оборотних активів, який розраховується як відношення кількості днів в році (як правило рахують 360 днів) до коефіцієнта оборотності.

Цей показник інформує про кількість днів, що необхідні товариству для поповнення оборотних активів.

$$\text{В } 2020 \text{ році } Ч_o = 360/1,21 = 297,5 \text{ днів, тобто приблизно } 298 \text{ днів};$$

$$\text{В } 2021 \text{ році } Ч_o = 360/1,38 = 260,9 \text{ днів, тобто приблизно } 261 \text{ днів};$$

$$\text{В } 2022 \text{ році } Ч_o = 360/1,22 = 295,1 \text{ днів, приблизно } 296 \text{ днів};$$

$$\text{В } 2023 \text{ році } Ч_o = 360/1,42 = 253,5 \text{ день, тобто } 254 \text{ дні};$$

$$\text{В } 2024 \text{ році } Ч_o = 360/1,07 = 336,4 \text{ днів, тобто приблизно } 337 \text{ днів.}$$

Як показують отримані результати, значення цього показника є дуже високим, що є негативним моментом в діяльності досліджуваного підприємства. Цей показник був найменшим в 2023 році, тобто досліджуваному підприємству потрібно менше днів для поповнення своїх оборотних активів. У 2024 році цей показник був найвищим та мав значення аж 337 днів. В цілому на

досліджуваному товаристві спостерігається негативна тенденція до збільшення часу обороту оборотних засобів, що є негативним моментом.

Для подальшого аналізу нам треба дослідити зміну виробничих запасів та динаміку дебіторської заборгованості (табл. 2.7).

Для кращого розуміння ситуації та наочності розраховані показники представимо на рисунку 2.5.

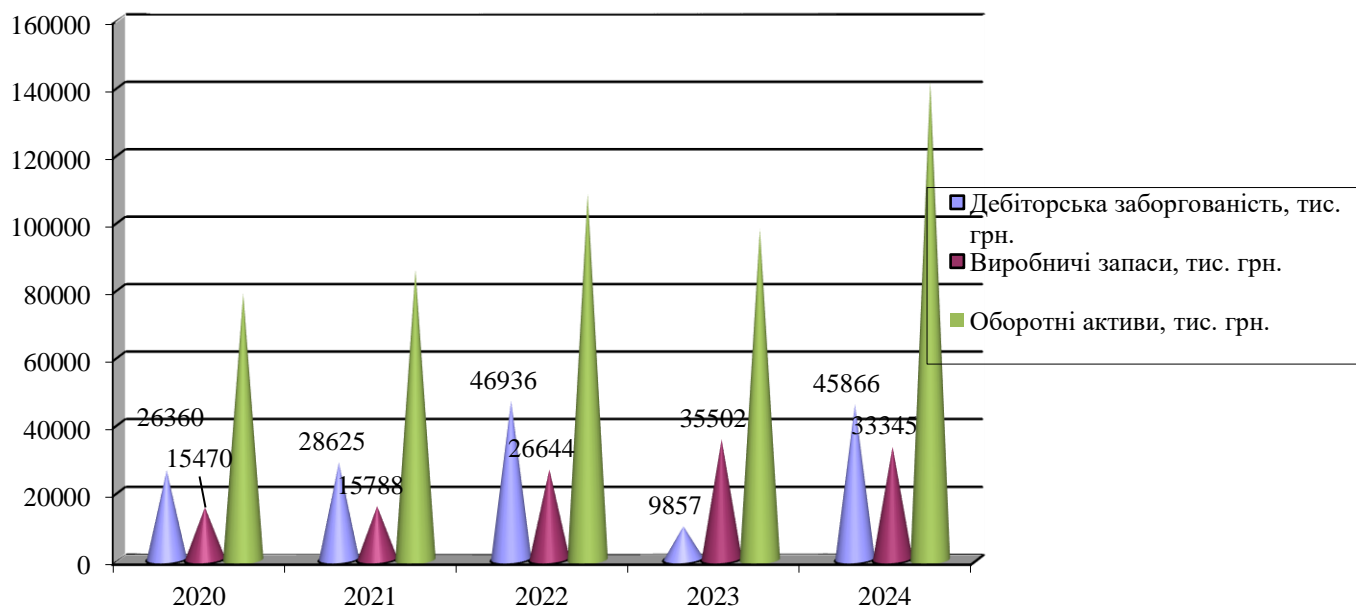


Рисунок 2.5. Співвідношення запасів та дебіторської заборгованості ТОВ «Тигрес Люкс» за 2020–2024 роки, тис грн.

Отож, за отриманими розрахунками, можна зробити відповідні висновки, що величина виробничих запасів зростала протягом усього періоду дослідження, вартість готової продукції знизилася лише у 2022 році на 25,9 %. За всі інші періоди цей показник зростає, що свідчить про зростання попиту на продукцію підприємства.

Аналізуючи загальну величину запасів, можна зазначити, що їх вартість зросла на 40979,0 тис. грн, в той же час дебіторська заборгованість підприємства зросла на 19506,0 тис грн.

Таблиця 2.7. – Аналіз виробничих запасів і дебіторської заборгованості

ТОВ «Тигрес Люкс» за 2020–2024 роки, тис. грн.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн, (+, –)				Відносне відхилення, %, рази			
						2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.	2024 р./ 2023 р.	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.	2024 р./ 2023 р.
Запаси	52201,0	56925,0	61149,0	86993,0	93180,0	4724,0	4224,0	25844,0	6187,0	9,0	7,4	42,3	7,1
Виробничі запаси	15470,0	15788,0	26644,0	35502,0	33345,0	318,0	10856,0	8858,0	-2157,0	2,1	68,8	33,3	-6,1
Незавершене виробництво	22790,0	23127,0	21164,0	28670,0	33355,0	337,0	-1963,0	7506,0	4685,0	1,5	-8,5	35,5	16,3
Готова продукція	13941,0	18010,0	13341,0	22821,0	26480,0	4069,0	-4669,0	9480,0	3659,0	29,2	-25,9	71,1	16,0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	25570,0	27760,0	45321,0	8265,0	42386,0	2190,0	17561,0	-37056,0	34121,0	8,6	63,3	-81,8	Зб.в 5,1 рази
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	12,0	3,0	366,0	944,0	2832,0	-9,0	363,0	578,0	1888,0	Зм.в 4,0 рази	Зб.в 122,0 рази	Зб.в 2,6 рази	Зб.в 2,0 рази
-з бюджетом	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	760,0	844,0	1231,0	1271,0	630,0	84,0	387,0	40,0	-641,0	11,1	45,9	3,2	-50,4
Всього дебіторської заборгованості,	26360,0	28625,0	46936,0	9857	45866,0	2265,0	18311,0	-37079,0	36009,0	8,6	64,0	-79,0	Зб.в 4,7 рази
Гроші та їх еквіваленти	0,0	0,0	2,0	3,0	1552,0	0,0	2,0	1,0	1549,0	0,0	-	50,0	Зб.в 517,3 рази
Витрати майбутніх періодів	109,0	111,0	113,0	71,0	496,0	2,0	2,0	-42,0	425,0	1,8	1,8	-37,2	Зб.в 6,9 рази
Інші оборотні активи	0,0	0,0	133,0	216,0	505,0	0,0	133,0	83,0	289,0	0,0	-	62,4	Зб.в 2,3 рази
Всього оборотних активів	78670,0	85701,0	108333,0	97781,0	141599,0	7031,0	22632,0	-10552	43818,0	8,9	26,4	-9,7	44,8

Отож, підсумовуючи зазначимо, що далі нам необхідно здійснити аналіз абсолютної та відносної прибутковості підприємства, що дозволить більш детально оцінити бізнес-стратегію ТОВ «Тигрес Люкс» за 2020–2024 роки.

### **2.3. Аналіз результатів використання бізнес-стратегії**

Як відомо, для розвитку успішного бізнесу необхідно мати чітку ідею та розуміння своєї позиції на ринку. Для цього нам варто використовувати такий дієвий інструмент як SWOT-аналіз.

Такий вид аналізу є одним із головних методів стратегічного планування, він дозволяє нам комплексно оцінити як внутрішні, так і зовнішні чинники впливу.

Як свідчить наукова література, «SWOT-аналіз - це метод стратегічного планування, який допомагає оцінити сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats) для бізнесу чи проекту» [1, 26].

Тобто SWOT-аналіз є реальною можливістю успішного управління ресурсами підприємства. В свою чергу, він дозволяє оцінювати не лише наявний потенціал, а й те, що допоможе краще працювати чи зможе завадити в майбутньому.

Отож, спробуємо побудувати SWOT – матрицю (рис. 2.8) та оцінити сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства за допомогою балів від -5 до 5 та групи експертів. Доцільно зазначити, що експертами були економісти успішних підприємств Волинської області.

Отож, як показала отримана матриця, до сильних сторін товариства відноситься вигідне географічне положення та наявність унікальних властивостей продукції (було оцінено по 5 балів). До сильних сторін було зараховано те, що підприємство знаходиться в густонаселеному регіоні (4) та економічно розвинутому регіоні (4). Також було оцінено в 3 бали таку конкурентну перевагу як наявність висококваліфікованого персоналу.

