

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

До захисту допущено

кафедрою управління та адміністрування протокол №18 від 16 червня

завідувач кафедри

(підпис)

Оксана НЕСТЕРЕНКО

(ім'я, прізвище)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

**«Удосконалення стратегії розвитку підприємства на прикладі
ТОВ «Медичне науково-виробниче об'єднання «БІОКОН»**

(тема роботи)

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Підприємництво»

(назва освітньої програми)

Здобувач

(підпис)

Дарина ЧУБАРОВА

(ім'я, прізвище)

Науковий керівник

(підпис)

Марина ЄРЬОМІНА

(ім'я, прізвище)

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри

Оксана НЕСТЕРЕНКО
(ім'я, прізвище)

(підпис)
«22» вересня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

Чубарова Дарина Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

Спеціальність (спеціалізація) 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Підприємництво»

(назва освітньої програми)

1. Тема роботи: Удосконалення стратегії розвитку підприємства на прикладі ТОВ «Медичне науково-виробниче об'єднання «БІОКОН»

керівник роботи Єршоміна Марина Олександрівна, к.е.н., доц.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по Університету від «10» березня 2026 року, №4501-5/659

2. Строк подання здобувачем роботи: «15» травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України; дані Державної служби статистики України; фінансова звітність і внутрішня документація підприємства (ТОВ «МНВО «БІОКОН») за 2023–2025 рр.; наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з проблематики стратегічного розвитку підприємства; матеріали міжнародних організацій; інтернет-ресурси.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

1) Теоретичні основи стратегії розвитку виробничого підприємства

2) Аналіз результатів стратегічної діяльності та шляхи удосконалення стратегії розвитку ТОВ «МНВО «БІОКОН»

5. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи	Другий тиждень жовтня 2025 року	Виконано
2.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	Кінець листопада 2025 року	Виконано
3.	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження	Кінець грудня 2025 року	Виконано
4.	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи	Кінець грудня 2025 року	Виконано
5.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи	Третій тиждень березня 2026 року	Виконано
6.	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника	Третій тиждень квітня 2026 року	Виконано
7.	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури	Другий тиждень травня 2026 року	Виконано
8.	Подання дипломної роботи на кафедру управління та адміністрування	15.05.2026	Виконано

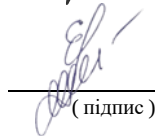
6. Дата видачі завдання: «22» вересня 2025 року

Здобувач вищої освіти


(підпис)

Дарина ЧУБАРОВА
(ім'я, прізвище)

Керівник роботи


(підпис)

Марина СРЬОМІНА
(ім'я, прізвище)

Анотація

Кваліфікаційна робота здобувача Чубарової Дарини Сергіївни на тему «Удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Медичне науково-виробниче об'єднання «БІОКОН» викладена на 70 сторінках комп'ютерного тексту й містить 12 таблиць на 12 сторінках, 2 рисунків на 2 сторінках. Перелік використаних джерел включає 51 найменувань і викладений на 7 сторінках.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення стратегії розвитку МНВО «БІОКОН» в умовах сучасного господарювання.

Об'єкт дослідження – процес формування та реалізації стратегії розвитку виробничого підприємства

Методи та підходи дослідження: метод аналізу і синтезу, метод порівняння, метод економічного аналізу, PEST-аналіз, графічний метод, метод узагальнення.

Основні результати:

- встановлено сутність та класифікацію стратегії розвитку підприємства;
- класифіковано фактори формування стратегії розвитку підприємства;
- виявлено особливості впровадження стратегічного управління на виробничому підприємстві;
- надано організаційно-економічну характеристику та здійснено діагностику зовнішнього середовища функціонування ТОВ «МНВО «БІОКОН»;
- обґрунтовано особливості формування та реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах воєнного стану;
- розроблено шляхи удосконалення стратегії розвитку ТОВ «МНВО «БІОКОН»;
- оцінено економічний ефект запропонованих заходів щодо удосконалення стратегії розвитку підприємства.

Наукова новизна і теоретичне значення результатів дослідження полягає в узагальненні теоретичних підходів до формування стратегії розвитку виробничого

підприємства, систематизації факторів її формування та обґрунтуванні напрямів удосконалення стратегічного управління в умовах воєнного стану.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає в розробленні напрямів удосконалення стратегії розвитку ТОВ «МНВО «БІОКОН» з урахуванням особливостей функціонування підприємства в умовах воєнного стану. Запропоновані рекомендації можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення результативності стратегічної діяльності, посилення конкурентних переваг, зниження впливу зовнішніх загроз та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Ключові слова: стратегія розвитку, стратегічне управління, виробниче підприємство, конкурентоспроможність, воєнний стан, зовнішнє середовище, ТОВ «МНВО «БІОКОН».

Annotation

Thesis of student Chubarova Daryna Serhiivna on the topic “Improvement of the Development Strategy of LLC ‘Medical Research and Production Association BIOKON’” is presented on 70 pages of computer text. It contains 12 tables, 2 figures, and the list of references includes 51 sources.

Subject of research – theoretical, methodological and practical aspects of improving the development strategy of LLC “MNPO ‘BIOKON’” under modern economic conditions.

Object of study – the process of formation and implementation of the development strategy of a manufacturing enterprise.

Research methods and approaches: analysis and synthesis, comparison method, economic analysis, PEST- analysis, graphical method, and generalization method.

Main results:

- the essence and classification of enterprise development strategy were determined;
- factors influencing the formation of enterprise development strategy were classified;
- features of strategic management implementation at a manufacturing enterprise were identified;
- organizational and economic characteristics and external environment of LLC “MNPO ‘BIOKON’” were analyzed;
- peculiarities of strategy formation and implementation under martial law were substantiated;
- directions for improving the development strategy of the enterprise were developed;
- the economic effect of the proposed strategic improvement measures was assessed.

The research novelty and theoretical significance lies in the systematization of theoretical approaches to enterprise development strategy formation, identification of factors affecting strategic development, and substantiation of strategic management improvement directions under martial law conditions.

The practical value of the qualification work is the development of recommendations for improving the development strategy of LLC “MNPO ‘BIOKON’”, which can be used to increase the effectiveness of strategic activities, strengthen competitive advantages, reduce external threats, and ensure sustainable long-term development.

Keywords: development strategy, strategic management, manufacturing enterprise, competitiveness, martial law, external environment, LLC “MNPO ‘BIOKON’”.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1 Сутність та класифікація стратегії розвитку підприємства.....	12
1.2 Фактори формування стратегії розвитку підприємства.....	21
1.3 Особливості впровадження стратегічного управління на виробничому підприємстві.....	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «МНВО «БІОКОН»	34
2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз зовнішнього середовища функціонування ТОВ «МНВО «БІОКОН»	34
2.2 Особливості формування та реалізації стратегії розвитку досліджуваного підприємства в умовах воєнного стану	46
2.3 Шляхи удосконалення стратегії розвитку ТОВ «МНВО «БІОКОН»	51
2.4 Оцінка економічного запропонованих шляхів удосконалення стратегії розвитку підприємства	54
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

ВСТУП

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем нестабільності, посиленням конкуренції та швидкими змінами у зовнішньому середовищі. Особливо складною є ситуація для виробничих підприємств, діяльність яких залежить від ресурсного забезпечення, технологічних процесів і логістичних зв'язків. В умовах трансформації економіки та впливу воєнного стану підприємства змушені переглядати підходи до управління та формування напрямів розвитку.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю пошуку ефективних підходів до формування та реалізації стратегії розвитку виробничих підприємств в умовах невизначеності та обмеженості ресурсів. Сучасні виклики, зокрема зміни у попиті, порушення логістичних ланцюгів, коливання економічної ситуації, вимагають від підприємств гнучкості та здатності швидко реагувати на зовнішні фактори. У таких умовах стратегічне управління виступає ключовим інструментом забезпечення стійкості та конкурентоспроможності. Необхідність удосконалення стратегій розвитку обумовлюється також потребою впровадження інновацій, оптимізації витрат і ефективного використання ресурсів.

Проблематикою стратегічного управління підприємствами опікувались багато вітчизняних та зарубіжних вчених та практиків, а саме: Акулюшина М., Лук'янчук О., Гінкова А., Бабій І., Сенік І., Бояринова К.О., Брінь П., Голтвянська Ю., Васи́лига С.М., Гудзь О.І., Довбня С.В., Швед В.В., Брехунцова О.А. та інші. Проведений аналіз наукових підходів свідчить про те, що поняття стратегії розвитку підприємства має багатогранний характер та розглядається дослідниками через різні аспекти управління підприємством, але і надалі потребує перманентного вивчення та вдосконалення, що зумовило актуальність обраної теми дослідження.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації стратегії розвитку виробничого підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення стратегії розвитку МНВО «БІОКОН» в умовах сучасного господарювання.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробленні шляхів удосконалення стратегії розвитку підприємства на прикладі ТОВ «МНВО «БІОКОН».

Відповідно до мети дослідження поставлено такі завдання:

- встановити сутність та класифікацію стратегії розвитку підприємства;
- класифікувати фактори формування стратегії розвитку підприємства;
- виявити особливості впровадження стратегічного управління на виробничому підприємстві;
- надати організаційно-економічну характеристику та діагностувати зовнішнє середовище функціонування ТОВ «МНВО «БІОКОН»;
- обґрунтувати особливості формування та реалізації стратегії розвитку досліджуваного підприємства в умовах воєнного стану;
- розробити шляхи удосконалення стратегії розвитку ТОВ «МНВО «БІОКОН»;
- оцінити економічний ефект запропонованих шляхів удосконалення стратегії розвитку підприємства.

У роботі використано метод аналізу і синтезу – для дослідження сутності стратегій розвитку підприємства та особливостей стратегічного управління; метод порівняння – для зіставлення показників діяльності підприємства та оцінки змін у процесі реалізації стратегії розвитку; метод економічного аналізу – для оцінки результатів діяльності підприємства та виявлення факторів впливу на його розвиток; SWOT-аналіз – для оцінки сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз зовнішнього середовища; графічний метод – для наочного представлення результатів

дослідження; метод узагальнення – для формування висновків і обґрунтування пропозицій щодо удосконалення стратегії розвитку підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає в обґрунтуванні та розробленні напрямів удосконалення стратегії розвитку ТОВ «МНВО «БІОКОН» з урахуванням особливостей функціонування підприємства в умовах воєнного стану. Запропоновані рекомендації можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення результативності стратегічної діяльності, посилення конкурентних переваг, зниження впливу зовнішніх загроз та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 2 розділів, висновків та переліку використаних джерел. Текст кваліфікаційної роботи викладений на 70 сторінках комп'ютерного тексту й містить 10 таблиць на 10 сторінках, 2 рисунків на 2 сторінках. Перелік використаних джерел включає 51 найменувань і викладений на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та класифікація стратегії розвитку підприємства

Стратегія розвитку підприємства являє собою комплексну довгострокову концепцію, яка визначає напрям руху організації, її цілі, способи їх досягнення та механізми адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Класичне трактування стратегії базується на її розумінні як довгострокового плану дій, спрямованого на досягнення визначених цілей підприємства. У такому підході ключову роль відіграє раціональне планування, прогнозування та чітке визначення етапів розвитку організації. Підприємства, які працюють у відносно стабільних галузях, часто формують детальні стратегічні плани на кілька років уперед, визначаючи обсяги виробництва, напрямки інвестування та розвиток ринків збуту [17, с.153].

У науковій літературі поняття «стратегія розвитку підприємства» розглядається з різних позицій залежно від підходу дослідників до управління підприємством, ролі зовнішнього середовища та механізмів забезпечення конкурентоспроможності. Частина науковців визначає стратегію як довгостроковий план досягнення цілей, інші трактують її як систему управлінських рішень або спосіб адаптації підприємства до змін ринку. Сучасні дослідження дедалі частіше поєднують стратегічне планування з питаннями інноваційного розвитку, формування конкурентних переваг та забезпечення економічної стійкості підприємства. Аналіз різних підходів дозволяє глибше дослідити сутність стратегії розвитку підприємства та виявити основні характеристики, які визначають її зміст.

Таблиця 1.1 – Підходи науковців до визначення поняття «стратегія розвитку підприємства»

Автор	Визначення поняття
Акулюшина М., Лук'янчук О., [1] Гінкова А.	Стратегія розвитку підприємства визначається як система управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах кризових явищ
Бабій І., Сенік І. [2]	Стратегія розвитку підприємства являє собою комплекс заходів, орієнтованих на підвищення ефективності діяльності та адаптацію до змін зовнішнього середовища
Бояринова К.О. [3]	Стратегія розвитку пов'язується із формуванням механізмів стратегічного управління бізнес-процесами та забезпеченням інноваційного розвитку підприємства
Брінь П., Голтвянська Ю. [5]	Стратегія розвитку підприємства є довгостроковим напрямом діяльності, який визначає способи досягнення поставлених цілей та формування конкурентних переваг
Василига С.М. [7]	Стратегія розвитку підприємства розглядається як поєднання різних напрямів управління, спрямованих на забезпечення зростання та зміцнення ринкових позицій
Гудзь О.І. [13]	Стратегія розвитку підприємства визначається як система активних або пасивних дій підприємства, орієнтованих на досягнення довгострокових результатів
Довбня С.В. [17]	Стратегія розвитку підприємства являє собою комплекс взаємопов'язаних рішень, що визначають напрями функціонування підприємства та його конкурентну поведінку
Швед В.В. [47]	Стратегія розвитку підприємства пов'язується з вибором моделей поведінки підприємства залежно від умов функціонування та етапу розвитку
Брехунцова О.А. [4]	Стратегія розвитку підприємства спрямована на забезпечення конкурентоспроможності та ефективного використання ресурсного потенціалу

Джерело: складено автором за даними [1-5; 7; 13; 17; 47]

Проведений аналіз наукових підходів свідчить про те, що поняття стратегії розвитку підприємства має багатогранний характер та розглядається дослідниками через різні аспекти управління підприємством.

