

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА
АКАДЕМІЯ»**

Факультет кібербезпеки та інформаційних технологій

Кафедра кібербезпеки

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ДІЕГО ФУД»)»

Виконав: здобувач вищої освіти
2 курсу __ групи
галузь знань 07 «Управління та
адміністрування»,
спеціальність 073 «Менеджмент»
Разінкіна Д. В.

Керівник: професор, д.е.н.
Горбаченко С. А.

Рецензент: доцент, к.е.н.
Куклінова Т. В.

Одеса – 2025

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»
Факультет **кібербезпеки та інформаційних технологій**
Кафедра **кібербезпеки**
Освітньокваліфікаційний рівень: магістр
Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри кібербезпеки
професор С.А. Горбаченко
_____ «___» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Разінкіній Дарії Валеріївні

- Тема роботи: «Економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства (на прикладі ТОВ «ДІЕГО ФУД»)»
Керівник роботи: професор, д.е.н. Горбаченко С. А.
затверджені наказом НУ ОЮА від «10» жовтня 2025 року № 3884-06
- Строк подання здобувачем роботи «13» листопада 2025 рік
- Дата видачі завдання «_» вересень 2024 рік

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапу	Строк	Примітка
1.	Вибір теми роботи та обґрунтування її актуальності	Перший семестр 2024	
2.	Зустріч з науковим керівником для складання завдання на кваліфікаційну роботу та визначення напрямів дослідження	Перший семестр 2024	
3.	Постановка мети та конкретних завдань дослідження, складання плану роботи, огляд літератури. Визначення об'єкту та предмету дослідження. Вибір методів дослідження	Лютий березень 2025	
4.	Затвердження завдання на кваліфікаційну роботу та керівника, рецензента на кафедрі	Вересень 2025	
5.	Затвердження(наказ)	10.10.2025	
6.	Виконання завдання(робота над 1–3 частинами кваліфікаційної роботи)	10 -31 жовтня	
7.	Виправлення зауважень наукового керівника	1-5 листопада 2025	
8.	Оформлення роботи(формулювання висновків, бібліографія та анотації)	6-12 листопада	
9.	Подання на кафедру	13 листопада	
10.	Малий захист	14 листопада	

Здобувач _____

Керівник роботи _____

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему «Економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства (на прикладі ТОВ «ДІЕГО ФУД»)» на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», містить 14 рисунки, 20 таблиць, 47 літературних джерел за переліком посилань. Робота виконана на 109 сторінках загального тексту і 99 сторінках основного тексту.

Метою роботи є економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства ТОВ «ДІЕГО ФУД» шляхом диверсифікації його діяльності на прикладі створення цеху з виробництва кормів для тварин під власним брендом для підвищення конкурентоспроможності та зменшення залежності від імпортової продукції.

Розроблено рекомендації щодо впровадження проєкту диверсифікації, змодельовано процес стратегічного розвитку як ієрархічну систему з урахуванням PEST- та SWOT-аналізу; проведено оцінку ефективності проєкту з використанням NPV, IRR, PI, дисконтованого періоду окупності, аналізу грошових потоків, чутливості та ризиків, з прогнозуванням результатів на основі реальних даних підприємства.

Результати роботи можуть бути використані при диверсифікації діяльності торгівельних підприємств харчової галузі в умовах економічної нестабільності та воєнного стану, для обґрунтування інвестиційних рішень і залучення фінансування.

Можливими напрямками подальших досліджень є інтеграція цифрових технологій у стратегічне планування, а також вивчення впливу глобальних ринкових трендів на диверсифікацію виробництва кормів для тварин.

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, ДИВЕРСИФІКАЦІЯ, ЕКОНОМІЧНЕ ОБґРУНТУВАННЯ, ВИРОБНИЦТВО КОРМІВ, РИЗИКИ ПРОЄКТУ, ФІНАНСОВА ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ABSTRACT

Qualification work on the topic "Economic Justification of the Enterprise Development Strategy (on the Example of LLC 'DIEGO FOOD')" for obtaining the second (master's) level of higher education in specialty 073 "Management", contains 14 figures, 20 tables, 47 literary sources according to the list of references. The work is performed on 109 pages of total text and 99 pages of main text.

The purpose of the work is the economic justification of the development strategy of the enterprise LLC "DIEGO FOOD" through diversification of its activities on the example of creating a workshop for the production of animal feed under its own brand to increase competitiveness and reduce dependence on imported products.

Recommendations have been developed for the implementation of the diversification project, including the selection of equipment, marketing strategy, FEDIAF and ISO 22000 standards, as well as risk minimization; the process of strategic development has been modeled as a hierarchical system taking into account PEST- and SWOT-analysis; the project efficiency has been evaluated using NPV, IRR, PI, discounted payback period, cash flow analysis, sensitivity and risks, with forecasting of results based on real data of the enterprise.

The results of the work can be used in the diversification of the activities of trade enterprises in the food industry in conditions of economic instability and martial law, for substantiating investment decisions and attracting financing.

Possible directions for further research are the integration of digital technologies into strategic planning, as well as the study of the impact of global market trends on the diversification of animal feed production.

DEVELOPMENT STRATEGY, DIVERSIFICATION, ECONOMIC JUSTIFICATION, FEED PRODUCTION, PROJECT RISKS, FINANCIAL EFFICIENCY.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ	
СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Сутність стратегічної діяльності та її завдання.....	8
1.2 Класифікація стратегій розвитку підприємства.....	15
1.3 Процес розробки та впровадження стратегії розвитку на підприємстві.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТОЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ДІЕГО ФУД».....	34
2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства.....	34
2.2 Оцінка зовнішнього середовища підприємства.....	41
2.3 Оцінка внутрішнього середовища підприємства.....	55
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ДІЕГО ФУД».....	67
3.1 Оцінка доцільності проєкту створення цеху з виробництва кормів для тварин під власним брендом.....	67
3.2 Розрахунок грошових потоків за проєктом створення цеху	80
3.3 Оцінка ефективності та ризиків проєкту.....	87
ВИСНОВКИ.....	101
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне ринкове середовище характеризується високою динамікою, нестабільністю та конкурентним тиском, що вимагає від підприємств гнучкості та стратегічного підходу до забезпечення сталого розвитку. У таких умовах розробка та впровадження ефективної стратегії розвитку є ключовим фактором для зміцнення конкурентних позицій підприємства та забезпечення його стабільності на ринку. Особливо актуальним є питання диверсифікації діяльності, яке дозволяє підприємствам розширювати ринкову присутність, оптимізувати використання ресурсів і зменшувати залежність від окремих ринкових сегментів. Аналіз наукових праць таких авторів, як С. Василюга, Т. Фурса, А. Олійник, С. Пілецька, В. Ткаченко, Н. Ілляшенко та інших, свідчить про необхідність комплексного підходу до стратегічного управління, що враховує як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні ринкові умови. У контексті ТОВ «ДІЕГО ФУД», яке спеціалізується на торгівлі кормами для тварин, створення власного виробництва кормів під брендом є перспективним напрямом для підвищення конкурентоспроможності та зменшення залежності від імпортової продукції. Актуальність даної роботи полягає в необхідності обґрунтування стратегії диверсифікації як інструменту розвитку підприємства в умовах мінливого ринкового середовища, що враховує сучасні економічні, соціальні та політичні виклики, зокрема воєнний стан в Україні.

Метою кваліфікаційної роботи є економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства шляхом диверсифікації його діяльності на прикладі створення цеху з виробництва кормів для тварин під власним брендом ТОВ «ДІЕГО ФУД».

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- визначити сутність стратегічної діяльності підприємства та її функції;
- виокремити класифікацію стратегій розвитку підприємства;

- сформувати процес розробки та впровадження стратегії розвитку на підприємстві;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність ТОВ «ДІЕГО ФУД»;
- здійснити оцінку зовнішнього середовища підприємства на ринку товарів для тварин;
- надати характеристику внутрішньому середовищу підприємства та визначити можливі конкурентні переваги;
- оцінити доцільність проєкту диверсифікації у вигляді створення цеху з виробництва кормів під власним брендом;
- розрахувати грошові потоки за проєктом;
- зробити пропозиції щодо мінімізації ризиків проєкту.

Об’єкт дослідження – процеси стратегічного розвитку підприємств в умовах сучасного ринкового середовища.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних і практичних аспектів впровадження стратегії розвитку підприємства торгівельної сфери на основі диверсифікації його діяльності.

Методи досліджень. Для виконання поставлених завдань у роботі використано комплексний підхід, що включає різноманітні методи наукового дослідження. Історико-логічний метод застосовано для аналізу еволюції стратегій розвитку підприємств, що дозволило простежити їхній історичний розвиток та логіку формування. Структурно-логічний метод використано для дослідження послідовності оцінки конкурентного середовища підприємства, забезпечуючи чітке структурування аналітичного процесу. Порівняльний аналіз застосовано для зіставлення різних підходів до впровадження стратегій розвитку, що сприяло виявленню їхніх переваг і недоліків. Системний і статистичний аналіз використано для оцінки методичних підходів до визначення конкурентоспроможності, що дозволило отримати об’єктивні дані про стан підприємства та його ринкові позиції. Графічний і табличний методи застосовано для наочного відображення динаміки явищ і процесів, пов’язаних із розширенням діяльності підприємства у сфері виробництва кормів, що

полегшило інтерпретацію результатів. Усі розрахунки виконано за допомогою програмного забезпечення Microsoft Excel, що забезпечило точність і достовірність отриманих даних.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці конкретних рекомендацій для ТОВ «ДІЕГО ФУД» щодо реалізації проєкту створення цеху з виробництва кормів для тварин під власним брендом «Тяп-Тяп». Запропонована стратегія диверсифікації дозволяє підприємству зменшити залежність від імпоротної продукції, оптимізувати логістичні процеси, знизити валютні ризики та підвищити контроль над якістю кінцевого продукту. Результати фінансового аналізу, включаючи розрахунок грошових потоків, NPV, IRR та PI, можуть бути використані для обґрунтування інвестиційних рішень і залучення фінансування. Пропозиції щодо мінімізації ризиків, таких як забезпечення якості сировини, дотримання законодавчих вимог і ефективна маркетингова стратегія, сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку кормів для тварин. Отримані рекомендації можуть бути адаптовані для інших підприємств торгівельної сфери, які планують диверсифікувати свою діяльність шляхом розвитку власного виробництва.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегічної діяльності та її завдання

У контексті організаційної діяльності поняття «стратегія» відіграє центральну роль у формуванні напрямів розвитку підприємства, забезпеченні його конкурентоспроможності та адаптації до динамічних ринкових умов. Стратегія визначає не лише цілі й завдання організації, але й способи їх досягнення, враховуючи як внутрішні ресурси, так і зовнішні виклики. Різноманітність підходів до трактування цього терміну відображає його багатогранність і складність, що спонукає до глибшого аналізу взаємозв'язку між плануванням, поведінкою організації та її позиціонуванням у зовнішньому середовищі. Розуміння стратегії як комплексного інструменту управління дозволяє організаціям не лише реагувати на зміни, але й проактивно формувати своє майбутнє, оптимізуючи ресурси та посилюючи конкурентні переваги.

Поняття «стратегія» є одним із ключових у теорії та практиці управління підприємством, оскільки воно визначає напрямок розвитку організації, її позиціонування на ринку та способи досягнення конкурентних переваг. Дослідження різних підходів до визначення стратегії дозволяє не лише поглибити розуміння цього терміну, але й виявити фундаментальні аспекти, які впливають на розвиток організацій у динамічному ринковому середовищі. Різноманітність трактувань стратегії відображає багатогранність цього поняття, яке включає як планування, так і адаптацію до зовнішніх умов, а також поведінкові й конкурентні аспекти діяльності підприємства. В таблиці 1 складено визначення цього поняття за науковцями.

За дослідження Костецької Н. І. та іншими авторами термін «стратегія» потребує п'яти різних визначень, кожне з яких розкриває окремий аспект цього поняття [12]. Вони виділяють наступні аспекти стратегії:

1. План – стратегія як керівництво, орієнтир чи напрямок розвитку, що визначає шлях підприємства від поточного стану до бажаного майбутнього. Це передбачає чітке формулювання цілей і етапів їх досягнення.

2. Принцип поведінки – стратегія як модель поведінки, що відображає послідовність дій підприємства у відповідь на зовнішні та внутрішні виклики.

3. Позиція – стратегія як розташування певних товарів чи послуг на конкретних ринках, що підкреслює важливість конкурентного позиціонування.

4. Перспектива – стратегія як основний спосіб дії організації, що відображає її бачення та цінності, які формують унікальний підхід до діяльності.

5. Маневр – стратегія як вдалий прийом, спрямований на перехитрення конкурентів або суперників, що акцентує на тактичних аспектах конкуренції.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «стратегія» за науковцями

№	Автор	Визначення поняття
1.	Бутинець Ф.Ф.	Стратегія передбачає у собі низку приписів, необхідних для виконання завдань, якими підприємство користується у своїй фактичній діяльності
2.	Довгань Л.Є.	Стратегія створена не тільки для досягнення цілей і виконання місії, але і головною програмою функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, роботою з діяльністю конкурентів, задоволення клієнтів, реалізації інтересів власників і персоналу, зміцнення позицій підприємств на ринку.
3.	Шершньова З.Є. та Оборська С.В.	Стратегія має два основних поняття: як філософія та організаційний менеджмент
4.	Чандлер А.	Стратегія - це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, вибір курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей.
5.	Хацер М.В.	Стратегія – це комплексна програма дій, виражених як в кількісній, так і в якісній формах, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з врахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення.

Джерело: розроблено за даними [38].

П'ять визначень доповнюють один одного, створюючи комплексне уявлення про стратегію як багатогранне явище, яке охоплює як довгострокове планування, так і оперативну адаптацію до змін.

Аналіз публікацій вітчизняних і зарубіжних науковців дозволив систематизувати трактування терміну «стратегія» та об'єднати їх у три основні групи, кожна з яких акцентує на різних аспектах цього поняття. Перша група визначень розглядає стратегію як плановий документ, що чітко окреслює цілі, завдання та дії підприємства. Такий підхід є традиційним і зосереджений на формалізації стратегічного процесу, що забезпечує структурованість і послідовність у реалізації планів. Однак цей підхід може бути обмеженим у динамічному середовищі, де плани швидко втрачають актуальність через зовнішні зміни.

Друга група визначень акцентує на стратегії як на наборі довгострокових цілей і шляхів їх досягнення. У цьому контексті стратегія розглядається як комплексний процес, який включає не лише постановку цілей, але й визначення ресурсів, методів і засобів для їх реалізації. Такий підхід підкреслює важливість довгострокового бачення та інтеграції всіх аспектів діяльності підприємства для досягнення бажаних результатів. Проте, як зазначається, у цьому підході існує ризик формулювання нереалістичних цілей через недостатнє врахування змін у зовнішньому середовищі або брак компетенцій для розробки ефективних заходів.

Третя група визначень зосереджується на взаємозв'язку підприємства із зовнішнім середовищем. У цьому підході стратегія розглядається як спосіб адаптації до зовнішніх умов, таких як ринкові тенденції, конкуренція чи економічні зміни. Визначення цієї групи є більш повними, оскільки вони враховують динамічність зовнішнього середовища та необхідність гнучкості у формуванні стратегій. Такий підхід дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни, але й передбачати їх, що є критично важливим у сучасних умовах швидких ринкових трансформацій.

Порівняння цих трьох груп визначень дозволяє зробити висновок, що трактування стратегії з першої та другої груп зосереджені на внутрішніх аспектах діяльності підприємства, таких як планування та постановка цілей. Вони дають змогу зрозуміти суть стратегічної поведінки, але можуть бути

обмеженими через ігнорування зовнішніх факторів. Наприклад, стратегія як плановий документ (перша група) може бути ефективною в стабільних умовах, але втрачає свою актуальність у разі непередбачуваних змін на ринку. Аналогічно, стратегія як набір довгострокових цілей (друга група) може бути амбітною, але нереалістичною, якщо не враховує обмеження ресурсів чи зовнішні загрози.

Натомість визначення третьої групи є більш універсальними, оскільки вони враховують взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем. Такий підхід дозволяє розробляти стратегії, які є не лише амбітними, але й реалістичними, оскільки базуються на аналізі зовнішніх можливостей і загроз. Наприклад, у динамічному ринковому середовищі підприємство може адаптувати свою стратегію, змінюючи асортимент продукції чи переглядаючи ринкові позиції, щоб відповідати новим умовам. Цей підхід також сприяє гнучкості, що є ключовою умовою для забезпечення конкурентоспроможності.

У процесі стратегічної діяльності ключову роль відіграють суб'єкт і об'єкт, які визначають її спрямованість і ефективність. Суб'єкт стратегічної діяльності – це особа або структура, відповідальна за розробку стратегії та прийняття ключових рішень. Ним може виступати підприємство, організація, уряд, комерційна структура чи група інвесторів, які мають можливість управляти своїм оточенням і впливати на нього. Саме суб'єкт формулює цілі діяльності та визначає шляхи їх досягнення, забезпечуючи стратегічний розвиток. Об'єкт стратегічної діяльності, у свою чергу, є тим, на що спрямована стратегія. Це може бути ринок, конкуренти, споживачі, технології, ресурси, законодавче поле чи соціальне середовище – будь-який елемент, що впливає на функціонування суб'єкта. Стратегія створюється для взаємодії з об'єктом, що дозволяє досягти поставлених цілей і забезпечити успішну діяльність суб'єкта в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Стратегічна діяльність підприємства охоплює низку ключових функцій, які забезпечують його розвиток і адаптацію до змін. Вона передбачає розробку місії та візії організації, визначення стратегічних напрямків і вибір оптимальних

альтернатив для їх реалізації. Важливою складовою є аналіз зовнішніх факторів і внутрішніх ресурсів, що дозволяє оцінити поточний стан і можливості підприємства. Крім того, стратегічна діяльність включає організацію необхідних ресурсів, таких як людські, фінансові та матеріальні, для забезпечення переходу від існуючого стану до нового стратегічного рівня. Контроль за виконанням стратегії здійснюється через моніторинг і оцінку її ефективності, що допомагає вчасно виявляти відхилення та коригувати дії. Не менш важливим є забезпечення комунікації, яка сприяє розумінню стратегії персоналом і налагодженню взаємодії зі стейкхолдерами щодо її впровадження. Сучасна модель стратегії ґрунтується на адаптивності, що дозволяє підприємству ефективно функціонувати та досягати довгострокових цілей в умовах мінливого середовища. Деякі дослідники зазначають, що стратегічне управління дедалі більше трансформується в систему стратегічного підприємництва, де підприємство має бути готовим оперативно адаптувати свою стратегію до змін у зовнішніх або внутрішніх обставинах, щоб залишатися конкурентоспроможним і досягати поставлених цілей [34].

