

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

на тему: **Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства**

Виконала:

Лісчишина Олександра Олександрівна

здобувачка вищої освіти

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОП «Адміністративний менеджмент»

**Науковий
керівник:**

Макаренко Наталія Олексіївна

доктор економічних наук, професор
завідувач кафедри маркетингу та логістики

Рецензент:

Дорофєєв Олександр Вікторович

доктор економічних наук, професор
професор кафедри економіки та публічного управління
Полтавський державний аграрний університет

Суми – 2025

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

Публічного управління та
адміністрування

Рівень вищої освіти

другий (магістерський)

Спеціальність

073 «Менеджмент»

ОП «Адміністративний менеджмент»

Затверджую:

Зав. кафедри

Аліна БРИЧКО

« ____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧЦІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Лісчишиній Олександрі Олександрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **«Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства»**

2. База практичного дослідження:

ТОВ «Чотири лапи Україна» м. Київ

Науковий керівник **Макаренко Наталія Олексіївна, д. е. н., професор**

1

Затверджена наказом по університету від

«25» листопада 2024р. №3873/ос

3. Строк подання студентом закінченої роботи

17 грудня 2025 року

4. Вихідні дані до роботи:

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова та
статистична звітність, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності підприємств,
монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково - практичних
конференціях з питань стратегічного управління діяльністю підприємств

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

узагальнити сутнісну характеристику теоретичних засад розробки стратегії розвитку
підприємства; надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Чотири лапи
Україна»; провести SWOT – аналіз діяльності товариства; оцінити систему
стратегічного управління на підприємстві; визначити пріоритетні напрямки розробки
стратегії розвитку підприємства; здійснити моделювання стратегії розвитку
підприємства; оцінити економічні наслідки формування стратегії розвитку
підприємства.

6. Дата видачі завдання:

26 листопада 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	жовтень-листопад 2024 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	листопад 2024 – січень 2025 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2025 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	вересень-листопад 2025 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	до 13 грудня 2025 р.	виконано
7.	Подання роботи для перевірки на автентичність у відділ якості	13 грудня 2025 р.	виконано
8.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	17 грудня 2025 р.	виконано
9.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	22 грудня 2025 р.	виконано
10.	Рецензування кваліфікаційної роботи	19-22 грудня 2025 р.	виконано
11.	Подання роботи після доопрацювання	22 грудня 2025 р.	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	30 грудня 2025 р.	

Здобувачка

Олександра ЛІСЧИШИНА

Науковий керівник _____

Наталія МАКАРЕНКО

АНОТАЦІЯ

Лісчишина О.О. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент», СНАУ, Суми – 2025 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі узагальнено сутнісну характеристику теоретичних засад розробки стратегії розвитку підприємства; надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Чотири лапи Україна» м. Київ; проведено SWOT – аналіз діяльності та оцінено систему стратегічного управління на підприємстві; визначено пріоритетні напрямки розробки стратегії розвитку підприємства; здійснено моделювання стратегії розвитку підприємства та оцінено економічні наслідки її формування.

Проведений SWOT-аналіз підприємства демонструє певну вразливість, яка зумовлена незначними обсягами власної комерційної діяльності та високим рівнем залежності від материнської структури, що створює передумови для фінансової нестабільності. У зовнішньому середовищі для компанії відкриваються значні перспективи розвитку, пов'язані з поширенням трендів соціальної відповідальності та процесами діджиталізації, що суттєво полегшує залучення нових донорів і партнерів. Оцінка системи стратегічного управління на підприємстві вказує, що впровадження інноваційного спеціалізованого проекту «Кішка», спрямованого на контроль репродукції котів та кішок шляхом хірургічної стерилізації дозволило досліджуваній компанії стати лідером в галузі ветеринарних послуг для безпритульних та постраждалих від військової агресії тварин.

Для моделювання стратегії розвитку підприємства було оцінено його стан на різних рівнях: технічному, вартісному, інноваційному та фінансовому. За результатами оцінювання, що проводилося за встановленими критеріями новизни, вартості, конкурентоспроможності, ресурсів та потенційних споживачів було відібрано для впровадження такі пріоритетні проекти: створення та запуск спеціалізованої веб-платформи, призначеної для сприяння процесу адаптації (прилаштування) тварин; організація роботи пересувних просвітницьких центрів для проведення роботи у школах щодо виховання гуманного ставлення до тварин; розробка та імплементація програми каністерапії, спрямованої на реабілітацію ветеранів та підтримку дітей з особливими освітніми потребами. Для ефективної реалізації наступальної стратегії було запропоновано використання системи показників на основі BSC та KPI, що дало змогу систематизовано оцінити стан реалізації стратегії підприємства за складовими: фінансової, внутрішньої оцінки та навчання і росту персоналу. Запропонована наступальна стратегія має власні специфічні стратегічні цілі, яким відповідають показники оцінки реалізації стратегії і дозволяє перевірити правильність обраного шляху розвитку компанії, де ключовим критерієм успіху незмінно залишається факт досягнення головних її цілей.

Ключові слова: стратегія, розвиток підприємства, ветеринарні послуги, інноваційний проект, інформаційні технології, бізнес-модель.

SUMMARY

Lischyshyna O.O. Development and implementation of an enterprise development strategy.

Qualification work in the specialty 073 «Management» EP «Administrative Management», SNAU, Sumy – 2025 – Manuscript.

The qualification work summarizes the essential characteristics of the theoretical foundations of developing an enterprise development strategy; provides an organizational and economic characteristic of LLC «Four Paws Ukraine» in Kyiv; conducts a SWOT-analysis of activities and assesses the strategic management system at the enterprise; identifies priority areas for developing an enterprise development strategy; models the enterprise development strategy and assesses the economic consequences of its formation.

The conducted SWOT-analysis of the enterprise demonstrates a certain vulnerability, which is due to the small volumes of its own commercial activities and a high level of dependence on the parent structure, which creates the prerequisites for financial instability. In the external environment, significant development prospects open up for the company, associated with the spread of social responsibility trends and digitalization processes, which significantly facilitates the attraction of new donors and partners. The assessment of the strategic management system at the enterprise indicates that the implementation of an innovative specialized project «Kischka», aimed at controlling the reproduction of cats and kittens through surgical sterilization, allowed the studied company to become a leader in the field of veterinary services for homeless animals and animals affected by military aggression.

To model the enterprise's development strategy, its status was assessed at various levels: technical, cost, innovation and financial. Based on the results of the assessment, which was carried out according to the established criteria of novelty, cost, competitiveness, resources and potential consumers, the following priority projects were selected for implementation: creation and launch of a specialized web-platform designed to facilitate the process of adaptation (accommodation) of animals; organization of the work of mobile educational centers to carry out work in schools on the upbringing of a humane attitude towards animals; development and implementation of a canithérapie program aimed at the rehabilitation of veterans and support for children with special educational needs. For the effective implementation of the offensive strategy, the use of a system of indicators based on BSC and KPI was proposed, which made it possible to systematically assess the status of the implementation of the enterprise's strategy by components: financial, internal evaluation and personnel training and growth. The proposed offensive strategy has its own specific strategic goals, which are matched by indicators for assessing the implementation of the strategy and allow you to verify the correctness of the chosen path of development of the company, where the key criterion for success remains the fact of achieving its main goals.

Keywords: strategy, enterprise development, veterinary services, innovative project, information technology, business model.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретичні аспекти розробки стратегії розвитку підприємства.....	9
РОЗДІЛ 2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Чотири лапи Україна» м. Київ.....	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	20
2.2 SWOT – аналіз діяльності товариства.....	25
2.3 Оцінка системи стратегічного управління на підприємстві	32
РОЗДІЛ 3 Формування стратегії розвитку підприємства	44
3.1 Визначення пріоритетних напрямків розробки стратегії розвитку підприємства.....	44
3.2 Моделювання стратегії розвитку підприємства	51
3.3 Економічні наслідки реалізації стратегії розвитку підприємства...	60
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми. У теперішніх умовах ефективна діяльність підприємств, враховуючи зміни зовнішнього середовища, можлива лише за умов здійснення випереджувальних заходів, спрямованих на збереження його життєздатності та забезпечення його конкурентоспроможності, тобто за умов постійного стратегічного розвитку. Підприємства за весь період свого розвитку та функціонування перебувають у постійній взаємодії один з одним та іншими суб'єктами економіки, такими як споживачі, конкуренти, постачальники. Будь-яка форма взаємовідносин підприємств із їхнім оточенням є стратегічною проблемою, що вимагає вивчення, а також адекватної теоретичної основи її вирішення.

Гарантією гармонійного та цілеспрямованого розвитку підприємства є множина впорядкованих ідей та розробок, які цілковито зможуть визначити орієнтири діяльності підприємства та його потенційні можливості розвитку. Відсутність або неналежна обґрунтованість таких ідей спричиняють втрати підприємства щодо здатності швидкого і стабільного розвитку. Саме тому суттєвої уваги потребує удосконалення механізму формування та впровадження стратегії розвитку на підприємстві. Формування продуктивної стратегії підприємства потребує методики, яка б дала змогу проаналізувати ефективність наявної стратегії, розкрити проблеми у діяльності підприємства, встановити його конкурентні позиції на ринку.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є дослідження системи стратегічного управління на підприємстві та формування стратегії його розвитку.

Для досягнення зазначеної мети автором були поставлені такі **завдання**:

- узагальнити сутнісну характеристику теоретичних засад розробки стратегії розвитку підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Чотири лапи Україна» м. Київ;
- провести SWOT – аналіз діяльності товариства;

- оцінити систему стратегічного управління на підприємстві;
- визначити пріоритетні напрямки розробки стратегії розвитку підприємства;
- здійснити моделювання стратегії розвитку підприємства;
- оцінити економічні наслідки формування стратегії розвитку підприємства.

Об’єктом дослідження є процес розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства.

Елементами наукової новизни одержаних результатів роботи є використання технологій управління діяльністю підприємства, орієнтованих на формування його стратегічних напрямків через реалізацію ідей та завдань наступальної інноваційної стратегії.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці теоретико-практичних аспектів стратегічного управління підприємством та посилення їх впливу на формування конкурентних переваг підприємства. Результати дослідження з моделювання стратегії розвитку в частині розробки онлайн-платформи для адаптації тварин та впровадження програми каністерапії для ветеранів та дітей з особливими потребами введено в практику діяльності ТОВ «Чотири лапи Україна». Пропозиції щодо створення мобільних освітніх центрів для шкіл з питань гуманного ставлення до тварин задля проведення кампанії з лобіювання закону про захист тварин від жорстокого поводження прийнято до уваги з подальшою їх реалізацією.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: системного і структурного аналізу та синтезу – для розкриття суті регіональних особливостей і окреслення їх впливу; статистико-аналітичні – для виявлення тенденцій для зіставлення фактичних даних звітного року з даними за попередній період і для характеристики зміни в часі показників досліджуваного питання; інтегральної оцінки – для аналізу відносної зміни та узагальнення рівня стратегічного розвитку підприємства; експертних оцінок – для визначення

пріоритетних напрямків розробки стратегії розвитку підприємства.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися авторкою на Міжнародній науково-практичній конференції «Глобалізація, інновації та економічна безпека: міждисциплінарний підхід до розвитку суспільства» (22 листопада 2024 року, Центр фінансово-економічних наукових досліджень, м. Кременчук) та на IX Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (15 травня 2025 року, Полтавський державний аграрний університет м. Полтава).

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано 2 тези міжнародної науково-практичної конференції, загальним обсягом 0,25 друк.арк.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 43 найменувань. Основний текст викладений на 58 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 20 таблиць, 8 рисунків, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Становлення та розвиток стратегічного підходу до управління підприємницькою діяльністю беруть свій початок у середині ХХ століття. Варто зазначити, що еволюційний шлях стратегічного менеджменту як науки не припиняється й досі, постійно збагачуючись новими концепціями. У найбільш узагальненому розумінні «стратегію» можна охарактеризувати як комплексний процес розроблення та практичної реалізації довгострокового плану розвитку компанії. Цей план базується на чітко визначених перспективних цілях і покликаний гарантувати їх успішне досягнення навіть в умовах жорсткої конкуренції зовнішнього середовища, спираючись на найбільш раціональне та оптимальне використання наявних ресурсів підприємства. Для того щоб глибше зрозуміти сутність стратегічного управління та усвідомити його наповнення, доцільно проаналізувати, як саме трансформувалося поняття «стратегія» з плином часу.

Так, А. Дюпон Чандлер у своїй праці (1962 р.) трактував «стратегію» як метод визначення довгострокових цілей підприємства, а також як сукупність програм дій і пріоритетних напрямів щодо розподілу ресурсів. Ключова особливість цього підходу полягає у фіксації довгострокових орієнтирів без їх частого перегляду, коригування допускається лише у випадках кардинальних змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі компанії [38, с. 69].

Представники Гарвардської школи (1965 р.) визначали «стратегію» як інструмент встановлення конкурентних цілей фірми. Основна ідея цього підходу зосереджена на чіткому виокремленні тих сегментів бізнесу та сфер діяльності, якими підприємство планує займатися [31, с.24].

Відомий економіст М. Портер (1985 р.) дотримується думки, що «стратегія» – це механізм реагування організації на можливості та загрози із зовнішнього середовища, а також урахування власних сильних і слабких сторін.

Головним завданням стратегії за Портером є забезпечення стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі над іншими учасниками ринку в кожному з обраних напрямів бізнесу [37, с. 41].

У свою чергу, науковці А. Томпсон та А. Дж. Стрікланд (1995 р.) трактували «стратегію» як комплекс управлінських рішень та конкретних дій, що розробляються та впроваджуються задля досягнення запланованих показників результативності [42, с. 50].

Низка вітчизняних дослідників розглядає це поняття як систему довгострокових цілей у поєднанні з планом найбільш раціонального розподілу ресурсів для їх реалізації. Особливої уваги заслуговує підхід К.І. Маліношевської, яка зазначає, що у процесі визначення стратегії необхідно застосовувати комплексний погляд. Згідно з її баченням, стратегія – це не просто інструмент досягнення місії та цілей, а розгорнута програма життєдіяльності бізнесу в зовнішньому середовищі, що охоплює механізми взаємодії з конкурентами, задоволення потреб споживачів, врахування інтересів власників і персоналу, а також посилення ринкових позицій компанії [18, с.76].

С.Т. Пілецька та М.О. Ануфрієва характеризують «стратегію» як зведення правил та критеріїв, необхідних для прийняття рішень, якими підприємство керується у процесі своєї господарської діяльності [23, с.38].

Варто підкреслити, що попри різноманіття авторських інтерпретацій, наведені дефініції не вступають у протиріччя, а навпаки – взаємно доповнюють одна одну. Вони розкривають фундаментальні принципи, методи та шляхи формування і реалізації стратегії як технологію корпоративного управління. Такий підхід покликаний гарантувати максимально ефективне функціонування та сталий розвиток підприємства в умовах динамічних змін ділового оточення та внутрішніх трансформацій.

На сучасному етапі економічна наука пропонує широкий спектр стратегічних альтернатив поведінки підприємства на ринку. Проте універсальних способів не існує, і не всі моделі можуть бути успішно імplementовані конкретним суб'єктом господарювання. Для обґрунтованого вибору стратегічного вектору першочерговим завданням є глибока діагностика

поточного стану компанії та аналіз ключових трендів розвитку її зовнішнього середовища. Слід акцентувати увагу на тому, що успішне досягнення стратегічних цілей стає можливим лише за умови чіткої координації роботи всіх структурних підрозділів у межах системи стратегічного управління торговельною діяльністю, а також завдяки ефективному використанню наявного потенціалу. У цьому контексті набуває важливого значення питання систематизації сукупності стратегій, які можуть бути застосовані на практиці.

У сучасному науковому дискурсі представлено широкий спектр підходів до класифікації стратегій розвитку підприємств. Велике різноманіття стратегічних альтернатив, які застосовуються в корпоративному управлінні, робить процес їх систематизації доволі складним завданням, а багатогранність діяльності суб'єктів господарювання обумовлює існування великої кількості критеріїв для класифікації.

Згідно з твердженнями П.В. Брінь та Ю.В. Голтвянської до найбільш значущих класифікаційних критеріїв стратегій слід віднести такі елементи: рівень, на якому приймаються управлінські рішення; фундаментальну концепцію конкурентних переваг; силу позиції компанії в галузевому середовищі; рівень агресивності ринкової поведінки та ведення конкурентної боротьби; а також поточну стадію життєвого циклу самої галузі [4, с.32].