Роль стратегії у діяльності підприємства проявляється через її вплив на всі рівні управління та функціонування організації. Вона визначає загальний напрям розвитку, формує пріоритети використання ресурсів і координує діяльність різних підрозділів. Завдяки наявності чітко сформованої стратегії підприємство отримує можливість уникати хаотичних рішень, що часто виникають під впливом короткострокових факторів. Стратегія також виконує

функцію інтеграції, об'єднуючи різні напрями діяльності в єдину систему [40, с.123].



Рисунок 1.1 – Основні характеристики, які відображають сутність стратегії розвитку підприємства

Джерело: побудовано за даними Гудзь О.І. «Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація» [14].

Стратегія розвитку виступає основою для формування конкурентних переваг підприємства. Вона визначає, яким чином організація буде відрізнятися від конкурентів: за рахунок зниження витрат, підвищення якості продукції, інновацій або спеціалізації на окремих сегментах ринку. Для виробничих підприємств це може означати впровадження сучасних технологій, автоматизацію виробництва або створення унікальних продуктів [47, с.39].

Відмінність стратегії від тактики та оперативного управління полягає у часовому горизонті, масштабі рішень та рівні деталізації. Стратегія охоплює довгострокову перспективу і визначає загальний напрям розвитку підприємства, тоді як тактика спрямована на реалізацію окремих стратегічних завдань у середньостроковому періоді. Оперативне управління,

у свою чергу, забезпечує щоденне функціонування підприємства та вирішення поточних задач [12].

У практичній діяльності підприємств взаємозв'язок між стратегією, тактикою та оперативними рішеннями має критичне значення для досягнення результатів. Відсутність чіткої стратегії призводить до фрагментарних дій, що не формують довгострокової цінності для підприємства. З іншого боку, навіть найбільш продумана стратегія не може бути реалізована без ефективної тактики та якісного оперативного управління.

У сучасних умовах функціонування підприємств, особливо в Україні, стратегія розвитку набуває ще більшого значення через високий рівень невизначеності та ризиків. Воєнний стан, нестабільність ринків, зміни у логістиці та ресурсному забезпеченні змушують підприємства переглядати свої підходи до планування та управління.

Формування стратегії розвитку підприємства нерозривно пов'язане з визначенням чітких цілей, які задають орієнтир для всієї діяльності організації [5]. Стратегічні цілі відображають бажаний майбутній стан підприємства та формуються з урахуванням його ресурсного потенціалу, ринкових можливостей і рівня конкуренції. Вони мають довгостроковий характер і спрямовані на досягнення стійкого розвитку, зростання вартості бізнесу та зміцнення позицій на ринку. На відміну від короткострокових цілей, стратегічні не обмежуються фінансовими показниками, а охоплюють розвиток технологій, людського капіталу, інноваційної діяльності та розширення ринків збуту [42, с.23].

Стратегічні цілі підприємства зазвичай формуються у кількох взаємопов'язаних напрямках, що дозволяє забезпечити комплексний розвиток організації. Фінансові цілі передбачають зростання прибутку, підвищення рентабельності та оптимізацію витрат. Виробничі цілі спрямовані на підвищення ефективності процесів, зниження собівартості продукції та впровадження нових технологій. Ринкові цілі включають розширення частки

ринку, освоєння нових сегментів та підвищення рівня задоволеності клієнтів [6].

Довгострокове планування виступає інструментом реалізації стратегічних цілей і дозволяє підприємству системно організувати процес розвитку. Воно передбачає визначення основних етапів досягнення цілей, розподіл ресурсів та встановлення контрольних показників для оцінки результатів. На відміну від короткострокового планування, яке орієнтоване на поточні завдання, довгострокове враховує перспективні зміни у зовнішньому середовищі, технологічні тенденції та можливі ризики [21].

Довгострокове планування є ефективним лише за умови його гнучкості та здатності адаптуватися до змін. Ринки, технології та економічні умови можуть змінюватися швидше, ніж передбачалося на етапі розробки плану, тому підприємство повинно мати можливість коригувати свої дії.

Забезпечення конкурентоспроможності виступає однією з ключових цілей стратегії розвитку підприємства, оскільки саме вона визначає можливість успішного функціонування на ринку. Конкурентоспроможність формується під впливом багатьох факторів, серед яких якість продукції, рівень витрат, інноваційність, швидкість реагування на потреби споживачів та ефективність управління [24].

Реалізація стратегічних цілей і завдань потребує чіткої координації дій усіх підрозділів підприємства та ефективного управління ресурсами. Фінансові, матеріальні та людські ресурси повинні використовуватися таким чином, щоб забезпечити максимальну віддачу та досягнення поставлених цілей. Підприємство повинно постійно оцінювати результати реалізації стратегії, використовуючи систему показників, що дозволяє виявляти відхилення та своєчасно вносити корективи.

Таблиця 1.2 – Загальна класифікація стратегій розвитку підприємства

Класифікаційна ознака	Види стратегій
1. За ієрархією в системі управління	корпоративна (портфельна) стратегія; конкурентна (ділова) стратегія; функціональні стратегії; операційна стратегія
2. За функціональними ознаками	маркетингова стратегія; операційна стратегія; виробнича стратегія; фінансова стратегія; соціальна стратегія;

Класифікаційна ознака	Види стратегій
3. За напрямом розвитку підприємства (базові стратегічні альтернативи)	стратегія зростання; стратегія скорочення; стратегія сполучення; стратегія ліквідації; стратегія виживання; стратегія стабілізації
4. За конкурентною позицією на ринку	стратегія лідерства; стратегія претендента; стратегія послідовника; стратегія новачка
5. За способом досягнення конкурентних переваг	стратегія оптимальних витрат; стратегія лідерства за витратами; стратегія диференціації; стратегія фокусування
6. Залежно від виду диференціації (маркетингові стратегії)	стратегія товарної диференціації; стратегія сервісної диференціації; стратегія іміджевої диференціації; стратегія кадрової диференціації
7. За багатоаспектністю стратегій (ефективність)	стратегії першості входження на ринок; стратегії швидкого освоєння ринку; стратегії захоплення ринкової ніші; стратегії зміни характеристик продукту або ринку
8. За рівнем конкурентності стратегій	стратегії зростання; стратегії підтримки; стратегії реструктуризації; стратегії скорочення діяльності; стратегії ліквідації

Джерело: складено автором на основі опрацьованих наукових джерел [17, с.156] із використанням ChatGPT для систематизації та структурування інформації [51]

Гудзь О.І. зазначає, що у рамках активних і пасивних стратегій розвитку можна виділити декілька видів, а саме: активно-наступальна, ринкової ніші, пасивнонаступальна, захисна.

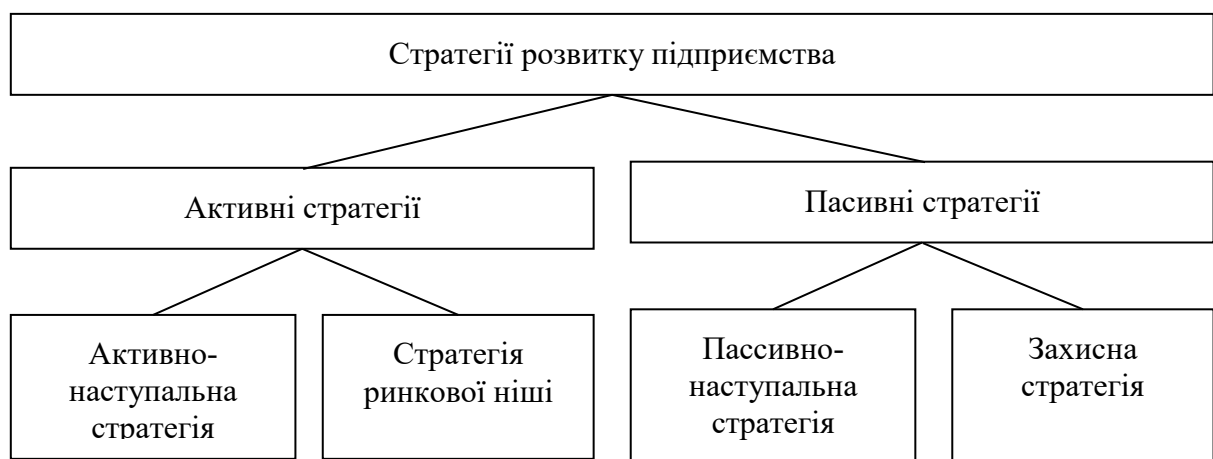


Рисунок 1.2 – Класифікація стратегії розвитку підприємства, у якій виокремлено активні і пасивні стратегії

Джерело: побудовано за даними Гудзь О.І. «Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація» [14].

Основні принципи формування активних і пасивних стратегій розвитку підприємства полягають у такому: орієнтація на досягнення довгострокових цілей; врахування множинності можливих напрямів розвитку, що визначається змінами як зовнішнього, так і внутрішнього середовища; забезпечення безперервності процесу стратегічного планування; дотримання комплексного підходу до розроблення стратегії та узгодженості стратегічних рішень за різними напрямками діяльності, видами ресурсів і функціональними сферами підприємства [14, с.347].

Враховуючи багатогранність поняття стратегії розвитку, Швед В.В. розглядає її через розширену класифікацію, яка відображає різні напрями та моделі поведінки підприємства в процесі його функціонування.

Сфокусовані стратегії зростання орієнтовані на розвиток підприємства в межах існуючої діяльності та передбачають посилення позицій без суттєвого виходу за межі основного бізнесу. Вони включають стратегію посилення ринкової позиції, яка спрямована на збільшення частки ринку за рахунок активної конкуренції, покращення якості продукції або підвищення ефективності маркетингу. Стратегія розвитку ринку передбачає вихід на нові географічні або споживчі сегменти, що дозволяє розширити клієнтську базу. Стратегія розвитку продукту, у свою чергу, спрямована на вдосконалення існуючої продукції або створення нових товарів у межах вже освоєного ринку [47, с.40].

Інтегровані стратегії зростання передбачають розширення діяльності підприємства через контроль над суміжними етапами виробничого або збутового процесу. Стратегії зворотної вертикальної інтеграції орієнтовані на встановлення контролю над постачальниками, що дозволяє знизити залежність від зовнішніх ресурсів і стабілізувати постачання. Стратегії прямої вертикальної інтеграції, навпаки, передбачають контроль над каналами збуту, що забезпечує більш ефективну реалізацію продукції. Стратегія горизонтальної інтеграції полягає у злитті або поглинанні

конкурентів, що дозволяє збільшити частку ринку та посилити позиції підприємства [47, с.40].

Стратегії стабілізації застосовуються у ситуаціях, коли підприємство прагне зберегти досягнуті позиції та уникнути ризиків, пов'язаних із швидкими змінами. Вони включають стратегії утримання частки ринку, що спрямовані на збереження існуючих клієнтів і позицій у конкурентному середовищі. Стратегії підтримки виробничих процесів передбачають забезпечення стабільності діяльності, оптимізацію ресурсів і підтримання ефективності виробництва. Стратегії модернізації та вдосконалення продукції дозволяють поступово підвищувати якість і конкурентоспроможність товарів без радикальних змін [47, с.40].

Стратегії реструктуризації орієнтовані на глибокі зміни у діяльності підприємства з метою підвищення ефективності та адаптації до нових умов. Вони включають стратегії зростання за рахунок поглинання інших підприємств, що дозволяє швидко розширити масштаби діяльності. Стратегії реформування продуктів і ринків передбачають зміну асортименту продукції або переорієнтацію на нові сегменти споживачів. Стратегії організаційних змін спрямовані на вдосконалення структури управління, оптимізацію бізнес-процесів і підвищення ефективності діяльності [47, с.40].

Диверсифіковані стратегії зростання передбачають розширення діяльності підприємства за межі основного бізнесу та освоєння нових напрямів. Стратегія концентрованої диверсифікації полягає у створенні нових продуктів, пов'язаних із основною діяльністю підприємства. Стратегія горизонтальної диверсифікації передбачає випуск нових продуктів для існуючих клієнтів, що дозволяє розширити асортимент і збільшити доходи. Стратегія конгломератної диверсифікації спрямована на освоєння абсолютно нових сфер діяльності, що не пов'язані з основним бізнесом [47, с.40].

Стратегії скорочення застосовуються у складних умовах і спрямовані на оптимізацію діяльності підприємства. Стратегія «зняття вершків» орієнтована на максимізацію прибутку у короткостроковій перспективі перед

виходом з ринку. Стратегія скорочення передбачає зменшення масштабів діяльності, наприклад, закриття окремих підрозділів або скорочення виробництва. Стратегія ліквідації є крайнім варіантом і означає повне припинення діяльності підприємства [47, с.40].