Таблиця 2.8. – SWOT-матриця сильних та слабких сторін функціонування ТОВ «Тигрес Люкс»

		О					Т					Підсумок		Загальний підсумок		
		Можливості					Загрози									
		Вкладення інвестиційного капіталу міжнародними партнерами (3)	Реальні можливості виходу на міжнародний ринок (5)	Можливості закупівлі за кордоном якісної сировини та техніки для виробничого процесу (5)	Створення додаткових робочих місць внаслідок розширення виробництва (3)	Використання державних програм розвитку промислових підприємств (3)	Підсумок	Недостатність державної інноваційної політики (-3)	Невикористаний потенціал для успішного розвитку (-4)	Жорстка галузева конкуренція (-3)	Високий рівень цін на продукцію (-3)					Недостатність та непрозорість законодавчої бази (-3)
S	Сильні сторони	Вигідне географічне положення відкриває нові можливості для зовнішньоекономічної діяльності (5)	8	10	10	8	8	44	2	1	2	2	2	2	9	53
		Наявність унікальних властивостей продукції (5)	8	10	10	8	8	44	2	1	2	2	2	2	9	53
		Знаходиться в густонаселеному регіоні, що збільшує кількість потенційних клієнтів (4)	7	9	9	7	7	39	1	0	1	1	1	1	4	43
		Наявність висококваліфікованого персоналу з спеціальними навичками (3)	6	8	8	6	6	34	0	-1	0	0	0	0	-1	33
		Економічно розвинутий регіон, що дає додаткові можливості (4)	7	9	9	7	7	39	1	0	1	1	1	1	4	43
	Підсумок	36	46	46	36	36	200	6	1	6	6	6	6	25	225	
W	Слабкі сторони	Недостатньо високий рівень доходів населення (-5)	2	0	0	-2	-2	-2	-8	-9	-8	-8	-8	-8	-41	-43
		Вїзд з країни сімей з дітьми в зв'язку з війною (-5)	2	0	0	-2	-2	-2	-8	-9	-8	-8	-8	-8	-41	-43
		Проблеми з доставкою якісної сировини (-4)	1	1	1	-1	-1	1	-7	-8	-7	-7	-7	-7	-36	-35
		Галузевий регіональний дисбаланс економіки (-3)	0	2	2	0	0	4	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-30	-26
		Низька кількість дитячих закладів в сільських районах (-4)	-1	1	1	-1	-1	-1	-7	-7	-7	-7	-7	-7	-35	-36
	Підсумок	4	4	4	-6	-6	0	-36	-33	-39	-36	-36	-36	-183	-183	
Загальний підсумок		40	50	50	30	30	200	-30	-32	-33	-30	-30	-158	42		

До слабких сторін функціонування підприємства відноситься виїзд з країни сімей з дітьми через війну та низький рівень доходів населення (по 5 балів). В 4 бали було оцінено низьку кількість дитячих закладів в сільській місцевості та проблеми з доставкою якісної сировини. Ще нижче було оцінено галузевий дисбаланс економіки (3 бали).

При дослідженні впливу зовнішнього середовища на досліджуване підприємство було оцінено певні можливості та загрози. Найбільше балів отримали вихід на міжнародний ринок та можливості закупівлі за кордоном якісної сировини та техніки (по 5 балів). По 3 бали отримали вкладення інвестиційного капіталу міжнародними партнерами, створення додаткових робочих місць та використання державних програм розвитку.

Щодо загроз розвитку підприємства, то експертами були присвоєні по 3 бали таким факторам, як: недосконалість вітчизняної інноваційної політики, жорстка конкуренція, високий рівень цін на продукцію підприємства та непрозорість законодавчої бази. 4 бали було присвоєно невикористаному потенціалу. В загальному підсумку ми маємо перевагу сильних сторін та можливостей над загрозами та слабкими сторонами на 42 бали. Отримане значення свідчить, що товариство має потенціал ефективної діяльності, але варто зазначити, що це значення є достатньо низьким. Тому, на нашу думку, підприємству ТОВ «Тигрес Люкс» необхідно впровадити більш ефективну бізнес-стратегію, щоб мати змогу в повній мірі використати усі реальні та потенційні можливості та виявити сильні сторони для підвищення ефективності господарювання.

Далі, нам варто розрахувати показники абсолютної та відносної прибутковості досліджуваного товариства. Отож, згідно економічних досліджень, до узагальнюючих показників ефективності діяльності підприємств усіх форм власності належить прибуток та рентабельність. Одночасно з цим, прибуток є головним джерелом фінансування усіх необхідних потреб для успішного розвитку підприємств

Отже, згідно економічних досліджень, до узагальнюючих показників ефективності діяльності підприємств усіх форм власності належить прибуток та рентабельність. Одночасно з цим, прибуток є головним джерелом фінансування усіх необхідних потреб для успішного розвитку підприємства.

Причому, варто зазначити, що абсолютним показником прибутковості є розмір прибутку. В той же час, відносним показником прибутковості є рівень рентабельності. У зростанні розміру прибутку та збільшенні рентабельності зацікавлені абсолютно всі, тому що для підприємств він є головним джерелом виробничого та соціального розвитку, а для держави є джерелом поповнення бюджету.

Тому, важливим для підприємств є проведення аналізу формування, оптимального використання та коректного розподілу прибутку з метою визначення величини чистого прибутку, його складових та тенденції їх зміни.

Аналіз фінансових результатів господарювання з існуючою бізнес-стратегією ТОВ «Тигрес Люкс» доцільно оцінити за допомогою даних таблиці 2.8.

Аналіз отриманих даних свідчить, що динаміка чистого доходу від реалізації за усі досліджувані роки має тенденцію до зростання. Собівартість продукції, натомість, немає чіткої динаміки. Так, цей показник зростає у 2021 році на 4,1 %, потім знижується на 0,5 % та 2,3 % відповідно. За останній досліджуваний 2024 рік показник знову росте на 22,6 %. В цілому, зростання собівартості не є поганою ознакою при зростанні чистого доходу від реалізації.

Що стосується чистого прибутку, то його розмір знижувався з 2020 року до 2023 року, але в 2024 році зріс на 73,4 %.

Таблиця 2.8. – Аналіз фінансових результатів використання бізнес-стратегії

## ТОВ «Тигрес Люкс» за 2020–2024 роки

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн, (+, –)				Відносне відхилення, %, рази			
						2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.	2024 р./ 2023 р.	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.	2024 р./ 2023 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	114654	117995,0	132080,0	138855,0	152153,0	3341,0	14085,0	6775,0	13298,0	2,9	11,9	5,1	9,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	98567,0	102552,0	102014,0	99656,0	122129,0	3985,0	-538,0	-2358,0	22473,0	4,1	-0,5	-2,3	22,6
Валовий прибуток, тис. грн.	18768,0	15443,0	30066,0	39199,0	30024,0	-3325,0	14623,0	9133,0	-9175,0	-17,7	94,7	30,4	-23,4
Адміністративні витрати, тис. грн.	4301,0	4371,0	4929,0	6562,0	5089,0	70,0	558,0	1633,0	-1473,0	1,6	12,8	33,1	-22,4
Витрати на збут, тис. грн.	13980,0	14760,0	23953,0	30552,0	22515,0	780,0	9193,0	6599,0	-8037,0	5,6	62,3	27,5	-26,3
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	590,0	627,0	513,0	373,0	6471,0	37,0	114,0	140,0	-6098	6,3	18,2	27,3	36. в 7,3 рази
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	345,0	324,0	275,0	64,0	111,0	-21,0	-49,0	-211,0	47,0	-6,1	-15,1	-76,7	73,4

Для кращого бачення ситуації розмір чистого прибутку (або збитку) подамо на рисунку 2.6.