На кожному етапі свого еволюційного розвитку суб'єкт господарювання характеризується специфічними параметрами, що визначають умови його функціонування: як поточний стан, так і майбутні перспективи. У сучасних умовах необхідність розробки ефективної стратегії є критично важливим елементом успіху будь-якої компанії, незалежно від її масштабів, організаційно-правової форми чи сфери діяльності. Ринкове середовище висуває нові, жорсткі вимоги до бізнесу. Вони продиктовані не лише гострою конкуренцією та високими стандартами якості продукції чи послуг, але й нагальною потребою у гнучкому реагуванні на динамічні зміни ринкової кон'юнктури, яка не завжди є сприятливою для процвітання компанії. Успішне підприємство функціонує як цілісний організм, де саме стратегія виступає тією сполучною ланкою, що об'єднує всі елементи системи [17, с.74].

Аналіз фахових публікацій свідчить про те, що науково-методичні підходи до формування стратегій та структуризації процесу їх розробки потребують актуалізації та подальшого вдосконалення як у теоретичному, так і в прикладному аспектах. Підтвердженням цього є відсутність загальноприйнятого обґрунтування єдиної послідовності етапів стратегічного планування, принципів його реалізації та методичних рекомендацій, які б комплексно враховували різноманітні характеристики підприємств. Для коректного визначення стратегічного курсу необхідно провести ретельний аналіз внутрішнього потенціалу компанії та факторів зовнішнього впливу. Тільки маючи чітке уявлення про позицію своєї компанії на ринку та враховуючи його особливості, топ-менеджмент здатен обрати ту стратегію, яка забезпечить досягнення встановлених цілей та бажаних фінансових результатів.

Процес формування результативної економічної стратегії будь-якої компанії вимагає детального аналізу як зовнішніх, так і внутрішніх передумов. До зовнішніх аспектів слід віднести володіння стратегічними даними щодо макрооточення, глибоке розуміння поточної ринкової кон'юнктури, а також усвідомлення сильних сторін конкурентів та оцінку дієвості маркетингових інструментів. Водночас внутрішні аспекти охоплюють рівень компетенції та кваліфікації кадрового складу, фаховий рівень вищого керівництва та здатність до прогнозування майбутніх трансформацій [11].

Дослідження методологічних засад створення та впровадження стратегії в управлінську систему підприємства дає підстави стверджувати, що стратегічний менеджмент являє собою комплексний процес. Він охоплює як етап прийняття рішень (стратегічне планування), так і етап їх безпосереднього втілення (оперативне управління). Фундаментом цієї діяльності виступає формування чіткої стратегії розвитку, яка розробляється шляхом глибокого порівняння та гармонізації наявного ресурсного потенціалу компанії з актуальними можливостями та ризиками, що генеруються зовнішнім діловим середовищем, у якому функціонує дане підприємство [20, с.158].

Окрім безпосереднього процесу стратегічного планування, комплексна модель стратегічного менеджменту обов'язково охоплює етапи практичного

впровадження розробленої стратегії, а також механізми її моніторингу, оцінювання ефективності та контролю виконання. Саму систему стратегічного менеджменту доцільно розглядати як специфічну технологію управління компанією, що визначає вектори її довготривалого прогресу на тлі високої турбулентності та нестабільності зовнішнього оточення. Цей інструмент гарантує своєчасну реакцію підприємства на трансформації зовнішніх факторів та коливання ринкової кон'юнктури, що породжує необхідність здійснення стратегічного маневрування. Як наслідок, такі зміни призводять до перегляду встановлених цілей та коригування генерального курсу розвитку бізнес-структури [15, с.11].

У рамках здійснення стратегічного управління розвитком суб'єкта господарювання повною мірою реалізується весь спектр функцій, притаманних сучасному ефективному управлінню, а саме: планування, організація процесів, регулювання у поєднанні з координацією, а також мотивація та контроль. До ключових особливостей цього управлінського процесу доцільно віднести його безперервний характер, специфіку часових меж та значну трудомісткість виконання. Саме стратегічний підхід до керівництва компанією дозволяє чітко окреслити роль і місце стратегії діяльності в межах загальної системи управління підприємством.

Процедура розробки та подальшої реалізації стратегії являє собою комплексний процес, який складається з низки послідовних кроків. До них належать чітке формулювання місії та ключових орієнтирів діяльності підприємства, а також глибокий моніторинг умов зовнішнього середовища. Невід'ємними складовими є ідентифікація наявних конкурентних переваг бізнесу та побудова ієрархічної системи стратегічних цілей. Завершується цей цикл підготовкою можливих стратегічних альтернатив із подальшим впровадженням комплексу практичних заходів, необхідних для впровадження затвердженого варіанту стратегії (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Основні етапи процесу формування стратегії розвитку підприємства

Джерело: побудовано автором за [5]

У процесі розробки стратегії подальшого розвитку суб'єкта господарювання першочерговим завданням є чітке визначення структурно-функціональної побудови системи стратегічного управління. Саме це стане підґрунтям, яке в майбутньому дозволить сформувати повноцінну та дієву модель стратегії управління. Такий підхід до побудови системи базується на сприйнятті її як комплексу взаємопов'язаних складових частин (підсистем). У

загальній структурі управління підприємством прийнято виокремлювати низку ключових підсистем, до яких належать: інформаційно-аналітичне забезпечення, планування, система мотивації персоналу, процес прийняття управлінських рішень та організаційна складова [3, с.29].

Базисом для системи стратегічного управління слугує стратегічне планування, яке обов'язково має доповнюватися дієвими механізмами узгодження поточних оперативних дій із довгостроковими цілями, а також інструментами для моніторингу, контролю виконання та своєчасного коригування обраного курсу. Розглядаючи стратегічне управління як процес реалізації владних функцій, варто зазначити, що воно охоплює такі сфери, як планування стратегії, її безпосереднє впровадження та організацію ресурсного забезпечення таких процесів. Ця точка зору акцентує основну увагу на двох найважливіших компонентах: етапі формування стратегічного бачення та етапі його практичної реалізації [33, с.16].

Фінальною стадією процесу відбору стратегічного курсу виступає детальне вивчення та комплексна оцінка наявних альтернативних варіантів. Це необхідно для того, щоб зупинитися саме на тій стратегії, котра здатна гарантувати найвищий рівень результативності та ефективності діяльності компанії у довгостроковій перспективі. Процес стратегічного вибору мусить безпосередньо спиратися на загальну концепцію розвитку компанії, а саме формулювання обраної стратегії має відзначатися однозначністю, чіткістю та доступністю для розуміння. Така вимога зумовлена тим, що затверджена стратегія на тривалий період встановлює жорсткі рамки для управлінських маневрів керівництва та визначає вектор усіх подальших рішень.

Процедура оцінювання, яка виступає фінальною стадією процесу розробки стратегій, базується на використанні максимально повного масиву інформації та має на меті ідентифікацію потенційних наслідків і результатів від втілення обраного курсу дій. Здійснити об'єктивну оцінку стратегії, спираючись виключно на один узагальнений індикатор, не є можливим, оскільки стратегічні рішення зачіпають різноманітні вектори та сфери функціонування компанії. Як

правило, експертиза стратегії відбувається через призму аналізу якості запланованих заходів, а також результативності їх практичного виконання [32].

На практиці трапляються ситуації, коли сам етап теоретичної розробки стратегії виконано на високому професійному рівні, проте її безпосереднє впровадження в життя не приносить очікуваного економічного чи управлінського ефекту. До того ж, оцінка обраного стратегічного напрямку здебільшого реалізується у формі глибокого аналізу того, наскільки вірно, коректно та повно були враховані зовнішні та внутрішні фактори, що безпосередньо впливають на спроможність підприємства успішно впровадити та реалізувати цю стратегію.

Визначальним індикатором ефективності та якості розробленої стратегії прийнято вважати фінансово-економічні показники розвитку підприємства, а фінальна процедура верифікації обраного курсу, по суті, зводиться до єдиного питання: чи гарантує ця стратегія досягнення компанією поставлених цілей. Саме цільова результативність виступає фундаментальним критерієм аналізу. До переліку найбільш дієвих та показових індикаторів, що характеризують результативність стратегічної діяльності компанії належать: зміни розміру ринкової частки, яка знаходиться під контролем суб'єкта господарювання; порівняльна характеристика динаміки доходів компанії відносно темпів прибутку прямих конкурентів; загальні тенденції щодо генерування підприємством чистого прибутку, а також показники швидкості окупності капіталовкладень; темпи нарощування обсягів доходів від реалізації. У професійному середовищі цілком обґрунтованою є позиція, згідно з якою оптимальною та найбільш вигідною стратегією слід вважати ту, впровадження якої не потребує проведення радикальних, докорінних трансформацій діяльності [29, с.204].

Аналізуючи поточну ринкову позицію, суб'єкту господарювання необхідно визначити конкретні критерії та стратегічні вектори для подальшого розвитку власного бізнесу. При цьому доцільно здійснити вибір, враховуючи такі альтернативні варіанти [36, с. 322]:

- максимальне зниження ризиків, що виникають внаслідок турбулентності та мінливості зовнішнього ринкового середовища;
- закріплення та посилення домінуючого статусу компанії в конкретній галузі або виді економічної діяльності;
- утримання лідерських позицій, які підприємство вже зайняло в обраному бізнес-сегменті;
- стратегія ринкової експансії (цей шлях, як правило, обирають за умов, коли внутрішній потенціал фірми не є високим, а зовнішні обставини не ідеальні, проте загальна динаміка розвитку галузі та поточна кон'юнктура вселяють обґрунтований оптимізм);
- вибіркове нарощування обсягів бізнесу (найбільш характерне для тих підприємств, які вже мають високий конкурентний статус у своїй ніші та на ринку загалом);
- політика мінімізації невиробничих витрат (цей підхід змушує управлінську ланку переосмислити доцільність продовження діяльності через вузькість ринку або жорстку конкуренцію, внаслідок чого компанія контролює лише незначну частку сегмента);
- реалізація обережної експансії або ж прийняття рішення про згортання господарської діяльності;
- активний розвиток ринку (така поведінка зазвичай притаманна компаніям-монополістам, які отримують стабільно високу норму прибутку та вбачають свої стратегічні перспективи у подальшому розвитку та модернізації матеріально-технічної бази).

Згідно з поглядами дослідників С.Т. Пілецької, І.С. Ключа та Н.П. Білоуса, для визначення якості обраної стратегії необхідно спиратися на три ключові критерії оцінки [24, с. 176]:

Критерій повної відповідності. Дійсно ефективна стратегія повинна гармонійно узгоджуватися з реальними умовами функціонування бізнесу. Це передбачає врахування як чинників зовнішнього середовища, так і внутрішнього потенціалу, ресурсів та амбіцій організації. Якщо стратегічний план не

адаптований до конкретної ситуації, доцільність його впровадження є вкрай сумнівною.

Критерій забезпечення конкурентних переваг. Результативна стратегія завжди спрямована на здобуття стійкої переваги в ринковій боротьбі. Існує пряма залежність: чим вагомішу та стабільнішу конкурентну перевагу вдається сформувати завдяки обраному курсу, тим більш потужною та дієвою вважається сама стратегія.

Критерій результативності діяльності. Якісна стратегія має стимулювати підвищення загальної продуктивності компанії. При цьому найвагомішими показниками успіху вважаються два напрями вдосконалення: збільшення рівня прибутковості підприємства та зміцнення його довгострокової ділової активності й конкурентоспроможності.

Окремої уваги заслуговує методика оцінки ефективності стратегій, яка базується на порівнянні нормативних та фактичних показників діяльності та встановленні кореляцій між ними. Цей підхід, спочатку запропонований науковцем Р.Б. Гармаш, був згодом доопрацьований та адаптований автором для потреб виробничих підприємств, які працюють в умовах жорсткої конкуренції, що передбачає послідовне виконання наступних етапів [8, с. 181]:

1. складання обґрунтованого переліку індикаторів, що характеризують економічне зростання підприємства;
2. визначення нормативних співвідношень між темпами приросту цих індикаторів, тобто формування нормативної матриці показників для конкретних умов діяльності;
3. обґрунтування вибору тієї нормативної структури показників, яка б найкраще враховувала специфіку поточної ситуації;
4. розрахунок та фіксація фактичної структури показників, що відображає реальний стан справ в компанії;
5. проведення порівняльного аналізу та оцінка рівня відповідності між розробленою нормативною моделлю та фактичними даними;

6. ідентифікація зовнішніх і внутрішніх чинників, що безпосередньо вплинули на формування фактичної структури показників, а також визначення сили їхнього впливу;

7. формулювання підсумкових висновків щодо результативності стратегій, які застосовувалися у минулих періодах, та обґрунтування доцільності розробки нового стратегічного курсу.

Таким чином, теорія стратегічних рішень є актуальною проблемою уточнення етапів формування стратегії розвитку підприємств. Це дозволить нівелювати методичні протиріччя, а також обґрунтувати та віалізувати зв'язки між елементами і видами стратегій та практичними потребами стратегічного управління. Для того, щоб стратегічний процес не був виключно формальною процедурою, його необхідно направити на вирішення практичних завдань, забезпечити його відповідність таким критеріям, як простота розуміння; використання лише тих управлінських процедур, які є функціонально значущими та відповідають особливостям управлінської політики підприємств. Загалом для забезпечення раціонального процесу розробки стратегії розвитку підприємства доцільно проаналізувати існуючі критерії вибору варіантів стратегії, провести їх систематизацію та уточнення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ЧОТИРИ ЛАПИ УКРАЇНА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Компанія «FOUR PAWS» позиціонує себе як міжнародна інституція, чий зусилля сфокусовані на захисті тварин, що знаходяться під прямим чи опосередкованим впливом людської діяльності. Головне покликання та місія цієї компанії полягають у порятунку та гарантуванні безпеки тваринам, які опинилися у скрутному становищі та потребують сторонньої допомоги.

Історія компанії бере початок у 1987 році в столиці Австрії – Відні, звідки вона згодом успішно масштабувала свою присутність на міжнародну арену. В українському просторі досліджувана компанія розпочала свою активність у 2012 році, а вже у 2016 році відбулося офіційне заснування Товариства з обмеженою відповідальністю «Чотири Лапи Україна», яке отримало статус повноважного представника глобальної мережі «FOUR PAWS International» у нашій державі. На сьогоднішній день ТОВ «Чотири Лапи Україна» активно впроваджує широкий спектр соціально значущих ініціатив, серед яких слід відзначити: SAC (проєкт мобільної допомоги), AAI (програма, що фокусується на гармонізації та розвитку стосунків між людьми й тваринами), SAP (ініціатива з покращення показників адапції тварин у притулках), проєкт KISHKA (спрямований на масову кастрацію котів і кішок), а також CE (програма залучення місцевих територіальних громад до активної зооохисної діяльності) [21].

Головне завдання ТОВ «Чотири лапи Україна» полягає у системній допомозі тваринам-безхаткам через впровадження комплексних програм стерилізації та профілактичних щеплень, тісно співпрацюючи з місцевими ветеринарними клініками та закладами освіти. Окрім надання прямої допомоги, компанія інвестує ресурси в підготовку майбутнього покоління ветеринарів

через реалізацію спільних освітніх проєктів. У такий спосіб підприємство не лише безпосередньо рятує життя тварин, а й сприяє утвердженню гуманних цінностей та підвищенню кваліфікації фахівців в Україні.

Економічна сутність спеціалізації підприємства полягає у концентрації ключових ресурсів, таких як виробничий потенціал та людський капітал, у процесі здійснення господарської діяльності. Для детального з'ясування того, які саме послуги формують основу діяльності досліджуваної компанії, доцільно здійснити аналіз динаміки та структури чистого доходу, отриманого від реалізації кожного окремого виду послуг (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка та структура чистого доходу від реалізації послуг ТОВ «Чотири лапи Україна» за 2022-2024 рр.