Процес формування стратегії підприємства передбачає визначення чотирьох основних компонентів:

1. Ринкові можливості – зовнішні потреби та запити, які підприємство здатне задовольнити завдяки своїй діяльності.
2. Потенціал підприємства – сукупність компетенцій, ресурсів і можливостей, якими володіє організація.
3. Внутрішні цінності та амбіції – цілі та прагнення, які підприємство ставить перед собою для досягнення.
4. Соціальна відповідальність – зобов'язання підприємства перед суспільством і його членами, що відображають його роль у соціальному контексті.

Розробка стратегії є складним процесом через необхідність урахування численних динамічних і часто неоднозначних цілей та орієнтирів. Це може спричиняти конфлікти при визначенні стратегічних пріоритетів, оскільки

підприємство змушене балансувати між різними інтересами та обмеженнями. Зазвичай стратегія розглядається через призму конкурентної позиції на ринку, а також заходів, спрямованих на її зміцнення та розширення ринкової присутності. Таким чином, стратегія визначає місце підприємства в його зовнішньому середовищі, а також способи адаптації до зовнішніх факторів і внутрішніх змін для забезпечення успіху.

Стратегію можна розглядати як модель, до якої підприємство прагне наблизитися. Часто за основу беруть досвід успішних компаній, аналізуючи їхні сильні сторони та застосовуючи отримані знання для власного розвитку. Альтернативно, стратегія може бути ідеальною моделлю підприємства, яка відображає бачення керівництва та власників і базується на результатах SWOT-аналізу, що враховує сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.

Стратегічне управління, як і інші аспекти управлінської діяльності, охоплює низку функцій, що впливають із загального процесу управління через розподіл управлінської праці. Ці функції, пов'язані з формуванням, реалізацією та контролем стратегічних орієнтирів, називаються функціями стратегічного управління.

Без чіткого визначення основних і спеціалізованих функцій стратегічного управління неможливо розробити ефективні сучасні підходи до забезпечення довгострокового розвитку підприємства в умовах нестабільності та невизначеності ринкового середовища [23].

Тож можемо виділити, що до стратегії ставляться конкретні вимоги, які описано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Вимоги стратегій

№	Характеристика	Опис
1.	Реалізованість	Стратегія має відповідати поточній ситуації, цілям, технічному та економічному потенціалу підприємства, досвіду та навичкам працівників і менеджерів, а також культурі управління.

Продовження табл. 1.2

2.	Логічність	Стратегія характеризується внутрішньою цілісністю, взаємозв'язком окремих елементів, які підтримують один одного та створюють синергетичний ефект.
3.	Етичність та моральність	Реалізація стратегії не повинна суперечити нормам моралі та правовим нормам.
4.	Сумісність з оточенням	Стратегія забезпечує можливість взаємодії з зовнішнім середовищем, впливаючи на нього та формуючи зміни, включаючи врахування ризиків.
5.	Спрямованість на конкурентні переваги	Стратегія орієнтована на створення конкурентних переваг і досягнення успіху на ринку.
6.	Врахування інтересів	Стратегія враховує інтереси суспільства, місцевої влади, акціонерів, ділових партнерів, персоналу, а також особливості галузі та позицію підприємства в ній.
7.	Альтернативність	Передбачає вибір стратегії з кількох можливих варіантів для забезпечення оптимального рішення.

Джерело: складено автором за даними [1-4]

Розробка стратегії розвитку підприємства вимагає ретельного аналізу ключових аспектів його діяльності, таких як місія, конкурентні переваги, організація бізнес-процесів, ринкові сегменти, асортимент продукції чи послуг, доступні ресурси, структура управління, виробнича програма та організаційна культура. Цей процес передбачає врахування як зовнішнього середовища, так і внутрішніх можливостей підприємства, з урахуванням непередбачуваних ринкових умов.

Стратегія визначає довгострокову орієнтацію підприємства на певну галузь і його позицію на ринку, включаючи вибір продукції, оптимізацію виробничих процесів, ефективне використання економічних ресурсів і формування поведінки на ринку з урахуванням конкурентного середовища.

Під час стратегічного планування підприємство аналізує можливості для розвитку нових ринкових пропозицій, таких як створення нових продуктів,

залучення нових постачальників і споживачів, а також розширення чи припинення виробництва або реалізації існуючих товарів і послуг. Вибір конкретної стратегії означає визначення єдиного шляху розвитку з усіх можливих, що дозволяє підприємству зосередитися на реалізації обраного напрямку. Без чітко сформульованої стратегії керівництво не матиме структурованого плану дій і програми для досягнення поставлених цілей, що може ускладнити забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Класифікація стратегій розвитку підприємства

Кожна стратегія, яку обирає підприємство, має унікальний характер, оскільки на неї впливають численні внутрішні та зовнішні фактори. Управлінський персонал підприємства зазвичай формулює загальні стратегії, надаючи їм назви та визначаючи їхні особливості на основі спільних характеристик. Це дозволяє систематизувати всі відомі стратегії підприємств, об'єднуючи їх у певні групи та виділяючи різні типи стратегій. На першому етапі для будь-якого підприємства розробляється генеральна стратегія, яка є стратегією верхнього рівня. Вона служить основою для формування стратегій нижчих рівнів організації. На нижчих рівнях ієрархії генеральна стратегія виступає як мета, тоді як на вищих рівнях вона є інструментом для досягнення поставлених цілей.

Вітчизняні дослідники, зокрема З. Шершньова та С. Оборська, також пропонують систематизувати стратегії розвитку підприємства залежно від рівня, на якому приймаються стратегічні рішення, що дозволяє чітко окреслити їхню роль у забезпеченні конкурентоспроможності та адаптації до ринкових умов [39]. Така ієрархія стратегій, як зображено на рисунку 1.1, допомагає підприємству досягати своїх цілей та координувати діяльність на різних рівнях організації.

На найвищому рівні розташовується корпоративна стратегія, яка визначає загальний вектор розвитку організації. Вона охоплює ключові аспекти позиціонування підприємства в галузі та на ринку, включаючи вибір стратегічних напрямів, способи досягнення конкурентних переваг і формування довгострокового бачення розвитку. Цей рівень стратегії задає рамки для всієї діяльності організації, визначаючи її місце в конкурентному середовищі та пріоритети для розподілу ресурсів.

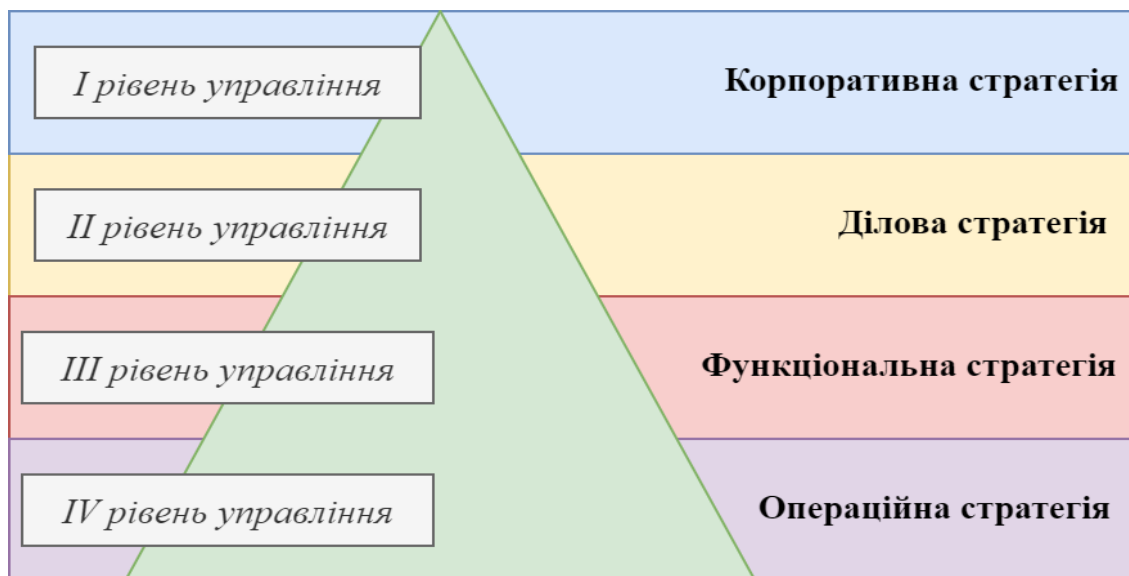


Рис. 1.1 – Ієрархічні рівні систематизації стратегій розвитку підприємства
Джерело: розроблено за даними [7]

Наступним рівнем є ділова, або бізнес-стратегія, яка зосереджується на тому, як підприємство має діяти в межах конкретної галузі чи ринкового сегменту. Цей тип стратегії спрямований на забезпечення конкурентних переваг через ефективне реагування на зміни у зовнішньому середовищі, такі як коливання попиту, дії конкурентів чи технологічні інновації. Ділова стратегія визначає, як підприємство може оптимізувати свої дії для зміцнення ринкової позиції, наприклад, шляхом диференціації продуктів чи оптимізації витрат, що дозволяє досягати стабільних результатів у конкретних ринкових умовах [39].

Функціональна стратегія стосується окремих сфер діяльності підприємства, таких як маркетинг, виробництво, фінанси чи управління персоналом. Вона визначає, як ці функціональні підрозділи мають працювати

для підтримки загальних цілей організації. Наприклад, маркетингова стратегія може передбачати просування бренду чи залучення нових клієнтів, тоді як фінансова стратегія фокусується на ефективному управлінні ресурсами. Цей рівень стратегії забезпечує узгодженість дій між різними департаментами, що є критично важливим для реалізації корпоративних і ділових цілей [39].

Нарешті, операційна стратегія стосується діяльності окремих підрозділів або відділів підприємства, які відповідають за виконання конкретних завдань у межах функціональних цілей. Вона деталізує процеси та дії, необхідні для досягнення короткострокових цілей, таких як підвищення ефективності виробництва чи оптимізація логістичних процесів. Операційна стратегія є найбільш деталізованою і зосереджена на практичній реалізації планів, забезпечуючи безперебійну роботу підприємства на щоденному рівні [39]. Така ієрархічна класифікація стратегій дозволяє підприємству створювати цілісну систему управління, де кожен рівень сприяє досягненню загальних цілей, адаптуючись до внутрішніх і зовнішніх викликів.

Функціональна стратегія є важливим елементом управління підприємством, який визначає, як окремі функціональні підрозділи організації координують свої дії для досягнення власних цілей, одночасно сприяючи реалізації загальної стратегії та місії компанії. Цей тип стратегії формулює чіткі правила прийняття рішень у конкретних сферах діяльності, забезпечуючи узгодженість між різними аспектами роботи підприємства та його довгостроковими цілями. Функціональні стратегії охоплюють широкий спектр напрямів, таких як маркетинг, наукові дослідження та розробки (НДР), фінанси, управління персоналом тощо, кожен із яких відіграє унікальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності організації.

Серед функціональних стратегій маркетингова стратегія займає особливе місце, оскільки вона визначає, як підприємство взаємодіятиме з ринком і споживачами. Її основна мета полягає у створенні ефективного зв'язку між продуктами компанії та потребами ринку. Маркетингова стратегія зосереджується на двох ключових аспектах: продукті та ринку. Вона може

передбачати розробку нових продуктів для вже освоєних ринків, удосконалення існуючих товарів або ж вихід на нові ринкові сегменти. Для цього маркетингові дослідження відіграють вирішальну роль, допомагаючи виявити потреби та очікування споживачів, що стають основою для створення продуктів, які відповідають ринковому попиту. Таким чином, маркетингова стратегія не лише сприяє просуванню продуктів, але й формує конкурентну позицію підприємства.

Не менш важливу роль відіграє стратегія наукових досліджень та розробок, яка зосереджена на створенні та впровадженні інновацій, що забезпечують стратегічний розвиток підприємства. У наукомістких галузях, таких як технології, фармацевтика чи машинобудування, ця стратегія є критично важливою для підтримки конкурентоспроможності. НДР передбачає розробку нових продуктів, удосконалення існуючих технологій і створення інноваційних рішень, які дозволяють підприємству залишатися лідером у своїй сфері. Без належного наукового підґрунтя та технологічної підготовки неможливо забезпечити стійкий розвиток продукту чи його відповідність сучасним ринковим вимогам. Стратегія НДР базується на прогнозуванні науково-технологічних трендів і передбачає врахування потенційних проривів у технологіях, які можуть вплинути на діяльність підприємства в майбутньому.

У процесі створення нового продукту особливу увагу приділяють взаємозв'язку між життєвим циклом продукту, ринковим попитом і технологічними можливостями. Ці фактори визначають не лише успіх окремого продукту, але й загальну тривалість життєвого циклу підприємства. Наприклад, маркетингові дослідження допомагають виявити потреби споживачів, тоді як НДР забезпечує технічну реалізацію цих потреб у вигляді якісного продукту. Конструкторсько-технологічна підготовка виробництва завершує цей цикл, забезпечуючи ефективне виготовлення продукту, готового до виходу на ринок. Таким чином, функціональні стратегії, зокрема маркетингова та НДР, взаємодіють, створюючи синергію, яка дозволяє підприємству не лише відповідати сучасним викликам, але й прогнозувати майбутні зміни, забезпечуючи стійке зростання та конкурентні переваги.

Виробнича стратегія відноситься до категорії функціональних стратегій. Вона зосереджена на формуванні та розвитку висококонкурентного виробничого потенціалу та системи управління ним, що втілюється у створенні ефективної виробничої підсистеми, призначеної для виготовлення конкурентоспроможної продукції. Основна мета такої стратегії полягає у створенні економічно ефективної та гнучкої виробничої системи, яка здатна швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах та потребах споживачів.

Для кращого розуміння сутності виробничих стратегій їх можна класифікувати залежно від орієнтації на:

- ринкові потреби;
- виробничі можливості;
- загальні ресурси та потенціал підприємства;
- комплексний підхід, що поєднує ці аспекти.

Виробнича стратегія відіграє ключову роль у процесі планування, забезпечуючи відповідність виконання виробничих завдань стратегічним цілям підприємства. Оскільки ринкові умови та завдання постійно змінюються, виробнича стратегія потребує періодичного коригування, щоб відповідати майбутнім потребам споживачів і залишатися актуальною.

При розробці виробничої стратегії промислове підприємство має враховувати низку ключових параметрів.

По-перше, необхідно оцінити обсяги продукції, які потрібно виготовити в певний період, що залежить від виробничих потужностей і загального виробничого потенціалу.

По-друге, слід проаналізувати розбіжності між поточними характеристиками виробничих процесів і тими, що необхідні для забезпечення запланованого випуску продукції.

По-третє, важливо визначити масштаби виробничого потенціалу та рівень його гнучкості, щоб забезпечити адаптивність до змін.

Крім того, стратегія має сприяти досягненню оптимальних витрат на виробництво та створенню доданої вартості. Нарешті, вона повинна передбачати швидкість впровадження інновацій і трансформацію виробничих процесів, щоб забезпечити довгострокову конкурентоспроможність і стабільність підприємства в умовах мінливого ринкового середовища [16].

Фінансова стратегія відіграє ключову роль у визначенні природи та напрямів фінансових відносин підприємства, охоплюючи як внутрішні, так і зовнішні аспекти його діяльності. Вона передбачає встановлення цілей використання фінансових ресурсів і капіталу, вибір методів фінансування, визначення часових рамок, інструментів і підходів до управління рухом фінансових потоків, а також формування спеціалізованого набору фінансових стратегій, адаптованих до потреб підприємства. Важливим елементом цієї стратегії є рішення щодо оптимальної структури капіталу, зокрема балансу між основним і оборотним капіталом, а також між власними та залученими коштами. Крім того, фінансова стратегія включає політику управління боргами, яка передбачає чітке розуміння джерел, обсягів, термінів, відсоткових ставок і умов залучення фінансування у вигляді позик. Обсяги та форма боргів є критично важливими показниками фінансової стійкості підприємства. Також стратегія охоплює організацію взаємодії з фінансовими, страховими, кредитними установами, акціонерами та фінансовим ринком загалом, що відображається в особливостях побудови фінансової підсистеми управління.

Стратегія управління персоналом зосереджується на створенні ефективної системи планування, організації, керівництва та контролю трудових ресурсів. Цей процес спрямований на забезпечення оптимального використання людського потенціалу підприємства для досягнення його цілей. Він включає розробку підходів до залучення, мотивації та розвитку персоналу, а також оцінку їхньої продуктивності.

Операційна стратегія визначає принципи управління окремими елементами організаційної структури та процесами, що створюють додану вартість продукту чи послуги. Вона встановлює стандарти виконання бізнес-

процесів, забезпечуючи їх ефективність і послідовність. Операційні стратегії слугують доповненням до бізнес-плану, сприяючи розвитку, масштабуванню або реструктуризації підприємства. Зазвичай такі стратегії розробляються керівниками середньої ланки, а їхні пропозиції подаються на розгляд і затвердження вищому керівництву.

За концепцією М. Портера, формування стратегії підприємства на ринку базується на трьох ключових підходах, кожен із яких має свої особливості та спрямований на забезпечення конкурентних переваг. Один із підходів зосереджений на досягненні лідерства через мінімізацію витрат виробництва. Підприємство прагне оптимізувати витрати на виробництво та реалізацію продукції, що дозволяє пропонувати нижчі ціни порівняно з конкурентами, зберігаючи при цьому вищий маржинальний прибуток. Для реалізації цього підходу необхідна ефективна організація виробництва та постачання, сучасні технології, потужна інженерно-конструкторська база та налагоджена система розподілу продукції. При цьому маркетинг відіграє другорядну роль, оскільки основний акцент робиться на економії витрат [25].