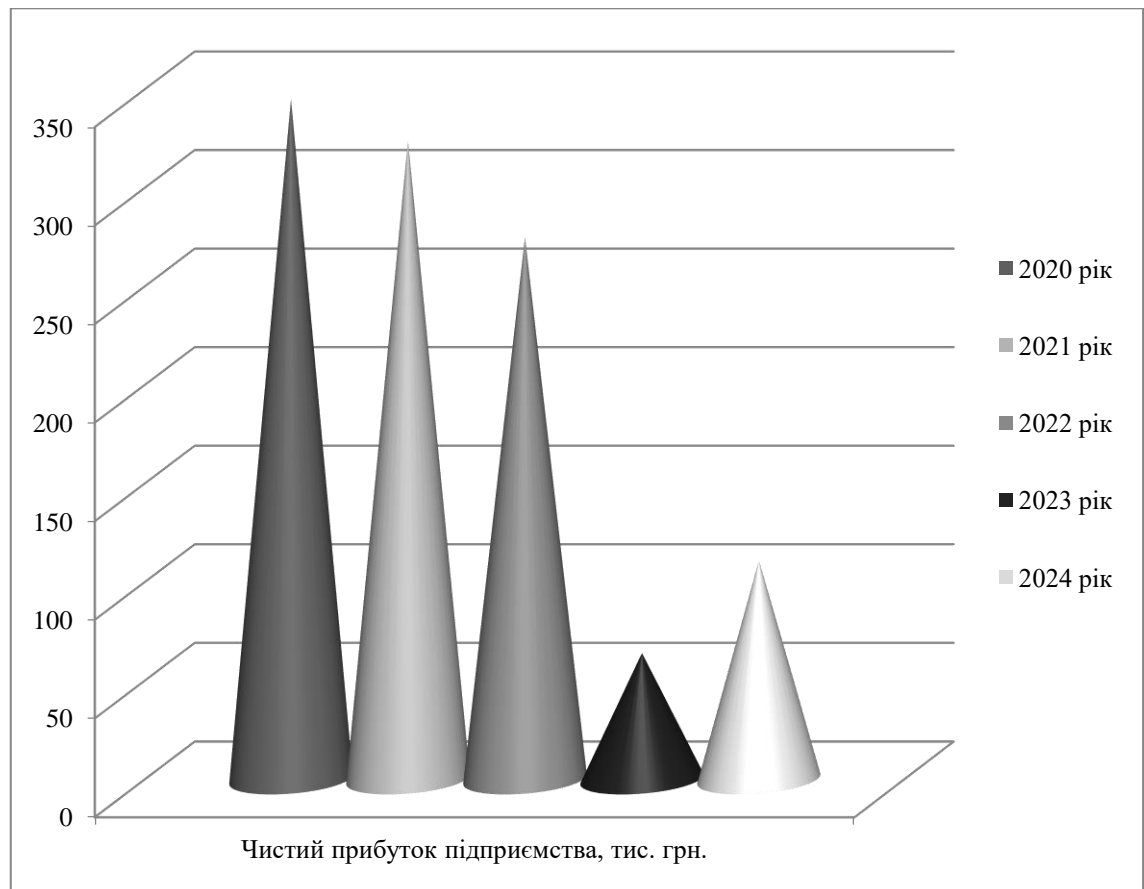


Рисунок 2.6. Динаміка чистого прибутку (збитку)  
ТОВ «Тигрес Люкс» за 2020–2024 роки

Як показує аналіз, розмір прибутку у 2023 році є найменшим, а у 2020 році був найвищим. Далі для проведення більш детального аналізу використання бізнес-стратегії доцільно здійснити аналіз основних видів прибутку, які отримує досліджуване товариство (табл. 2.9).

На наступному етапі нам потрібно здійснити аналіз показників відносної прибутковості, результати подамо в таблиці 2.10.

Таблиця 2.9. – Аналіз абсолютної прибутковості (збитковості)

ТОВ «Тигрес Люкс» за 2020–2024 роки

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн, (+, -)				Відносне відхилення, %, рази			
						2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.	2024 р./ 2023 р.	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.	2024 р./ 2023 р.
Валовий прибуток, тис. грн.	18768,0	15443,0	30066,0	39199,0	30024,0	-3325,0	14623,0	9133,0	-9175,0	-17,7	94,7	30,4	-23,4
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн.	760,0	627,0	513,0	373,0	1033,0	-133,0	-114,0	-140,0	660,0	-17,5	-18,2	-27,3	36. в 2,8 рази
Прибуток від звичайної діяльності підприємства до оподаткування, тис. грн.	549,0	456,0	434,0	274,0	369,0	-93,0	-22,0	-160,0	95,0	-16,9	-4,8	-36,9	34,7
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	345,0	324,0	275,0	64,0	111,0	-21,0	-49,0	-211,0	47,0	-6,1	-15,1	-76,7	73,4

Таблиця 2.10. – Динаміка показників відносної прибутковості (збитковості) ТОВ «Тигрес Люкс» за 2020–2024 роки

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн, (+, –)				Відносне відхилення, %, рази			
						2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.	2024 р./ 2023 р.	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.	2024 р./ 2023 р.
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	114654	117995,0	132080,0	138855,0	152153,0	3341,0	14085,0	6775,0	13298,0	2,9	11,9	5,1	9,6
2. Собівартість продукції, тис. грн.	98567,0	102552,0	102014,0	99656,0	122129,0	3985,0	-538,0	-2358,0	22473,0	4,1	-0,5	-2,3	22,6
3. Чистий прибуток, тис. грн.	345,0	324,0	275,0	64,0	111,0	-21,0	-49,0	-211,0	47,0	-6,1	-15,1	-76,7	73,4
4. Середньорічна вартість виробничих ресурсів, тис. грн.	127250,0	118731,0	137599,0	124902,0	175090,0	-8519,0	18868,0	-12697,0	50188,0	-6,7	15,9	-9,2	40,2
5. Власний капітал, тис. грн.	80560,0	80447,0	80738,0	80801,0	80912,0	-113,0	291,0	63,0	111,0	-0,14	0,36	0,08	0,14
6. Рівень рентабельності власного капіталу, % $((3/5) \times 100)$	0,43	0,40	0,34	0,08	0,14	-0,03	-0,06	-0,27	0,06	-7,0	-15,0	-76,5	75,0
7. Рівень рентабельності продукції, % $((3/2) \times 100)$	0,35	0,32	0,27	0,06	0,09	-0,03	-0,05	-0,21	0,03	-8,6	-15,6	-77,8	50,0
8. Рівень рентабельності підприємства, % $((3/4) \times 100)$	0,27	0,27	0,21	0,05	0,06	0,0	-0,06	-0,16	0,01	0,0	-22,2	-76,2	20,0

Отож, аналізуючи отримані результати, ми можемо зробити певні висновки. ТОВ «Тигрес Люкс» за досліджувані роки мало стійку тенденцію зниження чистого прибутку, крім останнього 2024 року, в якому прибуток дещо зріс.

Рівень рентабельності власного капіталу знижувався в усі досліджувані роки, крім останнього 2024 року, де він зріс на 75 %. В той же час, рентабельність продукції коливалася від 0,35 % в 2020 році до 0,9 % в 2024 році, що є дуже низькими значеннями.

В той же час, досліджуване товариство було рентабельним, хоча його рентабельність є також низькою. Для кращого розуміння ситуації зміну рівня відносної прибутковості (рентабельності) ТОВ «Тигрес Люкс» представимо на рисунку 2.7.

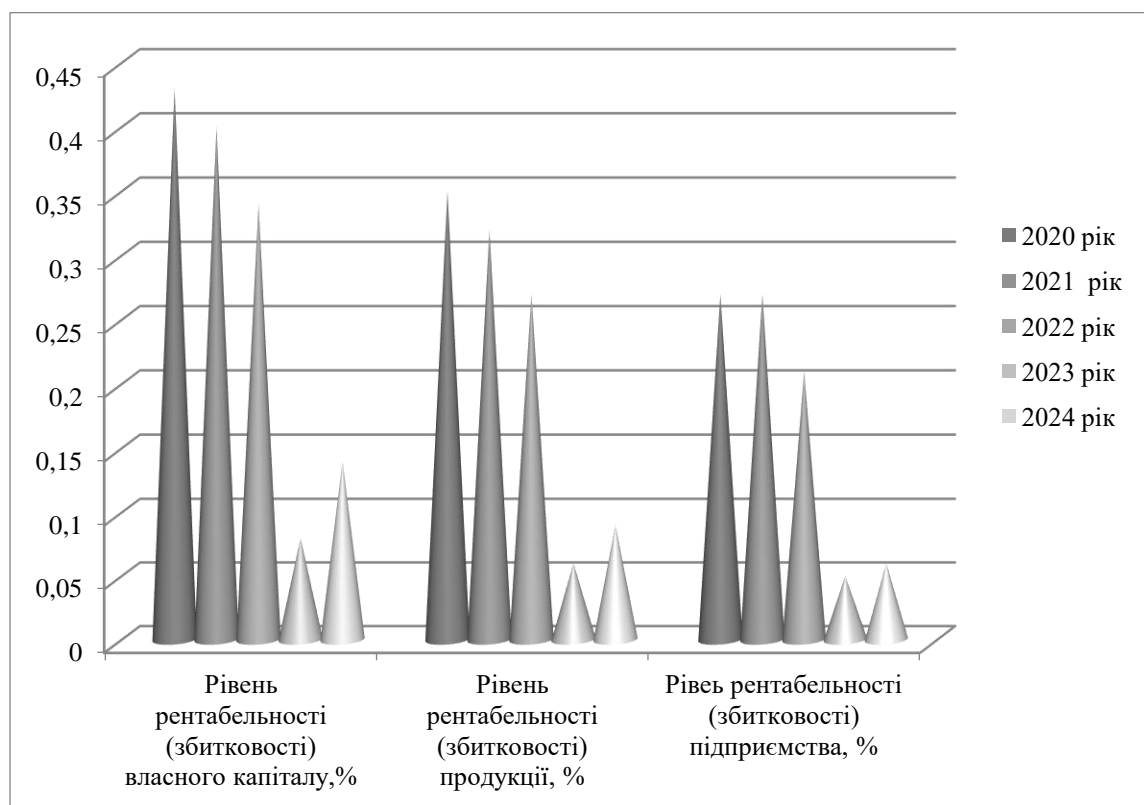


Рисунок 2.7. Динаміка рівня рентабельності на ТОВ «Тигрес Люкс» за 2020–2024 роки

Отож, як показав проведений аналіз, товариство ТОВ «Тигрес Люкс» мало чистий прибуток за весь період досліджень. Тобто, за усіма роками підприємство

є рентабельним. Хоча дослідження показали, що рентабельність є надзвичайно низькою за всіма розрахованими показниками.