Брінь П.В. наводить наступну класифікацію стратегій за стадіями життєвого циклу підприємства (табл.1.3)

Таблиця 1.3 – Класифікація стратегій за стадіями життєвого циклу підприємства

Стадія життєвого циклу	Вид стратегії	Характеристика
Фундаментальні (зародження бізнесу)	Маркетингова	передбачає довгостроковий план, спрямований на посилення конкурентних позицій
	Фінансова	спрямована на формування фінансової політики, визначення фінансових цілей та аналіз фінансового стану
	Операційна	спрямована на розподіл ресурсів і планування їх використання
	Корпоративна	охоплює всі напрями діяльності підприємства, визначає загальний вектор розвитку
Розвитку	Концентрації	передбачає зосередження ресурсів на окремому напрямі для досягнення максимального результату
	Інтеграції	передбачає об'єднання напрямів діяльності або партнерів для досягнення спільної мети
	Диверсифікації	спрямована на розширення діяльності через створення нових, не пов'язаних між собою продуктів або послуг
Підтримки	Модифікації	передбачає розширення цільової аудиторії та збереження цінності продукції
	Підтримки виробничого потенціалу	спрямована на забезпечення стабільного та конкурентоспроможного виробництва
Згасання	Ліквідації	передбачає припинення діяльності бізнесу та переорієнтацію ресурсів
	Відновлення	спрямована на усунення проблем і відновлення діяльності після кризового періоду
	Відділення	передбачає ліквідацію збиткових напрямів для підвищення ефективності використання ресурсів

Джерело: складено автором на основі опрацьованих наукових джерел [5, с.33] із використанням ChatGPT для структурування інформації [51]

Василига С.М. підкреслює, що загальна стратегія розвитку підприємства, особливо великого, зазвичай має змішаний характер. Вона може реалізовуватися через поєднання різних типів стратегій, зокрема:

- прогресивної, яка передбачає розширення діяльності підприємства шляхом формування структурних ланок між виробником і кінцевим споживачем;
- регресивної, що ґрунтується на зростанні підприємства через придбання джерел сировини та розвиток співпраці з постачальниками;
- горизонтальної, яка полягає у здійсненні заходів щодо поглинання підприємств-конкурентів або встановлення контролю над їх діяльністю на ринку [7, с.124].

Отже, стратегія розвитку підприємства є складною багатокомпонентною категорією, яка визначає довгостроковий напрям функціонування організації, формує систему цілей та забезпечує узгодженість управлінських рішень. Її зміст охоплює не лише планування майбутньої діяльності, а й механізми адаптації підприємства до змін ринкового середовища, конкуренції, технологічних трансформацій та економічних ризиків. Для виробничих підприємств стратегія розвитку безпосередньо пов'язана з ефективністю використання ресурсів, рівнем технологічного забезпечення, конкурентоспроможністю продукції та здатністю підтримувати стабільність діяльності в довгостроковій перспективі.

1.2 Фактори формування стратегії розвитку підприємства

Формування стратегії розвитку підприємства залежить від великої кількості факторів, які визначають можливості підприємства, його конкурентні позиції та перспективи функціонування у довгостроковому

періоді. Жодне підприємство не може розробляти стратегію ізольовано від умов зовнішнього середовища або власного ресурсного потенціалу, оскільки ефективність стратегічних рішень безпосередньо пов'язана зі здатністю враховувати ринкові зміни, економічні ризики, технологічні тенденції та внутрішні можливості організації. Для виробничих підприємств значний вплив мають рівень забезпечення ресурсами, стан виробничих потужностей, доступність фінансування, кваліфікація персоналу та стабільність логістичних процесів. Наприклад, різке зростання вартості сировини або перебої у поставках можуть змусити підприємство змінювати виробничу політику та переглядати стратегічні пріоритети.

На сучасному етапі функціонування підприємств процес формування стратегії ускладнюється високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища. Воєнний стан, інфляційні процеси, зміни споживчого попиту, посилення конкуренції та швидкий розвиток технологій змушують підприємства постійно адаптуватися до нових умов. Саме тому аналіз факторів формування стратегії розвитку дозволяє підприємству своєчасно виявляти потенційні ризики, оцінювати власні можливості та формувати найбільш ефективні напрями розвитку. Комплексне врахування внутрішніх і зовнішніх факторів створює основу для забезпечення стабільності діяльності підприємства та підтримання його конкурентоспроможності.

Використання різних видів стратегій у комплексі дозволяє підприємству сформувати ефективну систему управління розвитком.

Формування стратегії розвитку підприємства відбувається під впливом комплексу внутрішніх факторів, які визначають його потенціал і можливості для досягнення довгострокових цілей. Фінансові ресурси забезпечують основу для реалізації будь-яких стратегічних рішень, оскільки саме вони дозволяють інвестувати у розвиток, модернізацію та розширення діяльності. Обмеженість фінансування змушує підприємства обирати більш консервативні стратегії або відкладати реалізацію масштабних проєктів. Матеріальні ресурси, включаючи обладнання та сировину, визначають

виробничі можливості та рівень ефективності діяльності. Застаріла матеріальна база обмежує можливості впровадження нових технологій і знижує конкурентоспроможність продукції.

Таблиця 1.4 – Фактори формування стратегії розвитку підприємства

Група факторів	Фактор	Вплив
Внутрішні фактори	Фінансові ресурси	Обмежені фінанси стримують модернізацію виробництва
	Матеріальні ресурси	Застаріле обладнання знижує ефективність виробництва
	Технологічний рівень	Впровадження нових технологій підвищує продуктивність
	Персонал	Висококваліфікований персонал забезпечує якість продукції
	Організаційна структура	Бюрократична структура уповільнює прийняття рішень
	Корпоративна культура	Відкрита культура сприяє впровадженню інновацій
Зовнішні фактори	Ринкове середовище	Зростання попиту стимулює розширення виробництва
	Конкуренція	Висока конкуренція змушує знижувати витрати
	Постачальники	Перебої у поставках впливають на виробництво
	Споживачі	Зміна уподобань змушує змінювати асортимент
	Державне регулювання	Нові вимоги можуть потребувати модернізації
	Економічна ситуація	Зростання інфляції підвищує витрати
	Технологічні зміни	Нові технології змінюють правила конкуренції
Фактори ризику та невизначеності	Економічні ризики	Зниження попиту впливає на доходи
	Політичні ризики	Зміни законодавства впливають на діяльність
	Логістичні ризики	Затримки постачання призводять до простоїв
	Технологічні ризики	Відсутність оновлення знижує конкурентність

Джерело: складено автором на основі опрацьованих наукових джерел [5, с.33] із використанням ChatGPT для систематизації та структурування інформації [51]

Технологічний рівень підприємства безпосередньо впливає на якість продукції, швидкість виробничих процесів і витрати. Використання сучасних

технологій дозволяє оптимізувати виробництво, зменшити кількість помилок і підвищити продуктивність праці. Персонал виступає ключовим елементом реалізації стратегії, оскільки саме працівники забезпечують виконання всіх процесів і впровадження змін. Високий рівень кваліфікації, мотивації та здатності до навчання створює передумови для ефективного розвитку підприємства. Організаційна структура визначає швидкість прийняття рішень і рівень координації між підрозділами, що безпосередньо впливає на реалізацію стратегічних планів. Корпоративна культура формує ставлення до інновацій і змін, що може як сприяти розвитку, так і стримувати його.

Зовнішні фактори створюють умови, у яких підприємство функціонує, і значною мірою визначають вибір стратегії розвитку. Ринкове середовище формує попит на продукцію та визначає можливості для зростання. Зміни у структурі попиту або поведінці споживачів можуть змусити підприємство переглянути асортимент продукції або змінити підходи до її реалізації. Конкуренція стимулює підприємства до постійного вдосконалення, зниження витрат або пошуку унікальних характеристик продукції. В умовах високої конкуренції підприємства змушені швидко реагувати на дії конкурентів і впроваджувати нові рішення.

Постачальники впливають на стабільність виробничих процесів через доступність і вартість ресурсів. Залежність від обмеженої кількості постачальників підвищує ризики перебоїв у виробництві. Споживачі визначають вимоги до продукції, включаючи її якість, ціну та функціональні характеристики. Зміни у споживчих перевагах можуть вимагати адаптації виробництва або розробки нових продуктів. Державне регулювання встановлює правила функціонування підприємств через податкову політику, стандарти якості та інші нормативні вимоги. Економічна ситуація впливає на рівень витрат, купівельну спроможність і доступ до фінансових ресурсів, що безпосередньо відображається на стратегії розвитку.

Ефективна стратегія розвитку формується з урахуванням усіх зазначених факторів і передбачає здатність підприємства адаптуватися до

змін. Узгодження внутрішніх можливостей із зовнішніми умовами дозволяє забезпечити стабільність діяльності та створити основу для довгострокового зростання. Підприємства, які системно аналізують фактори впливу та враховують ризики, мають більше шансів досягти поставлених цілей і зберегти конкурентні позиції навіть у складних умовах.

1.3 Особливості впровадження стратегічного управління на виробничому підприємстві

Поняття стратегічного управління охоплює процес формування цілей, розробки стратегій, їх реалізації та оцінки результатів [3].

Процес стратегічного управління має послідовний характер і включає декілька взаємопов'язаних етапів:

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища;
- формування місії, бачення та стратегічних цілей;
- розробка стратегії розвитку;
- реалізація обраної стратегії;
- контроль, оцінка результатів і коригування стратегії [9].

Кожен із цих етапів виконує свою функцію у загальній системі управління та забезпечує логічну послідовність дій. У реальній діяльності підприємств ці етапи часто перетинаються, оскільки процес управління є безперервним і потребує постійного оновлення інформації та рішень [45, с.322].

Місце стратегії у системі менеджменту визначається її роллю як основи для прийняття управлінських рішень на всіх рівнях організації. Вона виступає орієнтиром, який задає напрям діяльності та забезпечує узгодженість дій різних підрозділів. У межах загальної системи менеджменту стратегія пов'язує довгострокові цілі з поточними процесами, створюючи єдину логіку розвитку підприємства. Наприклад, стратегія зростання через

розширення ринку повинна відображатися у маркетинговій політиці, виробничих планах і фінансових рішеннях [16].

Стратегічне управління також визначає характер взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, оскільки саме через стратегію формуються підходи до конкуренції, співпраці з партнерами та роботи зі споживачами. Воно забезпечує баланс між стабільністю та гнучкістю, дозволяючи підприємству одночасно дотримуватися обраного курсу і адаптуватися до змін [23].

Таблиця 1.5 – Основні етапи стратегічного управління підприємством

Етап	Зміст	Інструменти та методи
Стратегічний аналіз	Дослідження внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішнього середовища з метою виявлення можливостей і загроз	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз конкурентів, аналіз ринку, фінансовий аналіз
Формування стратегії	Визначення місії, цілей і вибір напрямів розвитку підприємства	Стратегічне планування, сценарний аналіз, портфельний аналіз
Реалізація стратегії	Впровадження стратегічних рішень у практичну діяльність підприємства	Планування ресурсів, бюджетування, управління проектами, організаційні зміни
Контроль і оцінка результатів	Моніторинг виконання стратегії та аналіз ефективності прийнятих рішень	KPI, фінансовий аналіз, аудит, система контролю

Джерело: складено автором на основі опрацьованих наукових джерел [45, с.322] із використанням ChatGPT для структурування інформації [51]

Процес стратегічного управління має послідовний характер і забезпечує логічний перехід від аналізу ситуації до досягнення конкретних результатів. Його ефективність залежить від якості виконання кожного етапу та їх узгодженості між собою. У реальній діяльності підприємств ці етапи не існують ізольовано, а постійно взаємодіють, утворюючи безперервний цикл управління. Саме така циклічність дозволяє підприємству адаптуватися до змін та підтримувати стійкий розвиток.

Стратегічний аналіз виступає початковою стадією процесу, яка формує основу для прийняття подальших рішень [45, с.322].

Формування стратегії передбачає визначення цілей підприємства та вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення. На цьому етапі узгоджуються результати аналізу із внутрішніми можливостями підприємства, що дозволяє сформуванню реалістичну та досяжну стратегію. Вибір напрямку розвитку залежить від багатьох факторів, включаючи рівень конкуренції, доступність ресурсів і перспективи ринку. Наприклад, підприємство може обрати стратегію зростання через розширення асортименту продукції або зосередитися на оптимізації витрат. Важливо, щоб обрана стратегія була узгоджена з усіма підрозділами підприємства та підтримувалася керівництвом.

Реалізація стратегії є найбільш складним етапом, оскільки саме на цьому етапі стратегічні плани перетворюються на конкретні дії. Вона включає розподіл ресурсів, організацію роботи персоналу, впровадження нових процесів і контроль виконання поставлених завдань. Успішна реалізація потребує чіткої координації між підрозділами та ефективної системи управління. Наприклад, якщо стратегія передбачає впровадження нових технологій, необхідно забезпечити навчання персоналу, модернізацію обладнання та зміну організаційних процесів. Без належної підготовки навіть найкраща стратегія може залишитися нереалізованою [45, с.322].

Контроль і оцінка результатів завершують цикл стратегічного управління та забезпечують зворотний зв'язок для подальшого вдосконалення. Наприклад, підприємство може оцінювати рівень прибутковості, обсяги виробництва або частку ринку. У разі виявлення відхилень приймаються рішення щодо коригування стратегії або зміни підходів до її реалізації [20].