Інший підхід передбачає спеціалізацію у виробництві високоякісної або унікальної продукції. Підприємство зосереджується на створенні спеціалізованих товарів і розробці потужної маркетингової стратегії, щоб зайняти лідерські позиції у своїй ніші. Такий підхід дозволяє приваблювати клієнтів навіть за умови вищих цін завдяки унікальності або високій якості продукції. Для успішної реалізації проєкту підприємство має володіти значним потенціалом у сфері наукових досліджень і розробок, що дозволяє створювати інноваційні продукти та вдосконалювати технологічні процеси. Крім того, критично важливо мати команду висококваліфікованих дизайнерів, здатних розробляти продукти з урахуванням сучасних тенденцій та вимог ринку. Не менш важливою є наявність ефективної системи забезпечення високої якості продукції на всіх етапах виробництва, що гарантує довіру споживачів і підвищує конкурентоспроможність. Стратегія маркетингу має бути ретельно продуманою і спрямованою на підкреслення унікальності пропозиції, формування

позитивного іміджу бренду та активне залучення цільової аудиторії, що забезпечить стабільний розвиток підприємства та його стійкі позиції на ринку.

Ще один підхід орієнтований на фокусування на конкретному сегменті ринку. Підприємство аналізує потреби певної групи споживачів і зосереджує свої зусилля на задоволенні їхніх специфічних вимог. Цей підхід може реалізовуватися через зниження витрат, спеціалізацію на певному типі продукції або поєднання обох методів. Ключовим аспектом є глибоке розуміння потреб цільового сегмента, а не загального ринку, що дозволяє підприємству ефективно адаптувати свою пропозицію до конкретних запитів клієнтів [25].

У процесі визначення перспективних напрямів діяльності підприємства можуть створюватися різні типи стратегій, які класифікуються за певними характеристиками, що дозволяють адаптувати їх до конкретних цілей і умов функціонування, як зазначено на рисунку 1.2.



Рис.1.2 - Класифікація стратегій напрямів функціонування підприємства

Джерело: розроблено за даними [3]

Аналіз класифікації стратегій за різними характеристиками, представленими в таблиці, дозволяє зробити висновок, що стратегічне планування є багатограним і комплексним процесом, який враховує різноманітні аспекти діяльності підприємства. Класифікація стратегій за масштабом розробки, напрямками діяльності, видами ресурсів, темпами розвитку та способами забезпечення розвитку відображає гнучкість і адаптивність цього інструменту управління, що дає змогу підприємствам ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики.

Загальна (генеральна) стратегія задає основний напрям розвитку підприємства, тоді як допоміжні стратегії забезпечують її реалізацію через деталізацію окремих аспектів діяльності. За напрямками діяльності маркетингові, виробничі, фінансові та інвестиційні стратегії дозволяють комплексно охопити ключові сфери функціонування підприємства, забезпечуючи синергію між ними. Наприклад, фінансова стратегія визначає управління капіталом і боргами, тоді як маркетингова стратегія зосереджується на позиціонуванні на ринку, що разом сприяє досягненню конкурентних переваг.

Класифікація за видами ресурсів підкреслює важливість ефективного управління трудовими ресурсами, основними фондами, власним і позиковим капіталом. Це дозволяє оптимізувати використання наявних активів і залучати додаткові ресурси для забезпечення сталого розвитку. Наприклад, стратегія формування трудових ресурсів сприяє підвищенню продуктивності персоналу, тоді як стратегія залучення позикового капіталу забезпечує фінансову підтримку для реалізації амбітних проєктів.

За темпами розвитку стратегії прискореного зростання, обмеженого зростання, збереження становища та скорочення відображають різні підходи до адаптації підприємства до ринкових умов. Стратегія прискореного зростання підходить для амбітних організацій, які прагнуть швидкого розширення, тоді як стратегія скорочення може бути необхідною в умовах економічної кризи для уникнення банкрутства. Ці стратегії дозволяють гнучко реагувати на зміни

ринкової кон'юнктури, забезпечуючи стабільність або розвиток залежно від обставин.

Класифікація за способами забезпечення розвитку, яка включає стратегії концентрованого, диверсифікованого та інтегрованого розвитку, підкреслює можливість вибору оптимального шляху для розширення діяльності. Концентрований розвиток фокусується на поглибленні позицій на вже освоєних ринках, тоді як диверсифікований розвиток відкриває нові ринкові можливості, а інтегрований розвиток сприяє розширенню через створення нових підрозділів або співпрацю з контрагентами. Кожен із цих підходів має свої переваги та ризики, що вимагає ретельного аналізу перед їх впровадженням.

Представлена класифікація стратегій демонструє їх різноманітність і можливість адаптації до специфіки підприємства, його цілей і ринкових умов. Ефективне стратегічне планування передбачає інтеграцію цих стратегій у єдину систему, яка враховує масштаби, ресурси, темпи та способи розвитку. Це забезпечує не лише досягнення короткострокових цілей, але й стійке зростання підприємства в довгостроковій перспективі, дозволяючи йому залишатися конкурентоспроможним у динамічному економічному середовищі.

Всі перелічені стратегії та підходи базуються на пошуку оптимального балансу між наявними ресурсами та можливостями підприємства з одного боку, та задоволенням запитів і вимог ринку з іншого. Це передбачає, що управлінські рішення повинні враховувати не лише фінансові та матеріальні ресурси, а й потенціал персоналу, технологічну базу та організаційну структуру компанії. Водночас, ефективне задоволення потреб ринку вимагає гнучкості, здатності швидко адаптуватися до змін у попиті та враховувати поведінку конкурентів. Важливо підкреслити, що в реальних умовах підприємство рідко обмежується застосуванням лише однієї стратегії. Часто воно поєднує кілька підходів одночасно, комбінуючи, наприклад, стратегію диференціації з ціновою політикою або розвитком інноваційних продуктів, що дозволяє максимізувати ефективність діяльності та зміцнити позиції на ринку. Такий комплексний підхід

сприяє не лише задоволенню поточних потреб споживачів, а й формуванню довгострокових конкурентних переваг.

1.3. Процес розробки та впровадження стратегії розвитку на підприємстві

Процес розробки та впровадження стратегії на підприємстві охоплює різні підходи та етапи, які варіюються залежно від рівня деталізації, складності організації та специфіки її розвитку. Розробка стратегії відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління підприємством, відображаючи якість цього процесу.

Стратегія формує чітке бачення майбутнього розвитку підприємства, дозволяючи застосовувати сучасні методи управління для досягнення збалансованого та цілеспрямованого розвитку. Вона визначає довгострокові цілі та орієнтири діяльності компанії.

Залежно від обраного підходу, етапи розробки стратегії можуть відрізнятися за змістом і кількістю.

Розглянемо основні підходи в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Підходи розробки стратегії

Підхід	Основна характеристика	Орієнтація	Інструменти та методи	Переваги
Класичний	Раціональний аналіз і чітке довгострокове планування	Максимізація прибутку	Матричні методи, аналіз конкурентного середовища, оцінка стану підприємства	Чіткість, структурованість, орієнтація на довгострокові цілі
Еволюційний	Використання внутрішніх ресурсів і гнучкої виробничої системи	Прибутковість та ефективність	Оптимізація ресурсів, адаптація до ринкових змін	Гнучкість, економія ресурсів, адаптивність до змін
Процесний	Прагматичний підхід, гнучкість і адаптивність стратегій	Адаптація до змінних умов	Реструктуризація цілей, зміна орієнтацій	Можливість швидкої адаптації, гнучкість у реалізації

Продовження табл. 1.3

Системний	Комплексний аналіз зовнішнього середовища з урахуванням різних аспектів	Глибоке розуміння умов діяльності	Математичні методи, кваліметричні інструменти, системний аналіз	Всебічність, врахування соціальних, економічних і культурних факторів
-----------	---	-----------------------------------	---	---

Джерело: складено за даними [35]

Кожен із цих підходів має свої переваги, а вибір залежить від цілей і контексту підприємства. Гнучкість і адаптивність стратегії є критично важливими для реагування на ринкові та внутрішні зміни.

Розробка стратегії передбачає вирішення різноманітних викликів, таких як невизначеність щодо початку процесу, брак чіткого плану реалізації ідей чи відсутність консенсусу щодо оцінки поточної ситуації. У таких випадках можуть застосовуватися метод проб і помилок, залучення експертів або використання інструментів системного аналізу, планування, контролю та підтримки. Це може вимагати співпраці фахівців різних профілів і розробки спеціалізованих процедур для досягнення стратегічних цілей.

Г. Мінцберг виокремив кілька підходів до формування стратегій. Плановий підхід передбачає формалізовану розробку та оцінку стратегії за участю висококваліфікованих експертів [1]. Підприємницький підхід базується на особистому досвіді керівника та знаннях галузі, формуючи «візію» майбутнього бізнесу, яка визначає подальше планування та реалізацію проєктів. Третій підхід – «навчання на досвіді» – застосовується в нестабільних умовах, де стратегії адаптуються до зовнішніх змін. Цей процес менш формалізований, більш гнучкий і залежить від ініціативи керівника-підприємця.

Процес стратегічного планування включає ключові етапи, які сприяють ефективному розвитку та управлінню підприємством:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. Проводяться прогнози розвитку, визначаються можливості й загрози, а також сильні та слабкі сторони підприємства.

2. Формулювання місії компанії, визначення загальної мети та конкретних цілей.
3. Порівняння мети й цілей із результатами аналізу середовища, виявлення розбіжностей і розробка альтернативних стратегій для їх усунення.
4. Створення сценаріїв розвитку: оптимістичного, песимістичного та найбільш імовірного, з оцінкою їх впливу на стратегії.
5. Вибір оптимальної стратегії з-поміж розглянутих варіантів.
6. Розробка детального стратегічного плану з конкретними діями, ресурсами та строками виконання.
7. Формування середньострокових тактичних планів для реалізації стратегічних завдань.
8. Створення оперативних планів і проєктів для виконання тактичних цілей.
9. Впровадження стратегії: організація виконання запланованих дій.
10. Оцінка виконання стратегії, контроль її реалізації та коригування за необхідності на основі зворотного зв'язку.

Даний підхід до стратегічного планування дозволяє підприємству сформувати зрозумілу дорожню карту для досягнення своїх цілей і завдань, а також успішно контролювати процес їх реалізації.

М. Мескон запропонував структурувати процес стратегічного розвитку підприємства через дев'ять ключових етапів:

1. Визначення місії компанії – формулювання основної мети та призначення організації.
2. Постановка цілей – встановлення чітких, вимірюваних і досяжних цілей.
3. Аналіз зовнішнього середовища – оцінка зовнішніх факторів, таких як економічні умови, конкуренція, політичні зміни та технологічні тренди.
4. Дослідження внутрішніх сильних і слабких сторін – аналіз ресурсів, можливостей і обмежень компанії.
5. Оцінка стратегічних альтернатив – розгляд різних варіантів стратегій для досягнення цілей.

6. Вибір оптимальної стратегії – визначення стратегії, яка найкраще відповідає потребам підприємства.

7. Впровадження стратегії – практична реалізація обраного стратегічного плану.

8. Управління та контроль виконання стратегії – моніторинг реалізації плану та коригування дій за потреби.

9. Оцінка ефективності стратегії – аналіз результатів і дієвості обраного підходу.

Дані етапи забезпечують системний та послідовний підхід до розробки та реалізації стратегії, що дозволяє підприємству більш ефективно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Важливо, щоб стратегія відповідала SMART-критеріям, які представлені на рисунку 1.2, адже ці критерії визначають чіткість, вимірюваність, досяжність, релевантність та часові рамки поставлених цілей. Оцінка стратегії за SMART-критеріями дозволяє перевірити її на відповідність науковим стандартам, а також забезпечує реалістичність і практичну ефективність у досягненні визначених результатів [40].

Процес стратегічного планування передбачає розробку цілого комплексу стратегічних документів, починаючи від загальної стратегії розвитку підприємства, яка визначає його довгострокові пріоритети, до функціональних стратегій окремих підрозділів, що деталізують конкретні напрями діяльності. Крім того, у процесі реалізації стратегії формуються окремі проєкти та програми, які спрямовані на досягнення конкретних тактичних цілей та забезпечують практичну реалізацію стратегічних рішень. Даний підхід дозволяє підприємству не лише планувати свою діяльність, але й системно контролювати її ефективність на всіх рівнях управління.

Стратегічний план орієнтований на довгострокову перспективу, але має бути гнучким для адаптації до змін. Це програма діяльності компанії на тривалий період, яка враховує мінливе бізнесове та соціальне середовище.



Рис. 1.2 – SMART-критерії

Джерело: складено за даними [40].

Для забезпечення динамічності процесу планування важливо, щоб відповідальність за його розробку була розподілена по всій організації. Такий підхід сприяє не лише підвищенню рівня обізнаності та залученості працівників, а й формуванню відчуття відповідальності на кожному рівні управлінської структури. Крім того, він дозволяє враховувати інтереси різних зацікавлених сторін (клієнтів, акціонерів, працівників, державних інституцій та суспільства в цілому), що забезпечує більш збалансований та стійкий розвиток організації.

Реалізація стратегічного плану здійснюється у два основні етапи, детально відображені на рисунку 1.3.

Процес розробки стратегії підприємства передбачає логічно послідовні етапи, які забезпечують системний підхід до формування та реалізації стратегічного плану. Спочатку проводиться оцінка поточної ситуації підприємства. На цьому етапі аналізується зовнішнє середовище, в якому функціонує підприємство, а також внутрішні фактори, включаючи його сильні та слабкі сторони, рівень конкурентоспроможності та потенційні можливості для розвитку.

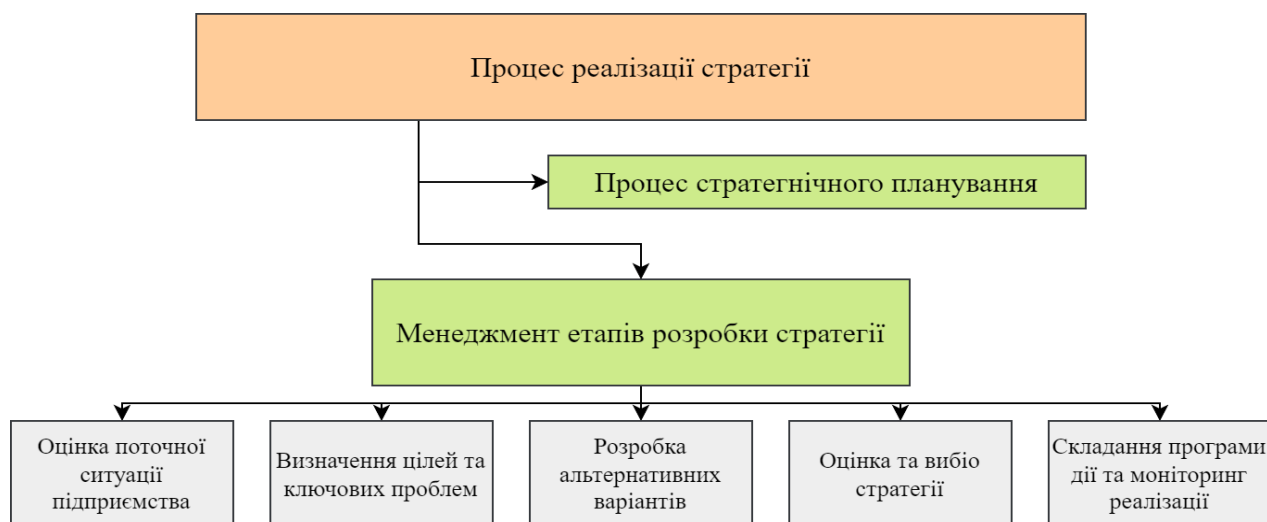


Рис. 1.3 – Етапи процесів реалізації стратегії

Джерело: складено за даними [40]

Такий аналіз дозволяє отримати повне уявлення про становище підприємства на ринку та його внутрішні ресурси.

На основі отриманих даних визначаються конкретні цілі діяльності підприємства та ключові проблеми, які необхідно вирішити для досягнення стратегічної мети. Цілі формулюються таким чином, щоб вони відображали загальну спрямованість діяльності підприємства, а згодом конкретизуються через вимірювані показники, що полегшують контроль за їх виконанням. Визначення проблем допомагає окреслити бар'єри, які можуть перешкоджати досягненню поставлених цілей.

Далі здійснюється розробка альтернативних варіантів стратегій розвитку підприємства. На цьому етапі розглядаються різні сценарії, які враховують можливі зміни в зовнішньому середовищі, а також внутрішні резерви та можливості підприємства. Кожен варіант стратегії аналізується з урахуванням його потенційної ефективності та відповідності цілям підприємства.

Після розробки альтернативних стратегій проводиться їх оцінка та вибір оптимального варіанту. Команда управління аналізує, яка з запропонованих стратегій найкраще відповідає цілям підприємства, його ресурсам і можливостям. Оцінка включає перевірку реальності реалізації стратегії, враховуючи наявність необхідних ресурсів, а також потребу в додаткових

зусиллях, наприклад, у сфері маркетингу чи вдосконалення організаційних процесів. Важливим є визначення того, чи є обрана стратегія доцільною та чи здатна вона забезпечити досягнення поставлених цілей.

На завершальному етапі формується програма дій, яка деталізує конкретні кроки та заходи, необхідні для реалізації обраної стратегії. Програма включає тактичне планування, спрямоване на конкретизацію завдань на всіх рівнях управління підприємством. Визначаються послідовність виконання заходів, відповідальні особи та терміни реалізації. Після впровадження стратегії здійснюється постійний моніторинг і оцінка її виконання, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення та вносити корективи.

Для ефективної розробки стратегії підприємства ключовим є ретельне дослідження ринку та аналіз його тенденцій. Це передбачає оцінку конкурентоспроможності підприємства, його виробничо-технічних можливостей, доступних ресурсів, а також зовнішнього середовища, включаючи макроекономічні фактори та регуляторні норми. Такий аналіз забезпечує міцну основу для подальшого планування.

Наступним кроком є чітке формулювання цілей і визначення ключових проблем розвитку. Якісні цілі, що відображають загальну місію підприємства, трансформуються у вимірювані показники, які дозволяють оцінювати прогрес. Якщо в процесі аналізу виявляється невідповідність між поставленими цілями та наявними ресурсами, необхідно повернутися до етапу формулювання цілей і скоригувати їх для забезпечення реалістичності.

Розробка альтернативних варіантів розвитку передбачає аналіз внутрішніх резервів підприємства та можливих шляхів їх використання. На основі цього аналізу формуються різні стратегічні сценарії, кожен з яких оцінюється з точки зору доцільності та потенційних результатів. Вибір оптимальної стратегії ґрунтується на зіставленні її з ресурсними можливостями підприємства та зовнішніми умовами.