Показник обсягу виробленої продукції не був стабільним, темпи його зростання були 13,4 % та 3,5 % в 2022 та 2021 роках відповідно, в 2023 році було деяке зниження показника на 0,6 % та знову зростання в 2024 році на 13,8 %. Що стосується чистого прибутку, то товариство мало його за всіма досліджуваними роками, хоча розмір його дуже знизився в 2023 році.

Отож, підсумовуючи, доцільно зазначити, що найбільш успішним для ТОВ «Тигрес Люкс» був 2020 рік, тоді показники чистого прибутку та рентабельності були найвищими, а в 2023 році був найбільш невдалим, адже значно погіршилися всі показники і в цьому році вони були найнижчими за весь досліджуваний період.

### РОЗДІЛ 3

## ОБГРУНТУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ВИБОРУ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ТОВ «ТИГРЕС ЛЮКС»

### 3.1. Основні засади розробки механізму вибору бізнес-стратегії підприємства

Як відомо, основним завданням для усіх підприємств, так і для промислових зокрема, в сучасних умовах господарювання є підвищення ефективності діяльності, що є передумовою успішного використання бізнес-стратегії. Але, як виявилось, це є можливим лише за певних умов, а саме:

- швидкої адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища;
- виявлення та нарощення конкурентних переваг;
- успішного використання інноваційної моделі розвитку;
- впровадження успішної інвестиційної політики тощо.

Як свідчать наукові дослідження, для успішного функціонування промислового підприємства, бізнес-стратегія є однією з найважливіших стратегій та певним містком, що об'єднує цю сферу діяльності з зовнішнім середовищем [31, С. 74–78].

Успішний вибір бізнес-стратегії має на увазі підтримання конкурентоспроможності підприємства в стратегічному періоді. Важливою передумовою вибору бізнес-стратегії розвитку є проведення детального аналізу факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Одночасно з цим, реалізація та впровадження вибраної бізнес-стратегії, здійснюється в мінливому ринковому середовищі. Причому, безліч різноспрямованих факторів впливають на ці процеси на підприємстві, в той же час підприємство, як правило, не чинить такого прямого впливу. Саме тому, у

таких умовах рішення щодо вибору бізнес-стратегії можуть прийматися навіть на основі суперечливої чи неповної інформації та в умовах підвищеного ризику.

Тому, на нашу думку, серед головних цілей процесу вибору бізнес-стратегії підприємства варто виділити наступні:

- забезпечити виживання промислового підприємства в сучасних умовах жорсткої ринкової конкуренції;
- навчитися швидко адаптуватися до ведення успішної виробничо-господарської діяльності;
- постійно розширювати коло споживачів виробленої продукції;
- займати оптимальні для успішного розвитку ринкові ніші;
- виокреслити найбільш значущі фактори для зниження собівартості продукції;
- повсякчасно забезпечувати розвиток такої комерційної діяльності, як здача в оренду невикористовуваних приміщень, техніки тощо.

Зазначимо, що детальний аналіз результатів проведеного дослідження дозволяє зробити висновки, що:

- 1) багато промислових підприємств здійснює аналіз споживачів, постачальників та конкурентів, не враховуючи при цьому фактори макросередовища;
- 2) підприємства формують в довгостроковій перспективі корпоративну ціль, а для короткострокового періоду лише фінансові цілі;
- 3) відсутні альтернативні рішення стратегічним цілям;
- 4) часто рішення щодо встановлення стратегічних цілей приймаються одноосібно на підставі інтуїції;
- 5) підприємства не враховують потенційні можливості при окресленні бізнес-стратегії розвитку [32, С. 12–30].

В такому випадку підприємство не використовує реальні можливості бізнес-стратегії розвитку та отримує підвищений ризик втрати конкурентних позицій.

Аналізуючи наукову літературу, ми виявили, що переважна більшість вчених пропонують достатньо укрупнені етапи вибору бізнес-стратегії розвитку підприємства. При цьому, вони не пропонують виділяти такі обов'язкові етапи, як аналіз внутрішнього середовища, здійснювати бальну оцінку сильних та слабких сторін підприємства, проводити оцінку конкурентоспроможності виготовленої продукції, дослідження та вибір альтернативних варіантів тощо.

Але, в той же час, нам імпонує запропонований Дубровою О.С. механізм вибору бізнес-стратегії, який передбачає послідовне виконання таких етапів, як: встановлення чітких цілей, проведення детального аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, виокреслення чіткої мети здійснення господарської діяльності, постановка завдань, вивчення можливих альтернативних варіантів та в кінцевому результаті успішна реалізація бізнес-стратегії [33].

Перевагами використання такого механізму вибору бізнес-стратегії підприємства є врахування усіх найбільш важливих чинників впливу на бізнес-стратегію, але все ж таки нерозкритими лишаються питання встановлення основних інструментів впливу.

Сьогодні існує велика кількість різноманітних методів, які рекомендовані для використання при здійсненні вибору бізнес-стратегії підприємства [34, 35, 36, 37, 38]. Варто зазначити, що для спрощення здійснення вибору бізнес-стратегії доцільно систематизувати наявний інструментарій цього процесу в залежності від розподілу на необхідні етапи. Це все вимагає розробки відповідного алгоритму вибору бізнес-стратегії підприємства з урахуванням усіх ймовірних варіантів відбору в залежності від ситуації, яка виникла на підприємстві.

Тому, нами була здійснена спроба розробити дієвий механізм вибору бізнес-стратегії досліджуваного підприємства з врахуванням усіх чинників впливу, що представлено на рисунку 3.1.

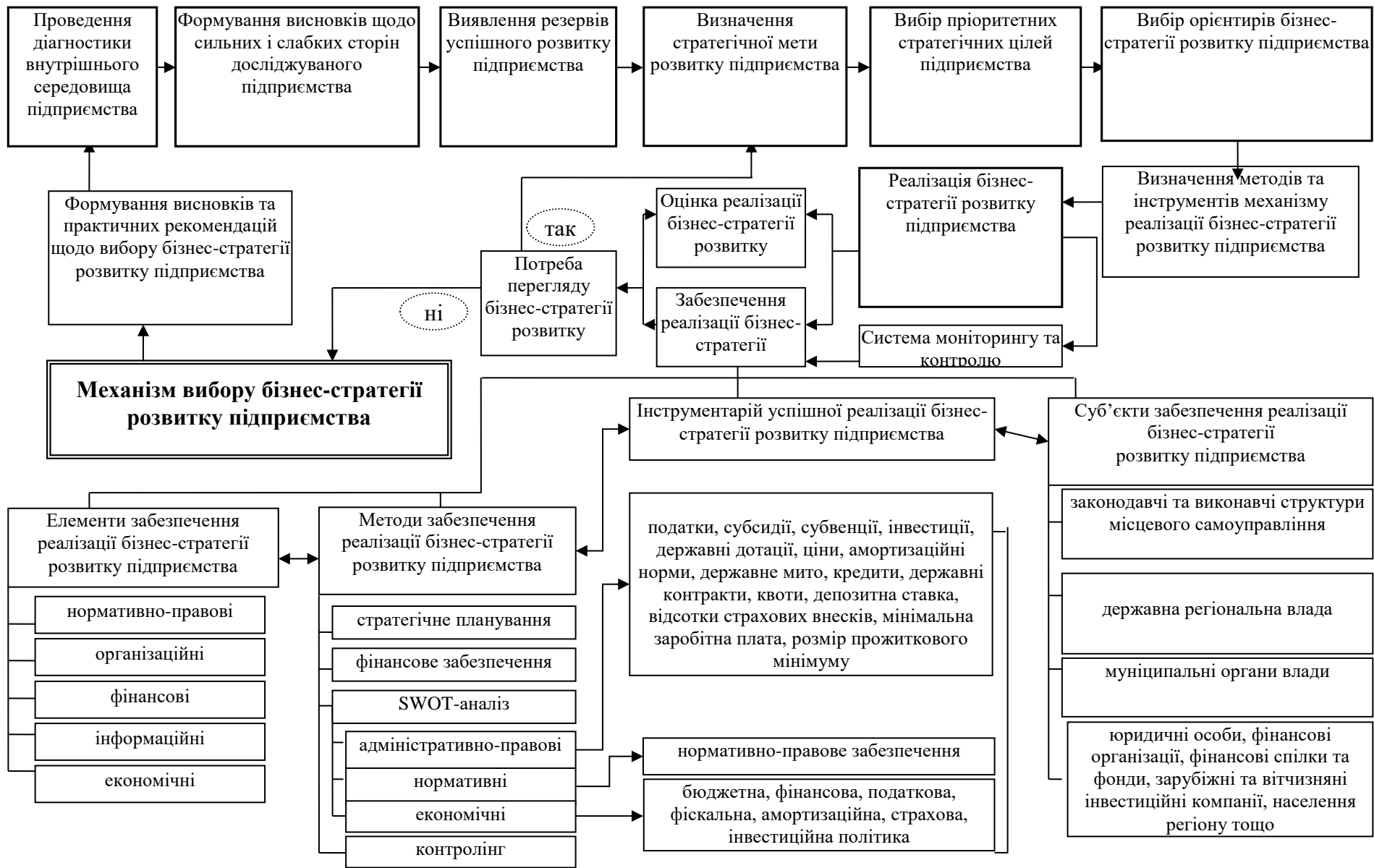


Рисунок 3.1. Механізм вибору бізнес-стратегії підприємства

Причому, цей алгоритм передбачає дві головні стадії, а саме: підготовчу, що має на увазі систематизацію інформації та заключну, під час якої безпосередньо обирається бізнес-стратегія.