Стратегічне управління на виробничих підприємствах має низку особливостей, які зумовлені характером виробничих процесів, значною залежністю від ресурсів і високим рівнем капіталомісткості. На відміну від підприємств сфери послуг, виробничі організації працюють із матеріальними потоками, технологічними циклами та фізичними обмеженнями, що значно

ускладнює процес прийняття стратегічних рішень. Стратегія розвитку в таких умовах повинна враховувати не лише ринкові фактори, але й можливості виробництва, стан обладнання, доступність сировини та логістичні аспекти. Виробничі підприємства не можуть швидко змінити напрям діяльності без значних витрат, тому стратегічні рішення мають бути більш обґрунтованими та довгостроковими.

Виробничі цикли істотно впливають на формування та реалізацію стратегії розвитку. Тривалість циклу визначає швидкість реагування підприємства на зміни попиту, можливість коригування обсягів виробництва та рівень запасів. Підприємства з коротким виробничим циклом можуть швидше адаптуватися до змін ринку, тоді як підприємства з тривалими циклами змушені планувати свою діяльність на більш тривалі періоди [26]. Наприклад, у харчовій промисловості виробництво може бути гнучким і швидко змінюватися залежно від попиту, тоді як у машинобудуванні цикл виробництва може тривати місяці або навіть роки. Це впливає на стратегічні рішення щодо обсягів виробництва, формування запасів та управління замовленнями.

Роль технологій та інновацій у стратегічному управлінні виробничими підприємствами є визначальною, оскільки саме вони формують конкурентні переваги та забезпечують ефективність діяльності [31].

Технологічний розвиток вимагає значних інвестицій і ретельного стратегічного планування, оскільки неправильний вибір технологій може призвести до фінансових втрат. Виробничі підприємства повинні оцінювати доцільність впровадження нових рішень, враховуючи їх вплив на ефективність, витрати та конкурентоспроможність.

Управління витратами та ресурсами є ключовим елементом стратегічного управління виробничими підприємствами, оскільки саме витрати визначають рівень конкурентоспроможності продукції. Високий рівень матеріаломісткості та енергоємності виробництва змушує підприємства постійно шукати способи оптимізації витрат [20].

Раціональне використання ресурсів також передбачає ефективне управління запасами, персоналом і виробничими потужностями. Надлишкові запаси призводять до додаткових витрат на зберігання, тоді як їх нестача може спричинити зупинку виробництва. Управління персоналом включає не лише підбір і навчання працівників, але й створення умов для підвищення продуктивності праці.

Реалізація стратегії потребує чітко визначених інструментів, які дозволяють перевести стратегічні наміри у конкретні дії та результати. Навіть найбільш обґрунтована стратегія не дає ефекту без системи її практичного втілення, яка забезпечує координацію підрозділів, контроль ресурсів і досягнення поставлених цілей. У діяльності підприємства інструменти реалізації виступають своєрідним механізмом, що поєднує стратегічний рівень управління з операційною діяльністю. Вони дозволяють деталізувати стратегічні орієнтири, розподілити відповідальність і забезпечити вимірюваність результатів.

Стратегічне планування є базовим інструментом реалізації стратегії, оскільки саме воно забезпечує структурованість процесу розвитку підприємства. Воно передбачає розробку довгострокових планів, які деталізують стратегічні цілі та визначають етапи їх досягнення. У практиці підприємств це проявляється у формуванні програм розвитку, інвестиційних планів і планів модернізації виробництва. Стратегічне планування дозволяє уникнути хаотичних рішень і забезпечує послідовність дій у довгостроковій перспективі.

Бюджетування виступає фінансовим інструментом реалізації стратегії та забезпечує розподіл ресурсів відповідно до визначених пріоритетів. Воно дозволяє встановити фінансові межі для реалізації стратегічних заходів і контролювати ефективність використання коштів. У процесі бюджетування визначаються витрати на виробництво, інвестиції, маркетинг і розвиток персоналу, що дозволяє забезпечити фінансову дисципліну.

Управління змінами є необхідним інструментом реалізації стратегії, оскільки будь-які стратегічні перетворення пов'язані з трансформацією процесів, структури та поведінки персоналу. Успішне управління змінами передбачає чітке планування, комунікацію з персоналом і створення умов для підтримки змін.

Впровадження стратегічного управління супроводжується низкою проблем і ризиків, які можуть ускладнювати реалізацію навіть найбільш обґрунтованих стратегій. Однією з основних проблем є організаційні бар'єри, пов'язані зі структурою управління, розподілом повноважень і внутрішніми процесами підприємства. Надмірна централізація управління, складні бюрократичні процедури або відсутність ефективної комунікації між підрозділами можуть значно уповільнювати прийняття рішень.

Недостатність ресурсів виступає ще одним серйозним обмеженням для впровадження стратегічного управління. Реалізація стратегії потребує фінансових, матеріальних і людських ресурсів, які не завжди доступні у необхідному обсязі. Обмежене фінансування може стримувати впровадження інновацій, модернізацію виробництва або розширення діяльності.

Опір персоналу є поширеною проблемою, що виникає під час впровадження стратегічних змін. Працівники можуть негативно сприймати нововведення через страх втрати роботи, зміну умов праці або необхідність освоєння нових навичок. Такий опір може проявлятися у зниженні продуктивності, небажанні виконувати нові завдання або навіть відкритому протистоянні змінам [32].

Нестабільність зовнішнього середовища значно ускладнює процес стратегічного управління, оскільки змінює умови функціонування підприємства та впливає на його можливості. Економічні коливання, зміни у законодавстві, політична нестабільність і технологічні зміни можуть суттєво впливати на реалізацію стратегії.

Для узагальнення проведеного дослідження доцільно виокремити ключові особливості впровадження стратегічного управління на виробничому підприємстві:

1. Висока капіталомісткість виробництва – стратегічні рішення потребують значних інвестицій у виробничі потужності, обладнання та технології.

2. Залежність від виробничих циклів – тривалість виробничого процесу впливає на швидкість реагування підприємства на зміни ринкового середовища.

3. Критична роль матеріально-технічних ресурсів – ефективність реалізації стратегії значною мірою залежить від стабільності постачання сировини, матеріалів та комплектуючих.

4. Необхідність постійної технологічної модернізації – підтримання конкурентоспроможності потребує регулярного впровадження інновацій та оновлення виробничих технологій.

5. Підвищена увага до управління витратами – виробничі підприємства змушені системно контролювати собівартість продукції та ефективність використання ресурсів.

6. Тісний взаємозв'язок стратегічних і операційних рішень – стратегія безпосередньо впливає на планування виробництва, логістику, управління запасами та якість продукції.

7. Висока чутливість до зовнішніх ризиків – зміни цін на ресурси, логістичні обмеження, економічна нестабільність та воєнні загрози істотно впливають на реалізацію стратегічних планів.

Отже, особливості стратегічного управління на виробничому підприємстві визначаються необхідністю поєднання довгострокового планування з ефективним управлінням виробничими ресурсами, технологіями та ризиками, що забезпечує стійкий розвиток і конкурентоспроможність підприємства.

Можна зробити висновки, що стратегічне управління на виробничих підприємствах виступає складною, багаторівневою системою, яка поєднує аналітичні, планові та практичні аспекти управління, спрямовані на досягнення довгострокових цілей.

Висновки за розділом 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні основи формування та реалізації стратегії розвитку виробничого підприємства. Проведений аналіз наукових підходів до трактування поняття «стратегія розвитку підприємства» дозволив встановити, що вона являє собою комплексну систему довгострокових управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей, забезпечення конкурентоспроможності та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Визначено, що стратегія розвитку є ключовим інструментом забезпечення стабільного функціонування та довгострокового зростання підприємства.

У результаті дослідження було узагальнено та систематизовано основні підходи до класифікації стратегій розвитку підприємства. Встановлено, що стратегії можуть відрізнятися за напрямом розвитку, рівнем управління, способом досягнення конкурентних переваг, характером поведінки на ринку та стадією життєвого циклу підприємства. З'ясовано, що вибір конкретної стратегії залежить від цілей підприємства, його ресурсного потенціалу, ринкової ситуації та рівня конкурентного середовища.

Дослідження факторів формування стратегії розвитку підприємства показало, що ефективність стратегічного управління визначається комплексним впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. До внутрішніх факторів належать фінансові ресурси, виробничі потужності, технологічний

рівень, кадровий потенціал, організаційна структура та корпоративна культура підприємства. Серед зовнішніх факторів найбільший вплив мають ринкове середовище, конкуренція, державне регулювання, економічна ситуація, поведінка споживачів та постачальників. Встановлено, що врахування впливу цих факторів є необхідною умовою формування ефективної стратегії розвитку.

Окрему увагу приділено особливостям стратегічного управління на виробничих підприємствах. Визначено, що його специфіка зумовлена високою капіталомісткістю виробництва, залежністю від матеріально-технічних ресурсів, тривалістю виробничих циклів та необхідністю постійного технологічного оновлення. Обґрунтовано, що ефективне стратегічне управління передбачає проведення стратегічного аналізу, формування цілей розвитку, розроблення та реалізацію стратегії, а також постійний контроль результатів її впровадження.

Таким чином, проведене теоретичне дослідження дозволило сформулювати науково-методичну основу для подальшого аналізу діяльності ТОВ «МНВО «БІОКОН», оцінки особливостей його стратегічного розвитку та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «МНВО «БІОКОН»

2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз зовнішнього середовища функціонування ТОВ «МНВО «БІОКОН»

ТОВ «Медичне науково-виробниче об'єднання «БІОКОН» є українським підприємством, яке здійснює діяльність у сфері виробництва та реалізації косметичних і спеціалізованих засобів. Підприємство зареєстроване 18 лютого 2002 року у місті Дніпро та функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Підприємство має багаторічний досвід роботи на ринку, що дозволило сформувати власну систему управління, виробничі процеси та коло споживачів продукції.

Основним видом діяльності ТОВ «МНВО «БІОКОН» є виробництво парфумних і косметичних засобів відповідно до КВЕД 20.42. Крім виробничої діяльності, підприємство здійснює оптову та роздрібну торгівлю косметичними товарами, консультування з питань комерційної діяльності, а також забезпечує логістичні операції за допомогою власного або орендованого вантажного транспорту. Поєднання декількох напрямів діяльності дозволяє підприємству контролювати значну частину бізнес-процесів – від виготовлення продукції до її реалізації кінцевому споживачу. Подібна модель роботи дозволяє швидше реагувати на зміни ринку та ефективніше координувати діяльність різних підрозділів.

Діяльність підприємства пов'язана з виробництвом продукції, орієнтованої на споживчий ринок косметичних та оздоровчих засобів. Компанія працює у сегменті, де рівень конкуренції залишається високим через присутність як українських виробників, так і міжнародних брендів.

Споживачі у цій сфері звертають увагу не лише на ціну продукції, а й на її склад, безпечність, натуральність компонентів, репутацію виробника та ефективність використання. Саме тому для підприємства принципове значення має підтримання стабільної якості продукції, дотримання технологічних стандартів та постійне оновлення асортименту. Наприклад, сучасний ринок косметичних засобів демонструє зростання попиту на натуральну продукцію, засоби з екстрактами рослин та продукти, створені без агресивних хімічних компонентів. Для підприємств подібного профілю це створює необхідність постійного аналізу ринкових тенденцій і адаптації виробничої політики.

ТОВ «МНВО «БІОКОН» функціонує як виробничо-комерційна структура, у якій поєднуються елементи виробництва, маркетингу, логістики та управління збутом. Подібна структура дозволяє забезпечити комплексне управління всіма етапами створення продукції. Виробничий процес включає закупівлю сировини, підготовку компонентів, виготовлення продукції, фасування, пакування та подальшу реалізацію через оптові й роздрібні канали. На практиці це дозволяє підприємству контролювати якість продукції на кожному етапі та мінімізувати ризики, пов'язані з постачанням або порушенням технологічних процесів. Наприклад, затримка поставки сировини для косметичного виробництва може призвести до зупинки виробництва, тому стабільність співпраці з постачальниками має стратегічне значення.

Організаційна структура підприємства формується відповідно до масштабів діяльності та специфіки виробничих процесів. Управління ТОВ «МНВО «БІОКОН» здійснюється керівником підприємства – Шаховцевим Андрієм Геннадійовичем, який одночасно виконує функції бухгалтера. Подібне поєднання управлінських та фінансових функцій характерне для підприємств середнього масштабу, де значна частина управлінських рішень концентрується на рівні керівництва. У структурі підприємства можна виділити адміністративний, виробничий, комерційний та логістичний

напрями діяльності. Кожен із них забезпечує виконання окремих функцій, необхідних для стабільної роботи підприємства.

Адміністративний напрям забезпечує координацію діяльності підприємства, прийняття управлінських рішень, фінансове планування та контроль виконання поставлених завдань. Саме на цьому рівні формуються стратегічні цілі підприємства, визначаються напрями розвитку та ухвалюються рішення щодо виробництва, збуту чи інвестування. У сучасних умовах діяльності виробничих підприємств управлінські рішення повинні прийматися максимально швидко, оскільки ринкове середовище постійно змінюється. Наприклад, зростання вартості імпортової сировини або зміна курсу валют можуть впливати на собівартість продукції, що змушує керівництво оперативно коригувати цінову політику.

Виробничий підрозділ забезпечує безпосереднє виготовлення продукції та контроль технологічних процесів. Для косметичного виробництва принципове значення має дотримання рецептури, санітарних вимог та технологічної дисципліни. Помилки у дозуванні компонентів або порушення умов зберігання можуть негативно впливати на якість продукції та репутацію підприємства. Саме тому виробничі процеси потребують чіткої організації та постійного контролю. Крім цього, виробничий підрозділ відповідає за ефективне використання обладнання, зниження виробничих втрат та підтримання необхідних обсягів випуску продукції.