Оцінка стратегій розвитку включає перевірку їхньої реалістичності та відповідності цілям. На цьому етапі враховуються не лише наявні ресурси, а й

можливі ризики та додаткові потреби, наприклад, у вдосконаленні маркетингових підходів чи організації торгівлі. Стратегія має бути не лише теоретично обґрунтованою, а й практично здійсненою.

На фінальному етапі розробляється детальна програма дій, яка охоплює всі аспекти реалізації стратегії. Програма передбачає чітке визначення завдань, розподіл обов'язків між виконавцями, а також встановлення часових рамок для виконання. Постійне відстеження та контроль виконання програми дають підприємству змогу залишатися гнучким і швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, одночасно враховуючи інтереси всіх зацікавлених сторін.

Процес розробки стратегії розвитку підприємства передбачає вибір одного з підходів до стратегічного планування, кожен із яких має власні переваги та обмеження. Остаточне рішення щодо стратегії формується з урахуванням специфіки діяльності підприємства, умов ринку та його внутрішніх ресурсів.

Висновки за розділом 1:

1. Стратегічна діяльність підприємства є ключовим елементом управління, спрямованим на формування довгострокового плану розвитку, забезпечення конкурентоспроможності та адаптації до змін ринкового середовища. Стратегія визначає цілі, завдання та способи їх досягнення, враховуючи внутрішні ресурси та зовнішні виклики. Аналіз різних підходів до визначення стратегії, зокрема за Г. Мінцбергом, показує її багатогранність: стратегія виступає як план, принцип поведінки, позиція, перспектива та маневр. Ці аспекти дозволяють розглядати її як інструмент для проактивного формування майбутнього підприємства. Стратегічна діяльність включає планову, аналітичну, організаційну, контрольну та комунікативну функції, які забезпечують розробку місії, аналіз середовища, організацію ресурсів, моніторинг виконання та взаємодію зі стейкхолдерами. Вона ґрунтується на ринкових можливостях, потенціалі підприємства, внутрішніх цінностях та

соціальної відповідальності, що дозволяє досягати довгострокових цілей у динамічному середовищі.

2. Класифікація стратегій розвитку підприємства відображає їх різноманітність та адаптивність до внутрішніх і зовнішніх умов. Стратегії поділяються за ієрархічними рівнями: корпоративна стратегія визначає загальний вектор розвитку, ділова – дії в конкретних ринкових сегментах, функціональна – координацію окремих сфер (маркетинг, виробництво, фінанси), а операційна – виконання конкретних завдань. За концепцією М. Портера, стратегії можуть базуватися на лідерстві за витратами, диференціації чи фокусуванні на сегменті ринку. Крім того, стратегії класифікуються за масштабом, напрямками діяльності, видами ресурсів, темпами розвитку (прискорене зростання, стабілізація, скорочення) та способами забезпечення розвитку (концентрований, диверсифікований, інтегрований). Така систематизація дозволяє підприємству обирати оптимальний шлях розвитку, балансує між ресурсами та ринковими вимогами, а також комбінувати кілька стратегій для досягнення синергії та конкурентних переваг.
3. Процес розробки та впровадження стратегії розвитку підприємства є складним і багатоетапним, що включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання місії та цілей, розробку альтернативних стратегій, їх оцінку та вибір оптимального варіанту, а також створення програми дій із тактичним і оперативним плануванням. Стратегія має відповідати SMART-критеріям (конкретність, вимірюваність, досяжність, реалістичність, визначеність у часі), що забезпечує її ефективність. Гнучкість і адаптивність стратегії є ключовими для реагування на зміни, а розподіл відповідальності за її розробку підвищує залученість персоналу та врахування інтересів стейкхолдерів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТОЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ДІЕГО ФУД»

2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

ТОВ "Дієго Фуд" є сучасним українським підприємством, що спеціалізується на виробництві готових кормів та смаколиків для домашніх тварин. Засноване в 2023 році, підприємство швидко зайняло свою нішу на ринку завдяки високій якості продукції, інноваційному підходу до виробництва та орієнтації на потреби сучасних власників домашніх тварин.

ТОВ "Дієго Фуд" було зареєстровано 11 квітня 2023 року в місті Одеса, Україна. Підприємство має організаційно-правову форму товариства з обмеженою відповідальністю, що забезпечує гнучкість у управлінні та розподілі прибутку між засновниками, а також обмежує їхню фінансову відповідальність розміром внеску до статутного капіталу. Статутний капітал ТОВ "Дієго Фуд" становить 10 000,00 грн, що є типовим для невеликих та середніх підприємств на початковому етапі розвитку. Реєстрація підприємства в Одесі, одному з ключових економічних центрів України, сприяє доступу до розвиненої інфраструктури, логістичних шляхів та ринків збуту.

Основним видом діяльності ТОВ "Дієго Фуд" є виробництво смаколиків для тварин, що включає функціональні та поживні продукти, призначені для собак, котів та інших домашніх улюбленців. Продукція компанії розробляється з урахуванням сучасних стандартів якості, ветеринарних вимог та потреб ринку, що забезпечує її конкурентоспроможність. Виробництво смаколиків передбачає використання натуральних інгредієнтів, що відповідають міжнародним стандартам безпеки харчових продуктів для тварин, а також інноваційних технологій для забезпечення тривалого терміну зберігання та збереження поживних властивостей.

Асортимент ТОВ "Дієго Фуд" включає широкий спектр продуктів, таких як ласощі для тренування, функціональні смаколики з добавками для підтримки здоров'я зубів, шерсті чи суглобів, а також спеціалізовані продукти для тварин з особливими дієтичними потребами. Підприємство активно працює над розширенням асортименту, щоб відповідати зростаючому попиту на якісні продукти для домашніх тварин в Україні та за її межами.

Юридична адреса ТОВ "Дієго Фуд" розташована за адресою: Україна, Одеська область, місто Одеса, вул. Комарова Космонавта, будинок 10, офіс 403. Географічне розташування в Одесі забезпечує підприємству низку логістичних переваг, зокрема доступ до морського порту, що сприяє потенційному експорту продукції, а також розвинену транспортну інфраструктуру для дистрибуції товарів по всій Україні.

Розташування в економічно активному регіоні також дозволяє компанії залучати кваліфікованих спеціалістів та співпрацювати з місцевими постачальниками сировини. Характеристика підприємства розкрита у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика ТОВ «ДІЕГО ФУД»

Пункт	Інформація
Найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДІЕГО ФУД ГРУП"
Скорочена назва підприємства	ТОВ "ДІЕГО ФУД"
Назва англійською мовою	LIMITED LIABILITY COMPANY DIEGO FOOD GROUP (LLC DIEGO FOOD GROUP)
Статус юридичної особи	Зареєстровано (не перебуває в процесі припинення)
Код ЄДРПОУ	45092987
Дата реєстрації	11.04.2023
Уповноважені особи	САЧЕНКО ІГОР
Статутний капітал	10 000,00 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність

Продовження табл. 2.1

Види діяльності	Основний: - 10.92 Виробництво готових кормів для домашніх тварин
Контактна інформація	Україна, Одеська обл., м. Одеса, вул. Комарова Космонавта, будинок 10, офіс 403

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «Дієго Фуд»

Організаційна структура ТОВ "Дієго Фуд" є компактною та функціональною, що відповідає масштабам підприємства на початковому етапі розвитку. Керівництво компанією здійснює Саченко Ігор, який виконує функції директора та відповідає за стратегічне планування, координацію діяльності підрозділів та представництво компанії у зовнішніх відносинах. Основні підрозділи підприємства включають:

Виробничий відділ - відповідає за розробку рецептур, виготовлення смаколиків, контроль якості та дотримання технологічних стандартів.

Відділ продажів та маркетингу - займається просуванням продукції, аналізом ринку, розробкою маркетингових стратегій та співпрацею з дистриб'юторами.

Фінансовий відділ - забезпечує управління фінансами, облік витрат та доходів, а також планування бюджету.

Логістичний відділ - відповідає за постачання сировини, зберігання готової продукції та її доставку до клієнтів.

Така структура дозволяє ТОВ "Дієго Фуд" ефективно координувати всі етапи виробничого процесу, від закупівлі сировини до реалізації готової продукції, забезпечуючи швидке реагування на зміни ринкових умов.

Показники економічної ефективності дозволяють оцінити ефективність роботи підприємства, його фінансову стабільність та конкурентоспроможність на ринку. Аналіз ключових економічних індикаторів дає змогу не лише констатувати поточний стан справ, але й виявити потенційні резерви для підвищення ефективності діяльності ТОВ «ДІЕГО ФУД».

Показники економічної діяльності ТОВ «ДІЕГО ФУД» складено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показники економічної діяльності ТОВ «ДІЕГО ФУД» за 2022-2024 рр.

№ з/п	Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2022-2024рр.	
					Абсолютне значення	%
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	5 672,19	7 145,76	8 216,62	2 544,43	44,857
2	Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	3	3	4	1	33,33
3	Фонд оплати праці, тис. грн.	736,84	841,20	976,45	239,61	32,51
4	Вартість майна підприємства, тис. грн.	2 193,67	2 413,04	2 654,34	460,67	21,00
5	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	548,42	603,26	663,59	115,17	21,00
6	Операційні витрати, тис. грн.	227,83	286,87	329,90	102,07	44,811
7	Фондовіддача основних засобів, грн./грн.	10,343	11,842	12,376	2,033	19,66
8	Продуктивність праці, тис. грн./ос.	1 890,73	2 381,92	2 054,155	163,425	8,64
9	Середньорічна заробітна плата працюючого, тис. грн./ос.	59,91	63,727	70,248	10,343	17,26
10	Питома вага (питомі витрати), грн./грн.	0,0402	0,0401	0,0401	-0,0001	-0,249
11	Дебіторська заборгованість, тис. грн.	896,53	1 058,31	1 217,06	320,53	35,75
12	Кредиторська заборгованість, тис. грн.	671,29	704,85	740,09	68,80	10,25
13	Чистий прибуток, тис. грн.	113,45	285,29	409,49	296,04	260,99

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «Дієго Фуд»

Аналіз за 2022–2024 роки свідчить про адаптивність підприємства до складних економічних умов та поступове відновлення після кризового 2022 року. Незважаючи на значний вплив війни, що призвела до економічного спаду, підприємство продемонструвало стійкість завдяки зростанню попиту на смаколики для тварин. Чистий дохід від реалізації зріс із 5 672,19 тис. грн до 8 216,62 тис. грн. у 2022 році та 2024 році відповідно, що відображає позитивну динаміку ринку зоотоварів та ефективну адаптацію до ринкових умов.

Середньорічна заробітна плата зросла з 59,905 тис. грн. до 70,248 тис. грн., що сприяло утриманню персоналу в умовах обмеженої пропозиції робочої сили. Також показали стабільне зростання вартість майна та основних засобів, дорівнюючи 2 654,34 тис. грн. та 663,59 тис. грн. відповідно до 2024 року, що свідчить про поступові інвестиції в модернізацію виробництва. Операційні витрати зросли пропорційно доходам, відображаючи підвищення цін на сировину та енергоносії, але питомі витрати залишилися стабільними завдяки оптимізації процесів. Фондовіддача основних засобів зросла з 10,343 до 12,376 грн./грн., вказуючи на ефективніше використання активів.

Чистий прибуток значно зріс із 113,45 тис. грн. До 409,49 тис. грн. у 2024 році порівняно з 2022, що демонструє здатність підприємства відновлюватися та зміцнювати фінансову стабільність у посткризовий період. Загалом, ТОВ «ДІЕГО ФУД» успішно адаптувалося до викликів, використовуючи зростання попиту на ринку зоотоварів та оптимізуючи внутрішні процеси, що забезпечило позитивну динаміку ключових показників і зміцнення ринкової позиції. Аналіз дебіторської заборгованості ТОВ «ДІЕГО ФУД» складено в таблиці 2.3.

Загальна дебіторська заборгованість зросла з 896,53 тис. грн. у 2022 році до 1 217,06 тис. грн. у 2024 році, що становить приріст на 35,75%. Основну частку приросту забезпечує заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги, яка збільшилася з 851,70 тис. грн. до 1 156,20 тис. грн., відображаючи розширення клієнтської бази та зростання продажів смаколиків для тварин у період економічного відновлення після значного спаду 2022 року, спричиненого війною.

Таблиця 2.3

Аналіз дебіторської заборгованості ТОВ «ДІЕГО ФУД» за 2022-24 рр.

Показники заборгованості	2022	2023	2024	Відхилення 2022-2024рр.	
				Абсолютне значення	%
1. Дебіторська заборгованість	896,53	1 058,31	1 217,06	320,53	35,75
1.2. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	851,70	1 005,39	1 156,20	304,50	35,75
1.3. Дебіторська заборгованість за розрахунками	44,83	52,92	60,86	16,03	35,73
1.3.1. За виданими авансами	22,41	26,46	30,43	8,02	35,79
1.3.2. З бюджетом	22,42	26,46	30,43	8,01	35,68

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «Дієго Фуд»

Заборгованість за розрахунками, включаючи видані аванси та розрахунки з бюджетом, також демонструє зростання, хоч і менш значне, що пов'язано з поступовим збільшенням операційної активності та потреби в закупівлі сировини. Загалом, зростання дебіторської заборгованості є позитивним сигналом, оскільки вказує на пожвавлення ринкової активності та довіру клієнтів до підприємства. Однак це також вимагає від ТОВ «ДІЕГО ФУД» посилення контролю за своєчасністю погашення заборгованості, щоб уникнути ризиків ліквідності в умовах економічної нестабільності та інфляційних викликів.

Для повнішого розуміння ефективності роботи підприємства варто перейти до аналізу фінансових результатів, які відображають ключові показники, що характеризують економічну стійкість і потенціал підприємства в умовах мінливого економічного середовища.

Показники фінансових результатів діяльності ТОВ «ДІЕГО ФУД» за останні роки та їх аналіз складено в таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «ДІЕГО ФУД» за 2022-24 рр.,
тис. грн.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2022-2024рр.	
				Абсолютне значення	%
Валовий прибуток	1 589,21	2 000,81	2 300,65	711,44	44,77
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1 361,38	1 713,94	1 970,75	609,37	44,77
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1 347,77	1 696,80	1 951,04	603,27	44,76
Чистий фінансовий результат: прибуток	113,45	285,29	409,49	296,04	260,99

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «Дієго Фуд»

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «ДІЕГО ФУД» за період 2022–2024 років демонструє стійке відновлення економічної ефективності підприємства в умовах складного макроекономічного середовища України, зумовленого воєнними викликами та поступовим пожвавленням ринку зоотоварів. Валовий прибуток зріс із 1 589,21 тис. грн. у 2022 році до 2 300,65 тис. грн. у 2024 році, що становить приріст на 44,77%, відображаючи зростання чистого доходу внаслідок розширення ринкової активності та попиту на смаколики для тварин. Фінансовий результат від операційної діяльності збільшився з 1 361,38 тис. грн. до 1 970,75 тис. грн., що свідчить про ефективне управління операційними витратами на тлі зростання доходів. Фінансовий результат до оподаткування зріс із 1 347,77 тис. грн. до 1 951,04 тис. грн. Чистий фінансовий результат демонструє значне зростання – із 113,45 тис. грн. до 409,49 тис. грн.

На основі аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «ДІЕГО ФУД» демонструє впевнену динаміку зростання і послідовне зміцнення своїх

фінансово-господарських позицій. Попри молодий вік підприємства, його діяльність уже характеризується збільшенням обсягів реалізації, нарощенням чистого прибутку, зростанням продуктивності праці та ефективним використанням основних засобів. Важливим є і те, що підприємство здійснює цілеспрямовану модернізацію виробничих процесів та утримує позитивну рентабельність.

Однак аналіз показує, що зростання попиту на комплексні продукти для тварин відкриває для ТОВ «Дієго Фуд» нові стратегічні можливості. Перехід від вузькопрофільного виробництва смаколиків до повномасштабного виготовлення повнораціонних кормів дозволить підприємству диверсифікувати свій бізнес, охопити нові сегменти ринку та посилити конкурентні позиції. Такий напрям розвитку логічно продовжує поточну діяльність компанії, базуючись на вже наявних виробничих потужностях, досвіді роботи з харчовими продуктами для тварин і сформованому колі клієнтів.

Успішна діяльність ТОВ «Дієго Фуд» на ринку смаколиків для тварин створює передумови для подальшої експансії через розширення продуктової лінійки. Втім, ухвалення стратегії щодо запуску виробництва кормів потребує не лише внутрішніх ресурсів, але й глибокого розуміння зовнішніх чинників.

2.2. Оцінка зовнішнього середовища підприємства

Зовнішнє середовище підприємства – це сукупність зовнішніх умов і чинників, які прямо чи опосередковано впливають на його функціонування, стратегічні рішення та досягнення запланованих результатів. Його структура охоплює широкий спектр складових. Зовнішнє середовище формує рамки, у яких підприємство змушене діяти, адаптуватися, шукати нові можливості або реагувати на потенційні загрози [17,18,19,20,29,30].

До ключових елементів зовнішнього середовища належать наступні пункти.

Економічне середовище, що охоплює загальний стан економіки країни, рівень інфляції, динаміку обмінного курсу, купівельну спроможність населення, ринкову кон'юнктуру, рівень безробіття, інвестиційний клімат тощо. Усе це впливає на фінансові можливості споживачів і ділову активність компаній, зокрема в сегменті товарів для тварин.

Соціокультурне середовище, яке формують демографічні показники, культурні традиції, зміна стилю життя, поведінкові особливості споживачів, цінності та пріоритети суспільства. Сучасна тенденція до гуманізації домашніх тварин, поширення сімей без дітей і зростання витрат на утримання улюбленців суттєво стимулює розвиток ринку кормів.

Політико-правове середовище включає чинне законодавство, податкову політику, регуляторні обмеження, митне регулювання, політичну стабільність, санітарні норми та експортно-імпортні вимоги. Це середовище визначає межі правового функціонування підприємства, формує рівень адміністративного навантаження та впливає на можливості виходу на нові ринки.

Технологічне середовище охоплює темпи науково-технічного прогресу, розвиток цифрових платформ, автоматизацію виробництва, інноваційні рішення у сфері переробки сировини та створення нових рецептур кормів. Для підприємств харчової галузі це важливий фактор конкурентоспроможності, що дає змогу знижувати витрати, підвищувати якість і адаптуватися до нових запитів споживачів.