Також нам варто подати визначення терміну «механізм» як певну сукупність процесів та принципів, засад та чинників, що призводять до виникнення, функціонування чи завершення чогось.

В той же час, механізм вибору бізнес-стратегії – це поетапний процес, який передбачає здійснення детального аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, чітке окреслення цілей, визначення альтернативних рішень, проведення процесу планування, послідовну реалізацію, контроль та оцінювання результатів. Причому, варто зазначити, що послідовність дій може змінюватися, але головні етапи є незмінними, наприклад, аналіз ринку, аналіз споживачів, постачальників та конкурентів, проведення SWOT-аналізу та формування головних завдань тощо.

Зрозуміло, що процес адаптації бізнес-стратегії та вся система ефективного функціонування промислових підприємств повинна враховувати найменші зміни чинників зовнішнього та внутрішнього економічного середовища. Варто зазначити, що це можливо лише за умови використання елементів такої бізнес-стратегії, яка передбачає зменшення часу впровадження новітніх технологій, постійне розширення асортиментного ряду; підвищення точності ринкових прогнозів; заміну одноразової співпраці на довгострокові відносини; дослідження та реагування на найменші зміни потреб, запитів та вподобань споживачів тощо. Зазначимо, що вибір за цими напрямками буде залежати також від змін ринкового середовища [39, С. 248–252].

На наше переконання, нарощування обсягів виробництва промисловими підприємствами може відбуватися не лише за рахунок розширення асортименту, але і значною мірою за рахунок виготовлення певного обсягу інноваційної продукції. В такому випадку, бізнес-стратегія буде обиратися з урахуванням базових засад загальної стратегії, мети та місії підприємства. Як свідчить наукова література, економічний розвиток промислових підприємств визначає такий

рівень економічної ефективності їх виробничо-господарської діяльності, який забезпечує розширене відтворення основних засобів, а також сприяє нарощенню конкурентних переваг та повсякчасному підвищенню якості продукції підприємства [40, 41].

### **3.2. Розробка бізнес-стратегії розвитку підприємства ТОВ «Тигрес Люкс»**

Отже, на основі проведеного аналізу підприємства, дослідження його основних показників господарської діяльності, виявлення сильних та слабких сторін підприємства, а також вивчення механізму вибору бізнес-стратегії розвитку підприємства на слідуєчому етапі спробуємо розробити найбільш оптимальну для ТОВ «Тигрес Люкс» бізнес-стратегію, яка дозволить підняти на вищий рівень ефективність функціонування та розвиток підприємства.

Розробка бізнес-стратегії розвитку підприємства є комплексним взаємоузгодженим процесом встановлення стратегічних цілей та шляхів їх досягнення, а також розроблення чіткого плану дій для отримання конкурентних переваг як продукції зокрема, так і підприємства в цілому. Варто зазначити, що основні етапи цього процесу повинні включати виокремлення місії та цілей, всеохоплюючий аналіз підприємства, детальний аналіз ринку та дослідження найближчих конкурентів, створення унікальної продукції чи послуги, розробку плану дій та оцінку результатів.

Вирішення проблеми вибору бізнес-стратегії промислових підприємств на ринку виготовлення дитячої продукції, передбачає проведення організаційно-економічних заходів в таких напрямках як зниження витрат на виробництво без зниження рівня якості, а також збільшення прибутку за рахунок продажу ексклюзивної продукції за високими цінами, чітко обумовленими партіями та за розвиненими збутовими каналами.

В той же час, існуючі резерви конкурентоспроможності та підвищення ефективності бізнес-стратегії передбачають зниження витрат на виготовлення продукції промисловими підприємствами. Також варто зазначити, що ці витрати легко генеруються, але також швидко повертаються при використанні прогресивних технологій проведення виробничого процесу.

Отже, на цьому етапі нашого дослідження, укрупнено подамо основні техніко-економічні показники діяльності підприємства за останні роки та спрогнозуємо варіант розвитку подій в найближчій перспективі (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.– Основні фактичні та прогнозні показники діяльності підприємства ТОВ «Тигрес Люкс» за 2020–2027 рр.

Показники	Одиниця вимірювання	Фактично			Прогноз		
		2020 р.	2022 р.	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.
Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	тис. грн.	124858,0	146609,0	165847,0	182432,0	200675,0	220643,0
Реалізація продукції, тис. грн.	тис. грн.	114564,0	132080,0	152153,0	167368,0	192473,0	215570,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	тис. грн.	98567,0	102014,0	122129,0	134342,0	154493,0	173032,0
Чистий прибуток, тис. грн.	тис. грн.	345,0	275,0	111,0	128,0	146,0	168,0
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	тис. грн.	32870,0	29266,0	33491,0	36840,0	40892,0	45800,0
Середньооблікова чисельність працюючих, чол.	чол.	105,0	112,0	82,0	85,0	86,0	85,0

Згідно оптимістичного сценарію розвитку подій на підприємстві, ми передбачаємо, що воно і надалі буде успішним. В той же час, ми зможемо покращити основні показники, а саме чистий прибуток збільшиться з 111,0 тис. грн в 2024 році до як мінімум 168,0 тис. грн в 2027 році.

Одночасно з цим, ми повинні чітко сформулювати цілі досліджуваного підприємства для успішного прогнозування та оцінювання результатів своєї діяльності. Тому, нами була здійснена спроба сформулювати дерево цілей, яке чітко відображає розподіл цілей товариства на локальні підцілі [26, 42].

Отож, нами було розроблене дерево цілей для досліджуваного підприємства, на основі якого можна зробити висновки, що ТОВ «Тигрес Люкс» в найближчій перспективі планує успішно та ефективно розвиватися, постійно підвищувати показники своєї виробничо-господарської діяльності в цілому та прибуток, зокрема, що представлено на рисунку 3.2.



Рисунок. 3.2. Дерево цілей ТОВ «Тигрес Люкс»

Якщо говорити конкретно, то підприємство планує підвищувати обсяги продажу на 10–12 % щорічно протягом наступних років та щороку збільшувати чистий прибуток як мінімум на 15 %.

Тому, нам необхідно обрати найбільш оптимальну бізнес-стратегію розвитку для максимального досягнення запланованих цілей. Як показують наукові дослідження лише ті підприємства, що мають вірно розроблену бізнес-стратегію отримують набагато більші шанси досягнути запланованих цілей [43-46].

Правильно здійснений вибір бізнес-стратегії розвитку дає змогу:

- 1) вийти на кінцевий результат, якого бажає досягти підприємство;
- 2) чітко окреслити цільову аудиторію для кожного продукту;
- 3) сформувати оптимальний бюджет підприємства;
- 4) деталізувати маркетингові заходи для розширення ринку збуту;
- 5) визначити чітку тактику дій;
- 6) отримати детальний план просування бізнесу;
- 7) мати аналіз кінцевих результатів.

Під час дослідження, нами було виявлено, що важливою складовою успіху будь якої бізнес-стратегії є постійний моніторинг проміжних результатів, а також оцінка їх впливу на досягнення цілей. Також ми вияснили, що всі найбільш використовувані бізнес-стратегії розвитку підприємства є стратегічними та вимагають певної кількості інвестиційних вкладень. А це в свою чергу характеризується відповідним рівнем ризику, на що також треба зважати.

Сьогодні, сучасні підприємства провадять свій бізнес в складних умовах жорсткої конкуренції, тому більшість з них чітко усвідомлює важливість процесу вибору бізнес-стратегії розвитку підприємства як одну з реальних можливостей поліпшення ефективності господарювання.

В сучасних умовах, підприємство повинно дуже прискіпливо підходити до процесу вибору бізнес-стратегії розвитку з урахуванням усіх факторів впливу. Мається на увазі, що вибір бізнес-стратегії розвитку підприємства доцільно узгоджувати з метою, цілями, завданнями та результатами, які ми хочемо отримати. Можна сказати, що це програма дій, яка дозволяє співставити заплановані перспективи з довгостроковими планами та отриманими результатами.

В той же час, доцільно зазначити, що чітке дотримання такої програми дій дає змогу:

- а) максимально зосередитися на основних аспектах ведення господарської діяльності;
- б) сконцентрувати увагу на взаємодії з найбільш потужними клієнтами;
- в) навчитися економічно грамотно використовувати інвестиційний капітал підприємства тощо.