Комерційний напрям діяльності пов'язаний із реалізацією продукції, пошуком клієнтів, просуванням товарів та формуванням каналів збуту. Для підприємства, яке працює на ринку косметичних засобів, маркетингова діяльність має суттєве значення через високу конкуренцію та швидку зміну споживчих уподобань. Покупці часто орієнтуються не лише на функціональні характеристики продукції, а й на впізнаваність бренду, дизайн упаковки та присутність товару у торговельних мережах. Наприклад, косметичні засоби активно просуваються через соціальні мережі, інтернет-магазини та співпрацю з блогерами, що стало одним із ключових

інструментів сучасного ринку. Для підприємства це означає необхідність активної маркетингової діяльності та постійного оновлення способів комунікації зі споживачами.

Логістичний напрям діяльності забезпечує транспортування сировини та готової продукції, організацію складських процесів і контроль поставок. В умовах воєнного стану логістика стала одним із найбільш проблемних елементів діяльності українських підприємств. Порушення транспортних маршрутів, зростання вартості пального та затримки доставки безпосередньо впливають на собівартість продукції та стабільність виробництва. Для ТОВ «МНВО «БІОКОН» ефективне управління логістичними процесами дозволяє підтримувати безперервність роботи та виконання зобов'язань перед клієнтами. Наприклад, підприємства косметичної галузі часто стикаються з необхідністю швидкої доставки продукції до торговельних мереж, оскільки затримки можуть призводити до втрати контрактів або зниження обсягів продажу.

Діяльність підприємства також характеризується наявністю дочірнього підприємства – «Європейський центр п'явки». Це свідчить про прагнення компанії розвивати суміжні напрями діяльності та формувати додаткові джерела доходу. Подібна диверсифікація дозволяє частково зменшити ризики залежності від одного сегмента ринку. Наприклад, у періоди зниження попиту на окремі групи косметичних товарів підприємство може отримувати фінансову підтримку за рахунок інших напрямів діяльності. Використання декількох бізнес-напрямів підвищує стійкість підприємства та створює додаткові можливості для розвитку.

Для ТОВ «МНВО «БІОКОН» характерним є поєднання виробничої діяльності з елементами науково-практичного підходу, що простежується навіть у назві підприємства. Робота у сфері косметичних і оздоровчих засобів передбачає постійний аналіз складу продукції, вивчення властивостей компонентів та врахування сучасних тенденцій ринку. Сучасний споживач

дедалі частіше орієнтується на безпечність продукції, натуральність складників та відповідність міжнародним стандартам.

Протягом досліджуваного періоду підприємство демонструвало позитивну динаміку обсягів реалізації продукції. Зростання доходу свідчить про підтримання попиту на продукцію підприємства, розширення ринків збуту та збереження конкурентних позицій.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «МНВО «БІОКОН» у 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2024/2023	Відносне відхилення 2024/2023, %	Абсолютне відхилення 2025/2024	Відносне відхилення 2025/2024, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	253470	277683	323366	+24213	+9,55	+45683	+16,45
Собівартість реалізації, тис. грн	102843	104721	132545	+1878	+1,83	+27824	+26,57
Валовий прибуток, тис. грн	150627	172962	190821	+22335	+14,83	+17859	+10,33
Операційний прибуток, тис. грн	67474	69821	89141	+2347	+3,48	+19320	+27,67
Чистий прибуток, тис. грн	53122	56056	66547	+2934	+5,52	+10491	+18,71
Адміністративні витрати, тис. грн	17380	18319	23938	+939	+5,40	+5619	+30,67
Витрати на збут, тис. грн	63956	78201	75882	+14245	+22,27	-2319	-2,97
Чисельність працівників, осіб	120	95	86	-25	-20,83	-9	-9,47

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ТОВ «МНВО «БІОКОН»

Аналіз наведених показників свідчить про стабільне зростання доходів підприємства. Для виробничих підприємств косметичної галузі зростання обсягів реалізації часто пов'язане з розширенням асортименту продукції, активізацією маркетингової діяльності та збільшенням присутності у торговельних мережах. Наприклад, сучасний ринок косметичних засобів

демонструє стійке зростання онлайн-продажів, що відкриває для підприємств додаткові канали реалізації продукції. У 2025 році темпи зростання собівартості суттєво прискорилися та склали 26,57 %. Подібна ситуація може бути пов'язана зі зростанням вартості сировини, енергоносіїв, транспортних послуг та інших виробничих ресурсів. Для українських виробничих підприємств у період воєнного стану характерним стало суттєве подорожчання імпортової сировини та логістичних послуг, що безпосередньо вплинуло на виробничі витрати. Попри зростання собівартості, підприємство забезпечило стабільне збільшення валового прибутку. У 2024 році валовий прибуток зріс на 14,83 %, а у 2025 році – ще на 10,33 %. Це свідчить про здатність підприємства підтримувати достатній рівень рентабельності виробництва. Зростання валового прибутку дозволяє підприємству фінансувати операційну діяльність, підтримувати виробничі потужності та формувати фінансову основу для подальшого розвитку. Чистий прибуток підприємства протягом аналізованого періоду також демонстрував позитивну динаміку.

Таблиця 2.2 – Динаміка активів ТОВ «МНВО «БІОКОН» у 2023–2025 рр., тис. грн

Показник	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2024/2023	Відносне відхилення 2024/2023, %	Абсолютне відхилення 2025/2024	Відносне відхилення 2025/2024, %
Необоротні активи	24372	21494	18659	-2878	-11,81	-2835	-13,19
Оборотні активи	243216	236152	236341	-7064	-2,90	+189	+0,08
Запаси	100203	111216	110530	+11013	+10,99	-686	-0,62
Дебіторська зб.	117287	117033	121105	-254	-0,22	+4072	+3,48
Грошові кошти	25680	7819	3035	-17861	-69,55	-4784	-61,18
Баланс	267588	257646	255000	-9942	-3,72	-2646	-1,03

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ТОВ «МНВО «БІОКОН»

У 2025 році підприємство отримало 66 547 тис. грн чистого прибутку, що на 18,71 % більше порівняно з 2024 роком. Водночас необхідно

враховувати, що зростання прибутку супроводжувалося значним скороченням чисельності персоналу – з 120 осіб у 2023 році до 86 осіб у 2025 році. Протягом аналізованого періоду відбулося скорочення необоротних активів підприємства. У 2025 році їх обсяг зменшився до 18 659 тис. грн. Основною причиною стало поступове зменшення залишкової вартості основних засобів через амортизацію. Це може свідчити про високий рівень зношеності виробничого обладнання та недостатній рівень оновлення основних засобів. Для виробничих підприємств подібна тенденція є ризикованою, оскільки застаріле обладнання знижує продуктивність праці та ускладнює впровадження сучасних технологій.

Суттєве скорочення грошових коштів є одним із найбільш проблемних аспектів фінансового стану підприємства. Якщо у 2023 році обсяг грошових коштів становив 25 680 тис. грн, то у 2025 році – лише 3 035 тис. грн. Подібне скорочення свідчить про підвищення навантаження на оборотний капітал та зростання потреби у фінансуванні поточної діяльності. Для виробничих підприємств недостатній обсяг ліквідних коштів створює ризики затримки платежів постачальникам, проблем із закупівлею сировини та ускладнення виконання поточних фінансових зобов'язань.

У таблиці 2.3 наведено аналіз структури капіталу та зобов'язань підприємства.

Таблиця 2.3 – Динаміка джерел формування капіталу ТОВ «МНВО «БІОКОН» у 2023–2025 рр., тис. грн

Показник	2023	2024	2025	Абсолютн е відхилення 2024/2023	Відносне відхилення 2024/2023, %	Абсолютн е відхилення 2025/2024	Відносне відхилення 2025/2024, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал	186214	4568	71118	-181646	-97,55	+66550	+1456,88
Довгострокові зобов'язання	11080	11099	11148	+19	+0,17	+49	+0,44
Поточні зобов'язання	70294	241979	172734	+171685	+244,24	-69245	-28,62
Кредиторська заборгованість за товари	45000	52422	58500	+7422	+16,49	+6078	+11,59

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Зобов'язання перед учасниками	19276	182994	98602	+163718	+849,11	-84392	-46,12

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ТОВ «МНВО «БІОКОН»

Аналіз структури капіталу демонструє суттєве погіршення фінансової стійкості підприємства у 2024 році. Власний капітал скоротився до 4 568 тис. грн через різке зменшення нерозподіленого прибутку. Одночасно відбулося значне зростання поточних зобов'язань, зокрема за розрахунками з учасниками.

Таблиця 2.4 – Показники рентабельності ТОВ «МНВО «БІОКОН» у 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023
Рентабельність продажу, %	20,96	20,19	20,58	-0,38
Валова рентабельність, %	59,43	62,29	59,01	-0,42
Операційна рентабельність, %	26,62	25,14	27,57	+0,95
Чиста рентабельність, %	20,96	20,19	20,58	-0,38

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ТОВ «МНВО «БІОКОН»

Показники рентабельності свідчать про достатньо високий рівень ефективності діяльності підприємства. Незважаючи на складні економічні умови та зростання витрат, підприємству вдалося підтримати стабільний рівень прибутковості. Це свідчить про ефективну систему управління витратами, стабільний попит на продукцію та достатній рівень конкурентоспроможності.

Зовнішнє середовище підприємства охоплює сукупність факторів, які безпосередньо або опосередковано впливають на результати діяльності підприємства, але не контролюються ним повною мірою. До таких факторів належать економічні умови, політична ситуація, державне регулювання,

рівень конкуренції, поведінка споживачів, технологічні зміни, логістичні ризики та соціальні тенденції.

Діяльність ТОВ «МНВО «БІОКОН» здійснюється в умовах українського ринку косметичних засобів, який протягом останніх років демонструє одночасно як тенденції до розвитку, так і значний вплив кризових факторів. З одного боку, спостерігається стабільний попит на косметичну продукцію та засоби догляду, а з іншого – суттєво посилилися ризики, пов'язані з воєнним станом, інфляційними процесами та нестабільністю постачання. Після 2022 року українські підприємства були змушені адаптуватися до нових умов роботи, переглядати логістичні маршрути, змінювати постачальників та оптимізувати витрати.

Одним із найбільш впливових факторів зовнішнього середовища для ТОВ «МНВО «БІОКОН» є економічна ситуація в країні. Високий рівень інфляції, коливання валютного курсу та зростання вартості енергоносіїв безпосередньо впливають на собівартість продукції. Косметичне виробництво значною мірою залежить від імпортової сировини, пакувальних матеріалів, ароматизаторів та активних компонентів, закупівля яких здійснюється за валюту. Наприклад, зростання курсу долара автоматично підвищує витрати підприємства на закупівлю компонентів для виробництва кремів, шампунів або косметичних засобів. У результаті підприємство змушене або підвищувати ціни на продукцію, або зменшувати рівень прибутковості.

Купівельна спроможність населення також безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства. У періоди економічної нестабільності споживачі скорочують витрати на продукцію, яка не належить до категорії першої необхідності. Частина покупців переходить до дешевших аналогів або відмовляється від окремих категорій косметичних товарів. Водночас ринок косметичних засобів має специфіку, пов'язану з тим, що навіть у кризові періоди споживачі продовжують купувати базову продукцію для

догляду за собою. Саме тому підприємства косметичної галузі змушені шукати баланс між доступною ціною та підтриманням якості продукції.

Політичні фактори та державне регулювання мають значний вплив на діяльність ТОВ «МНВО «БІОКОН». Воєнний стан суттєво змінив умови функціонування українських підприємств, зокрема у сфері логістики, енергозабезпечення та кадрового забезпечення. Перебої з електроенергією, пошкодження транспортної інфраструктури та обмеження у роботі окремих регіонів створюють додаткові труднощі для виробничої діяльності. Наприклад, затримки постачання сировини або вимушене перенесення термінів доставки продукції можуть призводити до втрати частини клієнтів і зниження обсягів продажу.

Високий рівень конкуренції є ще одним важливим фактором зовнішнього середовища. На українському ринку косметичних засобів представлена велика кількість міжнародних брендів, українських виробників та імпортової продукції. Конкуренція відбувається не лише за ціною, а й за якістю продукції, рівнем маркетингу, дизайном упаковки та репутацією бренду. Великі міжнародні компанії мають значні маркетингові бюджети та доступ до сучасних технологій, що створює додатковий тиск на українських виробників.

Для ТОВ «МНВО «БІОКОН» конкуренція стимулює необхідність постійного оновлення асортименту продукції та вдосконалення маркетингової діяльності. Сучасний споживач очікує не лише якісний товар, а й сучасний дизайн упаковки, екологічність продукції та прозорість інформації про склад засобів. У косметичній галузі значний вплив мають модні тенденції та зміна споживчих уподобань.

Технологічні фактори також формують умови функціонування підприємства. Сучасне виробництво косметичних засобів потребує використання технологічного обладнання, автоматизації окремих процесів та впровадження цифрових рішень. Використання сучасних технологій дозволяє підвищити продуктивність праці, скоротити виробничі втрати та

забезпечити стабільну якість продукції. Водночас технологічне оновлення потребує значних фінансових ресурсів, що може бути складним для підприємств в умовах економічної нестабільності.