Екологічне середовище враховує стан довкілля, природоохоронні вимоги, вплив виробництва на екосистему, стандарти утилізації відходів, вимоги до упаковки, а також рівень екологічної свідомості клієнтів. Усе більше споживачів звертають увагу на еко-френдлі продукти та сталість виробничих практик [17,18,19,20,29,30].

Для ТОВ «ДІЕГО ФУД» зовнішнє середовище формує багатогранний контекст, у якому підприємство має не лише реалізовувати свою поточну діяльність із виробництва смаколиків для тварин, але й шукати нові напрями розвитку. Одним із таких перспективних напрямів є вихід у сегмент повноцінних

кормів для домашніх улюбленців. Враховуючи постійне зростання попиту на якісні, функціональні та спеціалізовані корми, а також тенденції до зростання витрат споживачів на домашніх тварин, така ініціатива цілком логічна і відповідає запитам ринку. Аналіз зовнішнього середовища в цьому контексті дає змогу виявити критичні можливості для масштабування бізнесу, мінімізувати ризики та обґрунтувати доцільність реалізації інноваційного проєкту з виробництва кормів під власним брендом.

На 2025 рік світовий ринок кормів для домашніх тварин демонструє динамічне зростання, перетворюючись на одну з найбільш прибуткових галузей агропродовольчого сектору. За даними аналітичної платформи Mordor Intelligence, у 2024 році обсяг цього ринку вже перевищив 192 мільярди доларів США, що підтверджує високу купівельну активність у сегменті pet food. Прогнози на 2025–2029 роки свідчать про стійку позитивну динаміку зростання, причому середньорічний темп (CAGR) перевищуватиме 8,5%. Особливо вражаючим є розвиток ринків Африки та Південної Америки, де очікується ще вищий приріст – 12,1–12,3% на рік, що зумовлено зміною стилю життя, зростанням чисельності середнього класу та гуманізацією ставлення до тварин [42].

Глобальний ландшафт індустрії pet food очолюють міжнародні корпорації, обіг яких складено на рисунку 2.1.

Ці компанії формують ядро світового ринку та задають тренди щодо інновацій, якості, екологічності та маркетингових підходів. Показово, що доходи більшості з них стрімко зростають, демонструючи стійкий попит навіть в умовах глобальної економічної турбулентності. Наприклад, Nestlé Purina у 2023 році збільшила виторг на 30% порівняно з 2021 роком, тоді як Mars Petcare – на 5%. Особливо вражає динаміка таких гравців, як Spectrum Brands, United Petfood та General Mills, які продемонстрували зростання обороту на 73%, 63% і 45% відповідно [42].

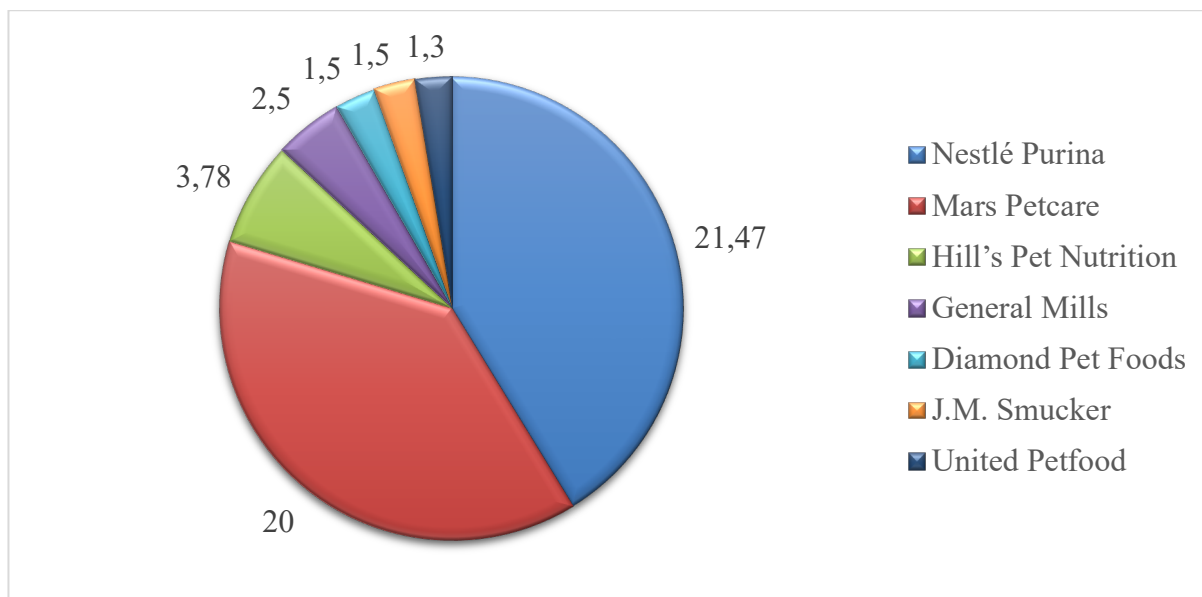


Рис. 2.1 – Обіг світової індустрії Petfood на 2024 рік, млрд дол.

Джерело [42]

Європейський ринок, який є другим у світі за розмірами, також продовжує зростати. Обсяги виробництва в регіоні за останній рік зросли на 3,5%, а вартісний обсяг ринку – на 5,1%. Це свідчить про підвищення середньої ціни продукції, що, в свою чергу, відображає попит на преміальні, функціональні та спеціалізовані корми. Сучасний європейський споживач дедалі більше орієнтується на якість, натуральність інгредієнтів, безпеку, інновації та сталий розвиток, що відкриває нові можливості для виходу на ринок молодих компаній із гнучкими виробничими рішеннями та сучасною бізнес-моделлю.

Ринок кормів для домашніх тварин в Україні є відносно молодим і перебуває на стадії активного розвитку. Порівняно з розвиненими ринками країн Європейського Союзу та США, український ринок за своєю структурою та обсягами реалізації значно поступається, однак демонструє стійку тенденцію до зростання. Збільшення попиту на корми для домашніх тварин зумовлене зростанням кількості власників домашніх улюбленців, а також підвищенням рівня обізнаності щодо правильного догляду за тваринами. Цей ринок охоплює широкий асортимент продукції, зокрема сухі корми для собак, котів, декоративних птахів, гризунів, таких як щури, хом'яки, шиншили, а також

акваріумних рибок. Корми для котів і собак додатково сегментуються залежно від віку, породи, способу життя та стану здоров'я тварини, що дозволяє виробникам пропонувати спеціалізовані продукти, адаптовані до індивідуальних потреб.

Дослідження показують, що лише 60% українців мають домашніх тварин. Серед них найпоширенішими є коти, яких тримають 45% власників. Це пояснюється тим, що догляд за котами вважається менш трудомістким порівняно з собаками, яких мають 35% опитаних. Решта власників віддають перевагу менш популярним видам тварин, зокрема хом'якам (10%), папугам (7%) або іншим видам, які сумарно складають 3% від загальної кількості. Така структура власності відображає культурні та практичні особливості догляду за тваринами в Україні, де коти залишаються найпопулярнішими через їхню невибагливість.

Динаміку продажів кормів для котів та собак зображено на рисунку 1.2.

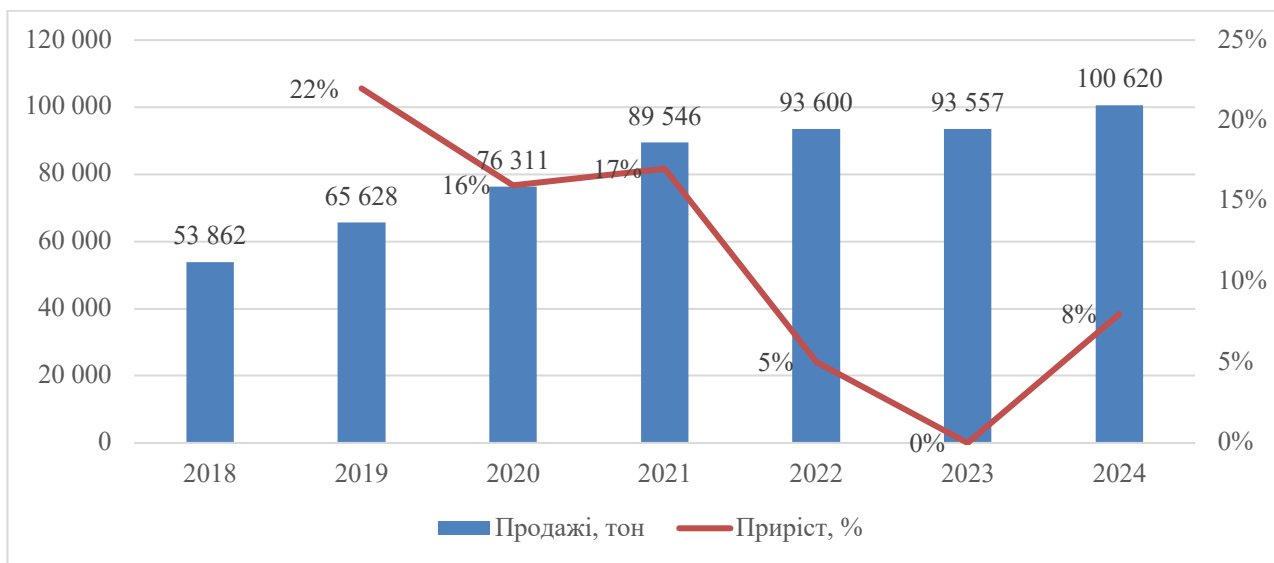


Рис. 2.2 – Аналіз продажів на ринку кормів домашніх тварин (коти та собаки) України на 2018-2024 рр.

Джерело: складено за даними [32]

З 2022 року темпи зростання ринку кормів для домашніх тварин в Україні значно сповільнилися, а в 2023 році навіть зафіксовано невелике зниження. Такі зміни свідчать про те, що повномасштабна війна серйозно вплинула на цей сектор. До початку військових дій ринок демонстрував стабільне зростання, що

вказувало на підвищену обізнаність власників тварин щодо необхідності якісного харчування та загальний рух у бік гуманного ставлення до домашніх улюбленців.

Після початку повномасштабного конфлікту динаміка розвитку ринку різко змінилася.

Це може бути зумовлено кількома причинами: зменшенням платоспроможності населення через економічну кризу, що змушує людей економити, зокрема на утриманні тварин; труднощами з логістикою, включаючи руйнування інфраструктури, перебої з поставками та дефіцит певних продуктів; масовою евакуацією, через яку багато українців змушені були розлучитися з домашніми тваринами або відмовитися від їх утримання; а також тривалими наслідками війни, такими як безробіття, еміграція та погіршення рівня життя, що гальмує відновлення ринку навіть попри певне економічне пожвавлення в 2023 році [32].

Якщо ситуація в країні стабілізується й економіка почне оговтуватися, можна прогнозувати поступове відродження ринку кормів для тварин. Війна, ймовірно, змінить пріоритети споживачів, що може спричинити зростання попиту на доступніші корми або продукцію вітчизняного виробництва. Посилення конкуренції на ринку, ймовірно, вплине на перерозподіл часток між основними учасниками.

Війна з Росією серйозно вдарила по ринку кормів для домашніх тварин, але відданість українців своїм улюбленцям дає надію на поступове відновлення цієї галузі.

Для успішної діяльності в цих умовах виробникам і дистриб'юторам варто адаптуватися до нових реалій, розробляти гнучкі підходи та шукати інноваційні рішення.

За фінансовим показником ринок демонструє стабільне зростання. На рисунку 1.3 можна побачити підвищення обсягів продажів порівняно з даними з рисунку 1.2, що свідчить про швидкий прогрес цього сектору.

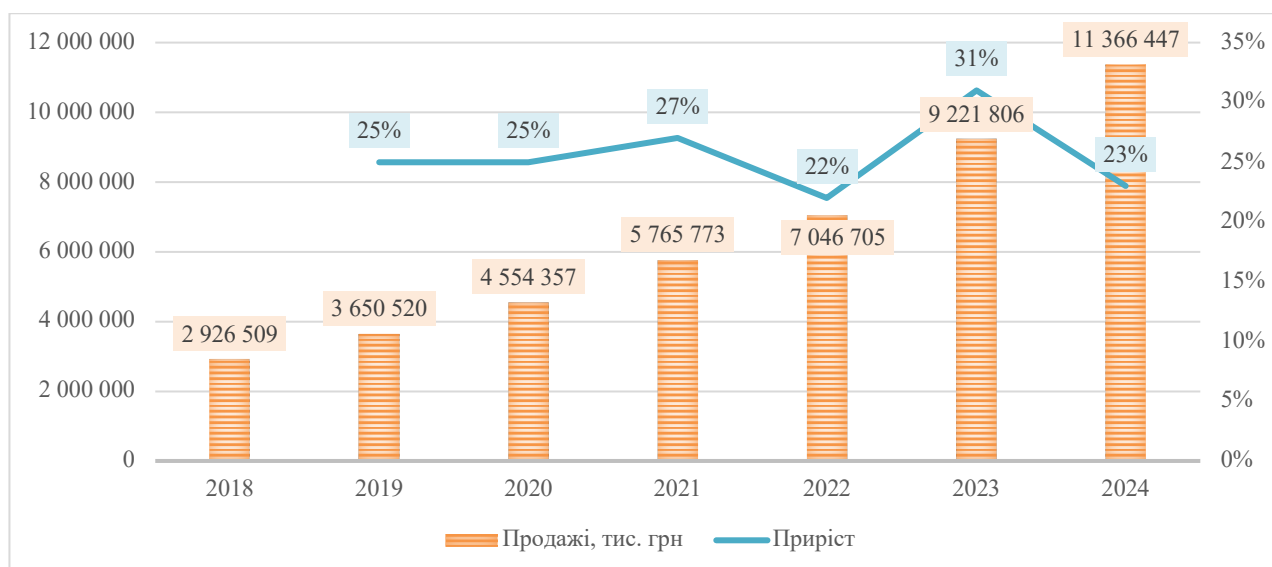


Рис. 2.3 – Динаміка продажів на ринку кормів домашніх тварин (коти та собаки) України на 2018-2024 рр.

Джерело: складено за даними [32]

Оновлені дані демонструють більш стабільне зростання продажів порівняно з попередніми показниками натуральних обсягів, де спостерігалися значні коливання, що може свідчити про певну зрілість ринку та його здатність витримувати зовнішні впливи. Швидке збільшення обсягів продажів підкреслює високий потенціал сегменту. Водночас нові дані не підтверджують виразної сезонності, що, ймовірно, пояснюється постійним зростанням попиту на корми протягом року.

Серед факторів розвитку ринку варто відзначити зростання кількості домашніх і вуличних тварин, за якими почали більш уважно доглядати; підвищення обізнаності власників щодо важливості якісного харчування; розширення мережі ритейлу та онлайн-продажів; збільшення асортименту кормів і поява нових брендів; а також зростання платоспроможності населення.

Якщо хочеш, я можу зробити ще більш “живий” варіант тексту, який звучав би так, ніби його написав журналіст або аналітик, а не просто перефразований AI. Хочеш, щоб я так зробив? Одним із перших виробників кормів для тварин в Україні, компанія «Кормотех», увійшла до числа 50 найбільших європейських виробників цієї продукції. Вона розширила свій

асортимент до 350 найменувань і активно експортує товари до 18 країн світу. Доходи від реалізації продукції за перші три квартали 2024 року зросли на 18%, що демонструє поточний ріст на ринку [9].

Наразі бренди «Кормотех» посідають провідні позиції серед виробників кормів в Україні, що відображено на рисунку 2.4.

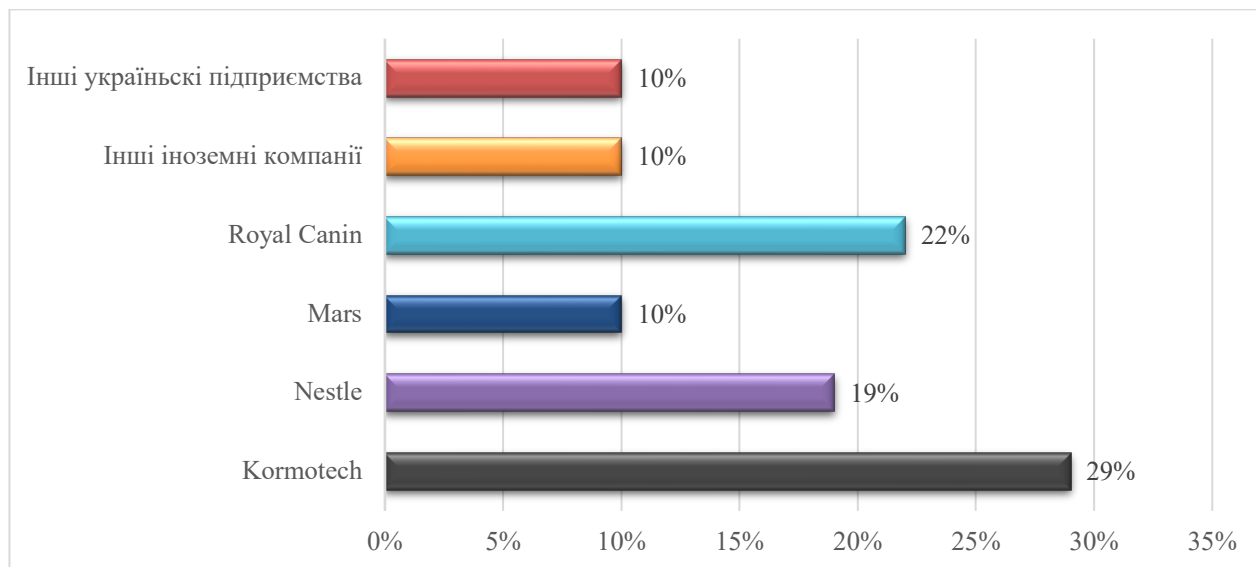


Рис. 2.4 – Структура ринку кормів для тварин в Україні за виробниками

Джерело: складено за даними [8]

Складні економічні умови, що виникли через відтік споживачів за кордон та зниження платоспроможності населення, змушують українських виробників активніше шукати нові ринки збуту та посилювати свою присутність у міжнародному торговельному просторі.