Види послуг	2022 р.		2023 р.		2024 р.		В середньому за 3 роки	
	обсяг тис. грн.	питома вага, %	обсяг тис. грн.	питома вага, %	обсяг тис. грн.	питома вага, %	обсяг тис. грн.	питома вага, %
Стерилізація тварин	4171,6	52,6	14770,9	59,1	9237,7	56,3	9393,4	57,4
Вакцинація тварин проти сказу	2585,4	32,6	7797,8	31,2	5496,7	33,5	5293,3	32,3
Ідентифікація безпритульних тварин	1173,8	14,8	2424,3	9,7	1673,6	10,2	1757,2	10,7
Всього по підприємству	7930,8	100,0	24993,1	100,0	16408,0	100,0	16373,9	100,0

Джерело: розраховано автором за даними договорів співпраці з бенефіціарами «FOUR PAWS International»

Компанія протягом 2022-2024 років демонструє стійку тенденцію до покращення ключових показників, що відобразилося у суттєвому зростанні сукупного обсягу наданих послуг. Провідні позиції у структурі діяльності незмінно утримує стерилізація тварин, яка стабільно генерує найбільшу частку доходів. Паралельно з цим фіксується значне збільшення обсягів вакцинації, що слугує доказом високої затребуваності та актуальності даної процедури для замовників. Варто зазначити, що хоча кількісні показники послуг з ідентифікації безпритульних тварин також зросли, хоча їхня питома вага у загальному

портфелі послуг знизилася, що може сигналізувати про певну трансформацію пріоритетних напрямків роботи компанії. Отже, динаміка доходів за досліджуваний період свідчить про успішний шлях розвитку підприємства та його здатність ефективно адаптуватися до мінливих умов ринку.

В ринкових умовах визначення трудових показників набуває особливого значення, оскільки основною задачею компанії є виконання програми по створенню конкурентоспроможних умов щодо надання ветеринарних послуг при використанні мінімальних витрат живої і уречевленої праці. Динаміку середньорічної чисельності працівників та ефективності використання робочої сили компанії наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка середньорічної чисельності робітників та ефективності використання робочої сили підприємства за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Середньорічна чисельність працівників, осіб	14	21	17	121,4
Відпрацьовано 1 робітником днів, в середньому по підприємству	273	269	271	99,3
Обсяг чистого доходу від надання послуг на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	566,5	1190,1	965,2	170,4
Фонд оплати праці, тис. грн	2536,8	4128,0	3631,2	143,1
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн	181,2	196,6	213,6	117,9

Джерело: розраховано автором за ф.1 ПВ «Звіт з праці», ф.2 «Звіт про фінансові результати»

Досліджуване підприємство демонструє досить позитивну тенденцію розвитку, що підтверджується високою ефективністю використання трудового потенціалу. За досліджуваний період відбулося не значне розширення штату працівників на 21,4%. При цьому зазначене зростання кількості персоналу супроводжувалося випереджаючим підвищенням рівня продуктивності праці, який зріс на 70,4%. Така динаміка є свідченням того, що рішення про збільшення чисельності персоналу було економічно обґрунтованим і прямо вплинуло на збільшення доходів компанії. Паралельно з цим спостерігається зростання середньорічної заробітної плати на 17,9%. У сукупності зі зростанням

продуктивності це вказує на раціональний підхід керівництва до управління людськими ресурсами та підтверджує вагомий внесок персоналу в загальний прогрес підприємства. Досягнення таких високих показників продуктивності стало можливим завдяки оптимізації внутрішніх господарських процесів, а також застосуванню дієвих механізмів стимулювання працівників до підвищення продуктивності праці.

Окрім кадрового потенціалу, визначальним фактором ефективності функціонування досліджуваного підприємства виступає наявність та технічний стан матеріально-технічної бази. Детальний аналіз забезпеченості підприємства основними фондами, а також оцінка ефективності їх використання представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Забезпеченість фондами та ефективність їх використання на підприємстві за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	616,9	1235,3	1860,8	301,6
Фондоозброєність, тис.грн.	44,1	58,8	109,5	248,3
Фондовіддача, грн.	12,9	20,2	8,8	68,2
Фондомісткість, грн.	0,08	0,05	0,11	137,5
Обсяг чистого доходу від надання послуг на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	566,5	1190,1	965,2	170,4

Джерело: розраховано автором за ф. 1 «Баланс», ф. 2 «Звіт про фінансові результати»

Дані таблиці 2.3 свідчать про високу активність капітальних вкладень, а саме стрімке зростання балансової вартості основних засобів, яка збільшилася більше ніж втричі. Таке нарощування виробничого потенціалу стало каталізатором суттєвого підвищення рівня фондоозброєності, показник якої зріс у 2,5 раза, а також позитивно вплинуло на ефективність персоналу, забезпечивши підвищення продуктивності праці на 70,4%. Водночас, попри масштабні інвестиційні вкладення, спостерігається негативна тенденція щодо фондовіддачі, яка скоротилася на 31,8%, паралельно зі зростанням фондомісткості продукції.

Зазначена динаміка сигналізує про те, що оновлена матеріально-технічна база на даному етапі ще не використовується на повну потужність для генерації доходу.

Підсумкові фінансові показники виступають фундаментальним інструментарієм для визначення успішності та результативності господарської діяльності компанії. Відповідно, детальне вивчення динаміки прибутковості дає змогу не тільки діагностувати поточний фінансовий стан, але й ідентифікувати невикористані внутрішні резерви та окреслити стратегічні перспективи для подальшого розвитку бізнесу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Основні економічні показники діяльності ТОВ «Чотири лапи Україна» в 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р.,	
				+, -	%
Дохід від реалізації послуг, всього, тис. грн.	7930,8	24993,1	16408,0	8477,2	206,9
- на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	566,5	1190,1	965,2	170,4	170,4
Чистий прибуток, всього, тис. грн.	497,8	874,5	761,2	263,4	152,9
- на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	35,6	41,6	44,8	9,2	125,8
Рівень сукупної рентабельності, %	6,8	3,7	4,9	-1,9	-

Джерело: розраховано автором за ф. 2 «Звіт про фінансові результати»

Результати проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності свідчать про те, що підприємство характеризується позитивною динамікою розвитку. Це підтверджується суттєвим зростанням ключових фінансових показників: загальний обсяг доходу від надання ветеринарних послуг за період з 2022 по 2024 рік збільшився на 106,9%, а показник чистого прибутку продемонстрував ріст на 52,9%. Крім того, зафіксовано підвищення ефективності використання трудових ресурсів, про що вказує збільшення прибутку в розрахунку на одного працівника на 25,8%. Втім, поряд із позитивними абсолютними приростами, виявлено зниження відносного показника рівня сукупної рентабельності з 6,8% до 4,9%. Така ситуація вказує на існуючу диспропорцію, за якої темпи нарощування витрат перевищують темпи зростання прибутку. З огляду на це, для забезпечення подальшого сталого

розвитку, менеджменту компанії необхідно сконцентрувати першочергові зусилля на заходах щодо оптимізації та жорсткого контролю витратної частини.

2.2 SWOT – аналіз діяльності товариства

Побудова ефективних стратегій управління бізнесом може ґрунтуватися на різноманітних теоретичних концепціях, проте окремої уваги заслуговує теорія ресурсної бази. Даний підхід акцентує увагу на тому, що фундаментом для досягнення та утримання конкурентних переваг виступають саме внутрішні резерви компанії.

Як зазначається у фахових джерелах, зокрема у дослідженнях О. Арєф'євої та співавторів, сутність ресурсної теорії полягає в тому, що процвітання компанії безпосередньо залежить від її вміння ідентифікувати, культивувати та раціонально застосовувати свої унікальні внутрішні ресурси, і лише після цього варто фокусуватися на пошуку можливостей у зовнішньому ринковому середовищі. Ключовою ланкою цієї теорії виступає SWOT-аналіз, який надає компанії змогу виявити власні резервні активи, здатні трансформуватися у джерело її конкурентного лідерства [1].

У рамках дослідження нами було проаналізовано найбільш поширені інструменти стратегічного планування, що застосовуються на досліджуваному підприємстві. Варто наголосити, що саме SWOT-аналіз виступає найважливішим інструментом бізнес-планування, особливо в контексті застосування ресурсно-орієнтованого підходу. Для того, щоб сформулювати стратегію розвитку ТОВ «Чотири лапи Україна», першочергово необхідно чітко визначити стратегічні задачі даного підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Стратегічні задачі підприємства

Задача	SWOT-проблема, яка вирішується
Підвищення якості та сертифікації послуг	Проведення сертифікації послуг за міжнародними стандартами (NSF)
Оновлення технологічної (клінічної) бази	Оновлення зношеного обладнання для проведення клінічних послуг

Розвиток науково-технологічного потенціалу підприємства	Дослідження доцільності та планування адекватних форм передавання технології в процесі створення, освоєння, розміщення на ринку і підтримки необхідного обсягу наданих послуг
Освоєння ринку інновацій	Розробка заходів, пов'язаних з маркетинговою політикою

Джерело: розроблено автором

Для аналізу можливості реалізувати стратегічні задачі підприємства необхідно дослідити вплив цих задач на внутрішні та зовнішні фактори компанії (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Вплив стратегічних задач підприємства на внутрішні та зовнішні фактори (SWOT-фактори)

Стратегічні задачі	Стратегічні задачі вирішують наступні задачі:			
	Компанії		Зовнішнього середовища	
	Посилюють конкурентні переваги (S)	Зменшують недоліки (W)	Використовують сприятливі можливості (O)	Сприяють уникненню загроз (T)
1.	+	+	-	-
2.	+	+	-	+
3.	+	-	-	-
4.	+	-	-	-

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Процес стратегічного планування розвитку суб'єкта господарювання базується на розробці довготривалого плану дій, невід'ємною складовою якого є побудова стратегії. З метою визначення результативності діяльності та ступеня наближення до встановлених цілей застосовується система ключових показників ефективності (Key Performance Indicators - KPI). Дана методологія інтегрує в собі метрики як фінансового, так і нефінансового характеру, що дозволяє сформувати для компанії цілісну та багатовекторну систему оцінювання. Використання такого підходу дає можливість підприємству проводити об'єктивний моніторинг успішності впровадження обраної стратегії та відстежувати динаміку руху в напрямку досягнення бажаних результатів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Ключові показники ефективності (КРІ)

Група показників	Назва показників	Значення
Показники фінансування та результативності НДДКР	Обсяг фінансування НДДКР за рахунок власних коштів, тис.грн	16408
	Кількість нематеріальних активів, що поставлені на баланс за результатами проведених НДДКР	6
	Кількість впроваджених технологій за результатами виконаних НДДКР	6
Показники технологічного лідерства	Кількість патентів, отриманих за три останніх роки	2
	Кількість послуг, захищених патентами, отриманими за останні три роки	2
Показники ефективності інноваційної діяльності	Відсоток від надання нових послуг у загальному обсягу	5
	Показник ефективності впровадження – відношення обсягу наданих послуг з використанням результатів НДДКР до величини витрат на їх виконання	0,5
Показники ефективності зовнішніх джерел інновацій	Кількість інноваційних пропозицій з боку компанії	5
	Відсоток доходу від реалізації розробок отриманих ззовні	10

Джерело: складено автором на основі на основі власних досліджень

Для того щоб утримати здобуті конкурентні позиції та успішно імплементувати стратегію розвитку компанії було здійснено всебічну комплексну оцінку стану конкурентного середовища. Результати цього дослідження систематизовано та відображено у таблиці 2.8.

Результати здійсненого аналітичного дослідження свідчать про те, що діяльність ТОВ «Чотири Лапи Україна» спирається на потужну міжнародну підтримку та підпорядкована чітко сформульованій спеціалізованій місії. Зазначені аспекти виступають гарантом стабільності фінансових надходжень і сприяють формуванню високої репутації, що є фундаментальними конкурентними перевагами компанії.

Таблиця 2.8 SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Чотири лапи Україна»

Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	Міжнародна підтримка та репутація; Спеціалізована місія та чітке бачення.	Обмежена комерційна діяльність; Залежність від головної організації.
Зовнішнє середовище	Можливості (O)	Загрози (T)
	Зростання рівня екологічної та соціальної відповідальності; Державна підтримка; Діджиталізація та онлайн-кампанії.	Економічна нестабільність та війна; Висока конкуренція у благодійному секторі.

Водночас, підприємство демонструє певну вразливість, яка зумовлена незначними обсягами власної комерційної діяльності та високим рівнем залежності від материнської структури, що створює передумови для фінансової нестабільності. У зовнішньому середовищі для компанії відкриваються значні перспективи розвитку, пов'язані з поширенням трендів соціальної відповідальності та процесами діджиталізації, що суттєво полегшує залучення нових донорів і партнерів. Проте, не можна ігнорувати наявність серйозних загроз, зокрема загальної економічної турбулентності та посилення конкурентної боротьби в благодійному секторі, що диктує необхідність постійної адаптації та активного пошуку альтернативних джерел ресурсного забезпечення.

На основі детального аналізу внутрішніх переваг і недоліків, а також зовнішніх загроз та перспектив розвитку підприємства, можна зробити висновок про важливість формування комплексних стратегій. Окрім цього, такі заходи спрямовані на подолання слабких сторін бізнесу шляхом використання сприятливих ринкових умов. Особливе місце посідають дії, орієнтовані на одночасну мінімізацію як власної вразливості (слабких сторін), так і тиску зовнішніх загроз. Саме такі стратегії, що мають характер виживання, є найбільш критичними і вимагають першочергової уваги та концентрації зусиль керівництва [2].

ТОВ «Чотири лапи Україна» володіє значним потенціалом для подальшого розвитку, особливо враховуючи тенденцію до зростання актуальності його діяльності. Однак для успішного протистояння конкурентам менеджменту необхідно зосередити увагу на мінімізації впливу внутрішніх слабких сторін. На основі комплексного співставлення сильних і слабких сторін, а також ідентифікованих загроз і можливостей досліджуваної компанії, визначено пріоритетні стратегії розвитку підприємства з використанням інструментарію матриці стратегій SWOT-аналізу (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Матриця стратегій за SWOT-аналізом підприємства

	(О) Можливості	(Т) Загрози
	Поле «СІМ»	Поле «СІЗ»
(S) Сильні сторони	Використовувати міжнародну репутацію для розширення проєктів та залучення донорів, особливо в умовах зростання попиту на зоозахист. Завдяки розгалуженій мережі проєктів, розширювати співпрацю з бізнесом у рамках КСВ.	Використовувати стабільність та підтримку міжнародної організації для мінімізації ризиків, пов'язаних з економічною нестабільністю. Використовувати чітку місію для комунікації з громадськістю та уникнення репутаційних ризиків
	Поле «СЛМ»	Поле «СЛЗ»
(W) Слабкі сторони	Підвищувати обізнаність про діяльність підприємства через онлайн-кампанії, щоб зменшити залежність від обмеженої комерційної діяльності. Використовувати зростання попиту на зоозахист для залучення нових донорів та зменшення фінансової залежності.	Диверсифікувати джерела фінансування (онлайн-донейти, гранти), щоб зменшити залежність від головної організації під час криз. Вкладати кошти в маркетинг, щоб боротися з конкуренцією в благодійному секторі та підвищувати лояльність благодійників та волонтерів.

Джерело: сформовано автором

Базуючись на проаналізованих вище факторах, можна окреслити перелік ключових конкурентних переваг даного товариства. Насамперед, варто відзначити ефективне використання високої міжнародної репутації, що дозволяє успішно масштабувати поточні проєкти та залучати зовнішнє донорське фінансування. Це є критично важливим активом, особливо враховуючи стійку тенденцію до зростання суспільного запиту на діяльність у сфері захисту тварин. Крім того, завдяки наявності розгалуженої мережі ініціатив, компанія має змогу поглиблювати партнерство з представниками бізнес-середовища в контексті реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).

Наступним етапом дослідження стане детальний розгляд діяльності ТОВ «Чотири Лапи Україна» через призму SNW-аналізу. Цей метод передбачає проведення стратегічної діагностики внутрішнього середовища компанії шляхом розподілу його характеристик на сильні (Strength), нейтральні (Neutral) та слабкі (Weak) позиції. При цьому ступінь важливості кожного з параметрів внутрішнього середовища підприємства було оцінено із застосуванням десятибальної шкали вимірювання (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – SNW – аналіз ТОВ «Чотири лапи Україна»

№ п/п	Ключові параметри діяльності підприємства	S (сильні сторони)	N (нейтральні сторони)	W (слабкі сторони)
1.	Міжнародна підтримка та репутація	9		
2.	Спеціалізована місія та чітке бачення	10		
3.	Зростання рівня екологічної та соціальної відповідальності		8	
4.	Державна підтримка	6		
5.	Діджиталізація та онлайн-кампанії			4
6.	Залежність від головної організації		5	
7.	Обмежена комерційна діяльність			6
8.	Економічна нестабільність та війна			8
9.	Висока конкуренція у благодійному секторі			3

Джерело: сформовано автором

Результати проведених досліджень дозволяють стверджувати, що до ключових сильних сторін діяльності ТОВ «ЧОТИРИ ЛАПИ УКРАЇНА» належать наявність спеціалізованої місії та чіткого стратегічного бачення, а також потужна міжнародна підтримка та висока ділова репутація. Водночас серед слабких сторін організації варто виокремити вразливість до економічної нестабільності та умов воєнного часу, а також доволі обмежені масштаби комерційної діяльності.