Соціальні фактори також впливають на діяльність підприємства. Зміна структури споживання, демографічні процеси та зміна поведінки покупців безпосередньо впливають на попит на косметичну продукцію. Сучасні споживачі дедалі більше орієнтуються на індивідуальний підхід, безпечність продукції та етичність виробництва. Частина покупців звертає увагу на екологічність упаковки, відсутність тестування на тваринах та натуральність компонентів.

На діяльність підприємства значно впливають і логістичні фактори. Порушення транспортних маршрутів, дефіцит перевізників та зростання вартості доставки створюють додаткові витрати для виробничих підприємств. У період воєнного стану логістичні проблеми стали одним із найбільш критичних факторів для українського бізнесу.

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «МНВО «БІОКОН»

Група факторів	Фактор	Характер впливу	Вплив на підприємство
1	2	3	4
Політичні	Воєнний стан в Україні	Негативний	Порушення логістики, перебої постачання, ризики для виробництва
	Зміни податкового законодавства	Негативний	Зростання податкового навантаження та адміністративних витрат
	Євроінтеграційні процеси	Позитивний	Можливість виходу на європейські ринки
	Посилення державного контролю якості	Змішаний	Підвищення витрат на сертифікацію, але зростання довіри до продукції
Група факторів	Фактор	Характер впливу	Вплив на підприємство
Економічні	Інфляція	Негативний	Зростання собівартості продукції
	Коливання валютного курсу	Негативний	Подорожчання імпортової сировини
	Зростання вартості енергоносіїв	Негативний	Підвищення виробничих витрат

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4
	Зростання онлайн-торгівлі	Позитивний	Розширення каналів реалізації продукції
Соціальні	Популярність натуральної косметики	Позитивний	Можливість розширення асортименту
	Зниження купівельної спроможності населення	Негативний	Скорочення попиту на окремі види продукції
	Зростання уваги до якості продукції	Позитивний	Формування конкурентних переваг
	Міграція населення	Негативний	Скорочення внутрішнього ринку
Технологічні	Автоматизація виробництва	Позитивний	Підвищення ефективності діяльності
	Розвиток цифрового маркетингу	Позитивний	Покращення просування продукції
	Швидке оновлення технологій	Негативний	Необхідність постійних інвестицій
	Розвиток CRM та ERP-систем	Позитивний	Оптимізація управління підприємством

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства ТОВ «МНВО «БІОКОН»

Отже, результати аналізу зовнішнього середовища свідчать про те, що діяльність ТОВ «МНВО «БІОКОН» здійснюється в умовах високого рівня невизначеності та посилення конкурентного тиску.

Підприємство функціонує під впливом значної кількості зовнішніх факторів, які одночасно формують як загрози, так і можливості для подальшого розвитку.

Для забезпечення стабільності діяльності підприємству необхідно постійно адаптувати виробничі, фінансові та маркетингові процеси до змін ринкового середовища, удосконалювати систему управління ризиками та активно впроваджувати сучасні технології.

2.2 Особливості формування та реалізації стратегії розвитку досліджуваного підприємства в умовах воєнного стану

Повномасштабна війна суттєво змінила умови функціонування українських виробничих підприємств та вплинула на підходи до стратегічного управління. Для ТОВ «МНВО «БІОКОН» воєнний стан став фактором, який одночасно створив значні ризики та змусив підприємство переглянути основні напрями реалізації стратегії розвитку. До 2022 року стратегічні цілі підприємства були орієнтовані переважно на збільшення обсягів виробництва, розширення каналів збуту та зміцнення позицій на ринку косметичних засобів. Після початку повномасштабної війни ключовим завданням стало збереження стабільності діяльності, підтримання виробничих процесів та забезпечення фінансової стійкості в умовах високого рівня невизначеності.

ТОВ «МНВО «БІОКОН» здійснює діяльність у місті Дніпро, яке після 2022 року стало одним із головних економічних і логістичних центрів України. Частина підприємств із прифронтових територій перемістила свою діяльність до центральних регіонів, що спричинило додаткове навантаження на транспортну систему, енергетичну інфраструктуру та ринок праці. Для підприємства це означало необхідність працювати в умовах постійного дефіциту ресурсів, нестабільності логістики та ризику перебоїв виробництва. Навіть за відсутності фізичного пошкодження виробничих потужностей діяльність підприємства ускладнювалася через регулярні повітряні тривоги, перебої електропостачання та проблеми із постачанням сировини.

Однією з найбільш складних проблем для ТОВ «МНВО «БІОКОН» стало забезпечення безперервності виробничого процесу. Косметичне виробництво значною мірою залежить від стабільного постачання компонентів, пакувальних матеріалів та допоміжної сировини. Частина компонентів для косметичної продукції імпортується з-за кордону, що

створює високу залежність від міжнародної логістики та валютних коливань. Після початку війни морські перевезення фактично були заблоковані, а основне навантаження перейшло на автомобільний транспорт через західні кордони України. Це призвело до суттєвого збільшення строків поставок та подорожчання транспортних витрат.

Наприклад, якщо до 2022 року поставка окремих компонентів займала декілька днів, то після початку війни терміни доставки могли збільшуватися до кількох тижнів через перевантаження митних переходів, нестачу перевізників та проблеми із транспортною інфраструктурою. Для виробничого підприємства подібні затримки створюють ризик повної зупинки виробництва. Саме тому стратегія підприємства була переорієнтована на формування додаткових запасів сировини та матеріалів. Це підтверджується фінансовою звітністю підприємства, згідно з якою обсяг запасів у 2024 році зріс до 111 216 тис. грн порівняно зі 100 203 тис. грн у 2023 році.

Формування великих запасів дозволяє підприємству підтримувати виробництво навіть у разі тимчасових перебоїв постачання, проте водночас створює значне навантаження на оборотний капітал. Частина фінансових ресурсів фактично вилучається з обігу та концентрується у виробничих запасах. Для ТОВ «МНВО «БІОКОН» це стало однією з причин скорочення обсягу грошових коштів.

Умови воєнного стану також змусили підприємство змінити підходи до управління логістикою. Для виробничих компаній стабільність доставки готової продукції є не менш важливою, ніж постачання сировини. Затримки доставки можуть призводити до втрати контрактів, штрафних санкцій або скорочення обсягів продажу. У косметичній сфері значна частина продукції реалізується через торговельні мережі, які працюють за жорсткими графіками поставок. Наприклад, затримка поставки продукції до національних торговельних мереж може призвести до заміщення продукції підприємства товарами конкурентів.

Для ТОВ «МНВО «БІОКОН» стратегічним завданням стало підвищення гнучкості логістичної системи. Підприємство було змушене працювати одночасно з декількома перевізниками, переглядати маршрути доставки та формувати резервні варіанти постачання. Крім цього, зростання цін на паливо суттєво вплинуло на витрати підприємства. Це частково пояснює збільшення витрат на збут, які у 2024 році зросли до 78 201 тис. грн порівняно з 63 956 тис. грн у 2023 році.

Суттєвий вплив на реалізацію стратегії розвитку підприємства мали енергетичні ризики. У 2022–2024 роках українські виробничі підприємства регулярно стикалися з аварійними та плановими відключеннями електроенергії. Для косметичного виробництва стабільне електропостачання має критичне значення, оскільки виробничі процеси пов'язані з використанням технологічного обладнання, систем змішування компонентів, фасування продукції та контролю температурних режимів. Навіть короткострокове відключення електроенергії може призвести до зупинки виробничої лінії, псування продукції або порушення технологічного циклу.

У відповідь на енергетичні ризики підприємство було змушене використовувати резервні джерела живлення та адаптувати графіки роботи до ситуації в енергосистемі. Подібні рішення потребують додаткових фінансових витрат на придбання генераторів, паливно-мастильних матеріалів та технічне обслуговування обладнання. Для ТОВ «МНВО «БІОКОН» це стало додатковим фактором зростання виробничих витрат. Одночасно підприємство було змушене переглядати виробничі графіки та частково переносити окремі операції на години стабільного електропостачання.

Воєнний стан також суттєво вплинув на кадрову політику підприємства. Скорочення чисельності працівників із 120 осіб у 2023 році до 86 осіб у 2025 році свідчить про проведення оптимізації персоналу та адаптацію підприємства до нових умов функціонування. Причинами скорочення персоналу могли стати мобілізація працівників, виїзд населення за кордон, дефіцит робочої сили та необхідність скорочення витрат. Для

виробничих підприємств проблема нестачі кваліфікованих кадрів стала однією з найбільш складних після 2022 року.

Для ТОВ «МНВО «БІОКОН» реалізація стратегії розвитку в умовах кадрового дефіциту вимагала підвищення продуктивності праці та перегляду організаційної структури. Частина функцій могла бути об'єднана, а окремі процеси – автоматизовані. Наприклад, використання більш сучасного фасувального або пакувального обладнання дозволяє скоротити потребу у ручній праці та зменшити залежність від кількості персоналу.

Суттєві зміни відбулися і у структурі попиту на продукцію підприємства. Після початку війни частина населення скоротила витрати на непродовольчі товари, включаючи косметичну продукцію. Споживачі почали більш обережно ставитися до витрат та віддавати перевагу базовим товарам середнього цінового сегмента. Для підприємства це означало необхідність адаптації асортименту продукції до нових умов ринку. У кризових умовах попитом користуються товари повсякденного використання – шампуні, засоби гігієни, креми базового догляду, тоді як дорогі або вузькоспеціалізовані товари продаються значно гірше.

Стратегія розвитку ТОВ «МНВО «БІОКОН» в умовах війни також передбачала активізацію онлайн-продажів та цифрових каналів просування продукції. Після 2022 року значна частина споживачів перейшла до онлайн-покупок через інтернет-магазини та маркетплейси. Для косметичних компаній цифровий маркетинг став одним із ключових інструментів підтримання продажів. Підприємства, які швидко адаптувалися до онлайн-форматів реалізації продукції, отримали додаткові конкурентні переваги.

У діяльності ТОВ «МНВО «БІОКОН» важливим напрямом реалізації стратегії розвитку стало збереження прибутковості діяльності. Попри складні умови функціонування, підприємству вдалося забезпечити зростання чистого прибутку з 53 122 тис. грн у 2023 році до 66 547 тис. грн у 2025 році. Основними інструментами підтримання прибутковості стали оптимізація

витрат, контроль собівартості продукції, перегляд цінової політики та концентрація на найбільш рентабельних групах товарів.

Водночас фінансовий стан підприємства демонструє і певні проблеми, характерні для функціонування бізнесу в умовах війни. У 2024 році власний капітал підприємства різко скоротився до 4 568 тис. грн, а поточні зобов'язання зросли до 241 979 тис. грн.

Систематизуємо особливості формування та реалізації стратегії розвитку ТОВ «МНВО «БІОКОН» в умовах воєнного стану у табл.2.7.

Таблиця 2.7 – Особливості формування та реалізації стратегії розвитку ТОВ «МНВО «БІОКОН» в умовах воєнного стану

Фактор впливу	Прояв в умовах воєнного стану	Стратегічна реакція ТОВ «МНВО «БІОКОН»
Логістичні ризики	Ускладнення поставок сировини та готової продукції	Диверсифікація постачальників та створення страхових запасів
Економічна нестабільність	Інфляція, коливання валютного курсу, зростання витрат	Оптимізація витрат та підвищення ефективності використання ресурсів
Зміна попиту	Зростання попиту на окремі види медичної продукції	Адаптація асортименту до актуальних потреб споживачів
Кадрові ризики	Міграція населення та дефіцит персоналу	Утримання ключових працівників і розвиток системи мотивації
Безпекові загрози	Ризики пошкодження виробничих потужностей та перебоїв у роботі	Формування резервних планів і забезпечення безперервності діяльності
Необхідність цифровізації	Потреба в дистанційній взаємодії з партнерами та клієнтами	Розвиток цифрових каналів комунікації та управління
Конкурентний тиск	Посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках	Підвищення якості продукції та посилення ринкових позицій

Джерело: складено автором на основі результатів дослідження сформовано із застосуванням інструменту ChatGPT

Дані таблиці 2.7 свідчать, що формування та реалізація стратегії розвитку ТОВ «МНВО «БІОКОН» в умовах воєнного стану характеризуються необхідністю поєднання заходів щодо забезпечення безперервності виробничої діяльності, адаптації до змін ринкового середовища та підвищення стійкості до зовнішніх ризиків. Ключовими

стратегічними пріоритетами підприємства є диверсифікація постачання, оптимізація витрат, цифровізація бізнес-процесів та збереження кадрового потенціалу.

Отже, підприємство було змушене змінити підходи до логістики, управління запасами, кадрової політики, фінансового планування та організації виробництва. Воєнний стан суттєво підвищив рівень ризиків, проте підприємство змогло зберегти виробничу діяльність, підтримати прибутковість та забезпечити зростання обсягів реалізації продукції. Подальший розвиток підприємства залежатиме від здатності підтримувати фінансову стійкість, оновлювати виробничі потужності, ефективно управляти ризиками та швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

2.3 Шляхи удосконалення стратегії розвитку ТОВ «МНВО «БІОКОН»

Результати проведеного аналізу свідчать, що ТОВ «МНВО «БІОКОН» функціонує в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища, що обумовлено впливом воєнного стану, змінами логістичних маршрутів, коливанням купівельної спроможності населення та посиленням конкурентної боротьби на ринку медичної продукції. Підприємство зберігає стабільні позиції завдяки наявності виробничого потенціалу, досвіду роботи на ринку та сформованій репутації, однак сучасні умови господарювання вимагають перегляду окремих стратегічних орієнтирів. Підвищення стійкості до зовнішніх загроз потребує поєднання заходів, спрямованих на розвиток виробництва, зміцнення ринкових позицій та вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів. Перспективи подальшого розвитку підприємства значною мірою залежать від його здатності швидко адаптуватися до змін ринкової

кон'юнктури та використовувати нові можливості, що виникають у процесі трансформації економіки.