Отож підсумовуючи зазначимо, що бізнес-стратегія розвитку підприємства є певною канвою, за якою воно організовує свою виробничо-господарську діяльність, виконуючі такі основні функції як: менеджмент, маркетингову діяльність, процес управління персоналом, процес прийняття рішень, аудит, проводить інноваційну політику, інвестиційну діяльність, вирішує юридичні питання та інші нагальні проблеми. Саме тому, під час вибору бізнес-стратегії розвитку підприємства найперше необхідно звертати прискіпливу увагу на те, як забезпечити виконання цих вищевказаних функцій.

Як свідчать наукові публікації, процес вибору бізнес-стратегії розвитку підприємства передбачає дослідження таких етапів.

1. Виявлення унікальних властивостей продукції. Під унікальністю пропонуємо розуміти головну причину, через яку споживач буде витратити свої заощадження на продукцію підприємства.

2. Вивчення потреб споживачів. Необхідно зробити чіткий поділ споживацької бази на відповідні сегменти та впроваджувати різні заходи для підвищення інтересу до продукції підприємства.

3. Основні види діяльності підприємства. Тут варто чітко узгодити види діяльності підприємства з бізнес-стратегією розвитку для підвищення її успішності та реалізованості.

4. Канали взаємодії. На цьому етапі варто дослідити як підприємство буде взаємодіяти зі споживачами, чи буде запроваджувати післяпродажну гарантію і за допомогою яких каналів буде відбуватися збут продукції. Також варто

розглянути питання підвищення іміджу підприємства, впізнаваність бренду продукції тощо.

На цьому етапі доцільно вивчити поняття маркетингової воронки, тобто діаграми, яка дає уявлення про те, як споживачі проходять шлях від повного незнання про продукцію підприємства до абсолютного прийняття її та оформлення покупки [47] (рис. 3.3).

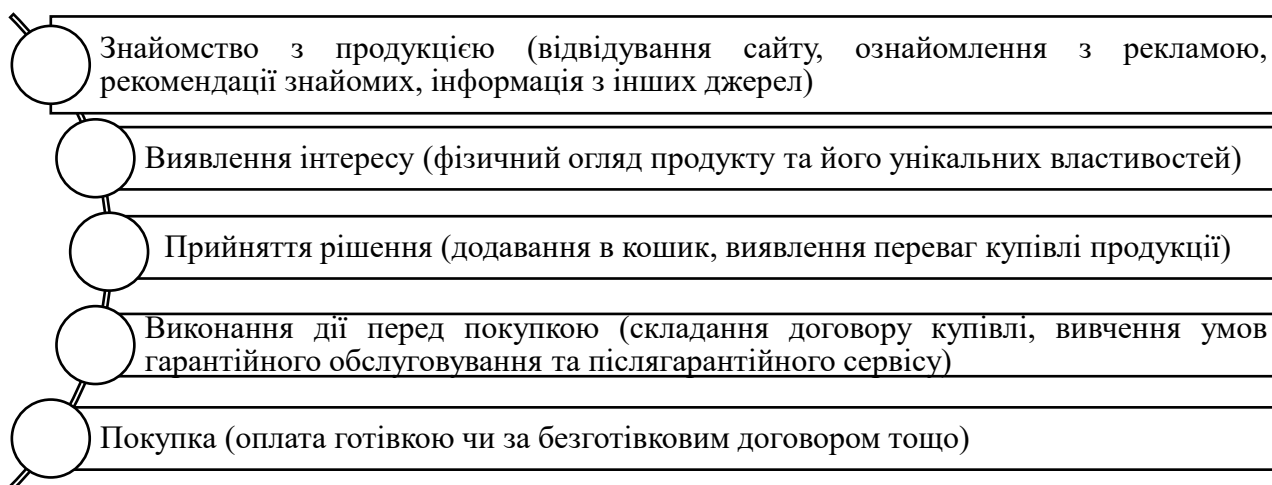


Рисунок 3.3. Маркетингова воронка придбання споживачами продукції підприємства

5. Вивчення фінансової стійкості підприємства. Тут доцільно розглянути всі потенційні можливості отримання прибутку підприємством. Як показує практика господарювання вітчизняних підприємств, диверсифікація різних джерел прибутку є одним із важливих елементів фінансової стабільності та стійкості підприємства в нинішніх умовах господарювання.

6. Дослідження необхідних ресурсів. Тут треба звернути прискіпливу увагу на основний ресурс, від якого залежить використовувана бізнес-стратегія розвитку підприємства та постійно здійснювати контроль над їх використанням та детальну діагностику.

7. Важливі партнери. Зрозуміло, що ефективність діяльності підприємства прямо пропорційно залежить від успішності взаємодії зі споживачами, постачальниками чи партнерами.

8. Вивчення структури витрат. Усі без виключення бізнес-стратегії є орієнтованими на певний рівень витрат. Саме тому, ми завжди повинні чітко усвідомлювати які витрати є максимально значущими в залежності від вибору бізнес-стратегії та проводити заходів з їх мінімізації [48].

### **3.3. Заходи в межах вибраної бізнес-стратегії розвитку ТОВ «Тигрес Люкс»**

Отож, нами було доведено, що для успішного розвитку досліджуваного підприємства та в межах використання такої бізнес-стратегії як «стратегія укріплення позицій на ринку», одним з методів є впровадження до виробництва інноваційної продукції під час реалізації інвестиційного проєкту.

Дослідження показали, що на підприємстві за аналізовані роки знижується розмір чистого прибутку (за винятком 2024 року, коли цей показник дещо зріс). Саме тому, для виконання запланованого інвестиційного проєкту було вирішено взяти кредитні кошти в банку «Креді Агріколь Банк» під 15,5 %, оскільки підприємство давно співпрацює з ним.

Отож, дослідивши ефективність діяльності підприємства та розрахувавши всі основні фінансово-економічні показники, було вирішено в межах запровадження бізнес-стратегії «укріплення позицій на ринку» запустити виробництво інноваційної продукції, а саме дитячого м'якого еко-пластиліну.

Так, як вся продукція товариства є сертифікованою, то і виробництво інноваційного продукту теж відповідатиме всім санітарно-гігієнічним вимогам та матиме сертифікат. Зауважимо, що новітнє прогресивне обладнання та висококваліфіковані працівники в повній мірі зможуть забезпечувати максимальну якість цієї продукції. Всі загальні витрати на виробництво дитячого м'якого еко-пластиліну плануються, спираючись на калькуляцію та запланований обсяг виробництва.

Варто зазначити, що нове обладнання для виготовлення інноваційної продукції буде розміщено на невикористовуваних виробничих площах без проведення реконструкції. Усі необхідні витрати на придбання, на монтаж, доставку та встановлення потрібного обладнання представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. – Необхідні витрати для виготовлення інноваційної продукції  
ТОВ «Тигрес Люкс»

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
Ціна розливочної машини	грн.	172000
Витрати на транспортування	грн.	56000
Витрати на монтаж, перевірку, контрольний пуск, навчання персоналу	грн.	34000
Всього інвестицій	грн.	262000

Отже, для початку виробництва інноваційної продукції нам необхідно 262 тис. початкових інвестицій, які товариство планує узяти в банку.

Було розраховано, що підготовчий етап для реалізації інвестиційного проєкту з виготовлення дитячого м'якого еко-пластиліну не потребує багато часу, а саме біля 5 місяців (табл. 3.3).

Таблиця 3.3. – Календарний графік виконання робіт

Назва	Тривалість, днів	Дата початку
Розробка інвестиційного проєкту	30	02.02.26
Підготовка виробничої площі	25	01.03. 26
Придбання необхідного обладнання та устаткування	30	26.03.26
Монтаж, пробні пуски	10	26.04.26
Початкові підготовчі роботи, навчання працівників	20	16.05.26
Початок виготовлення інноваційної продукції	20	з 05.06.26

Для здійснення точної оцінки та розрахунку доцільності та економічної вигідності виготовлення інноваційної продукції досліджуваного товариства, треба розрахувати термін окупності вкладених інвестицій за методом знаходження грошових потоків в кінці кожного з періодів. Початкові дані подамо у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4. – Очікувані грошові потоки в кінці кожного з періодів

Періоди	Значення, тис. грн.
0	-262000
1	175000
2	134000
3	119000

Отже, на цьому етапі варто дослідити інвестиційний проєкт з виробництва інноваційної продукції, а саме дитячого м'якого еко-пластиліну та визначити його період окупності, оцінивши при цьому чистий та сукупний грошовий потік з використанням методу числових ліній [49].

Отже, показник періоду окупності інвестиційного проєкту можна розрахувати за допомогою такої формули:

$$ПО = P + \frac{НВ_{np}}{ГП_{кр}}, \quad (3.1)$$

де  $P$  – рік до повного повернення початкової інвестиції;

$НВ_{np}$  – невідшкодовані витрати на початок року до повного відшкодування початкових вкладень;

$ГП_{кр}$  – розмір грошового потоку на кінець року до повного повернення початкової інвестиції.