Результати здійсненого аналітичного дослідження засвідчили, що інтенсивний рівень конкуренції, який спостерігається у благодійному секторі, здатен стати чинником, що може призвести товариство до критичного стану. З огляду на це, стратегічний курс розвитку ТОВ «Чотири лапи Україна» необхідно сфокусувати на найбільш повному використанні наявних перспектив і можливостей, забезпеченні надійного захисту від потенційних ризиків господарської діяльності, а також на комплексній модернізації системи управління підприємством.

Графічну інтерпретацію результатів здійсненого SNW-аналізу для ТОВ «Чотири лапи Україна» наведено на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – SNW – аналіз ТОВ «ЧОТИРИ ЛАПИ УКРАЇНА»

Джерело: побудовано автором

Варто зазначити, що протягом років плідної та успішної роботи компанія змогла сформувати коло лояльних клієнтів і набути широкої популярності не лише в межах України, а й на міжнародному рівні. Товариство володіє вагомим практичним досвідом, а також користується значною довірою та прихильністю з боку ділових партнерів, постачальників та кінцевих споживачів ветеринарних послуг.

2.3 Оцінка системи стратегічного управління на підприємстві

Кожне підприємство має унікальні характеристики, що зумовлює специфіку оцінки системи стратегічного управління його розвитком. Цей процес залежить від: галузевої приналежності; динаміки досягнутих показників діяльності; наявного потенціалу; зайнятої позиції на ринку; поведінки конкурентів; уподобань споживачів. До війни більшість вітчизняних підприємств діяли у реактивному режимі, не враховуючи критичні зовнішні фактори та орієнтуючись лише на внутрішні історичні показники для прогнозування майбутніх результатів. З початком повномасштабного

вторгнення росії в Україну вітчизняні підприємства зуміли в короткий термін переформатувати управління всіма процесами в умовах невизначеності та критичності [16, с. 141].

Починаючи з 2022 року, на території України стартувала масштабна ініціатива, спрямована на контроль репродукції котів та кішок шляхом хірургічної стерилізації (для самок застосовується оваріогістеректомія, що передбачає повне видалення яєчників та матки, а для самців — орхієктомія, тобто видалення сім'яників). Варто зазначити, що до цього моменту в державі вже існувала налагоджена система благодійної стерилізації безпритульних собак, тоді як популяція котів залишалася поза увагою подібних програм. Це призвело до екологічного дисбалансу: на тлі скорочення чисельності вуличних собак почалося стрімке зростання кількості котів. Ситуація ускладнювалася статистичними даними, згідно з якими саме коти в Україні є одними з основних розповсюджувачів вірусу сказу. У відповідь на ці виклики було прийнято стратегічне рішення про впровадження спеціалізованого проєкту «Кішка» [21].

Міжнародна організація «FOUR PAWS» запропонувала місцевим муніципалітетам та комунальним службам довгострокову програму співпраці, метою якої є гуманна стабілізація популяції вуличних котів. Ця допомога набула особливої актуальності в умовах воєнного стану, коли міські бюджети вкрай обмежені і не мають вільних фінансових ресурсів для превентивної роботи з тваринами. Паралельно з цим, вакцинація безпритульних котів стала ефективним бар'єром проти поширення епізоотій сказу в українських урбанізованих зонах.

Ключовою місією ініціативи «Кішка» визначено скорочення кількості бездоглядних тварин гуманними методами та профілактику небезпечних інфекційних захворювань. Модель роботи компанії «FOUR PAWS» базується на тісній кооперації з комунальними підприємствами, на базі яких (використовуючи їхні приміщення) організовується робота, а також на залученні локальних фахівців ветеринарної медицини, для яких передбачено стажування. Географія проєкту масової стерилізації охоплює низку міст України. Динаміка результативності є показовою: якщо протягом 2022 року хірургічне втручання було проведено 461 тварині, то за підсумками 2023 року цей показник зріс до

7845 кішок. Роботу проєкту офіційно продовжено до кінця 2024 року з перспективою подальшої пролонгації [13, с. 44].

Загальне керівництво проєктом «Кішка» здійснює Олександра Лісчишина, а до складу команди входять директори підприємств, економісти та ветеринарні лікарі з таких міст, як Суми, Чернігів, Миколаїв, Умань та Полтава. Незважаючи на те, що кожне місто має свою специфіку адміністрування, скрізь створено належні умови для імплементації програми. Алгоритм запуску передбачає підписання угоди про співпрацю між «FOUR PAWS» та місцевими комунальними або ветеринарними закладами. Зі свого боку, комунальні підприємства на безоплатній основі надають операційні зали на весь період дії проєкту, а логістику (доставку тварин) забезпечують місцеві волонтери та опікуни. Місцеві ветеринари отримують офіційне працевлаштування в рамках проєкту, при цьому міжнародна організація повністю покриває фонд оплати праці, а також витрати на закупівлю медикаментів та необхідного обладнання.

Окрім практичної роботи, значна увага приділяється професійному розвитку. Залучені до проєкту ветеринарні лікарі систематично підвищують кваліфікацію через участь у тренінгах та майстер-класах, а також долучаються до науково-дослідної діяльності. Зокрема, проводяться моніторингові дослідження поширення дирофіляріозу та інфекційного перитоніту серед котів, аналіз стану вакцинації проти сказу та вивчення особливих клінічних випадків, виявлених під час операцій.

Унікальною особливістю реалізації проєкту «Кішка» у місті Суми є його локалізація на базі факультету ветеринарної медицини Сумського національного аграрного університету. Це єдиний в Україні прецедент залучення профільного вищого навчального закладу до такої програми. Реалізація цього формату стала можливою завдяки всебічній підтримці адміністрації університету, яка розуміє важливість благодійних ініціатив для Сумської громади в умовах війни. Ініціаторами партнерства саме з університетом виступили КП «Центр догляду за тваринами» Сумської міської ради та ГО «Сумське товариство захисту тварин». Враховуючи перевантаженість притулків та брак штатного персоналу, організаційні питання (формування графіку, запис, комунікація з населенням)

взяли на себе лікар проекту та студенти-волонтери. Активну участь беруть також міські зоозахисники та небайдужі жителі, які підбирають покинутих тварин і доставляють їх на стерилізацію. Такий формат на базі ВНЗ дозволяє не лише допомагати тваринам, а й розширювати практичну базу для студентів, мотивуючи їх до професійного зростання [21].

Проект «Kishka» вирізняється своєю соціальною спрямованістю: «FOUR PAWS» використовує інфраструктуру комунальних підприємств безкоштовно, натомість створюючи робочі місця та підтримуючи громаду. Якщо у мирний час у клініках FP CNVR працювали спеціальні ловці тварин у тандемі з ветеринарами, то з огляду на масштаби поточної кризи, модель змінилася. Тепер функція вилову та транспортування покладена на волонтерів, що дає змогу ветеринарам сконцентруватися виключно на медичних аспектах допомоги. Географічне охоплення проекту наочно представлено на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 – Активні локації в Україні по проекту «Kishka» в 2024 р.

Джерело: [21]

Для забезпечення успішної реалізації поставлених цілей організація FOUR PAWS залучила до співпраці додатково шістьох фахівців ветеринарної медицини, які працюють у шести містах України: Чернігові, Сумах, Борисполі, Полтаві, Умані та Миколаєві. Незважаючи на те, що члени команди FP UA представляють різні регіони та мають відмінний життєвий досвід, існує фундаментальний фактор, що їх згуртовує – це щира любов до тварин та

непереборне прагнення рятувати й захищати тих із них, хто потрапив у біду. До початку війни весь цей колектив займався практичною ветеринарією у приватних закладах. З моменту запуску проєкту «Кішка» компанія FOUR PAWS об'єднала цих професіоналів у єдину команду, надаючи всебічну підтримку лікарям у кожному із зазначених міст для продовження їхньої життєво важливої діяльності (хоча на даному етапі їхня робота здебільшого сфокусована на допомозі безпритульним тваринам).

Кожен ветеринарний лікар, задіяний у проєкті Kishka, працює під наглядом та отримує повну підтримку від висококваліфікованого хірурга з організації FOUR PAWS, який має значний стаж роботи. На початковому етапі реалізації проєкту всі учасники команди здійснили візит до болгарського підрозділу, що спеціалізується на догляді за бездомними тваринами та базується у Софії, де під керівництвом досвідчених колег пройшли курс практичної підготовки [13, с. 45].

Організація FOUR PAWS ставить за мету впровадження культури безперервного навчання в рамках кожного свого проєкту, гарантуючи наявність у персоналу найактуальніших знань для полегшення процесу прийняття клінічних рішень та належного виконання обов'язків. Компанія прагне забезпечити клінічному персоналу освіту найвищого ґатунку шляхом організації практичних тренінгів за участі видатних професорів-анестезіологів, а також через регулярні внутрішні наради, присвячені підвищенню якості та обміну досвідом. Робота ветеринаром у благодійній сфері є складною, вимагає самопожертви та відданості, тому в компанії переконані, що пропозиція такого типу навчання підвищує цінність праці та мотивує співробітників.

З метою гарантування використання найкращих практик, у 2019 році фахівцями Four Paws було розроблено комплекс клінічних стандартів. Згодом ці норми було впроваджено в проєкти з піклування про безпритульних тварин та перевірено для забезпечення постійної відповідності уніфікованій якості догляду та визначення сфер для вдосконалення. Цей документ є об'ємним і детально охоплює питання CNVR безпритульних тварин та надання ветеринарної допомоги. Компанія володіє інтерактивною, більш зручною версією, яка використовується для залучення нових ветеринарів у поєднанні з документами

стандартів якості. Наразі триває робота над перенесенням її на онлайн-платформу навчання, щоб зробити матеріал доступним і для зовнішніх користувачів.

Ключовими напрямками даного проєкту визначено високоякісну аналгезію та анестезію, що включає використання блоків місцевої анестезії, мінімізацію стресу та підвищення рівня безпеки людей і тварин за допомогою гуманних методів поводження, а також надання післяопераційного догляду, включаючи будь-яке лікування, необхідне до повернення додому. Основні сфери уваги охоплюють зниження стресового навантаження, забезпечення безпеки через гуманне поводження, чіткі вимоги до знеболювальних і анестезуючих засобів, хірургічних методів та догляду після операції до моменту виписки. Умови праці є складними. Наявність і якість медикаментів часто відрізняються, тому команди проєкту Kishka змушені бути дуже гнучкими та використовувати всі свої ветеринарні навички. Хоча в деяких клініках може бути доступна інгаляційна анестезія, більшість ветеринарів використовують протоколи ін'єкційного наркозу. У крайніх випадках екстрені операції доводиться проводити в бомбосховищах клінік, тому здатність працювати з мінімальним обладнанням може стати перевагою (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Кількість прооперованих та вакцинованих тварин за проектом «Kishka» поденно в 2024 р.

Проект	Коти		Всього котів	Тільки вакциновані та/або дегельмінтизовані	Природні смерті/хірургічне втручання
	♀	♂			
Суми	552	180	732	17	1
Чернігів	506	195	701	0	0
Полтава	559	99	658	0	1
Умань	549	88	637	0	0
Миколаїв	543	206	749	0	0
Всього	2709	768	3477	17	2

Джерело: сформовано автором за первинними даними клініки ТОВ «Чотири лапи Україна»

Професійна діяльність претендента на посаду лікаря ветеринарної медицини в рамках реалізації проєкту «Kishka» передбачає проходження низки

обов'язкових етапів. Насамперед, потенційний співробітник повинен детально ознайомитися з положеннями своєї посадової інструкції, переконатися у повній відповідності зазначених у ній вимог власним очікуванням від роботи, а також підготувати та надати пакет необхідних документів для офіційного оформлення трудових відносин і підписання трудового договору.

Критично важливою умовою є проходження стажування під керівництвом чинного ветеринарного лікаря проекту. Це необхідно для опанування специфічних хірургічних технік та методик проведення операцій, оскільки робота має суворо відповідати міжнародним стандартам якості FOUR PAWS. Крім того, лікар має вивчити перелік медичних препаратів та фармакологічних засобів, що використовуються командою в процесі лікування.

До обов'язків фахівця також входить взаємодія зі ЗМІ, зокрема надання інтерв'ю, що сприятиме популяризації діяльності проекту серед громадськості. В аспекті матеріально-технічного забезпечення ветеринарний лікар зобов'язаний щомісяця формувати замовлення на необхідні препарати, подаючи заявку економісту завчасно, до моменту вичерпання попередніх запасів. Звітування включає щомісячне надання керівництву детальної історії хвороби однієї з прооперованих тварин (з описом ситуації, поточного стану здоров'я та фотофіксацією), а також підсумкового звіту про всіх прооперованих тварин в останній день кожного місяця.

Специфіка реалізації проекту «Кішка» в умовах прикордонної Сумської області суттєво обумовлена наслідками воєнних дій: значна кількість тварин опинилася на вулиці без нагляду, а чимало місцевих жителів втратили свої домівки. Враховуючи ці обставини, керівництво проекту ухвалило рішення про розширення спектру послуг, спрямованих на підтримку тварин, що належать внутрішньо переміщеним особам, людям з інвалідністю, родинам військовослужбовців та іншим соціально вразливим категоріям населення. За період функціонування ініціативи, старт якій було дано 28 жовтня 2022 року, фахівцями було проведено понад 3000 хірургічних втручань та процедур вакцинації котів і кішок на території Сумщини. Масштаби виконаної роботи дозволили зібрати дані для статистичних досліджень, які підтверджують

актуальність та гостру потребу в таких благодійних заходах. Одним із пріоритетних напрямків діяльності є профілактика сказу серед безпритульних тварин. Відповідно до норм ветеринарного законодавства та рекомендацій міжнародних профільних організацій, щеплення домашніх тварин (котів та собак) проти сказу має здійснюватися починаючи з тримісячного віку. Проте, як свідчить практика проекту, абсолютна більшість тварин віком від 5-6 місяців до 10 років, що потрапляли на операційний стіл, не мали відповідних щеплень.

На сьогоднішній день на території України спостерігається активне впровадження масштабних програм, спрямованих на регулювання чисельності популяції котів та собак. Вагомі результати в цьому напрямку були отримані на базі факультету ветеринарної медицини Сумського національного аграрного університету. У співпраці з комунальним підприємством «Центр догляду за тваринами» Сумської міської ради, в рамках реалізації проекту «Кішка», що тривав у період з жовтня 2022 року до вересня 2023 року, було зафіксовано відповідні статистичні показники (див. рис. 2.3). Підсумки річної роботи свідчать, що загальна кількість тварин, доставлених для проведення хірургічних маніпуляцій, склала 1388 особин. Структура втручань виглядала наступним чином: овариогістеректомію було проведено 1100 кішкам, а кастрацію – 288 котам.

Контингент громадян, які зверталися для проведення операцій, вирізнявся широким різноманіттям соціального статусу. До програми долучилися волонтери, що опікуються безпритульними тваринами; небайдужі громадяни, які прихистили знайдених або підкинутих тварин; а також внутрішньо переміщені особи, військовослужбовці, пенсіонери та люди з інвалідністю. Віковий діапазон прооперованих тварин варіювався від 5 місяців до 12 років. Варто зауважити, що такий вік передбачає обов'язкову наявність вакцинації проти сказу відповідно до вікових норм, проте аналіз ситуації показав, що у переважній більшості випадків тварини не мали відповідних щеплень.