Одним із яскравих прикладів стала «Кормотех», яка підписала контракт із європейським ритейлером Kaufland щодо постачання вологих кормів під брендами MyLove та Club 4 Paws до торговельних мереж у Болгарії й Румунії. У подальших планах – вихід на ринки Польщі та Хорватії. Схожі кроки демонструє й Suziria Group, що у 2022 році розпочала продаж продукції на нових для України ринках Іспанії та Нідерландів, розширюючи сегмент кормів для домашніх тварин. Незважаючи на певні побоювання з боку закордонних партнерів щодо стабільності українського бізнесу в умовах війни, компанія налагодила співпрацю вже з дев'ятьма країнами та планує у 2023 році залучити ще вісім

іноземних партнерів, переважно з Західної Європи. Зокрема, бренд Savory успішно стартував у Нідерландах через мережу зоомагазинів Jumper [8].

Одним із напрямів адаптації ринку кормів у воєнний період стало переміщення виробничих потужностей до більш безпечних територій – переважно у центральні та західні області, куди перемістилася і значна частина українців разом зі своїми домашніми тваринами. Багато підприємств переносить частину виробничих ліній західніше Києва, а дистриб'ютори та імпортери створюють нові логістичні центри у безпечніших регіонах. Так, у вересні 2022 року Suziria Group запустила нове виробництво в Калуші. Тепер корми для птахів і гризунів під брендом «Природа» випускаються не лише у Харкові, а й на заході країни, недалеко від кордону з Польщею – приблизно за 150 км [8].

На ринку кормів для домашніх улюбленців провідні позиції утримує бренд Royal Canin. При цьому значну частку займають і національні виробники – «Club 4 Paws», «Optimeal», «Гав» тощо. У порівнянні суперпреміум-кормів Royal Canin та Optimeal помітно, що український Optimeal базується виключно на натуральних складниках і має нижчу ціну. Однак недостатній рівень довіри з боку споживачів поки що стримує більш стрімке зростання продажів української продукції. Структуру ринку кормів відображено на рисунку 2.5.

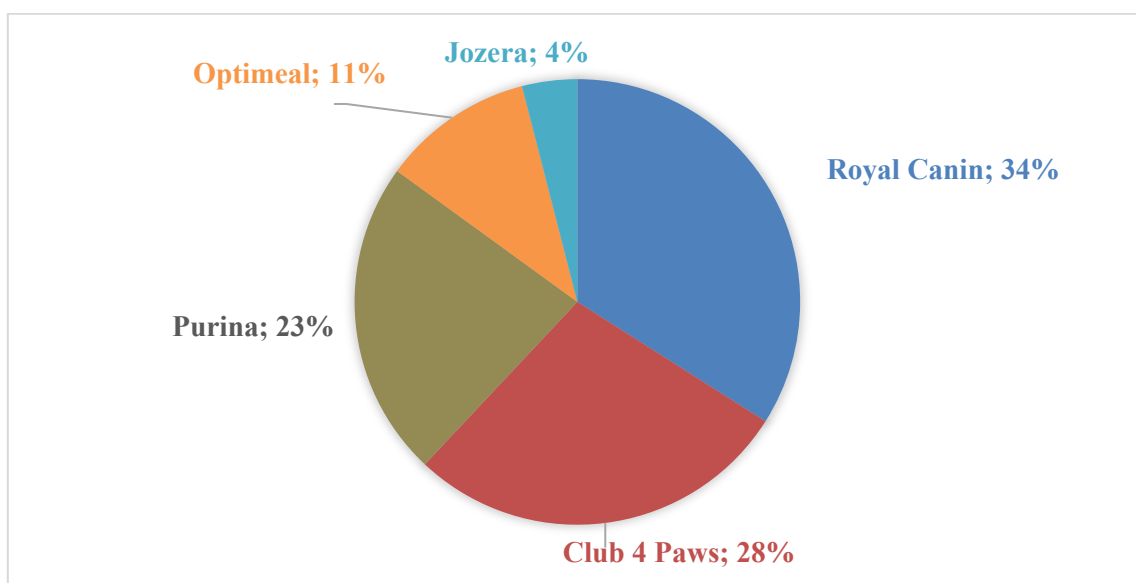


Рис. 2.5 – Структура ринку кормів за ТОПом торгових марок

Джерело: складено за даними [8]

Українські виробники стикаються з необхідністю активно застосовувати маркетингові інструменти, зокрема зосереджуючись на комунікаційних каналах для популяризації своїх брендів та підвищення обсягів реалізації продукції.

Один із дієвих способів популяризації вітчизняних брендів, полягає в детальному інформуванні споживачів про склад кормів для тварин і їхні користі для здоров'я. Даний підхід можна реалізувати, наприклад, через проведення навчальних тренінгів для продавців у магазинах, адже саме вони часто виступають головним джерелом порад і рекомендацій для покупців.

1. Підвищенням відповідальності власників домашніх улюбленців та формуванням нової культури догляду за тваринами, що виходить за межі забезпечення їх якісним кормом. Сьогодні роль чотирилапих у сім'ї змінюється: вони дедалі більше сприймаються як повноправні її члени, а власники переходять від ролі господарів до ролі турботливих «батьків».

2. Активне входження на український ринок провідних світових виробників. За останні роки асортимент значно розширився, і тепер вітчизняний ринок кормів мало чим поступається ринкам Східної Європи, пропонуючи близько 100 різних брендів.

3. Зручність, придбання та пакування продукції. Споживачі віддають перевагу кормам у практичних упаковках, що змушує виробників адаптувати свої стратегії. Компанія «Кормотех», наприклад, реагує на ці потреби, пропонуючи різноманітні види упаковок та використовуючи всі доступні канали для реалізації своєї продукції.

4. У відповідь на труднощі, спричинені війною, онлайн-продаж кормів для домашніх тварин зазнав значного прискорення. Ключові учасники ринку вдосконалюють свої цифрові платформи, а також з'являються нові торговельні ініціативи. Сьогодні у типових інтернет-магазинах зоотоварів доступно продукція від 30 до 50 міжнародних і місцевих брендів, що охоплює 0,5–1 тисячу найменувань. У найбільш популярних онлайн-майданчиках цей асортимент подвоюється, досягаючи ще ширшого розмаїття. Національні продуктові супермаркети пропонують товари від 20 до 60 брендів із 150 до 500 SKU, тоді як

провідні маркетплейси об'єднують 100–200 торгових марок і кілька тисяч товарних позицій. На найбільших платформах сегмент petfood може включати до 10 тисяч SKU. Наприклад, під час воєнних дій платформа Rozetka зафіксувала стрімке зростання популярності кормів для котів, які посіли друге місце серед найпопулярніших категорій, що стало важливим сигналом для ритейлерів. Загалом онлайн-продажі демонструють активний ріст, і деякі постачальники в 2022 році зуміли збільшити свої обсяги реалізації вдвічі.

Незважаючи на жорстку конкуренцію з боку глобальних виробників, в Україні існують локальні гравці, зокрема «Кормотех», які успішно протистоять міжнародним брендам. Їхній успіх базується на продуманій рецептурі, високій якості виробництва та привабливості смаку продукції, що здобуває довіру споживачів.

Дослідження ринку сухого корму для домашніх тварин в Україні виявило низку значних перешкод, які стримують його повноцінний розвиток і обмежують потенціал зростання. Ці проблеми мають як регуляторний, так і соціально-економічний характер, що вимагає комплексного підходу до їх вирішення.

Першою ключовою проблемою є відсутність ефективної системи реєстрації та контролю кормових добавок. Наразі в Україні не існує чітко налагодженого механізму, який би забезпечував стандартизовану оцінку та затвердження добавок, що використовуються у виробництві кормів. Така ситуація створює ризик потрапляння на ринок продуктів із сумнівним складом, які можуть містити неякісні або навіть небезпечні компоненти. Відсутність прозорого регулювання ускладнює гарантування безпеки для тварин і підриває довіру споживачів, що, у свою чергу, негативно впливає на репутацію всієї галузі.

Другою перешкодою є низька купівельна спроможність значної частини власників домашніх тварин. За результатами аналізу, лише 22% власників готові регулярно інвестувати кошти в придбання готових сухих кормів для своїх улюбленців. Решта віддає перевагу дешевшим альтернативам, таким як приготовлена їжа або залишки продуктів із власного столу, що не завжди

відповідає потребам тварин у збалансованому харчуванні. Цей фактор суттєво звужує обсяги ринку, знижуючи його привабливість для виробників і перешкоджаючи інвестуванню в нові розробки чи розширення асортименту. Економічні труднощі, спричинені війною та інфляцією, лише поглиблюють цю проблему, змушуючи багатьох власників переглядати свої витрати на утримання тварин.

Третім викликом є значний бар'єр недовіри до нових виробників на ринку. Споживачі в Україні часто обирають добре відомі бренди, особливо іноземного походження, через стереотипи про вищу якість і безпеку їхньої продукції. Ця недовіра до локальних новачків створює серйозні труднощі для входження нових гравців на ринок, обмежуючи їх можливості конкурувати з уже усталеними торговельними марками. Новачкам доводиться витрачати значні ресурси на просування, сертифікацію та побудову репутації, що підвищує фінансові ризики та уповільнює інноваційний розвиток сектору. Наведені обставини також гальмують надходження інвестицій, адже потенційні інвестори не впевнені у швидкому поверненні вкладених коштів за умов недостатньої довіри споживачів до нових торгових марок.

Подолання зазначених бар'єрів може стати стимулом для подальшого розвитку ринку сухих кормів для домашніх тварин в Україні. Одним із інструментів для оцінки зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство або вся галузь, є PEST-аналіз. Він дозволяє визначити вплив чотирьох основних груп факторів: політичних, економічних, соціокультурних та технологічних.

До політичних факторів належать процеси пов'язані з виборами, податкова політика, законодавчі обмеження, державне регулювання та міжнародні відносини. Економічні чинники охоплюють показники економічного розвитку, рівень безробіття, інфляцію, коливання валютного курсу та ставки відсотків.

Соціокультурні фактори враховують демографічні тенденції, зміну споживчих уподобань, рівень освіти населення, культурні норми та загальне ставлення до здорового способу життя, релігії й інших соціальних аспектів.

Технологічні фактори включають темпи розвитку науки і техніки, появу інноваційних рішень, розвиток цифрових технологій та енергетичної сфери [13].

PEST-аналіз допомагає компаніям краще оцінити поточний стан зовнішнього середовища і передбачити можливі зміни, що, у свою чергу, сприяє розробці ефективної стратегії розвитку. У таблиці 2.6 наведено результати проведеного PEST-аналізу ринку.

Таблиця 2.7

PEST-аналіз ТОВ «ДІЕГО ФУД»

Категорія	Фактор	Вплив на бізнес	Ефект
Політичні	Нестабільність політичної ситуації в Україні та Одеській області	Може призводити до ризиків у веденні бізнесу, зниження інвестиційної привабливості	Негативний
	Податкова політика України (ставки, пільги, зміни)	Потенційні податкові пільги можуть стимулювати розвиток, але нестабільність викликає ризики	Змішаний
	Регулювання агробізнесу та оптової торгівлі	Може як ускладнювати, так і захищати внутрішній ринок	Змішаний
	Міжнародні угоди та торгові партнерства	Сприяють розширенню ринків збуту, спрощенню логістики	Позитивний
Економічні	Зростання/спад ВВП України	Впливає на купівельну спроможність населення	Змішаний
	Інфляція та стабільність національної валюти	Підвищення цін на сировину та складнощі з прогнозуванням витрат	Негативний
	Рівень безробіття та середньої зарплати в Одеській області	Впливає на платоспроможність споживачів та попит	Змішаний
	Зміни в кредитних ставках	Доступ до фінансування для розширення бізнесу	Змішаний

Продовження табл. 2.7

Соціо-культурні	Зміна споживчих уподобань щодо кормів для тварин	Попит на якісні та натуральні корми зростає	Позитивний
	Ставлення суспільства до агробізнесу та торгівлі	Формує репутацію бренду та впливає на продажі	Змішаний
	Культурні особливості Одеської області	Можуть впливати на споживчі звички та маркетингову стратегію	Змішаний
	Освіченість населення щодо здорового харчування тварин	Сприяє зростанню попиту на якісні корми	Позитивний
Технологічні	Інновації в агротехнологіях	Підвищення ефективності виробництва, конкурентні переваги	Позитивний
	Розвиток ІТ-технологій (логістика, автоматизація)	Оптимізація ланцюгів постачання, зниження витрат	Позитивний
	Сучасні технології упаковки	Підвищення якості продукції, покращення сприйняття бренду	Позитивний
	Розвиток транспортування та логістичних систем	Сприяє розширенню ринку збуту	Позитивний

Джерело: складено автором

ТОВ «ДІЕГО ФУД» функціонує в умовах динамічного та складного зовнішнього середовища. Проаналізовані фактори PEST-середовища свідчать про те, що підприємству необхідно залишатися гнучким, здатним швидко адаптуватися до змін і своєчасно реагувати на виклики ринку. Така стратегія дозволить компанії зберігати конкурентоспроможність у галузі.

Отримані результати підкреслюють важливість активного застосування сучасних маркетингових інструментів для формування довіри споживачів до продукції українського виробництва. Це особливо актуально з огляду на

необхідність доведення того, що корми, виготовлені в Україні, не поступаються за якістю та характеристиками відомим імпортним брендам.

2.3. Оцінка внутрішнього середовища підприємства

Внутрішнє середовище підприємства є ключовим аспектом його функціонування, оскільки воно охоплює сукупність усіх факторів, елементів і процесів, які знаходяться під контролем організації та впливають на її операційну діяльність, стратегічний розвиток і кінцеві результати. Ці фактори формуються в межах самого підприємства і можуть бути керованими його керівництвом, що дозволяє адаптувати їх до зовнішніх умов і стратегічних цілей. Аналіз внутрішнього середовища є важливим інструментом для виявлення сильних і слабких сторін організації, оцінки її конкурентних переваг, а також визначення внутрішніх можливостей і потенційних загроз. Результати такого аналізу слугують основою для розробки ефективних стратегій, підвищення операційної ефективності та забезпечення сталого розвитку підприємства [2].

Першочергову увагу в аналізі приділяють клієнтам підприємства та особливостям побудови з ними відносин. Згідно з дослідженням, проведеним відділом маркетингу компанії «Кормотех», значна частина споживачів, а саме 47%, віддає перевагу покупці кормів для домашніх тварин у спеціалізованих магазинах, що відображено на рисунку 2.6.

Ця тенденція посилюється з року в рік, і навіть погіршення рівня життя населення не справляє на неї суттєвого впливу, що свідчить про стабільний попит на якісні продукти для тварин. Дані, представлені в аналізі, також показують, що 39% власників домашніх улюбленців комбінують покупні корми зі звичайними продуктами, призначеними для людського споживання, коли 13% мають обмеження стравами зі столу, адаптуючи їх для тварин.

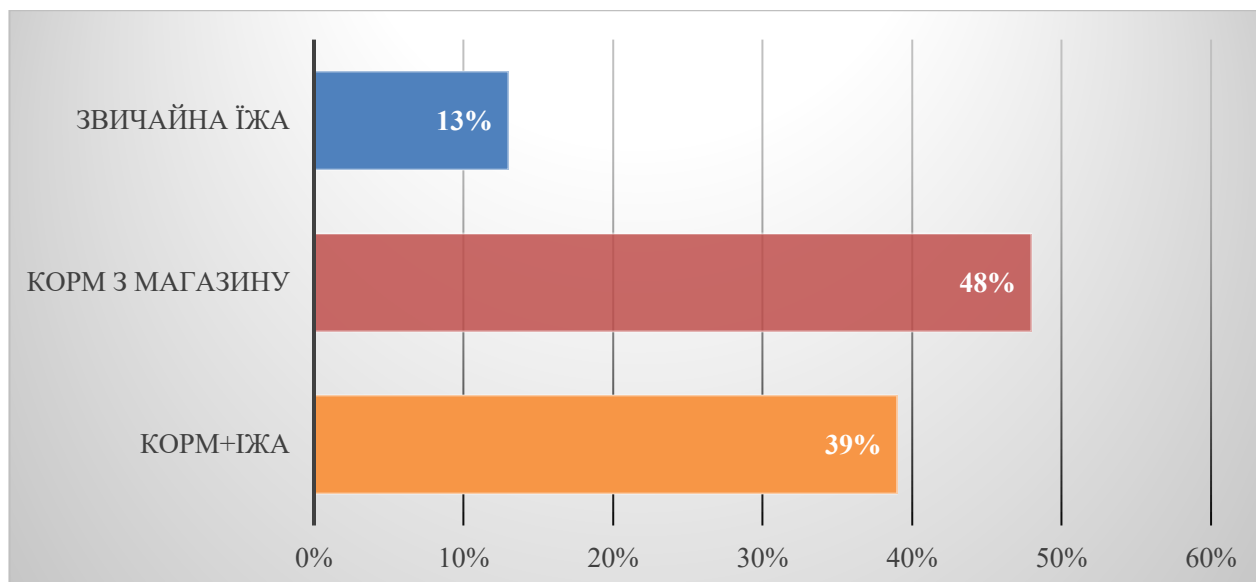


Рис. 2.6 – Структура організації харчування домашніх тварин власниками

Джерело: складено за даними [8]

Годування кішок і собак продуктами, призначеними для людей, є недостатньо ефективним, оскільки воно не забезпечує належного балансу поживних речовин та оптимальної кількості вітамінів у потрібних пропорціях, які гарантують спеціалізовані корми для домашніх тварин. Така практика може призводити до дефіциту ключових елементів у раціоні тварин, що негативно впливає на їхнє здоров'я. Отже, структура годування домашніх тварин, виявлена в цьому дослідженні, вказує на те, що частина власників не володіє достатньою інформацією про принципи правильного харчування своїх вихованців.

У зв'язку з цим постає нагальна потреба для виробників спеціальних кормів активізувати інформування споживачів про переваги збалансованого харчування для котів і собак. Розробка спеціальної комунікаційної програми, яка стане невід'ємною частиною маркетингової стратегії брендів, дозволить підвищити обізнаність власників домашніх тварин, сприятиме формуванню здорових звичок годування та зміцнить довіру до продукції компанії. Такий підхід не лише сприятиме покращенню здоров'я тварин, а й сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку. На корм для тварин найбільший відсоток власників витрачають в середньому 600-1000 грн, як зображено на рисунку 2.7.