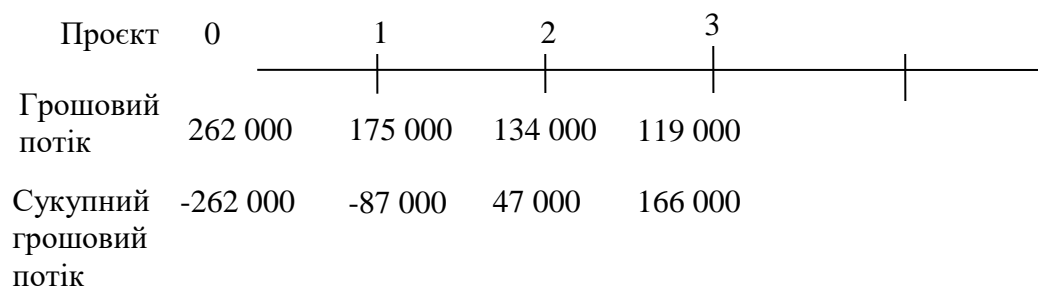


Рисунок 3.4. Метод числових ліній для розрахунку терміну окупності інвестиційного проєкту з виробництва інноваційної продукції.

Отже, період окупності проєкту з виробництва інноваційного продукту ТОВ «Тигрес Люкс» складає:

$$ПО_A = P + \frac{НВ_{np}}{ГП_{кр}} = 1 + \frac{87000}{134000} = 1,6 = 1 \text{ рік } 8 \text{ місяців.}$$

Розрахунки показали, що термін окупності цього інвестиційного проєкту 1 рік 8 місяців. Так, як розмір початкових інвестицій 262 тис. грн. та в той же час підприємство має власні виробничі приміщення, то розмір цього показника є цілком достатнім та прийнятним.

Далі варто розрахувати чисту теперішню вартість інвестиційного проєкту з виробництва дитячого м'якого еко-пластиліну для ТОВ «Тигрес Люкс». Значення ЧТВ інвестиційного проєкту можна розрахувати як суму початкової інвестиції та теперішніх (поточних) значень очікуваних чистих доходів проєкту, які були скореговані за допомогою дисконтного множника з вартістю капіталу до моменту початку реалізації проєкту.

Формула для розрахунку чистої теперішньої вартості проєкту має вигляд:

$$ЧТВ = CF_0 + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n} = \sum_{k=0}^n \frac{CF_k}{(1+r)^k},$$

де  $CF_0$  – значення первинної інвестиції;

$CF_1, CF_2, \dots, CF_n$  – очікувані чисті доходи від введення початкової інвестиції;

$r$  – вартість капіталу інвестиційного проєкту.

Отже, для розрахунку показника ЧТВ (чистої теперішньої вартості) проєкту потрібно продисконтувати грошові потоки в кінці кожного періоду функціонування проєкту за формулою:

$$P = \frac{F_n}{(1+r)^n},$$

де  $P$  – теперішнє значення вкладених грошей;

$F_n$  – майбутня вартість грошей через  $n$  періодів часу;

$n$  – кількість періодів часу, в які відбувалися вкладення;

$r$  – норма прибутковості від вкладень коштів.

Далі ми повинні оцінити отримане значення за певними правилами. Отож, якщо отримане значення ЧТВ більше нуля, тоді цей інвестиційний проєкт рекомендують впроваджувати. В такому випадку початкова інвестиція формуватиме грошовий потік, який в кінцевому результаті призведе до отримання прибутку підприємством.

На слідуєчому етапі треба розрахувати поточне значення кожного елементу грошового потоку в кінці періоду дисконтування, враховуючи ставку дисконтування – 15,5 %.

$$P_1 = \frac{F_1}{(1+0,155)} = \frac{175000}{(1+0,155)} = 151515,0 \text{ грн.}$$

$$P_2 = \frac{F_2}{(1+0,155)^2} = \frac{134000}{(1+0,155)^2} = 100450,0 \text{ грн.}$$

$$P_3 = \frac{F_3}{(1+0,155)^3} = \frac{119000}{(1+0,155)^3} = 77273,0 \text{ грн.}$$

Далі, нам варто підставити отримані значення продисконтованих грошових потоків у формулу, що дозволить визначити значення ЧТВ проєкту.

$$\text{ЧТВ} = - 262000 + 151515,0 + 100450,0 + 77273,0 = 67238,0 \text{ грн.}$$

На наступному етапі нашого магістерського дослідження, нам треба оцінити індекс рентабельності інвестиційного проєкту, який планується до впровадження

на ТОВ «Тигрес Люкс». Суть цього методу має на увазі отримати оцінку можливих капіталовкладень коштів з врахуванням їх поточної вартості.

«Якщо розглядається незалежний інвестиційний проєкт, то у випадку, коли значення індексу рентабельності інвестиційного проєкту більше одиниці, цей інвестиційний проєкт доцільно прийняти. У цьому випадку початкова інвестиція породжує грошовий потік, який призводить до формування прибутку» [49].

Варто зазначити, що значення такого показника як індекс рентабельності визначається як відношення поточної вартості усіх дисконтованих грошових потоків, що утворилися від проєкту до величини вхідної інвестиції:

$$I_p = \left( \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n} \right) / CF_0 = \left( \sum_{k=1}^n \frac{CF_k}{(1+r)^k} \right) / CF_0,$$

де  $CF_0$  – абсолютне значення вхідної інвестиції;

$CF_1, CF_2, \dots, CF_n$  – очікувані чисті доходи від початкової інвестиції;

$r$  – вартість капіталу інвестиційного проєкту або ставка дисконтування.

Отож, підставивши в формулу всі дані, ми отримаємо значення індексу рентабельності проєкту:

$$I_p = (151515,0 + 100450,0 + 77273,0) / 262000,0 = 1,26.$$

Всі отримані результати розрахунків подамо в таблицю 3.5.

Таблиця 3.5. – Оцінка ефективності інвестиційного проєкту з виготовлення інноваційної продукції

Показник	Значення
Сума інвестиційних вкладень	262000 грн.
Сума чистого приведенного доходу	67238,0 грн.
Індекс рентабельності	1,26 %
Термін окупності проєкту	1 рік 8 місяців

Отож, як показали наші дослідження, в межах використання запропонованої бізнес-стратегії «укріплення позицій на ринку», ми пропонуємо до впровадження інвестиційний проєкт з виготовлення інноваційної продукції, а саме виготовлення дитячого м'якого еко-пластиліну.

Розрахунки показали, що він є рекомендованим до впровадження, адже всі отримані показники свідчать про це. В той же час, це дозволить досліджуваному підприємству розширити асортимент продукції, підвищити показники рентабельності, отримати додатковий прибуток. Тобто, використавши механізм вибору бізнес-стратегії підприємства ми досягнемо запланованих цілей на досліджуваному підприємстві ТОВ «Тигрес Люкс».

## ВИСНОВКИ

В сучасних умовах нестабільної економічної ситуації та жорсткої конкуренції, зростання успішності бізнесу можна досягнути лише за умови ефективного використання бізнес-стратегії розвитку підприємства.

Як було досліджено, бізнес-стратегія розвитку є дорожньою картою для підприємства, вона встановлює основні етапи його розвитку, окреслює головні засади ефективного використання необхідних ресурсів, розглядає потенційні можливості залучення клієнтів та шляхи отримання додаткового прибутку.

Зрозуміло, що вибір бізнес-стратегії необхідно здійснювати з огляду на засади інтенсивного розвитку досліджуваного підприємства. В свій час, це дозволить ефективно використовувати необхідні виробничі ресурси, за потреби розширювати асортимент продукції, з максимальною ефективністю використовувати інвестиційний капітал, в достатній мірі задовольняти потреби споживачів, повсякчасно підвищувати якість продукції тощо.

Варто зазначити, що бізнес-стратегія розвитку підприємства значно укріплює потенційні можливості залучення додаткових постачальників сировини та матеріалів, а також розширює коло споживачів, що в підсумку дозволить нарощувати обсяги виробництва та продажів і призведе до отримання прибутку.

Також це дозволяє підприємству займати перспективні позиції на ринку, підвищувати ефективність господарювання, створювати позитивний імідж, займати перші місця серед подібних підприємств та бути більш конкурентоспроможним тощо.

На основі опрацювання існуючих дефініцій, нами було здійснена спроба сформулювати авторське бачення поняття «бізнес-стратегія розвитку підприємства» як стратегічну комплексну програму дій, яка чітко слідує напрямом господарської діяльності підприємства, його генеральній меті, цілям та завданням. Варто зазначити, що детальне дотримання бізнес-стратегії

розвитку дозволяє підприємству бути успішним і конкурентоспроможним в ринковому середовищі.

Підсумовуючи, варто сказати, що головними відмінними рисами бізнес-стратегії розвитку підприємства є те, що вона розробляється на перспективу з постійним відслідковуванням та корегуванням показників для кращої адаптації до змін на ринку. Але, разом з тим, бізнес-стратегія розвитку підприємства має чіткі цілі господарювання, реальні напрямки діяльності та тактичні засоби їх досягнення.

Провівши аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства ТОВ «Тигрес Люкс», ми можемо зробити висновок про ефективне використання персоналу підприємства. Адже ми спостерігаємо, що зростає обсяг реалізації продукції при зниженні середньооблікової чисельності персоналу.