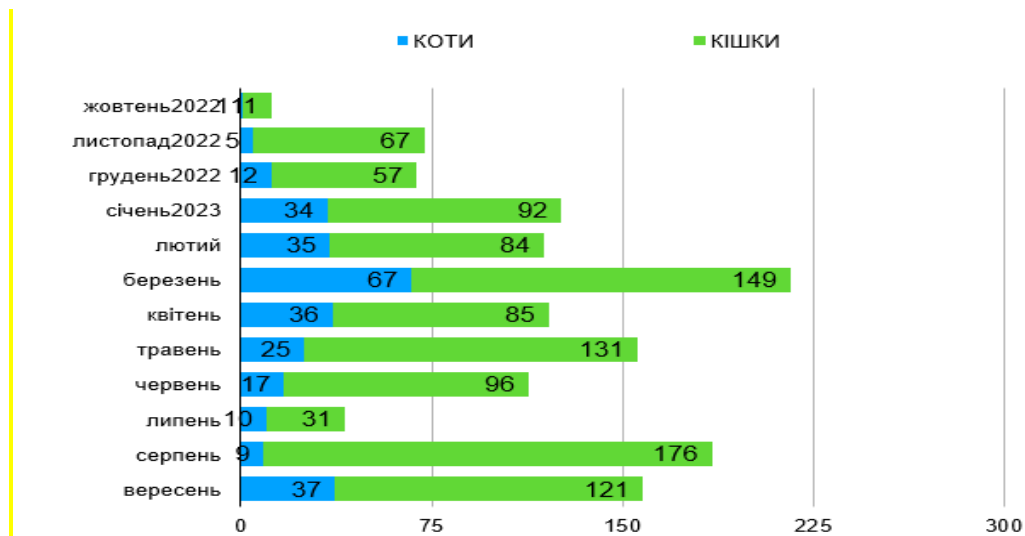


Рисунок 2.3 – Статистика щеплень тварин від сказу за проектом «Кішка»,
(за жовтень 2022 р.- вересень 2023 р.)

Джерело: побудовано автором

Проведений аналіз статистичних даних за окреслений період дозволяє констатувати наступне: загалом хірургічне втручання було проведено для 1388 тварин (серед яких 1100 складають кішки, а 288 — коти). Із цієї загальної кількості 1281 особина отримала щеплення препаратом «Biofel Rabies», який надавався волонтерами в межах виконання програми «Кішка», що у відсотковому вираженні дорівнює 92,29%. Відповідно, лише для 7,71% тварин було зафіксовано наявність щеплення проти сказу. Можна стверджувати, що завдяки впровадженню волонтерського проекту від організації «FOUR PAWS», а також існуванню аналогічних ініціатив, які мають на меті регулювання чисельності безпритульних тварин і забезпечення їх вакцинацією, ситуація у сфері профілактики та стримування розповсюдження цього зоонозу серед домашніх улюбленців матиме стійку тенденцію до покращення.

На основі детального моніторингу стану імунізації проти сказу, проведеного в рамках реалізації проекту «Кішка» за період з 1 січня по 30 вересня 2024 року, було виявлено наступну статистику. Процедуру оваріогістеректомії було здійснено для 970 самок, серед яких лише 51 тварина мала попереднє щеплення, зроблене власниками. У свою чергу, орхієктомію провели 274 самцям, з яких тільки 28 котів були вакциновані господарями завчасно. Підсумовуючи результати за дев'ять місяців діяльності проекту

«Кішка» на території Сумської громади у 2024 році, слід зазначити, що загалом хірургічні втручання (операції) було проведено для 1244 тварин. Із цієї кількості 1164 особини (що складає 93,6%) отримали вакцинацію від сказу препаратами Biocan R та Rabisin. Ці вакцини були надані організацією FOUR PAWS у межах співпраці за проектом «Кішка» (дані відображено на рис. 2.4). Частка тварин, які були щеплені безпосередньо своїми власниками, склала 79 голів (або 6,4%). Географічний розподіл цієї групи виглядає так: 49 тварин належали мешканцям міста, а 30 утримувалися в сільській місцевості.

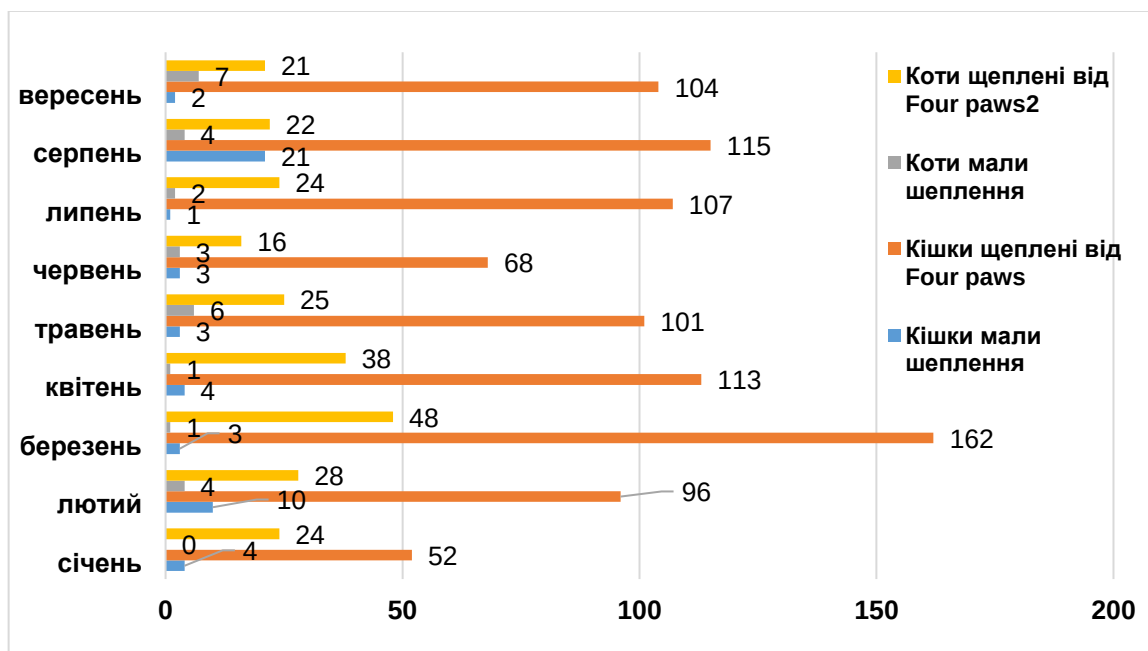


Рисунок 2.4 – Моніторинг щеплень від сказу за проектом «Кішка» станом на 01.10.2024 р.

Джерело: побудовано автором на основі даних проекту «Кішка»

Підсумовуючи результати, можна стверджувати, що завдяки впровадженню ініціативи «Кішка» на території Сумської громади, за підтримки організації FOUR PAWS, було здійснено масштабну роботу, спрямовану на профілактику сказу серед як домашніх, так і безпритульних тварин. Водночас зафіксований низький відсоток вакцинованих від сказу котів та кішок (на рівні 6,4%) вказує на нагальну потребу в активізації інформаційно-просвітницької діяльності серед населення. Необхідно роз'яснювати громадянам важливість імунізації, а також попереджати про можливі негативні наслідки та юридичну відповідальність у разі ігнорування щеплень.

Аналіз та моніторинг показників здійснювався на основі даних проекту «Кішка» за період із 1 січня по 1 жовтня 2024 року. В ході дослідження встановлено, що процедуру овариогістеректомії пройшли 970 кішок. Географічний розподіл показав, що 594 тварини належали мешканцям міста, тоді як 376 особин були доставлені із сільської місцевості. Розподіл за категоріями заявників виглядає наступним чином: волонтери та опікуни, які знайшли або відловили тварину, забезпечили операції для 421 особини; представники соціально вразливих верств населення – для 549 тварин. Стосовно самців, операцію з орхієктомії (кастрації) було проведено у 274 пацієнтів. З цієї кількості 213 котів були міськими, а 61 – із сіл. Статистика за заявниками: опікуни та волонтери надали 113 тварин, а незахищені верстви населення – 161. Загалом протягом дев'яти місяців 2024 року було успішно виконано 1244 хірургічні втручання котам та кішкам (рис. 2.5).

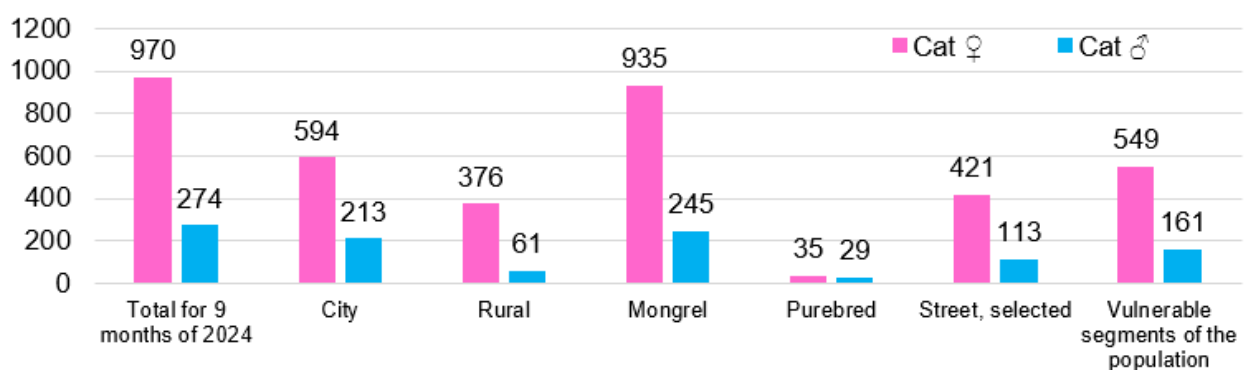


Рисунок 2.5 – Структура проведеної овариогістеректомії пацієнтам за проектом «Кішка» за 2024 рік у м. Суми

Джерело: побудовано автором на основі даних проекту «Кішка»

Аналіз загальної кількості хірургічних втручань, виконаних протягом дев'яти місяців у рамках ініціативи «Кішка» на території міста Суми та прилеглих населених пунктів, що перебувають у зоні постійних обстрілів, показав значну цифру — 1244 операції. Нами було підраховано, що середньостатистичний показник інтенсивності роботи становить 4,6 маніпуляцій кожного календарного дня упродовж трьох кварталів 2024 року. Відповідно до

регламенту проєкту та затвердженого графіку роботи ветеринарного лікаря, планові операційні дні зазвичай відбуваються тричі на тиждень із розрахунком на цільовий показник у 100 тварин щомісяця (або ж 25–30 на тиждень). Однак фактичні результати перевершили очікування: середній показник сягнув 138 операцій на місяць. Такої продуктивності вдалося досягти завдяки консолідації зусиль великої команди: представників фонду FOUR PAWS, провідного лікаря, асистентів (якими виступають студенти-волонтери), місцевих зоозахисних організацій Сумщини, а також небайдужих громадян, які усвідомлюють критичну необхідність контролю популяції безпритульних та покинутих тварин.

Отже, спільна командна робота дозволила вийти на загальний підсумок у понад 3000 волонтерських операцій зі стерилізації котів та кішок у Сумській громаді за весь час діяльності. Важливим аспектом стала інтеграція практичної роботи з науковими дослідженнями: результати діяльності проєкту «Кішка» в Сумах лягли в основу понад 20 наукових тез, які були успішно презентовані та опубліковані студентами на різноманітних наукових конференціях.

Унікальною особливістю адміністрування проєкту «Кішка» в місті Суми є його локалізація безпосередньо на базі факультету ветеринарної медицини СНАУ. Це є безпрецедентним випадком, оскільки СНАУ наразі є єдиним серед ветеринарних закладів вищої освіти України, який бере безпосередню участь у подібній ініціативі. Ініціаторами запуску цього проєкту саме на площах ветеринарного факультету виступили КП «Центр догляду за тваринами» Сумської міськради та ГО «Сумське товариство захисту тварин».

Таким чином, оцінювання системи стратегічного управління на підприємстві виявило необхідність врахування ув'язування конкретних рішень у рамках підсистем з урахуванням їхнього впливу на всю систему в цілому, аналіз та прийняття рішень за видами стратегії з урахуванням зовнішнього, внутрішнього середовища та загального напрямку розвитку підприємства. Саме система стратегічного управління впливає на фінансові результати діяльності, рентабельність, капіталізацію та ін., дозволяє досягти нижчої вартості послуг, за допомогою зниження їх собівартості, що створює конкурентні переваги для досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Визначення пріоритетних напрямків розробки стратегії розвитку підприємства

У процесі створення стратегії подальшого зростання суб'єкта господарювання доцільно виокремити дві ключові фази: стадію безпосередньої розробки (яку можна вважати базовою) та стадію апробації. Варто наголосити, що зазначені етапи не є рівнозначними за своєю вагою та впливом на кінцевий результат. Основний фокус уваги необхідно зосередити саме на базовій стадії конструювання стратегії розвитку компанії. Це зумовлено тим, що детально обґрунтована та якісно підготовлена стратегічна програма здатна суттєво спростити процедуру її практичного впровадження в діяльність підприємства, а також дозволить уникнути необхідності внесення частих правок у майбутньому. Водночас, сформована стратегія розвитку бізнесу повинна володіти достатнім рівнем гнучкості, щоб компанія зберігала можливість оперативно адаптуватися до динамічних трансформацій як зовнішнього оточення, так і внутрішнього середовища.

Початковим кроком у процесі формування стратегії розвитку має стати чітке визначення цільових орієнтирів, які повинні слугувати фундаментом для підтримки головної стратегічної позиції суб'єкта господарювання. Беручи до уваги масштаб запланованих стратегічних змін, генеральну мету доцільно декомпонувати на ряд локальних цілей, досягнення яких має відбуватися поетапно у встановлені часові проміжки.

Послідовність етапів формування стратегії, а також їх змістова характеристика, детально відображені на рис. 3.1.

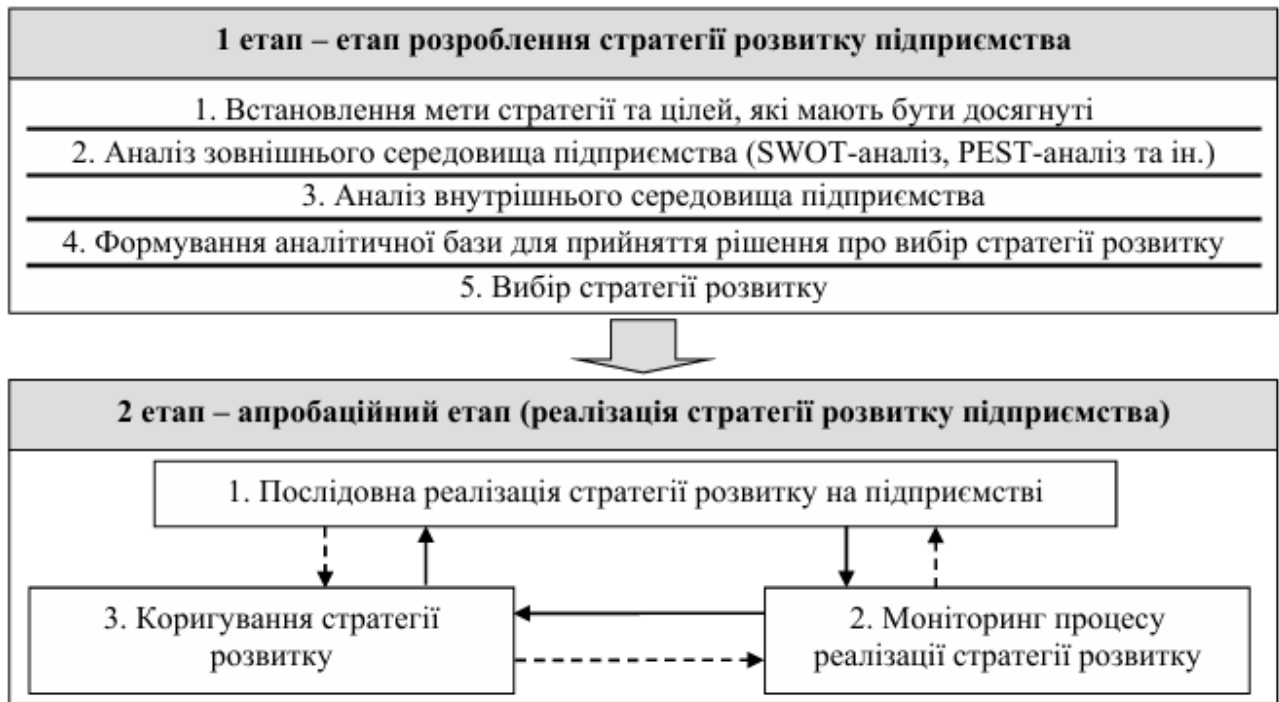


Рисунок 3.1 – Етапи формування стратегії розвитку на підприємстві
Джерело: побудовано автором

Особливий акцент слід зробити на глибокому дослідженні зовнішнього оточення, застосовуючи при цьому такі інструментальні методи, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз та інші матричні підходи. Проведення подібної діагностики дозволить компанії об'єктивно визначити власне місце в конкурентному середовищі, спираючись на такі критерії, як ринкова частка, якісні характеристики ветеринарних послуг, широта та глибина послугового асортименту, а також ступінь контролю над каналами постачання ресурсів. Крім того, це дасть змогу спрогнозувати рівень конкурентного тиску, на який доведеться орієнтуватися підприємству [19, с. 67].