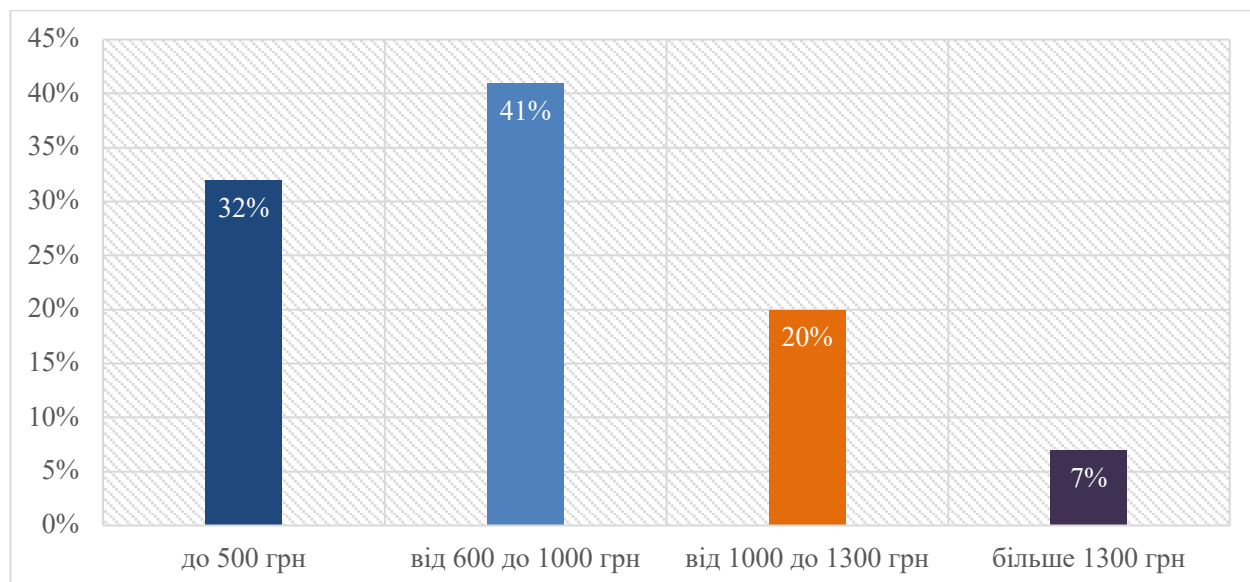


Рис. 2.7 – Структура власників тварин за витратами на корм, в місяць

Джерело: складено за даними [8]

Сучасні покупці отримали можливість забезпечувати своїх домашніх улюбленців кормами преміум-якості, що стало доступним завдяки розширенню асортименту на ринку. При бюджеті близько 500 грн, що складає приблизно третину витрат на утримання домашніх тварин, власники зазвичай обирають корми стандартного рівня якості. Водночас помітно, що продажі кормів преміум-класу та спеціалізованих годівниць перевищують обсяги реалізації товарів середнього сегменту, що свідчить про зміну пріоритетів споживачів. Зростання усвідомленості щодо здоров'я тварин підштовхує власників до вибору кормів без цукру, зернових, барвників та інших хімічних добавок, що позитивно впливає на якість життя домашніх улюбленців.

Фахівці відзначають, що на ринку помітна активна «міграція» споживачів між різними ціновими категоріями кормів, що формує нові тренди. Останнім часом спостерігається зниження попиту на товари середнього цінового сегменту, яке пояснюється двома основними причинами:

1. Частина покупців переходить на преміум-корм, оскільки різниця в ціні між категоріями стала менш помітною через повільне зростання вартості преміум-продуктів.

2. Інші споживачі обирають економ-клас через зменшення доходів населення та економічну невизначеність.

Такі зміни підкреслюють еволюцію потреб і фінансових можливостей власників тварин та відображають трансформацію структури ринку. Конкуренція у сфері продажу кормів для домашніх улюбленців насамперед визначається тим, де саме власники роблять покупки, що формує ключові тенденції ринку. Незважаючи на активний розвиток електронної торгівлі, традиційні канали залишаються домінуючими, адже майже половина споживачів віддає перевагу спеціалізованим офлайн зоомагазинам, тоді як лише десята частина робить вибір на користь ринків. На рисунку 2.8 сформовано структуру ринку кормів за місцем здійснення купівлі саме в Одеському регіоні.

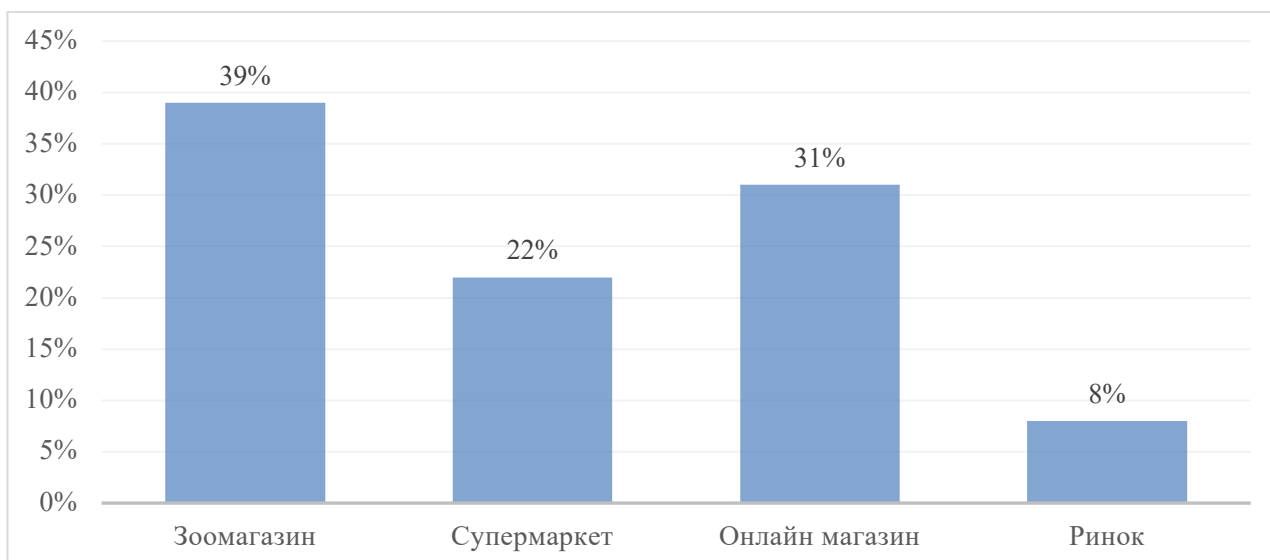


Рис. 2.8. – Структура ринку кормів для домашніх тварин за місцем купівлі в Одеській області

Джерело: складено за даними [8,42]

Супермаркети, хоча й мають меншу частку ринку, відіграють важливу роль, займаючи близько чверті ринку, що пояснюється зручністю для покупців, які прагнуть одночасно придбати продукти харчування для себе та корм для своїх тварин. Водночас ринки, з їхньою часткою в 8%, приваблюють тих, хто шукає доступні ціни або можливість купувати корми у великих обсягах. У контексті Одеського сегменту конкурентне поле формують ключові гравці, які

вже міцно закріпилися на ринку, визначаючи його основні тенденції та напрямки розвитку [31].

Club 4 Paws є лідером рейтингу завдяки комплексному підходу до потреб власників тварин. Бренд, заснований в Україні, пропонує широкий асортимент з 78 сухих і вологих кормів для собак і котів, які враховують різні вікові категорії, породи та особливості здоров'я. Club 4 Paws активно розвиває програми лояльності, пропонуючи акції, бонуси та подарункові набори, що сприяють високому рівню повторних покупок. Завдяки розвиненій дистрибуційній мережі та значній онлайн-присутності (189 998 відвідувань), бренд забезпечує доступність своєї продукції для широкої аудиторії. Двадцятирічний досвід на ринку дозволяє Club 4 Paws утримувати позицію надійного партнера для власників домашніх улюбленців, а активна взаємодія через соціальні мережі зміцнює зв'язок із сучасними споживачами [33].

Royal Canin, глобальний бренд із французьким корінням, займає чільне місце завдяки найширшому асортименту з 189 позицій, який включає не лише базові корми, а й спеціалізовані ветеринарні дієти. Компанія відома науковим підходом до розробки рецептур, що враховують специфічні потреби тварин залежно від їхнього віку, породи, розміру та стану здоров'я. Royal Canin має високу впізнаваність серед українських споживачів і потужну присутність у роздрібних мережах (76 572 відвідування сайту). Бренд активно просуває свою продукцію через соціальні мережі, де ділиться корисною інформацією про догляд за тваринами. Попри менш розвинену програму лояльності порівняно з локальними брендами, Royal Canin компенсує це високим рівнем клієнтського сервісу та репутацією преміум-продукції [33].

Purina Pro Plan, що належить міжнародній корпорації Nestlé Purina, вирізняється потужною дистрибуцією та найвищим рівнем онлайн-трафіку серед конкурентів. Бренд пропонує функціональні корми, розроблені для підтримки здоров'я тварин, зокрема для покращення імунітету, травлення та стану шерсті. Purina Pro Plan активно співпрацює з ветеринарами та зоомагазинами, що забезпечує її присутність у численних торгових точках по всій Україні.

Незважаючи на відносно короткий час присутності на локальному ринку, бренд здобув високу довіру споживачів завдяки якісному сервісу та позитивним відгукам. Активна, але стримана присутність у соціальних мережах дозволяє Purina Pro Plan ефективно комунікувати з аудиторією (393 173 відвідувань) [33].

TM AnimAll, український бренд, демонструє вражаючі результати завдяки широкому асортименту кормів для собак і котів, а також винятковій лояльності клієнтів, підтвердженій численними позитивними відгуками. Компанія активно розвиває цифрову присутність, використовуючи соціальні мережі для просування продукції та побудови спільноти власників тварин. З тринадцятирічним досвідом на ринку, AnimAll орієнтується на доступність і якість, що робить її популярною серед середнього сегменту споживачів. Високий рівень клієнтського сервісу та фокус на зворотний зв'язок сприяють зміцненню позицій бренду, хоча обмежена роздрібна мережа є потенційною сферою для зростання [33].

Delickscious, молодий український бренд, що лише рік присутній на ринку, швидко завойовує популярність завдяки інноваційному підходу та конкурентоспроможному асортименту. Компанія фокусується на онлайн-каналах продажів, пропонуючи привабливі знижки та акції, що робить її особливо популярною серед молодих власників тварин. З 25 торговими точками та онлайн-трафіком у 15 946 відвідувань Delickscious активно розвиває роздрібну мережу, співпрацюючи з супермаркетами та спеціалізованими магазинами. Попри обмежений досвід, бренд демонструє стабільну якість і клієнтоорієнтованість, що дозволяє йому конкурувати з більш досвідченими гравцями. Обмежена активність у соціальних мережах є викликом, але потенціал для зростання очевидний [33].

ЗООБАНДА, український бренд із п'ятирічним досвідом, вирізняється винятковою клієнтською лояльністю, підтвердженою позитивними відгуками. Компанія активно використовує соціальні мережі для просування продукції та побудови спільноти, що сприяє її популярності серед молодих власників тварин. Обмежена кількість торгових точок і менший асортимент є викликами для

масштабування, але високий рівень сервісу та фокус на цифрову комунікацію створюють міцну основу для зростання (11 276 відвідуваннями сайту) [33].

Основаючись на дослідженнях щодо кращих торгових марок кормів для тварин, а також їх соціальних мереж та інформації з форумів можливо скласти багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «ДІЕГО ФУД» за такими критеріями: ціна, асортимент, лояльність, сервіс, якість товару, соціальні мережі. Багатокутник зображено на рисунку 2.9.

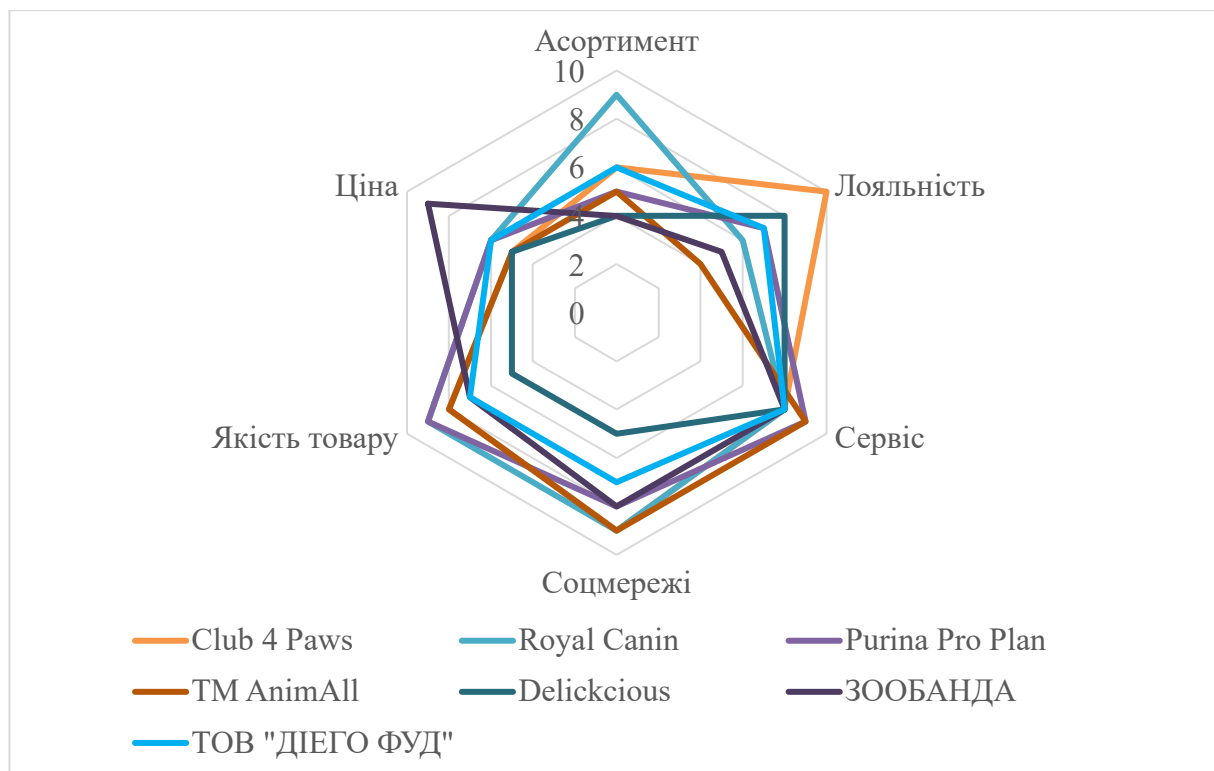


Рис. 2.9 – Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «ДІЕГО ФУД»

Джерело: складено автором

Аналіз конкурентоспроможності ТОВ "ДІЕГО ФУД" на українському ринку кормів для тварин у 2025 році, проведений на основі порівняння з провідними торговими марками, свідчить про стабільну, але не лідерську позицію компанії. З оцінкою 6 балів за асортимент, ТОВ "ДІЕГО ФУД" демонструє конкурентоспроможну пропозицію, що перевищує показники Delickscious і ЗООБАНДА (по 4 бали), а також зрівнюється з Club 4 Paws, але поступається Royal Canin (9 балів). Це вказує на достатньо широкий вибір продукції, який може задовольнити базові потреби споживачів, проте для

конкуренції з преміум-брендами потрібне розширення лінійки. У сфері лояльності клієнтів компанія отримала 7 балів, що є вищим показником, ніж у ТМ AnimAll (4 бали) і ЗООБАНДА (5 балів), і співставним з Purina Pro Plan, але нижчим за Club 4 Paws (10 балів) і Delickscious (8 балів). Це свідчить про ефективні програми залучення клієнтів, однак є потенціал для впровадження більш агресивних акцій і бонусів.

Оцінка за клієнтський сервіс (8 балів) відповідає рівню Club 4 Paws, Royal Canin, Delickscious і ЗООБАНДА, але поступається Purina Pro Plan і ТМ AnimAll (по 9 балів). Такий результат відображає стабільну якість взаємодії з клієнтами, хоча для зміцнення позицій варто приділити увагу оперативності зворотного зв'язку та персоналізації. Активність у соціальних мережах (7 балів) є нижчою, ніж у Club 4 Paws, Royal Canin і ТМ AnimAll (по 9 балів), а також Purina Pro Plan і ЗООБАНДА (по 8 балів), що вказує на необхідність посилення цифрової присутності для залучення молодшої аудиторії.

Якість товару, оцінена в 7 балів, є середньою в порівнянні з конкурентами: вона вища, ніж у Delickscious (5 балів), співставна з ЗООБАНДА, але нижча за Club 4 Paws, ТМ AnimAll (по 8 балів), Royal Canin і Purina Pro Plan (по 9 балів). Це може свідчити про надійність продукції, але для конкуренції в преміум-сегменті потрібні додаткові інвестиції в розробку формул і маркетинг якості. Цінова доступність (6 балів) відповідає рівню Royal Canin і Purina Pro Plan, перевищуючи Club 4 Paws, ТМ AnimAll і Delickscious (по 5 балів), але поступаючись ЗООБАНДА (9 балів). Це позиціонує ТОВ "ДІЕГО ФУД" у середньому ціновому сегменті, що є перевагою для масового ринку, але може обмежувати привабливість для економ-сегменту.

Загалом ТОВ "ДІЕГО ФУД" демонструє збалансовану конкурентоспроможність, займаючи середню позицію серед лідерів ринку. Компанія має сильні сторони в асортименті та лояльності, але потребує вдосконалення в соціальних мережах, підвищенні якості товару та диференціації цінової стратегії. Для зміцнення ринкових позицій доцільно зосередитися на розширенні цифрової комунікації, інноваціях у рецептурах і впровадженні більш

агресивних програм лояльності, що дозволить конкурувати з провідними брендами, такими як Club 4 Paws і Royal Canin.

Після детального аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, який виявив ключові тенденції, ресурси та обмеження, доцільно перейти до систематизації отриманих даних за допомогою SWOT-аналізу.

Традиційний підхід до SWOT-аналізу базується на системно-цільовому принципі, який передбачає оцінку параметрів внутрішнього і зовнішнього середовища з урахуванням їхньої динаміки в часі та інформаційного потенціалу. Це дозволяє не лише ідентифікувати поточні характеристики організації, але й передбачити їхню еволюцію в майбутньому. На відміну від інших методів стратегічного аналізу, SWOT вирізняється універсальністю структуризації факторів, що робить його застосовним до будь-якого типу підприємства – від малого бізнесу до транснаціональних корпорацій.

Основні етапи SWOT-аналізу включають:

1. Ідентифікацію сильних і слабких сторін (внутрішнє середовище). Сильні сторони – це унікальні ресурси, компетенції або конкурентні переваги, які сприяють швидкому досягненню стратегічних цілей. Слабкі сторони, навпаки, є внутрішніми обмеженнями, що гальмують розвиток організації.