Стратегія розвитку ТОВ «МНВО «БІОКОН» доцільно орієнтувати на цифрову трансформацію процесів управління та взаємодії зі споживачами. Останніми роками спостерігається активне зростання ролі цифрових технологій у діяльності виробничих підприємств. Використання CRM-систем, електронного документообігу, автоматизованого управління запасами та сучасних інструментів аналітики дозволяє отримувати актуальну інформацію про потреби клієнтів, швидше реагувати на зміни попиту та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Наприклад, застосування цифрових платформ для аналізу продажів дає можливість оперативно виявляти продукцію з найбільшим попитом та коригувати виробничі плани відповідно до ринкових потреб. Одночасно цифровізація сприяє скороченню кількості ручних операцій, підвищує швидкість обробки інформації та знижує ризик виникнення помилок у процесі управління.

Подальший розвиток підприємства доцільно пов'язати з диверсифікацією каналів постачання сировини та матеріалів. Воєнні дії продемонстрували вразливість багатьох виробничих компаній до перебоїв у роботі окремих постачальників і логістичних обмежень. Залежність від невеликої кількості контрагентів створює додаткові ризики для безперервності виробничого процесу та може призводити до затримок виконання замовлень. Формування ширшої мережі постачальників, залучення партнерів із різних регіонів України та міжнародних ринків дозволить зменшити ризики зупинки виробництва у разі виникнення кризових ситуацій. Подібну практику активно використовують провідні виробники фармацевтичної та медичної продукції, які забезпечують стабільність роботи завдяки наявності декількох альтернативних джерел постачання стратегічно важливих ресурсів.

Зміцнення конкурентних позицій підприємства потребує удосконалення асортиментної політики та розвитку інноваційної діяльності.

Ринок медичної продукції характеризується постійною появою нових розробок, зміною споживчих вподобань та зростанням вимог до якості товарів. Підприємству доцільно здійснювати регулярний моніторинг потреб споживачів і впроваджувати нові види продукції, які відповідають сучасним тенденціям розвитку галузі. Наприклад, зростаючий попит на безпечні, екологічні та спеціалізовані медичні засоби створює можливості для розширення виробничої програми та виходу на нові ринкові сегменти. Оновлення асортименту сприяє підвищенню привабливості продукції для споживачів і формує додаткові конкурентні переваги порівняно з іншими виробниками.

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності відкриває додаткові можливості для забезпечення довгострокового зростання підприємства. Умови воєнного стану суттєво вплинули на внутрішній ринок, тому розширення присутності на міжнародних ринках дозволяє знизити залежність від коливань внутрішнього попиту. Вихід на нові ринки збуту передбачає адаптацію продукції до міжнародних вимог, удосконалення системи контролю якості та активізацію маркетингової діяльності. Для українських виробників медичної продукції перспективними залишаються ринки країн Європейського Союзу, де спостерігається стабільний попит на якісну продукцію за конкурентними цінами. Залучення нових партнерів та участь у міжнародних виставках сприятимуть формуванню позитивного іміджу підприємства та розширенню географії продажів.

Підвищення ефективності функціонування підприємства потребує модернізації виробничих процесів та поступового оновлення технічної бази. Сучасне обладнання забезпечує вищий рівень продуктивності, дозволяє скорочувати виробничі витрати та підтримувати стабільну якість продукції. Автоматизація окремих виробничих операцій створює можливості для більш раціонального використання трудових ресурсів та зменшення впливу людського фактора на результати діяльності. У світовій практиці виробничі компанії активно використовують технології автоматизованого контролю

якості, цифрового моніторингу виробничих процесів та прогнозного обслуговування обладнання, що позитивно впливає на рівень їхньої конкурентоспроможності.

Стратегія розвитку підприємства також повинна передбачати вдосконалення системи управління персоналом. Ефективність реалізації будь-яких стратегічних змін безпосередньо залежить від професійного рівня працівників, їхньої мотивації та готовності працювати в умовах постійних змін. Розвиток програм навчання, підвищення кваліфікації та формування сучасної системи мотивації сприятимуть зміцненню кадрового потенціалу підприємства. Практика провідних компаній демонструє, що інвестиції у розвиток персоналу забезпечують не лише підвищення продуктивності праці, але й створюють сприятливі умови для впровадження інновацій та реалізації стратегічних ініціатив.

Отже, удосконалення стратегії розвитку ТОВ «МНВО «БІОКОН» доцільно здійснювати шляхом цифрової трансформації управлінських процесів, диверсифікації постачання, оновлення асортименту продукції, розширення зовнішньоекономічної діяльності, модернізації виробництва та розвитку кадрового потенціалу.

2.4 Оцінка економічного ефекту запропонованих шляхів удосконалення стратегії розвитку підприємства

Розроблення стратегічних заходів має практичну цінність лише за умови їхньої економічної доцільності та здатності забезпечувати покращення результатів діяльності підприємства. Саме тому завершальним етапом дослідження є оцінка економічного ефекту від реалізації запропонованих напрямів удосконалення стратегії розвитку ТОВ «МНВО «БІОКОН».

Базою для проведення розрахунків виступають показники фінансової звітності ТОВ «МНВО «БІОКОН» за 2025 рік. Згідно зі звітом про фінансові результати, чистий дохід від реалізації продукції становив 323 366 тис. грн, матеріальні витрати – 127 906 тис. грн, адміністративні витрати – 23 938 тис. грн, а чистий прибуток підприємства досяг 66 547 тис. грн. Наведені показники свідчать про наявність достатнього потенціалу для підвищення ефективності діяльності шляхом удосконалення стратегічного управління та оптимізації окремих бізнес-процесів.

Оцінювання економічного ефекту здійснено шляхом визначення прогнозного впливу кожного із запропонованих заходів на доходи або витрати підприємства.

Таблиця 2.8 – Оцінка економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення стратегії розвитку ТОВ «МНВО «БІОКОН»

Запропонований захід	База розрахунку	Розрахунок	Економічний ефект, тис. грн
Цифровізація процесів управління та взаємодії з клієнтами	Адміністративні витрати – 23 938 тис. грн	$23\,938 \times 5\%$	1 197
Диверсифікація постачальників та оптимізація логістики	Матеріальні витрати – 127 906 тис. грн	$127\,906 \times 2\%$	2 558
Розширення асортименту продукції	Чистий дохід – 323 366 тис. грн	$323\,366 \times 3\%$	9 701
Розвиток зовнішньоекономічної діяльності	Чистий дохід – 323 366 тис. грн	$323\,366 \times 2\%$	6 467
Модернізація виробничих процесів	Матеріальні витрати – 127 906 тис. грн	$127\,906 \times 3\%$	3 837
Удосконалення системи управління персоналом	Чистий дохід – 323 366 тис. грн	$323\,366 \times 1\%$	3 234
Разом	–	–	26 994

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «МНВО «БІОКОН» за 2025 рік.

Найбільший економічний результат прогнозується від розширення асортименту продукції. Аналіз діяльності підприємства показав наявність достатнього виробничого потенціалу для освоєння нових видів продукції та адаптації асортименту до сучасних потреб ринку. Розширення продуктової

лінійки дозволить залучити додаткові групи споживачів, підвищити обсяги реалізації та зміцнити конкурентні позиції підприємства. Навіть за умови збільшення обсягів продажів лише на 3 % очікуваний економічний ефект становитиме 9 701 тис. грн.

Високий потенціал має також розвиток зовнішньоекономічної діяльності. Умови воєнного стану зумовлюють необхідність диверсифікації ринків збуту та пошуку нових джерел доходів. Вихід на міжнародні ринки сприятиме розширенню клієнтської бази та зниженню залежності від внутрішнього попиту. За прогнозного збільшення обсягів реалізації на зовнішніх ринках на 2 % підприємство може отримати додатковий економічний результат у розмірі 6 467 тис. грн.

Модернізація виробничих процесів забезпечує скорочення виробничих витрат завдяки підвищенню ефективності використання обладнання, зменшенню втрат сировини та оптимізації виробничих операцій. Використання сучасних технологічних рішень дозволяє не лише знизити собівартість продукції, а й підтримувати високий рівень її якості. Розрахунки показують, що скорочення матеріальних витрат на 3 % забезпечить економію коштів у розмірі 3 837 тис. грн.

Удосконалення системи управління персоналом позитивно впливає на продуктивність праці, якість виконання виробничих операцій та швидкість впровадження організаційних змін. Підвищення кваліфікації працівників, розвиток системи мотивації та вдосконалення механізмів внутрішньої комунікації створюють умови для більш ефективного використання кадрового потенціалу підприємства. За прогнозного підвищення результативності діяльності на 1 % економічний ефект може становити 3 234 тис. грн.

Відчутний результат забезпечує диверсифікація постачальників та оптимізація логістичних процесів. Події останніх років продемонстрували необхідність формування альтернативних каналів постачання сировини та матеріалів. Зменшення залежності від окремих контрагентів дозволяє

скоротити ризик простоїв виробництва та уникнути додаткових витрат, пов'язаних із порушенням постачання. Очікувана економія матеріальних витрат на рівні 2 % забезпечує економічний ефект у розмірі 2 558 тис. грн.

Цифровізація управлінських процесів забезпечує підвищення швидкості обробки інформації, зменшення витрат на документообіг та покращення контролю за виконанням управлінських рішень.

Використання сучасних інформаційних систем дозволяє автоматизувати значну частину рутинних операцій та скоротити адміністративні витрати. За прогнозного скорочення адміністративних витрат на 5 % підприємство може отримати економію коштів у розмірі 1 197 тис. грн.

Проведені розрахунки свідчать про економічну доцільність реалізації запропонованих заходів. Загальний прогнозований економічний ефект становить 26 994 тис. грн.

Порівняно з чистим прибутком підприємства за 2025 рік, який склав 66 547 тис. грн, очікуваний результат відповідає приблизно 40,6 % його величини, що свідчить про суттєвий потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства.

Отримані результати підтверджують, що запропоновані напрями удосконалення стратегії розвитку ТОВ «МНВО «БІОКОН» мають не лише організаційне та управлінське значення, але й здатні забезпечити відчутний фінансово-економічний результат.

Реалізація комплексу заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню його фінансової стійкості, зниженню впливу зовнішніх ризиків та створенню передумов для стабільного довгострокового розвитку в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України.

Висновки за розділом 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз результатів стратегічної діяльності та обґрунтовано напрями удосконалення стратегії розвитку ТОВ «МНВО «БІОКОН». Дослідження організаційно-економічних характеристик підприємства дозволило визначити особливості його функціонування, основні напрями діяльності та конкурентні переваги на ринку медичної та фармацевтичної продукції. Встановлено, що підприємство має значний виробничий та інноваційний потенціал, який створює передумови для подальшого розвитку та зміцнення ринкових позицій.

У процесі аналізу зовнішнього середовища функціонування підприємства було виявлено як позитивні фактори, що сприяють його розвитку, так і загрози, пов'язані з нестабільністю економічної ситуації, високим рівнем конкуренції, змінами споживчого попиту та наслідками воєнного стану. Проведена діагностика зовнішнього середовища підтвердила необхідність постійного моніторингу ринкових змін та адаптації стратегічних рішень до нових умов господарювання.

Дослідження особливостей формування та реалізації стратегії розвитку ТОВ «МНВО «БІОКОН» в умовах воєнного стану показало, що підприємство функціонує в умовах підвищеного рівня ризиків і невизначеності. Воєнні дії негативно впливають на логістичні процеси, постачання ресурсів, купівельну спроможність споживачів та загальну економічну ситуацію. Водночас встановлено, що своєчасне коригування стратегічних пріоритетів, підвищення гнучкості управління та диверсифікація напрямів діяльності дозволяють підприємству підтримувати стабільність функціонування та зберігати конкурентні позиції.

На основі проведеного аналізу було розроблено пропозиції щодо удосконалення стратегії розвитку підприємства. Основними напрямками вдосконалення визначено розширення асортименту продукції, активізацію

інноваційної діяльності, підвищення ефективності маркетингової політики, оптимізацію використання ресурсів та вдосконалення системи стратегічного управління. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його ринкових позицій та забезпечення довгострокового розвитку.

Оцінка економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів засвідчила їх доцільність та перспективність. Очікується, що реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності підприємства, зростанню обсягів реалізації продукції, покращенню фінансових результатів та зміцненню конкурентних переваг ТОВ «МНВО «БІОКОН» в умовах сучасного ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

1. Встановлено сутність та класифікацію стратегії розвитку підприємства.

У результаті дослідження теоретичних підходів до визначення стратегії розвитку підприємства встановлено, що вона являє собою комплексну систему довгострокових управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей, забезпечення конкурентоспроможності та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити основні характеристики стратегії розвитку та систематизувати її види за різними класифікаційними ознаками, зокрема за напрямом розвитку, рівнем управління, конкурентною позицією та способом досягнення конкурентних переваг.