У свою чергу, моніторинг внутрішнього середовища організації сприятиме виявленню прихованих резервів, необхідних для нарощування виробничих потужностей, диверсифікації діяльності, впровадження нових сервісів тощо. Створення надійної аналітичної бази для прийняття управлінського рішення щодо вибору конкретного вектору розвитку вимагає кількісної оцінки стратегії, що ґрунтується на обчисленні відповідних фінансово-економічних індикаторів. Фінальний вибір на користь однієї зі стратегій розвитку підприємства

найдоцільніше здійснювати, спираючись на розрахунок інтегрального показника, використання якого дозволяє комплексно врахувати широкий спектр чинників – як кількісного, так і якісного характеру.

Варто зазначити, що суб'єкти господарювання повинні обов'язково враховувати загальногалузеві тенденції при розробці власної стратегії. На цій основі необхідно вибудовувати комплексну стратегію розвитку, яка включатиме модернізацію системи менеджменту, беручи до уваги об'єктивну потребу в автоматизації та інформатизації управлінських процесів, що продиктовано вимогами сучасної економіки. З метою розв'язання окресленої проблематики пропонується застосувати механізм формування стратегії розвитку ТОВ «Чотири лапи Україна» в сучасних економічних умовах, ключові взаємозв'язки якого візуалізовано на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Механізм формування стратегії розвитку підприємства

Джерело: побудовано автором

Зазначений механізм базується на чіткому розмежуванні процесів еволюції системи менеджменту досліджуваної компанії та вдосконалення окремих векторів її функціонування, кожен сегмент діяльності якої характеризується наявністю специфічних ветеринарних послуг, які потребують модернізації, насамперед через впровадження автоматизованих та інформаційних технологій, що диктується жорсткими вимогами цифрової економіки.

Характерною рисою економічного сьогодення є виникнення передових інструментів підтримки прийняття рішень, які гарантують доступність необхідних масивів даних та пришвидшують їх опрацювання, що, в свою чергу, дозволяє формувати більш виважені та обґрунтовані управлінські кроки. Стосовно об'єкта дослідження, ключовими векторами модернізації управлінської системи виступають:

- впровадження інформаційних технологій та автоматизація операційних процесів;
- імплантація локальних систем управління специфічними процесами у єдину управлінську структуру досліджуваного підприємства;
- гармонізація вузькопрофільних процесів із загальною стратегією управління процесами.

Щоб гарантувати результативність управлінських бізнес-процесів підприємства в сучасних реаліях, необхідно вирішувати комплекс завдань: організація зберігання даних, регулювання інформаційних потоків та попереднє опрацювання відомостей для підтримки рішень. Забезпечення збереження управлінської інформації та надання оперативного доступу до неї всім зацікавленим менеджерам стає критичним завданням, особливо коли збір інформації відбувається на територіально розрізнених майданчиках. Оптимальним інструментом у цьому випадку виступають хмарні сховища, що ефективно вирішують більшість проблем масштабування системи та роботи з розподіленими даними [30, с.145].

Успішна реалізація всіх окреслених завдань разом із позитивними характеристиками інформатизації менеджменту формують загальний рівень якості прийнятих рішень. Заходи з автоматизації та цифровізації управлінських

процесів безпосередньо впливають на обґрунтованість дій керівництва. Варто враховувати, що кожен такий захід може справляти як позитивний, так і негативний ефект на окремі управлінські функції, що реалізуються в межах бізнес-процесів. Окрім того, вплив здійснюється на швидкість, раціональність та ступінь складності процедури прийняття рішень. Отже, будь-яка ініціатива у сфері інформатизації та автоматизації повинна оцінюватися комплексно, з урахуванням усіх можливих наслідків [17, с.181].

Реалізувати вищезазначене можливо шляхом впровадження відповідної інформаційної системи, функціонал якої забезпечує електронний документообіг та моніторинг руху інформаційних повідомлень. Проте, окрім суто технічного забезпечення, критично важливою є наявність належної управлінської культури на підприємстві, за якої керівники всіх структурних підрозділів сумлінно виконують необхідні дії щодо опрацювання вхідних даних.

З метою оцінки адекватності вхідних інформаційних потоків пропонуємо аналізувати наступні параметри [14, с.86]:

- рівень кваліфікації відповідальної особи, що відображає наявність необхідних компетенцій у співробітника, який згідно з посадовою інструкцією зобов'язаний генерувати інформаційні повідомлення;
- можливість заміни відповідального працівника (відображає наявність інших кадрів з аналогічними навичками, здатних виконувати необхідні функції);
- вплив людського чинника, що являє собою оцінку якості формалізації інструкцій та процесів створення повідомлень, а також аналіз того, які саме помилкові дії можуть вплинути на кінцеву якість ветеринарних послуг;
- достатність технічного оснащення для отримання, візуалізації, аналізу та подальшої обробки інформаційних повідомлень.

Презентований механізм розробки стратегії розвитку компанії в умовах військового стану базується на оцінці узгодженості управління бізнес-процесами з іншими прогресивними бізнес-процесами, що дає можливість підвищити ефективність усієї системи менеджменту підприємства. У такому випадку комп'ютеризація та автоматизація здійснюються у повній відповідності до вимог часу, гарантуючи підприємству високу конкурентну позицію.

Процес створення стратегії розвитку вимагає її офіційного оформлення у вигляді комплексної інноваційної програми. У рамках цього документу вкрай важливо чітко дефініювати ключову мету, конкретні завдання та операційні процедури для кожного з інноваційних проектів, що входять до її складу. Необхідно провести детальну оцінку потреб у ресурсах, а також встановити часові рамки та дедлайни як для окремих проектів, так і для інноваційної програми в цілому (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Бізнес-модель ТОВ «ЧОТИРИ ЛАПИ»

Ключові партнери	Ключові види діяльності	Цінні пропозиції	Взаємовідносини з клієнтами	Споживчі елементи
1	2	3	4	5
Материнська організація, що надає фінансування та експертизу	Реалізація зоозахисних проектів: SAC (мобільні клініки), KISHKA (стерилізація), SAP (адопція)	Порятунок та допомога тваринам: надання притулку, ветеринарної допомоги	Пряма комунікація з донорами: розсилки, звіти про діяльність	Донори та благодійники: фізичні та юридичні особи, що підтримують місію
Державні органи та муніципалітети: для співпраці у вирішенні проблеми безпритульних тварин	Захист прав тварин: просвітницька та адвокаційна діяльність	Захист прав та добробуту тварин: ініціативи, спрямовані на системні зміни	Комунікація з волонтерами: постійна підтримка, навчання	Волонтери та активісти: люди, що надають свою допомогу
	Збір коштів та грантів	Сприяння гуманному ставленню до тварин: просвітницька робота серед громадськості.	Взаємодія з бенефіціарами: допомога притулкам та власникам тварин	Власники домашніх тварин: люди, що потребують консультацій, послуг.
Ветеринарні клініки та притулки: для реалізації спільних програм	Координація волонтерів.		Залучення через соціальні медіа: регулярні оновлення, історії успіху	

1	2	3	4	5
	Ключові ресурси	Структура витрат	Канали збуту	Потоки надходження доходів
Волонтери: для практичної допомоги	<i>Людські ресурси:</i> кваліфіковані фахівці (ветеринари, зоозахисники, менеджери), волонтери	<i>Витрати на проектну діяльність:</i> оплата ветеринарних послуг, корм, ліки	Вебсайт та соціальні мережі; ЗМІ та публічні заходи	Донорські внески: одноразові та регулярні
	<i>Фінансові ресурси:</i> донорські внески, гранти	<i>Адміністративні витрати:</i> заробітна плата, оренда офісу	Партнерські програми з бізнесом	Гранти: від міжнародних організацій та фондів
	<i>Матеріальні ресурси:</i> мобільні клініки, обладнання, притулки (у партнерстві)	<i>Маркетинг та збір коштів:</i> реклама, друковані матеріали, організація заходів	Прямий фандрайзинг та краудфандингові платформи	Партнерські внески
Інші благодійні фонди	<i>Нематеріальні ресурси:</i> репутація бренду, експертиза, база даних волонтерів та донорів	<i>Транспортні витрати</i>	Корпоративні благодійні програми	Спонсорська підтримка

Джерело: складено автором

Для забезпечення належної організаційної підтримки виконання програми слід вибудувати спеціалізовану структуру управління інноваційною діяльністю та інтегрувати її в існуючу систему загального менеджменту компанії. Крім того, критично важливим є налагодження ефективної системи зовнішніх комунікацій із державними органами і муніципалітетами, ветеринарними клініками і притулками, волонтерами та іншими благодійними фондами.

З огляду на це, формування стратегії розвитку підприємства не можна розглядати як одноразовий, остаточно завершений акт. Головним результатом якісно розробленої та обґрунтованої стратегії є визначення пріоритетних векторів діяльності, реалізація яких гарантуватиме перспективне зростання бізнесу та посилення його конкурентних позицій на ринку. Затверджена

стратегія має слугувати інструментом для відбору тих стратегічних ініціатив і проектів, що найбільш повно корелюють із глобальною місією компанії «FOUR PAWS». Обрана підприємством модель розвитку обов'язково повинна бути гнучкою та підлягати адаптації у випадках, коли заплановані цілі залишаються недосяжними.

Таким чином, сучасне бізнес-середовище функціонує під тиском негативних кризових факторів, зумовлених військовим станом в Україні, гострим дефіцитом власних інвестиційних ресурсів, значними інфляційними процесами, високими фінансовими ризиками, а також зниженням рівнів ліквідності та платоспроможності. На початкових стадіях стратегічного планування об'єктивно неможливо передбачити абсолютно всі потенційні можливості, які можуть відкритися під час деталізації цілей та вибору інструментів для їх досягнення. Саме тому, при отриманні більш повної та точної інформації, часто виникає необхідність у перегляді та актуалізації раніше прийнятого стратегічного курсу.

3.2 Моделювання стратегії розвитку підприємства

Створення надійного аналітичного підґрунтя, необхідного для ухвалення обґрунтованих рішень щодо вибору подальшого шляху розвитку, вимагає проведення кількісної оцінки стратегічних перспектив підприємства. Ця процедура безпосередньо базується на детальному обчисленні комплексу відповідних фінансових та економічних індикаторів. Кінцеве визначення найоптимальнішої з-поміж наявних стратегій розвитку суб'єкта господарювання доцільно здійснювати, спираючись на результати розрахунку узагальнюючого (інтегрального) показника. Такий методологічний підхід надає можливість комплексно врахувати значну сукупність різнопланових факторів впливу, які мають як кількісний, так і якісний вимір. У широкому розумінні інтегральний індекс слугує відображенням загальної динаміки розвитку підприємства і може акумулювати в собі такі ключові групи параметрів: коефіцієнти фінансової стабільності, характеристики техніко-технологічного потенціалу, показники

прибутковості (рентабельності), рівень соціальної стійкості, а також ступінь інформаційного забезпечення діяльності. Виходячи з цього, інтегральний показник, що характеризує рівень розвитку підприємства, можна формалізувати та представити у вигляді такої формули [15, с. 11]:

$$I_{rp} = \sum_{i=1}^n \Pi_i, \quad (3.1)$$

де: I_{rp} – інтегральний показник розвитку підприємства;

Π_i – інтегральне значення показника окремого складника розвитку підприємства;

n – кількість складників розвитку підприємства.

Інтегральне значення показника окремого складника розвитку підприємства обчислюється за формулою:

$$\Pi_i = \sum_{j=1}^m \left(\frac{K_j}{E_j} \cdot B_j \right), \quad (3.2)$$

де: K_j , E_j – розрахункове та еталонне значення відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства;

B_j – вагомість відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства;

m – кількість показників, які містить окремий складник розвитку підприємства.

Інформаційним підґрунтям для проведення обчислень розрахункових величин, що характеризують рівень розвитку підприємства, слугують матеріали офіційної фінансової звітності, а також дані статистичного обліку. Рівень вагомості кожного окремого показника в структурі певної складової розвитку визначається шляхом застосування методу експертних оцінок, при цьому найвищі вагові коефіцієнти присвоюються тим параметрам, які є найбільш значущими. Спираючись на результати розрахунку даного показника, стає можливим побудувати відповідну шкалу, яка слугуватиме обґрунтуванням для

вибору стратегії подальшого розвитку компанії (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Шкала обґрунтування стратегії розвитку підприємства

Межі значень інтегрального показника розвитку підприємства	Стратегія розвитку підприємства
0-0,40	Захисна стратегія
0,41-0,73	Пасивно-наступальна стратегія
0,74-0,86	Стратегія ринкової ніші
0,87-1	Активно-наступальна стратегія

Джерело: сформовано автором

Визначення інтегрального значення показників за окремими компонентами розвитку бізнесу дозволяє своєчасно виявити проблемні групи індикаторів («слабкі місця»), на які необхідно звернути увагу в першу чергу. Сприятливою та позитивною тенденцією слід вважати динаміку до зростання величини інтегрального індексу розвитку підприємства.

Для обрання стратегії підприємства важливо оцінити стан підприємства на різних рівнях (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Система індикаторів стану підприємства на різних рівнях

Показники оцінки	Економічний зміст показника	Напрямок оптимізації	Значення
1	2	3	4
Технічний рівень			
Фондовіддача, грн./грн.	Дохід від надання послуг / первісна вартість основних засобів	Максимізація	8,8
Коефіцієнт зносу основних фондів	Знос основних засобів / первісна вартість основних засобів	Мінімізація	0,61
Фондорентабельність, грн./грн.	Чистий прибуток / виробничі фонди	Максимізація	0,38
Коефіцієнт модернізації	Сума зношеності основних засобів і нематеріальних активів / початкова вартість основних засобів і нематеріальних активів	Мінімізація	2,32
Вартість наданих послуг			
Витрати на 1 грн. чистого доходу від надання ветеринарних послуг	Витрати / Дохід (виручка) від надання послуг	Мінімізація	0,96
Коефіцієнт рентабельності послуг	Прибуток / Дохід (виручка) від надання послуг	Максимізація	0,04

Продовження табл.3.3			
1	2	3	4
Інноваційний рівень			
Витрати на інноваційну діяльність на 1 грн. впроваджених інновацій	Вартість наданих послуг / витрати на інноваційну діяльність	Мінімізація	3,53
Обсяг реалізованих інновацій на одного працюючого, грн.	Вартість реалізованих інновацій / середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу основної діяльності	Максимізація	0,06
Коефіцієнт інновацій у загальному обсязі наданих послуг	Вартість реалізованих інновацій / дохід від надання послуг	Максимізація	21,56
Коефіцієнт прибутковості інновацій	Вартість реалізованих інновацій – витрати на інноваційну діяльність / вартість реалізованих інновацій	Максимізація	0,06
Фінансовий стан			
Коефіцієнт загальної рентабельності підприємства	Чистий прибуток / валюта балансу	Максимізація	0,50
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Чистий прибуток / власний капітал	Максимізація	0,42
Коефіцієнт прибутковості надання послуг	Чистий прибуток від надання послуг / дохід від надання послуг	Максимізація	4,9

Джерело: складено на основі [19]

Враховуючи результати проведеного аналізу ключових індикаторів, можна стверджувати, що підприємство демонструє високу ефективність експлуатації наявних основних засобів, про що свідчить показник фондівдачі на рівні 8,8 грн/грн. Однак, паралельно з цим спостерігається суттєвий рівень зносу матеріально-технічної бази (коефіцієнт становить 0,61), що формує передумови для виникнення додаткових капіталовкладень та ризиків у майбутніх періодах. Аналіз інноваційного напрямку діяльності вказує на його низьку рентабельність (коефіцієнт прибутковості дорівнює 0,06), незважаючи на те, що частка інновацій у загальному обсязі наданих послуг залишається значною (21,56%). Попри зазначені проблеми, суб'єкт господарювання характеризується високим рівнем фінансової стійкості та якісним менеджментом витрат. Це підтверджується середнім рівнем витрат на 1 гривню доходу (0,96) та середнім показником рентабельності власного капіталу (0,42). З метою подальшого

моделювання інноваційної стратегії розвитку необхідно ідентифікувати пріоритетні цілі підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Цілі та завдання підприємства

Цілі	Проблема, яка вирішується
Підвищення якості та сертифікація послуг	Проведення сертифікації та переакредитація лабораторій
Оновлення виробничої бази	Закупівля обладнання для лабораторій
Розвиток науково-технологічного потенціалу підприємства	Створення науково-дослідного центру для випускників студентів-ветеринарів
Освоєння ринку інновацій	Розробка заходів, пов'язаних з маркетинговою політикою

Джерело: складено автором

Стратегічні орієнтири являють собою ключові пріоритети, над реалізацією яких ТОВ «Чотири лапи Україна» планує працювати у довгостроковій перспективі (такий горизонт планування має охоплювати період від 5 до 10 років). Рекомендується здійснювати щорічний перегляд цих стратегічних цілей задля їх деталізації та актуалізації, беручи до уваги динамічні зміни як у внутрішньому середовищі компанії, так і під впливом зовнішніх факторів. Вкрай важливо, щоб стратегічні цілі повністю узгоджувалися з місією, загальною концепцією розвитку та корпоративними цінностями підприємства.