Під час нашого дослідження, ми виявили, що на досліджуваному ТОВ «Тигрес Люкс» починаючи з 2020 року і до 2023 року основні виробничі засоби використовувалися достатньо ефективно. Але вже в 2024 році, натомість, показники ефективності використання основних засобів погіршилися.

В той же час, величина виробничих запасів зростала протягом усього аналізованого періоду, дебіторська заборгованість підприємства також зростала на 19506,0 тис грн. Також на підприємстві є певна проблема з оборотними активами, їх явно не вистачає і керівництво повинно звернути увагу на цю ситуацію.

Що стосується абсолютної та відносної прибутковості підприємства, то воно було прибутковим за всі ці роки і відповідно рентабельним. Але, в той же час, не можемо не зазначити про надзвичайно низькі значення прибутковості та рентабельності.

Нами також була побудована SWOT-матриця з бальними оцінками усіх факторів, яка дозволяє зробити висновок, що товариство має потенціал до більш успішного господарювання, але на нашу думку, підприємству ТОВ «Тигрес Люкс» необхідно використовувати більш ефективну бізнес-стратегію, щоб мати змогу покращувати всі показники та використовувати потенційні можливості.

Варто зазначити, що правильний вибір бізнес-стратегії розвитку підприємства має на увазі досягнення вищої конкурентоспроможності підприємства на перспективу.

Також, нами було запропоноване визначення механізму вибору бізнес-стратегії розвитку підприємства як поетапного процесу, що обов'язково передбачає проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства, встановлення чітких цілей, визначення альтернатив, а також планування, реалізацію, постійний контроль та оцінювання отриманих результатів.

Доцільно зазначити, що послідовність обов'язкових дій може змінюватися, але основні етапи є незмінними та включають аналіз ринку продукції та споживачів, дослідження постачальників та конкурентів, проведення SWOT-аналізу та виокремлення головних завдань тощо.

Отож, на основі здійсненого аналізу підприємства, а також використання механізму вибору бізнес-стратегії розвитку підприємства нами було розроблене дерево цілей для товариства, на основі якого можна зробити висновки, що воно планує і надалі успішно розвиватися, постійно покращувати показники своєї діяльності та підвищувати прибуток.

Якщо називати конкретні цифри, то досліджуване товариство планує підвищувати обсяги продажу на 10–12 % щороку та збільшувати чистий прибуток як мінімум на 15 %.

Отож, нами було виявлено, що для успішного розвитку підприємства та в межах використання такої бізнес-стратегії як «стратегія укріплення позицій на ринку», одним з дієвих методів є реалізація інвестиційного проєкту з виготовлення інноваційної продукції, а саме дитячого м'якого еко-пластиліну.

Варто зазначити, що нове обладнання для запуску у виробництво інноваційної продукції буде розміщено на виробничих площах, що є у володінні товариства, без проведення серйозної реконструкції.

Розрахунки показали, що проєкт є вигідним та рекомендованим до впровадження, адже всі отримані показники свідчать про це. Одночасно з цим,

це дозволить товариству розширити асортимент продукції, покращити рентабельність та отримати певну суму прибутку. Тобто, вдосконаливши механізм вибору бізнес-стратегії підприємства ми досягнемо запланованих цілей на досліджуваному підприємстві ТОВ «Тигрес Люкс»

## СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Довбня С.Б., Найдовська А.О. Стратегія підприємства: навч. посібник. Дніпро: НМетАУ, 2021. 92 с.
2. Пархоменко Н.О. Порівняльна характеристика стратегій організаційного розвитку бізнес-систем в умовах глобального середовища. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 385–392.
3. Яковенко О.І. Дослідження деяких аспектів змісту дефініції «стратегія» та особливостей їх застосування вітчизняними підприємствами в умовах глобалізації. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30 (69). № 5. С. 91–96.
4. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2022. № 1. С. 193–199.
5. Денисюк І. Стратегія розвитку промислових підприємств: економічна сутність. *Економічний аналіз*. 2019. Т. 12(3). С. 112–115.
6. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 19. С. 12–14.
7. Власенко В. А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2021. № 26(1). С. 33–41.
8. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства в умовах війни. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. №1(162). С. 117–123.
9. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1–2. С. 114–118.
10. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. Вип. 42. С. 297–303.

11. Клименко С. М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2019. № 8. С. 343–347.
12. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84.
13. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2022. №3. Т. 3. С. 168–172.
14. Захарчин Р.М. Особливості та стратегічні завдання сучасного менеджменту організацій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2019. Вип. 14(2). С. 66–68.
15. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2020. Вип. 1(1). С. 369–373.
16. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2019. № 4. С. 38–45.
17. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2021. № 3. С. 109–112.
18. Гармаш Р.Б. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. *Академічні візії*. 2023. Вип. 17. Огляд інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні. *Національний інститут стратегічних досліджень*, 2022.
19. Грабчук І., Бугайчук В., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. No 44.
20. Федорович І., Рудич В. Інноваційні технології у забезпеченні фінансової безпеки підприємств реального сектора. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. No 2. С. 165–172.
21. Thompson A., Strickland A. J. *Strategic Management*. McGraw-Hill Education, 2001. 486 pA.-A.

22. Porter M. E. *Competitive Strategy Techniques fo Analyzing Industries and Competitors*. First Free Press Edition 1980. 658 p.
23. Котлер Ф. *Основи маркетингу. Короткий курс*. Київ, 2020. 496 с.
24. Drucker P. F. *Management Challenges for the 21st Century*. Routledge, 2007. 181 p.
25. Портер М. *Конкурентна перевага: Як досягти високого результату і забезпечити його стійкість*. *Альпіна Бізнес Букс*, 2008.
26. *Економіка підприємства: підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В.* Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.
27. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk/pages/2023>
28. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk/pages/2024>
29. Сайт ТОВ «Тигрес Люкс». URL: <https://www.tigres.toys/>
30. Маліношевська К.І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. №41. 2022. С. 74–78.
31. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. С. 74–78.
32. Вдовічен А.А., Вдовічена О.Г. Триєдиний вектор стабілізації економіки України в умовах неконтрольованих глобальних викликів. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. I (77). С. 12–30.
33. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2010. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?Operation =1&iid= 332>.

34. Кітченко О. М. Вибір стратегії розвитку підприємства на стадії бізнес проектування. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління: фах. електрон. наук.-практ. журн.* 2023. № 7. 6 с.
35. Швиданенко Г., Швиданенко Г. Обґрунтування та формування стратегії розвитку компанії в умовах нестабільності. *Київський економічний науковий журнал*, (6), С. 146–153.
36. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 346–348.
37. Київська школа економіки. Збитки, завдані українському бізнесу внаслідок російської агресії. 2023. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-zavdani-ukrayinskomu-biznesu-vnaslidok-rosiyskoyi-agresiyi-otsinyuyutsya-v-13-mlrd/>.
38. Семенча І.Є, Гордієнко С.О. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. *Економічний простір*. 2022. №181. С. 143–150.
39. Гриневецька Л.В. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. №38. С. 248–252.
40. Федорович І., Рудич В. Інноваційні технології у забезпеченні фінансової безпеки підприємств реального сектора. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. No 2. С. 165–172.
41. Писаренко Т.В., Куранда Т.К. та ін. Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2023 році: науково-аналітична доповідь. УкрІНТЕІ. 2024. 108 с.
42. Зварич, І., & Зварич, О. (2020). «Дерево цілей» в управлінні розвитком регіону. *Економіка та суспільство*, (22).
43. Голобородько А., Кубишина Н. Вибір конкурентної стратегії підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2023. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271977>.

44. Литвиненко В. Конкурентоспроможність компанії в «новій» економіці. *Дослідження міжнародної економіки: Збірник наукових праць*. 2011. №2 (67). С. 86–99. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/25211/07-Litvinenko.pdf?sequence=1>
45. Артещук В. Обґрунтування напрямів розвитку підприємства в конкурентному середовищі: бак. роб.: 073. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». Київ, 2021. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/57436/1/Arteschuk\\_bakalavr.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/57436/1/Arteschuk_bakalavr.pdf)
46. Кузьмінська К.І. Конкурентна стратегія підприємства в глобальній економіці. Інклюзивний розвиток економіки в умовах глобальних викликів сьогодення: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Харків, 1–28 лютого 2020 р. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. С. 188–189. URL: [https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2020konf/1-28\\_.pdf](https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2020konf/1-28_.pdf).
47. Тарасовський Ю. Релокація та фінансова підтримка підприємців. 2022. URL: <https://forbes.ua/news/relokatsiya-ta-finansova-pidtrimkapidpriemtsiv-v-ukraini-zapustili-dvi-platformi-dlya-dopomogi-biznesu-11042022-5378>.
48. Черчик Л.М., Левицький В.В. Стратегічний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 165 с.
49. Ковальська Л.Л., Павлюк Л.В., Савош Л.В. Проектний аналіз: навч. посібник. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2014. 264 с.
50. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. Л.Г. Ліпич. Луцьк: Вежа-Друк, 2021. 768 с.
51. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
52. Ткачова С.С., Пічугіна Т.С., Ткаченко О.П. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Харків: ХДУХТ, 2019. 240 с.
53. Шевченко Л.С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посібник. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

# Додатки