2. Класифіковано фактори формування стратегії розвитку підприємства.

У ході дослідження встановлено, що формування стратегії розвитку підприємства відбувається під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів належать фінансові, матеріальні та трудові ресурси, технологічний рівень, організаційна структура та корпоративна культура підприємства. Зовнішні фактори охоплюють ринкове середовище, конкурентів, постачальників, споживачів, державне регулювання та загальноекономічні умови. Визначено, що ефективність стратегічного розвитку залежить від здатності підприємства своєчасно враховувати вплив зазначених факторів та адаптувати свою діяльність до змін зовнішнього середовища.

3. Виявлено особливості впровадження стратегічного управління на виробничому підприємстві.

Проведене дослідження показало, що стратегічне управління на виробничому підприємстві має специфічні особливості, пов'язані з

виробничими циклами, високою капіталомісткістю діяльності, залежністю від ресурсного забезпечення та необхідністю постійного технологічного оновлення. Встановлено, що ефективне стратегічне управління передбачає послідовне проходження етапів стратегічного аналізу, формування стратегії, її реалізації та контролю результатів. Особливого значення для виробничих підприємств набувають питання управління ресурсами, оптимізації витрат та впровадження інноваційних технологій.

4. Надано організаційно-економічну характеристику та здійснено діагностику зовнішнього середовища функціонування ТОВ «МНВО «БІОКОН».

У процесі дослідження проаналізовано особливості діяльності ТОВ «МНВО «БІОКОН» як виробничого підприємства медичної та фармацевтичної галузі. Визначено основні напрями його діяльності, конкурентні переваги та ринкові позиції. Проведений аналіз зовнішнього середовища дозволив виявити ключові можливості та загрози, що впливають на функціонування підприємства, серед яких особливе значення мають економічні, політичні, технологічні та ринкові фактори.

5. Обґрунтовано особливості формування та реалізації стратегії розвитку досліджуваного підприємства в умовах воєнного стану.

Встановлено, що воєнний стан суттєво впливає на діяльність підприємства через порушення логістичних ланцюгів, нестабільність постачання ресурсів, зміну структури попиту та підвищення рівня економічних ризиків. За таких умов стратегія розвитку підприємства повинна бути більш гнучкою та адаптивною, орієнтованою на швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, збереження фінансової стійкості та підтримання конкурентоспроможності. Визначено, що важливими складовими стратегії є диверсифікація діяльності, удосконалення системи управління ризиками та підвищення ефективності використання ресурсів.

6. Розроблено шляхи удосконалення стратегії розвитку ТОВ «МНВО «БІОКОН».

На основі проведеного аналізу запропоновано напрями удосконалення стратегії розвитку підприємства, які передбачають розширення асортименту продукції, активізацію інноваційної діяльності, удосконалення маркетингової політики та підвищення ефективності управління ресурсами. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню його адаптивності до змін зовнішнього середовища та забезпеченню стабільного довгострокового розвитку.

7. Оцінено економічний ефект запропонованих шляхів удосконалення стратегії розвитку підприємства.

Проведена оцінка результативності запропонованих заходів засвідчила їх економічну доцільність та перспективність для ТОВ «МНВО «БІОКОН». Очікується, що впровадження розроблених рекомендацій забезпечить зростання обсягів реалізації продукції, підвищення рівня прибутковості, зміцнення ринкових позицій підприємства та покращення фінансово-економічних показників діяльності. Реалізація запропонованої стратегії створить передумови для підвищення ефективності господарювання та забезпечення сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулюшина М., Лук'янчук О., Гінкова А. Стратегії розвитку підприємств в умовах кризових явищ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. 6 с. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3872> (дата звернення 15.05.2026).
2. Бабій І., Сенік І. Формування стратегій розвитку підприємств за сучасних методів діагностики. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 5 (05). С. 14-17. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/56> (дата звернення 15.05.2026).
3. Бояринова К.О. Формування та реалізація стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. С. 6 с. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/55.pdf (дата звернення 15.05.2026).
4. Брехунцова О.А. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Чорноморський національний університет імені Петра Могили, 2022. 85 с. URL: https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2221/1/MP_Брехунцова_О.А._616M.pdf (дата звернення 15.05.2026).
5. Брінь П., Голтвянська Ю. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 31-34. URL: https://www.academia.edu/144188138/СТРАТЕГІЯ_РОЗВИКУ_ПІДПРИЄМСТВА_СУТНІСТЬ_ТА_КЛАСИФІКАЦІЯ (дата звернення 15.05.2026).
6. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. 7 с. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3031> (дата звернення 15.05.2026).

7. Василюга С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121-125. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2020/24.pdf (дата звернення 15.05.2026).
8. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Economics: time realities*. 2023. № 4 (68). С. 83-88. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6bf0094e-ddc8-40fd-b1e5-60e39425834f/content> (дата звернення 15.05.2026).
9. Вороніна А.В. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегічне управління» для студентів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент». Дніпродзержинськ, ДДТУ, 2014. 132 с. URL: <https://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/33/7-33-kl37.pdf> (дата звернення 15.05.2026).
10. Вронська Н., Мохнюк А. Дослідження та обґрунтування стратегії розвитку підприємства в умовах економічно-політичної невизначеності. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства*. 2020. С. 336-338. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f61f7365-d962-4933-bb69-943bbe7ba681/content> (дата звернення 15.05.2026).
11. Гарафонова О.І. Стратегічний розвиток підприємств: теоретичні аспекти та особливості у сфері послуг. *Економічний простір*. 2025. № 207. С. 180-186. URL: <https://share.google/icG4hBc62TAc9A8zB> (дата звернення 15.05.2026).
12. Гребінчук О.М. Стратегічне, тактичне та оперативне управління виробництвом машинобудівних підприємств. *Ефективна економіка*. 2010. № 10. 3 с. URL: <https://share.google/vZ6MAibtUeC2QW6Tg> (дата звернення 15.05.2026).
13. Гудзь О.І. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С. 334-340. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/66.pdf> (дата звернення 15.05.2026).

14. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 346-352. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf (дата звернення 15.05.2026).
15. Дем'яненко О.М. Процес розроблення стратегії розвитку підприємств. 10 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/25421ebe-83b6-46bb-be52-4c71844157aa/content> (дата звернення 15.05.2026).
16. Демко І.І. Роль управлінських рішень у системі менеджменту підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. 20 с. URL: <https://share.google/RXACNdt2xm6sfjJJu> (дата звернення 15.05.2026).
17. Довбня С.Б. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економічний вісник*. 2023. № 2. С. 152-160. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_152-160.pdf (дата звернення 15.05.2026).
18. Єщенко М. Розроблення стратегії і тактики управління підприємством у сучасній Україні. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3 (64). С. 157-162. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/64/849.pdf> (дата звернення 15.05.2026).
19. Кадирус І.Г., Донських А.С., Терещенко В.А. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. 8 с. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/66.pdf (дата звернення 15.05.2026).
20. Калініченко С.М. Ключові елементи ефективного стратегічного управління підприємством. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 311-316. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/201-311-316-kalinichenko.pdf> (дата звернення 15.05.2026).
21. Карпіщенко О.І. Стратегічне планування: навч. посіб. Суми: Сумський державний університет, 2013. 446 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi72/0053389.pdf> (дата звернення 15.05.2026).

22. Кирчата І.М. Стратегічні орієнтири розвитку торговельного підприємництва. С. 92-102. URL: https://www.researchgate.net/publication/356235414_STRATEGICNI_ORIENTI_RI_ROZVITKU_TORGOVELNOGO_PIDPRIEMNICTVA (дата звернення 15.05.2026).
23. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 38-1. С. 107-113. URL: https://bses.in.ua/journals/2019/38_1_2019/23.pdf (дата звернення 15.05.2026).
24. Командровська В.Є. Взаємозв'язок ціноутворення та конкурентоспроможності підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2024. № 87. С. 27-34. URL: https://bses.in.ua/journals/2024/87_2024/6.pdf (дата звернення 15.05.2026).
25. Лохман Н.В. Конспект лекцій з дисципліни Стратегія підприємства: для студентів ступеня «бакалавр». Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2016. 114 с. URL: https://elibrary.donnuet.edu.ua/1433/1/Lokhman_KL_2016_11.pdf (дата звернення 15.05.2026).
26. Марцин В.С. Особливості формування цінової стратегії підприємства та оцінка етапів її моніторингу. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2013. № 1 (99). С. 432-442. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20131\(99\)/sep20131\(99\)_432_MartsynVS.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20131(99)/sep20131(99)_432_MartsynVS.pdf) (дата звернення 15.05.2026).
27. Могилко В.О. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Х.: ХНАДУ, 2016. 252 с. URL: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/Економіки_і_підприємництва/ek_predpriyatiy/posobiya_pdf/Посібник_С_У_2016.pdf (дата звернення 15.05.2026).
28. Овдій О.В. Формування стратегії розвитку підприємства (на прикладі ТОВ «Андрушівський маслосирзавод»). *Науковий вісник*

Міжнародного гуманітарного університету. 2020. С. 155-161. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/43-2020/28.pdf> (дата звернення 15.05.2026).

29. Оводов Д.А., Бондаренко В.М. Стратегія розвитку підприємств в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2024. С. 194-200. URL: <https://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/303412> (дата звернення 15.05.2026).

30. Овчаренко О.В. Альтернативні стратегії розвитку суб'єкта малого підприємництва. *Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти*. 2017. С. 657-662. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16473/1/Овчаренко.pdf> (дата звернення 15.05.2026).

31. Пахолка О.В. Вплив новітніх технологічних інновацій на стратегію управлінських процесів. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 12. 16 с. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/633> (дата звернення 15.05.2026).

32. Передало Х.С., Шкрізь А.О. Опір змінам в умовах впровадження нових стратегічних рішень в організаціях. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. 6 с. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/83.pdf (дата звернення 15.05.2026).

33. Писаренко С.В. Формування стратегії розвитку підприємницької діяльності фірми. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 49. С. 127-131. URL: https://www.market-infr.od.ua/journals/2020/49_2020_ukr/25.pdf (дата звернення 15.05.2026).

34. Пілецька С., Ключ І., Білоус Н. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 174-179. URL: <https://share.google/1QWGcDjb5Ycs8Zixu> (дата звернення 15.05.2026).

35. Поліщук І.І. Моніторинг маркетингової діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 32. С. 184-192. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/29.pdf (дата звернення 15.05.2026).
36. Сердюк Б.М. Основи формування стратегії розвитку підприємства. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*. 2011. № 8. С. 120-124. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/50574> (дата звернення 15.05.2026).
37. Сукрушева Г.О., Сіра А.Ю. Теоретичні аспекти стратегії розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 764-770. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/115.pdf (дата звернення 15.05.2026).
38. Ткаченко В., Маховський С. Актуалізація розробки стратегії сталого розвитку підприємства в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. 6 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/386517009_AKTUALIZACIA_ROZROBKI_STRATEGII_STALOGO_ROZVITKU_PIDPRIEMSTVA_V_UMOVAN_V_IJSKOVOGO_STANU (дата звернення 15.05.2026).
39. Тягунова Н. Підприємництво в умовах мінливого бізнес-середовища: стратегії розвитку підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2025. № 44. С. 52-60. URL: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1805> (дата звернення 15.05.2026).
40. Філіна С.В. Теоретичні та методичні аспекти стратегії розвитку підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 192. С. 120-124. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/09/192-120-124-filina.pdf> (дата звернення 15.05.2026).
41. Хвостіна І.М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 30-33. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2015/9.pdf (дата звернення 15.05.2026).
42. Хетагурова Д.О. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Modern engineering and innovative technologies*. № 24. С. 21-27.

URL:

https://www.researchgate.net/publication/368261331_STRATEGIA_ROZVITKU_PIDPRIEMSTVA_SUTNIST_TA_KLASIFIKACIA (дата звернення 15.05.2026).

43. Хринюк О.С. Принципи формування стратегії розвитку підприємства. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*. 2011. № 8. С. 125-129. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/50575> (дата звернення 15.05.2026).

44. Цалко Т.Р. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах економіки. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 45. С. 165-169. URL: https://www.market-infr.od.ua/journals/2020/45_2020_ukr/28.pdf (дата звернення 15.05.2026).

45. Череп О.Г. Формування стратегії розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 7 (277). С. 320-325. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24._topic_Cherep-O.H.-Veremeyenko-O.O.-320-325.pdf (дата звернення 15.05.2026).

46. Шастун С.В. Основи стратегічного розвитку підприємства. 2 с. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/145-1.pdf> (дата звернення 15.05.2026).

47. Швед В.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2023. № 49. С. 36-43. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/817/782> (дата звернення 15.05.2026).

48. Шимко О.В. Стратегія підприємства: Навч.-метод. посібник. Краматорськ: ДДМА 2009. 132 с. URL: <http://www.dgma.donetsk.ua/metod/uo/vedp/METOD%D%20H.pdf> (дата звернення 15.05.2026).

49. Юрій Е.О. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. С. 131-134. URL:

<http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/13-2015/30.pdf>

(дата

звернення 15.05.2026).

50. Khyzhnyak L. Of the enterprise the problem of evaluation the resource potential. P. 128-130. URL:

https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/5553/1/20171207OIIP_P128-130.pdf

(дата звернення 15.05.2026).

51. OpenAI. ChatGPT (версія GPT-4). URL: <https://chat.openai.com/>
(дата звернення: 05.06.2026).