Саму ж стратегію доцільно розглядати як своєрідну дорожню карту, що дає змогу підприємству чітко усвідомити вектор свого подальшого руху. Саме наявність продуманої стратегії сприяє концентрації зусиль на досягненні визначених результатів, дозволяючи реалізовувати їх значно швидше та з вищою ефективністю [19, с. 67].

Обрана стратегія передбачає розробку та впровадження принципово нового проєкту. Варто зазначити, що на базі досліджуваного підприємства активно функціонують дві спеціалізовані наукові лабораторії – хімічного та мікро-бактеріологічного профілю, діяльність яких зосереджена на контролі якісних показників ветеринарних послуг. Безпосередньо процес формування стратегії є комплексним і складається з восьми послідовних етапів (рис. 3.3.).

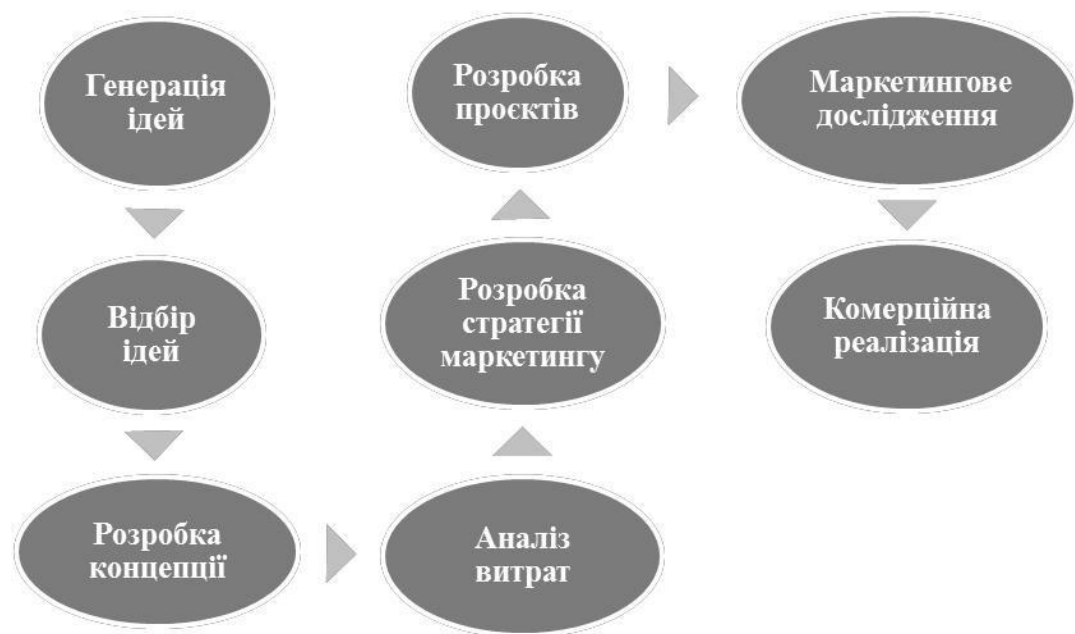


Рисунок 3.3 – Процес розробки стратегії підприємства.

Джерело: складено автором

Під час фази генерації нових задумів створюється робоча група, до складу якої залучаються фахівці з різноманітних підрозділів компанії. Організуються наради, де ключовим інструментом пошуку рішень виступає метод мозкового штурму. Враховуючи стратегічні цілі компанії, кожен учасник надає власні пропозиції. Наступним кроком є селекція та фільтрація ідей. Цей процес може реалізовуватися за допомогою методики оціночної шкали. Для застосування даного підходу встановлюється чіткий перелік критеріїв оцінювання, після чого учасники обговорення визначають вагомість кожного окремого критерію та присвоюють показники кожному фактору стосовно запропонованих варіантів. У підсумку це дозволяє здійснити обґрунтований вибір найбільш перспективних ідей. Після затвердження відповідних пропозицій відбувається розробка концепції та її верифікація. По суті, концепція трансформується у бізнес-план для кожної ідеї. На цьому етапі критично важливо окреслити часові рамки реалізації проєктів та деталізувати спектр завдань, необхідних для їх втілення.

Черговим етапом у процесі стратегування є комплексний аналіз витрат. Здійснюється калькуляція бюджету як по окремих операційних завданнях, так і

по проєктах у цілому. Паралельно проводиться оцінка потенційних шляхів оптимізації видатків, а також пошук джерел фінансування та залучення інвестицій для даних ініціатив. Надалі формується маркетингова стратегія, що включає аналіз цільової аудиторії на предмет актуальності пропозицій та безпосередньої зацікавленості клієнтів у проєктах, опрацьовуються канали розміщення реклами та механізми просування проєктів на ринок.

Шостою стадією формування інноваційної стратегії є безпосередня розробка та запуск проєктів. Цей період охоплює виконання всього комплексу робіт із реалізації завдань, що включає закупівлю матеріально-технічного забезпечення, проходження процедур сертифікації, підвищення кваліфікації персоналу тощо.

У рамках етапу генерації було надано низку інноваційних пропозицій для ТОВ «Чотири лапи Україна», а саме:

1. Створення цифрової платформи для полегшення процесу адапції (прилаштування) тварин;
2. Організація пересувних освітніх осередків для проведення шкільних занять щодо гуманного поводження з тваринами;
3. Ініціювання лобістської кампанії, спрямованої на посилення законодавства щодо захисту тварин від жорстокого поводження;
4. Запуск програми каністерапії для реабілітації ветеранів та підтримки дітей з особливими потребами.

Інноваційна стратегія ТОВ «Чотири лапи Україна» вирізняється наступальним характером, тому вона передбачає впровадження низки принципово нових заходів. Для фінального визначення найкращих ідей було використано метод експертних оцінок (табл. 3.5).

До складу експертної групи увійшли провідні фахівці та керівна ланка підприємства, зокрема: генеральний директор, профільний аналітик з питань досліджень, головний бухгалтер, а також керівники лабораторних підрозділів. За результатами оцінювання, що проводилося за п'ятьма встановленими критеріями, було відібрано для впровадження такі пріоритетні проєкти:

Таблиця 3.5 – Відбір ідей за критеріями

Запропоновані ідеї	Критерії (1-10 балів)					Всього
№ показника	1	2	3	4	5	
Вага показника	Новизна (20%)	Вартість (25%)	Конкурентоспроможність (20%)	Ресурси (10%)	Потенційні споживачі (25%)	
«Розробка онлайн-платформи для адапції тварин»	5	5	5	4	5	1,6
«Створення мобільних освітніх центрів для шкіл з питань гуманного ставлення до тварин»	5	10	4	10	5	-0,45
«Проведення кампанії з лобіювання закону про захист тварин від жорстокого поводження»	10	2	8	2	10	5,4
«Впровадження програми каністерапії для ветеранів та дітей з особливими потребами»	6	8	5	7	3	0,65

Джерело: складено автором

1. Створення та запуск спеціалізованої веб-платформи, призначеної для сприяння процесу адапції (прилаштування) тварин;
2. Організація роботи пересувних просвітницьких центрів для проведення роботи у школах щодо виховання гуманного ставлення до тварин;
3. Розробка та імплементація програми каністерапії, спрямованої на реабілітацію ветеранів та підтримку дітей з особливими освітніми потребами.

Для забезпечення системного підходу до формування концепції стратегії, а також для деталізації завдань, що стосуються практичної реалізації зазначених ініціатив нами розроблено перелік головних заходів (табл. 3.6).

Представлені ТОВ «Чотири Лапи Україна» три інноваційні ініціативи слугують підтвердженням системності та послідовності компанії у впровадженні наступальної стратегії. Кожна із запропонованих розробок вирізняється чіткою логічною структурою, що підтверджує глибоке розуміння компанією як актуальних запитів цільової аудиторії, так і особливостей роботи у благодійному секторі. Зокрема, проект створення онлайн-платформи виступає показовим кейсом цифрової трансформації у сфері захисту тварин, однак його кінцева результативність безпосередньо залежатиме від якості маркетингового аналізу

та масштабів комунікаційної кампанії.

Таблиця 3.6 – Перелік головних заходів з реалізації ідей та завдань наступальної інноваційної стратегії ТОВ «Чотири лапи Україна»

№ з/п	Захід	Термін
<i>1. Розробка онлайн-платформи для адапції тварин</i>		
1.1.	Аналіз ринку та потреб потенційних користувачів (притулків, волонтерів, опікунів).	1 місяць
1.2.	Розробка технічного завдання та пошук підрядників для створення платформи.	2 місяці
1.3.	Розробка, тестування та запуск MVP платформи (мінімально життєздатного продукту)	6 місяців
1.4.	Проведення PR-кампанії для залучення притулків та користувачів.	2 місяці
<i>2. Створення мобільних освітніх центрів для шкіл з питань гуманного ставлення до тварин</i>		
2.1.	Розробка освітньої програми та навчальних матеріалів для різних вікових груп.	2 місяці
2.2.	Пошук та навчання кваліфікованих інструкторів та волонтерів.	3 місяці
2.3.	Закупівля та облаштування мобільних освітніх центрів (транспорт, обладнання).	4 місяці
2.4.	Узгодження програми з навчальними закладами та запуск пілотного проєкту.	2 місяці
<i>3. Впровадження програми каністерапії для ветеранів та дітей з особливими потребами</i>		
3.1.	Формування команди проєкту (кінологи, психологи, ветеринари).	1 місяць
3.2.	Пошук та підготовка собак для каністерапії (сертифікація).	6 місяців
3.3.	Розробка протоколів терапевтичних занять та методологій.	3 місяці
3.4.	Пошук партнерів (реабілітаційні центри, лікарні, школи) та реалізація пілотного проєкту.	3 місяці

Джерело: складено автором

У свою чергу, ідея запуску мобільних освітніх центрів є важливою просвітницькою місією, успіх якої визначатиметься рівнем навчально-методичного забезпечення та ефективністю партнерства із закладами освіти. Напрямок каністерапії можна вважати найбільш спеціалізованим та новаторським проєктом, реалізація якого вимагає якісної підготовки фахівців та відповідної сертифікації тварин. У комплексі ці три проєкти є практичним втіленням наступальної стратегії, що надасть компанії можливість не лише долати поточні виклики, а й виступати драйвером позитивних суспільних змін, суттєво масштабуючи свій соціальний вплив.

3.3 Економічні наслідки реалізації стратегії розвитку підприємства

Етап апробації та впровадження охоплює безпосереднє виконання запланованої стратегії розвитку досліджуваного підприємства, що вимагає безперервного контролю та моніторингу перебігу реалізації стратегічних планів. Це необхідно для того, щоб своєчасно ідентифікувати деструктивні фактори, здатні перешкодити досягненню намічених цілей і, як наслідок, призвести до зниження прибутковості компанії. З огляду на це, процес моніторингу має здійснюватися синхронно з коригуванням обраного курсу та оперативним внесенням необхідних поправок у механізм реалізації запропонованої наступальної стратегії. На даному етапі критично важливо поетапно порівнювати фактичні результати з плановими цільовими орієнтирами, а також адаптувати стратегію до динамічних умов ринкового середовища.

У рамках даного дослідження пропонується проводити оцінку за таким набором індикаторів: динаміка організації витрат на оплату праці; повна собівартість наданих ветеринарних послуг; рівень матеріальних витрат; цінова політика послуг; розрахунковий показник суми матеріальних витрат та прибутку. Успішна наступальна стратегія нерозривно пов'язана з підвищенням прибутковості компанії і дана амбітна мета досягається шляхом реалізації двох взаємопов'язаних завдань: запропоновані три інноваційні ініціативи та оптимізації витратності ініціатив. Саме гармонійне поєднання цих двох складових є запорукою успіху запропонованих інновацій. Незважаючи на те, що загальна фінансова мета є універсальною для всіх підприємств, саме деталізація стратегічних цілей визначає унікальність і ефективність розробленої стратегії для ТОВ «Чотири лапи Україна».

Фінансовій складовій наступальної стратегії відповідає група показників, які відображають рівень досягнення стратегічних цілей (табл. 3.7).

Для досягнення високої продуктивності від реалізації наступальної стратегії підприємство має зосередитися на комплексних внутрішніх заходах. Зокрема, необхідно побудувати надійну систему постачання ресурсів, як наслідок, якість наданих послуг буде оптимально збалансована з їхньою

вартістю.

Таблиця 3.7 – Показники оцінки фінансової складової наступальної стратегії підприємства

№	Стратегічна мета	Показники	2024 р.	проект	Зміни проекту до 2024 р.
1.	Зростання прибутковості підприємства	Рентабельність надання послуг, %	4,6	5,0	+0,4
		Чистий операційний прибуток після вирахування податків – NOPAT, тис. грн.	761,2	950,0	+188,8
2.	Зростання обсягів надання послуг	Оборотність активів	8,09	8,15	+0,06
3.	Оптимізація витратної складової	Витрати, тис. грн.	15479,7	17000,0	+1520,9

Джерело: узагальнено і розраховано автором

Крім того, важливо створити ефективну систему обслуговування споживачів, яка забезпечить швидку та якісну реакцію на їхні запити. Для постійного вдосконалення процесів слід впровадити або розвинути систему управління продуктивністю, що дозволить ідентифікувати та усунути вузькі місця. Для об'єктивної оцінки результатів діяльності необхідно впровадити систему збалансованих показників (BSC) та ключових показників ефективності (KPI). Стратегічне управління дозволить інтегрувати процеси в загальну стратегію підприємства та забезпечити їхню узгодженість. Освоєння нових технологій та обладнання дозволить підвищити продуктивність та гнучкість логістичних послуг (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Показники оцінки внутрішньої складової наступальної стратегії підприємства

№	Стратегічна мета	Показники	2024 р.	проект	Зміни проекту до 2024 р.
1.	Побудова системи постачання за принципом «ціна – якість»	Співвідношення рівня якості та вартості ресурсів	91,7	92,5	+0,8
2.	Розвиток системи обслуговування клієнтів	Співвідношення обсягу прибутку та витрат на обслуговування	0,05	0,06	+0,01

3.	Впровадження або розвиток системи управління продуктивністю	Співвідношення обсягів послуг та витрат підприємства	1,06	1,07	+0,01
4.	Скорочення частки непродуктивних послуг	Частка непродуктивних послуг	6,7	5,9	-0,8
		Частка витрат на непродуктивні послуги	8,9	8,4	-0,5
5.	Впровадження BSC та KPI	Рівень досягнення стратегічних цілей.	88,2	90,0	1,8
6.	Впровадження наступальної стратегії	Рівень досягнення стратегічних цілей	94,6	95,0	+0,4
7.	Освоєння нових технологій та обладнання	Рентабельність інвестицій у нововведення	74,2	80,0	5,8

Джерело: узагальнено і розраховано автором

Стратегічні цілі компоненту навчання та розвитку персоналу в наступальній стратегії підприємства, охоплюють впровадження системи мотивації на основі продуктивності, покращення результативності операційної діяльності персоналу, формування організаційної культури, спрямованої на адаптацію до змін, а також заохочення співробітників до розробки та впровадження інновацій (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Показники оцінки складової навчання та росту персоналу наступальної стратегії підприємства

№	Стратегічна мета	Показники	2024 р.	проект	Зміни проектних значень до 2024 р.
1.	Впровадження системи стимулювання за продуктивність	Співвідношення ФЗП до продуктивності працівника персоналу	1,5	2,7	+1,2
2.	Підвищення продуктивності роботи персоналу за послугами	Продуктивність роботи персоналу, тис. грн	965,2	1055,9	+90,7
3.	Формування організаційної культури, спрямованої на зміни	Фактичний час реалізації змін по відношенню до планового, роки	1,5	1,3	+0,2
4.	Стимулювання персоналу до розробки нововведень	Число нововведень на одного працівника, од.	0,06	0,18	+0,12

Джерело: узагальнено і розраховано автором

Таким чином, оцінювання стратегії розвитку підприємства за розглянутою методикою базується на проведенні компаративного аналізу. Цей процес передбачає зіставлення структури фактичних результатів роботи із встановленим нормативним рядом індикаторів. У випадку, коли динаміка змін показників діяльності компанії буде демонструвати тенденцію до зближення з еталонними значеннями, обрану стратегію розвитку можна характеризувати як задовільну та ефективну. Якщо ж ситуація протилежна, то обґрунтування доцільності розробки та впровадження такої стратегії залежатиме вже не від економічних розрахунків, а від інших, позаекономічних факторів. Такий підхід дозволяє перевірити правильність обраного шляху розвитку компанії, де ключовим критерієм успіху незмінно залишається факт досягнення головних її цілей.

ВИСНОВКИ

Результатом дослідження є вирішення науково-прикладного завдання щодо формування стратегії розвитку підприємства. Це дало змогу зробити такі висновки:

1. Встановлено, що практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення ефективної роботи підприємства в перспективі залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегічного підходу в діяльності підприємства. Формування стратегії підприємства представляє комплексну систему управління, яка заснована на прогнозуванні зовнішнього навколишнього середовища і вироблення методів адаптації підприємства до її змін. При розробці стратегії менеджмент підприємства детально аналізує зовнішнє ділове середовище та його напрямки розвитку (стратегічні фактори). Метою аналізу стратегічних факторів зовнішнього ділового середовища є виявлення потенційних загроз і можливостей, а також сильних і слабких сторін підприємства для формування і вибору стратегій.

2. Оцінюючи основні економічні показники діяльності підприємства, було виявлено, що підприємство характеризується позитивною динамікою розвитку. Це підтверджується суттєвим зростанням ключових фінансових показників: загальний обсяг доходу від надання ветеринарних послуг за період з 2022 по 2024 рік збільшився на 106,9%, а показник чистого прибутку продемонстрував ріст на 52,9%. Крім того, зафіксовано підвищення ефективності використання трудових ресурсів, про що вказує збільшення прибутку в розрахунку на одного працівника на 25,8%. Втім, поряд із позитивними абсолютними приростами, виявлено зниження відносного показника рівня сукупної рентабельності на 1,9 п.в., що вказує на існуючу диспропорцію, за якої темпи нарощування витрат перевищують темпи зростання прибутку.

3. Проведений SWOT-аналіз підприємства демонструє певну вразливість, яка зумовлена незначними обсягами власної комерційної діяльності та високим рівнем залежності від материнської структури, що створює передумови для фінансової нестабільності. У зовнішньому середовищі для компанії

відкриваються значні перспективи розвитку, пов'язані з поширенням трендів соціальної відповідальності та процесами діджиталізації, що суттєво полегшує залучення нових донорів і партнерів. Проте, не можна ігнорувати наявність серйозних загроз, зокрема загальної економічної турбулентності та посилення конкурентної боротьби в благодійному секторі, що диктує необхідність постійної адаптації та активного пошуку альтернативних джерел ресурсного забезпечення.

4. Оцінка системи стратегічного управління на підприємстві вказує, що впровадження інноваційного спеціалізованого проєкту «Кішка», спрямованого на контроль репродукції котів та кішок шляхом хірургічної стерилізації дозволило досліджуваній компанії стати лідером в галузі ветеринарних послуг для безпритульних та постраждалих від військової агресії тварин. Фактичні результати перевершили очікування: середній показник сягнув 138 операцій на місяць. Такої продуктивності вдалося досягти завдяки консолідації зусиль великої команди: представників фонду FOUR PAWS, провідного лікаря, асистентів (якими виступають студенти-волонтери СНАУ), місцевих зоозахисних організацій Сумщини, а також небайдужих громадян, які усвідомлюють критичну необхідність контролю популяції безпритульних та покинутих тварин.

5. Для успішного розвитку підприємства в сучасних умовах було розроблено механізм формування стратегії з урахуванням сучасних вимог, що заснований на оцінці відповідності управління процесами і базується на використанні сучасних інформаційних технологій. Розроблена комплексна інноваційна програма, в рамках якої було чітко дефінійовано ключову мету, конкретні завдання та операційні процедури для кожного з інноваційних проєктів, що входять до її складу. Проведено детальну оцінку потреб у ресурсах, а також встановлено часові рамки та дедлайни як для окремих проєктів, так і для інноваційної програми в цілому.

6. Для моделювання стратегії розвитку підприємства було оцінено його стан на різних рівнях: технічному, вартісному, інноваційному та фінансовому. За результатами оцінювання, що проводилося за встановленими критеріями

новизни, вартості, конкурентоспроможності, ресурсів та потенційних споживачів було відібрано для впровадження такі пріоритетні проекти: створення та запуск спеціалізованої веб-платформи, призначеної для сприяння процесу адапції (прилаштування) тварин; організація роботи пересувних просвітницьких центрів для проведення роботи у школах щодо виховання гуманного ставлення до тварин; розробка та імплементація програми каністерапії, спрямованої на реабілітацію ветеранів та підтримку дітей з особливими освітніми потребами.

7. Здійснивши систематизацію переваг та недоліків основних розглянутих підходів до оцінки обраної наступальної стратегії, визначено, що кожен з них може застосовуватися лише за певних умов і має ряд суттєвих обмежень. Більшість підходів дають змогу виконати лише якісну оцінку стратегії, що є досить суб'єктивною. Найбільш доречним та повноцінним з усіх виділених підходів до оцінювання стратегії було використано оцінку на основі визначення ряду показників нормативних та фактичних і встановлення співвідношення між ними. Для ефективної реалізації наступальної стратегії було запропоновано використання системи показників на основі BSC та KPI, що дало змогу систематизовано оцінити стан реалізації стратегії підприємства за складовими: фінансової, внутрішньої оцінки та навчання і росту персоналу. Запропонована наступальна стратегія має власні специфічні стратегічні цілі, яким відповідають показники оцінки реалізації стратегії і дозволяє перевірити правильність обраного шляху розвитку компанії, де ключовим критерієм успіху незмінно залишається факт досягнення головних її цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2_022-43-35 (дата звернення: 03.10.2025)
2. Ареф'єва О.В., Сафонік Н.П., Дудік А.О. Стратегічний аналіз розвитку транспортних підприємств в умовах інноваційних тенденцій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-16> (дата звернення: 17.09.2025)
3. Білецька І., Яблонь В. Стратегічне управління як інструмент забезпечення стабільного розвитку підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. Вип.1. С. 26-31.
4. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. №21. С. 31-34.
5. Бугайчук В.В., Кривульський Є.В., Глюза К.А. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: file:///C:/Users/PC/Downloads/FORMUVANNA_STRATEGII_ROZVITKU_PIDPR_IEMSTVA_V_UMOVA.pdf (дата звернення: 21.08.2025)
6. Бут Т., Кульчицька О. Сучасні підходи до розробки стратегії розвитку підприємства сфери послуг. *Управління змінами та інновації*. 2021. Вип 1. С. 13-17.
7. Васи́лига С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. №.1. С. 121-125.
8. Гармаш Р.Б. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. *Академічні візії*. 2023. Вип. 17. С. 278-281.
9. Гура О.Л., Бобівський В.А. Стратегія розвитку підприємств України. *Економіка та держава*. 2020. №5. С. 175-181.
10. Євтушенко Н.О., Дрокіна Н.І., Савенко Н.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний*

простір, 2020. Вип.156. С. 129-135.

11. Коненко В.В., Соколов Д.В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/76.pdf (дата звернення: 10.10.2025)

12. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 20. С.51-55.

13. Лісчишина О.О. Основні засади адміністрування проекту «Кішка» від компанії «FOOR PAWS». *Глобалізація, інновації та економічна безпека: міждисциплінарний підхід до розвитку суспільства*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (22 листопада 2024 р., м. Кременчук). Центр фінансово-економічних наукових досліджень, 2024. С. 43-45.

14. Лісчишина О.О. Принципи стратегічного планування розвитку підприємства. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. 15 травня 2025 р. Полтава: Полтавський державний аграрний університет, 2025. С. 84-87.

15. Ложачевська О. М., Орлова-Курилова О. В., Макаренко Н. О., Рубежанська В. О. Моделювання адаптивного управління інноваційними підприємствами в умовах трансформації логістичних та маркетингових стратегій взаємодії держави та бізнесу, діджиталізації та сталого розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 9-13.

16. Ляхович Л. Стратегічна поведінка компаній в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економічний простір*. 2022. №180. С. 139-143.

17. Макаренко Н.О. Стратегічне управління логістичною діяльністю аграрних підприємств на конкурентних засадах: монографія. Суми: Університетська книга, 2020. 266 с.

18. Маліношевська К. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип.41. С. 74-78.

19. Маслак О.О., Огерчук Ю.В., Маслак Т.О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних

альтернатив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. №2 (6). С. 65-71.

20. Овдій О.В., Гарастовська А.В., Федорук В.В. Формування стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Вип. 43. С. 155-161.

21. Офіційна сторінка ТОВ «ЧОТИРИ ЛАПЫ» в соціальній мережі «Facebook». URL: <https://www.facebook.com/FOURPAWS.UA/> (дата звернення: 11.06.2025)

22. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. Вип. 3. С. 159-164.

23. Пілецька С.Т., Ануфрієва М.О. Формування конкурентної стратегії підприємства в умовах економіки знань: теоретичний підхід. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. №9/2. С. 37-40.

24. Пілецька С.Т., Ключ І.С., Білоус Н.П. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. N2(49). С. 174-179.

25. Полухович М. Аналіз підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2021. Вип. 69(2). С. 118-128.

26. Райко Д., Маслак О., Маслак М. Стратегія стійкого розвитку: проблеми та шляхи вирішення. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Сер. «Економічні науки». 2021. №3. С. 131-134.

27. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип.57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128> (дата звернення: 30.05.2025)

28. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. Вип.2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=2&y=2021> (дата звернення:

14.04.2025)

29. Сазонова С., Новиков Д. Контролінг стратегічного управління на підприємствах в умовах цифрової економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. №15. С. 201-208.

30. Семенча І.Є., Гордієнко С.О. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. *Економічний простір*. 2022. №181. С. 143-150.

31. Стратегія розвитку підприємства: навч. посібн. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти / Є.О.Підгора, Т.П.Гітіс, С.В.Касьянюк. Краматорськ – Тернопіль: ДДМА, 2023. 98 с.

32. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип.25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/25> (дата звернення: 22.07.2025)

33. Тульчинський Р.В., Кириченко С.О., Ружицький А.В., Салоїд С.В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. Вип.9. С. 15-19.

34. Турило А.М., Турило А.А., Короленко Р.В., Непша А.О. Стратегічне управління підприємством: сутність і ознаки. *Вісник Криворізького національного університету*. 2024. Вип. 58. С. 89-94.

35. Цалко Т.Р., Овсюк В.О. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах економіки. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 45. С. 165-169.

36. Череп О.Г.1, Веремєєнко О.О. Формування стратегії розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки. Сер. «Міжнародні економічні відносини»*. 2024. № 7(277). С. 320-325.

37. Швед В.В., Горобець А.П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2023. Вип. 49. С. 36-43.

38. Швіндіна Г.О. Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 3. С. 66-77.

39. Щербина О.С. Основи формування стратегій будівельно-

виробничого підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. Вип. 39. С. 254-259.

40. Яковенко Я. Ю. Концепція управління стійким розвитком підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. «Економічні науки»*. 2019. №36. С. 75-81.

41. Buleev I., Bryukhovetska N., Korytko T., Piletska S., Patlachuk V. Evaluation of the level of personnel adaptation to enterprises intellectualization in termes of the economy digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Vol. 45. №1. P. 94-104. URL: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.10> (дата звернення: 27.09.2025)

42. Melnyk O., Zlotnik M. The essence and basic models of strategic enterprise management. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 2020. №1. Vol.7. Pp. 48-52.

43. Oliynyk L. Kuznietsova A. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 3(31). С. 118-126.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Порівняльний аналіз основних підходів до оцінки обраних стратегій підприємством

Назва підходу до оцінки стратегії	Основні переваги	Основні недоліки
Крива досвіду (аналіз динаміки витрат)	- визначає основне завдання стратегії підприємства, що полягає у постійному розширенні власної частки ринку, таким чином надаючи можливість її оцінити; - виявляє обернене співвідношення між обсягами виробництва та обсягом витрат	при застосуванні враховується лише одна із внутрішніх можливостей і не береться до уваги стан зовнішнього середовища; - можна застосовувати лише в комплексі з іншими моделями; - застосування можливе здебільшого лише на швидкозростаючих ринках; - зростання частки ринку виправдане лише до певних меж; - застосування можливе лише переважно в галузях матеріального виробництва
Аналіз розриву	- досить простий у здійсненні та ефективний метод; - дає можливість здійснити оцінку, порівнюючи показники стратегічного плану з реальними можливостями	- встановлення планових показників, з якими здійснюється порівняння, характеризується неточністю і носить суб'єктивний характер
Оцінка за критеріями Томпсона та Стрікланда: критерієм ступеня відповідності; критерієм переваги в конкурентній боротьбі; критерієм інтенсивності роботи.	- різноспрямовані критерії дають змогу досить повно оцінити успішність стратегії	- дані критерії необхідно застосовувати тільки в комплексі з іншими показниками; - дається лише якісна оцінка стратегії; - не виключена можливість суб'єктивної оцінки стратегії
Аналіз можливих реакцій конкурентів	- дає можливість оцінити стратегію підприємств, що працюють на ринках з інтенсивною конкуренцією	- дані підходи дають змогу оцінити стратегію лише якісно, не надаючи кількісної оцінки;
Перевірка погодженості стратегії з організаційними традиціями й оточенням	- підходи забезпечують врахування при оцінці таких важливих чинників як внутрішнє та зовнішнє оточення підприємства	- підходи не виключають фактору суб'єктивізму при здійсненні оцінки;
Перевірка відповідності обраної стратегії стану і вимогам оточення		- кожен з цих підходів не здатен повно оцінити стратегію

Перевірка відповідності обраної стратегії потенціалу і можливостям підприємства	- при оцінці забезпечує врахування відповідності стратегії внутрішньому середовищу підприємства	
Оцінка здійснюваності	- частково враховує чотири вищенаведені оцінки, є більш комплексною	
Оцінка ризику	- підходи надають можливість, хоча й частково, але кількісно оцінити стратегію	- підходи враховують лише один аспект ефективності і успішності стратегії, ігноруючи при цьому інші;
Дослідження синергетичних ефектів		
Оцінка на основі визначення ряду нормативних та фактичних показників і встановлення співвідношення між ними	- підхід дозволяє досить повноцінно здійснити кількісну оцінку обраної стратегії; - при оцінці враховуються як результуючі показники, так і зміна показників, що забезпечують досягнення результатів; - дозволяє визначити характер господарської діяльності та стан підприємства характеру обраної стратегії;	- ряд показників, що оцінюються, не повною мірою підходить для різних підприємств; - ряд оціночних показників не враховує - підхід розглядає оцінку стратегії лише з точки зору підприємства, що її реалізує; - не повною мірою враховуються чинники ризику при оцінці стратегії.

Джерело: сформовано автором