2. Визначення можливостей і загроз (зовнішнє середовище). Можливості – це сприятливі тенденції чи події, які організація може використати для зростання. Загрози – це зовнішні фактори, які можуть негативно вплинути на діяльність компанії за відсутності адекватної реакції.

3. Синтез факторів для формування стратегій. На цьому етапі внутрішні та зовнішні фактори поєднуються в матриці, яка допомагає визначити оптимальні сценарії розвитку.

Особливістю сучасного підходу до SWOT-аналізу є акцент на динамічному синтезі факторів, що відображається в системі прийняття рішень. Це дозволяє не лише реагувати на поточні виклики, але й прогнозувати довгострокові наслідки управлінських рішень [22].

Дієздатність підприємства є центральною категорією в SWOT-аналізі, оскільки вона відображає здатність системи ефективно використовувати свої сильні сторони та зовнішні можливості для досягнення стратегічних цілей. Дієздатність формується через синергію внутрішніх ресурсів (компетенції, технології, персонал) і сприятливих умов зовнішнього середовища (зміни в попиті, технологічні інновації, регуляторні послаблення). Успішна реалізація дієздатності сприяє формуванню так званої «розвиткової спіралі» – траєкторії, за якою організація досягає стабільного зростання завдяки гармонійному поєднанню сильних сторін і можливостей.

Натомість, якщо організація не враховує свої слабкості та ігнорує зовнішні загрози, може виникнути протилежний сценарій – «спіраль краху». Це траєкторія, за якою слабкі сторони (наприклад, застарілі технології, неефективне управління) підсилюються зовнішніми загрозами (посилення конкуренції, економічна нестабільність), що призводить до значного погіршення стану організації.

У такому разі слабкості стають бар'єрами для розвитку, а загрози посилюють негативний ефект, створюючи замкнене коло.

Для уникнення цього сценарію необхідно: регулярно оновлювати SWOT-аналіз, щоб виявляти нові слабкості та загрози, розвивати сильні сторони, інвестуючи в ключові компетенції, активно використовувати можливості, щоб компенсувати вплив загроз.

Результати SWOT-аналізу ТОВ «ДІЕГО ФУД» складено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ТОВ «ДІЕГО ФУД»

Strengths	Weaknesses
- Висока якість продукції - Налагоджені зв'язки з постачальниками - Кваліфікований персонал - Досвід на ринку - Географічна перевага	- Проблеми зі складськими приміщеннями - Обмежена географія діяльності - Відсутність власного виробництва

Продовження табл. 2.6

Opportunities	Threats
- Зростання ринку кормів для тварин - Створення власного виробництва - Розширення на нові регіони - Збільшення попиту на якісні корми	- Висока конкуренція - Недовіра до нових виробників кормів - Воєнний стан в Україні

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз показує, що підприємство має певні конкурентні переваги, такі як кваліфікований персонал, якісна продукція та міцні зв'язки з постачальниками, але стикається з обмеженнями через відсутність власного виробництва.

Можливості зростання ринку кормів та створення власного виробництва відкривають перспективи для диверсифікації, однак високий рівень конкуренції, воєнний стан та недовіра до нових виробників кормів на ринку створюють значні виклики. Для успішного розвитку підприємству рекомендується зосередитися на реалізації стратегії диверсифікації, інвестуючи у власне виробництво, активний маркетинг та розширення онлайн-каналів збуту, щоб подолати слабкі сторони та скористатися ринковими можливостями.

Висновки за розділом 2:

1. ТОВ «Дієго Фуд» демонструє позитивну динаміку розвитку, незважаючи на складні економічні умови, спричинені війною. Підприємство, засноване в 2023 році в Одесі зі статутним капіталом 10 000 грн, спеціалізується на виробництві смаколиків для домашніх тварин, використовуючи натуральні інгредієнти та інноваційні технології. Чистий дохід зріс до 8 216,62 тис. грн у 2024 році, а чистий прибуток збільшився з 113,45 тис. грн до 409,49 тис. грн, що свідчить про ефективну адаптацію до ринкових умов. Фондовіддача основних засобів підвищилася з 10,343 до 12,376 грн/грн, вказуючи на ефективніше використання активів. Компактна організаційна структура та

стратегічне розташування в Одесі сприяють гнучкості та логістичним перевагам, створюючи міцну основу для подальшого розвитку.

2. Зовнішнє середовище ТОВ «Дієго Фуд» поєднує можливості та виклики. Світовий ринок кормів для тварин у 2024 році сягнув 192 млрд дол. США з прогнозованим CAGR 8,5% до 2029 року. В Україні попит зростає через гуманізацію ставлення до тварин (60% українців мають улюбленців, 45% – котів), але війна спричинила спад у 2023 році через економічну кризу та логістичні проблеми. Українські бренди, як-от «Кормотех» (350 найменувань, експорт до 18 країн), конкурують із Royal Canin завдяки натуральним інгредієнтам. PEST-аналіз вказує на економічну нестабільність і недовіру до нових брендів, але зростання онлайн-продажів і попит на преміум-корми відкривають перспективи.
3. ТОВ «Дієго Фуд» має стабільну позицію на ринку кормів для тварин, але поступається лідерам, таким як Royal Canin. Асортимент задовольняє базові потреби, але потребує розширення для конкуренції в преміум-сегменті. Лояльність клієнтів сильна, однак вимагає посилення через активніші програми. Клієнтський сервіс відповідає стандартам, але потребує покращення. Активність у соціальних мережах слабша за конкурентів, що обмежує залучення молоді. Якість продукції надійна, але потребує інвестицій для преміум-сегменту. Ціни середні, що вигідно для масового ринку, але менш привабливо для економ-сегменту. SWOT-аналіз вказує на сильні сторони (персонал, постачальники) та можливості через власне виробництво, але конкуренція та недовіра до нових брендів вимагають активного маркетингу. ТОВ «Дієго Фуд» конкурентоспроможне в середньому сегменті завдяки якості та лояльності, але потребує розширення асортименту, цифрової активності та інвестицій у якість для конкуренції з лідерами.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ДІЕГО ФУД»

3.1. Оцінка доцільності проєкту створення цеху з виробництва кормів для тварин під власним брендом

На даному етапі розвитку ТОВ «ДІЕГО ФУД» переважно функціонує як торговельне підприємство, зосереджуючись на дрібнооптовому продажі кормів для домашніх тварин. Хоч цей напрямок і виглядає привабливим, він має певні ризики, серед яких найбільш суттєвими є залежність від постачальників і покупців, а також формування доходу виключно за рахунок торговельної націнки. На ринку кормів для тварин, де панує висока конкуренція, рівень націнки часто нижчий за середній у торговельному секторі, що обмежує потенціал для підвищення прибутковості. У таких умовах підприємство стикається з необхідністю пошуку нових шляхів розвитку, які дозволять зміцнити його позиції на ринку та зменшити вразливість до зовнішніх факторів. Одним із найбільш перспективних підходів до цього є застосування стратегії диверсифікації, яка передбачає розширення сфер діяльності через освоєння нових ринків, створення нових продуктів або входження у суміжні галузі бізнесу.

Стратегія диверсифікації є особливо привабливою для ТОВ «ДІЕГО ФУД», оскільки вона відкриває можливості для зниження ризиків, пов'язаних із залежністю від одного сегмента ринку. Основна ідея полягає в тому, щоб не лише продовжувати торгівельну діяльність, але й організувати власне виробництво кормів для домашніх тварин. Це дозволить підприємству запропонувати новий продукт своїй лояльній клієнтській базі, яка наразі довіряє не стільки брендам, скільки надійності самого постачальника. Такий крок не лише зміцнить зв'язки з наявними клієнтами, але й відкриє перспективи для залучення нових сегментів ринку, які шукають якісні продукти від локальних виробників. Виробництво власної лінійки кормів дасть змогу підприємству контролювати якість продукції, оптимізувати витрати та гнучко реагувати на зміни в потребах споживачів.

Однією з головних переваг диверсифікації є можливість розподілу ризиків між різними напрямками діяльності. Наприклад, торгівельний сегмент ринку кормів для тварин може зазнавати спадів через економічні коливання, зміни в споживчих уподобаннях або зовнішні фактори, такі як блокада кордонів із Польщею та Словаччиною, що мала місце в листопаді 2023 року. Ці події суттєво ускладнили імпорту товарів, що є критичним для торгівельного бізнесу. У таких умовах власне виробництво може стати стабілізуючим фактором, забезпечуючи підприємству альтернативне джерело доходу. Виробничий сектор, на відміну від торгівельного, менш залежний від міжнародної логістики та дозволяє підприємству самостійно формувати цінову політику, що сприяє підвищенню маржинальності бізнесу. Диверсифікація допомагає згладжувати негативний вплив ринкових потрясінь, забезпечуючи більшу фінансову стійкість.

Окрім зниження ризиків, диверсифікація сприяє підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «ДІЕГО ФУД» на ринку. Розширення асортименту за рахунок власної продукції дозволить підприємству задовольняти ширший спектр потреб клієнтів, пропонуючи як імпортовані, так і локально виготовлені корми. Це зробить компанію більш привабливою для різних груп споживачів, включаючи тих, хто віддає перевагу продуктам вітчизняного виробництва через їхню доступність чи екологічність. Крім того, власне виробництво відкриває можливості для створення унікальних рецептур кормів, які можуть враховувати специфічні потреби певних категорій тварин або відповідати сучасним трендам, таким як використання натуральних інгредієнтів чи беззернових формул. Такий підхід не лише зміцнить позиції підприємства на ринку, але й сприятиме формуванню сильного бренду, що асоціюватиметься з якістю та інноваціями.

Диверсифікація також має довгострокові стратегічні переваги, пов'язані з розширенням клієнтської бази та освоєнням нових ринків. Виробництво власних кормів може стати основою для виходу на роздрібний ринок або співпраці з великими мережами зоомагазинів, що значно збільшить обсяги продажів. Крім того, підприємство може розглянути можливість експорту своєї продукції до

країн, де попит на якісні корми для тварин зростає, що відкриє додаткові джерела доходу. Водночас, диверсифікація сприятиме розвитку внутрішніх компетенцій компанії, таких як управління виробничими процесами, контроль якості та маркетинг власного бренду. Ці навички стануть цінним активом, який забезпечить підприємству стійке зростання в майбутньому [10].

Запровадження стратегії диверсифікації передбачає вихід компанії на нові ринки шляхом пропозиції оновленої лінійки продукції або послуг. Як свідчать результати досліджень Інституту стратегічного управління, впровадження нових товарів здебільшого позитивно впливає на комерційні показники та вже протягом першого року дозволяє збільшити обсяги реалізації [4].

Поточні труднощі діяльності ТОВ «ДІЕГО ФУД» пов'язані з надмірною орієнтацією на імпортні позиції, що формує ризики у сфері логістики, робить компанію залежною від зовнішніх постачальників та підвищує вплив валютних коливань. У межах диверсифікаційної стратегії запропоновано оптимізувати асортимент шляхом організації власного виробництва кормів для тварин і запуску нового продукту під торговою маркою «Тяп-Тяп».

Попит на продукцію для домашніх улюбленців продовжує демонструвати стабільну тенденцію до зростання, що пояснюється низкою економічних та соціальних чинників:

1. Сучасний суспільний розвиток сприяє усвідомленню, що сухі та консервовані корми є збалансованим поєднанням натуральних інгредієнтів, які раніше доводилося купувати окремо для створення повноцінного раціону тварин.

2. Раціональний підхід до витрат відіграє значну роль. Споживачі дедалі частіше обирають економічно вигідні рішення, такі як сухі та консервовані корми, які зручні в зберіганні, мають тривалий термін придатності та містять необхідні поживні речовини для здоров'я і довголіття домашніх улюбленців.

3. Зміна ставлення до тварин посилює попит. Домашні улюбленці дедалі частіше сприймаються як члени сім'ї, що стимулює зростання продажів не лише кормів, а й ласощів та інших товарів для тварин. Це відображає підвищену увагу

суспільства до здоров'я, комфорту та благополуччя своїх вихованців, а також готовність інвестувати в їхні потреби.

Представлені дані на рисунку 3.1 демонструють структуру ключових факторів, що впливають на вибір корму для тварин покупцями.

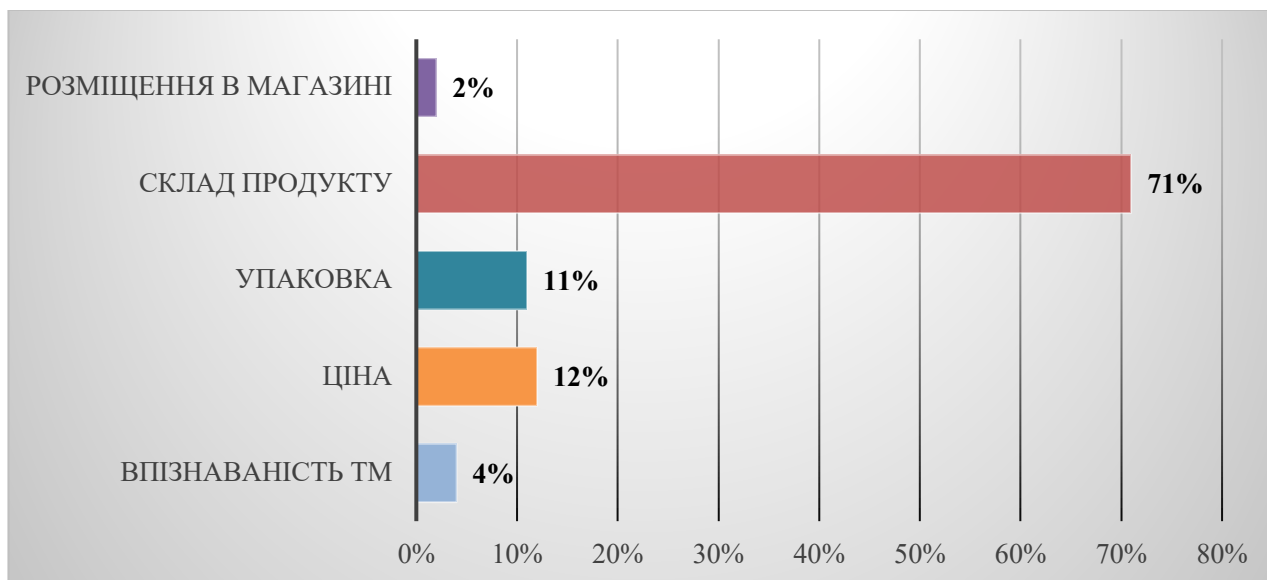


Рис. 3.1 – Структура факторів, що впливають на вибір корму для тварин

Джерело: складено на основі даних [15,20]

Як ми бачимо на рисунку, 71% опитаних ключовим фактором при виборі корму для тварин є його склад, що вказує на підвищену увагу споживачів до якості, поживної цінності та безпеки продукту. Лише 12% опитаних назвали ціну головним критерієм при виборі продукту, що помітно відрізняється від минулих тенденцій, коли саме вартість визначала покупку. Це свідчить про те, що споживачі все більше орієнтуються на якість продукції та турботу про здоров'я тварин. Ще одним важливим фактором, на який звернули увагу 12% респондентів, є привабливий зовнішній вигляд пакування, який допомагає сформувати перше позитивне враження та емоційний зв'язок із продуктом.

Виробникам, які прагнуть успішно конкурувати на ринку кормів для тварин, необхідно приділяти особливу увагу не лише розробці якісного складу продукції, але й створенню привабливого та функціонального пакування. Естетично оформлена упаковка, що підкреслює переваги продукту, може стимулювати імпульсивні покупки, викликаючи емоційний відгук у споживачів.

Водночас такі фактори, як відомість бренду (4%) та розташування товару на полицях у магазинах (2%), мають відносно низьке значення у виборі продукту. Це може вказувати на недостатню обізнаність споживачів щодо сучасних маркетингових стратегій або слабкий вплив брендингу в цьому сегменті ринку. Такі дані підкреслюють необхідність просвітницької роботи, спрямованої на підвищення культури споживання, а також формування професійного підходу до вибору кормів, що відповідають потребам тварин і очікуванням їхніх власників.

Організація виробництва кормів для тварин є складним і багатогранним процесом, який вимагає ретельного планування, глибоких знань про сировину, її харчові властивості та відповідність міжнародним стандартам безпеки й якості. Сучасні технології виробництва сухих кормів базуються на кількох основних методах, які детально описані в таблиці 3.1. Кожен із цих методів має свої особливості та застосовується залежно від типу корму, вимог до його текстури, поживної цінності та терміну зберігання [34].

Таблиця 3.1

Етапи виробництва кормів для тварин

№	Етап	Опис процесу
1	Приймання та очищення сировини	Сировина (м'ясні та рибні продукти, зернові тощо) попередньо очищується та подрібнюється до стану грубого борошна. Такий етап забезпечує рівномірність суміші і покращує подальше засвоєння корму твариною.
2	Змішування і добавки	Підготовлені інгредієнти дозовано змішуються у стрічковому змішувачі відповідно до заданої рецептури. Під час змішування до складу вводять мінерали, вітаміни, антиоксиданти та інші корисні речовини, що формують збалансований корм.
3	Пресування і гранулювання	Готова суміш направляється в екструдер, де під впливом температури, тиску та гарячої води продавлюється через матрицю. На виході вона спучується, утворюючи гранули, зручні для фасування та транспортування.
4	Сушіння	Отримані гранули проходять етап сушіння у спеціалізованих апаратах протягом близько 20 хвилин. Рівень вологості знижується приблизно до 10%, що забезпечує тривале зберігання продукту без ризику псування.
5	Охолодження, глазурування і фасування	Висушений корм охолоджується та покривається шаром жиру і смакових компонентів для підвищення привабливості раціону. Хоч процес здійснюється у контрольованих умовах, часткове зниження стерильності можливе під час сушіння, нанесення покриття та фасування.

Джерело: складено за даними [5]

Процес виробництва сухих кормів для тварин є складним і багатоступеневим, кожен етап якого відіграє ключову роль у забезпеченні якості, поживної цінності та тривалого терміну придатності кінцевого продукту. Розглянемо детальніше основні аспекти цього процесу, зосередившись на технологічних параметрах і їх значенні для створення високоякісного корму.

На етапі екструзії сировина піддається обробці за високих температур, що коливаються в діапазоні від 120 до 160 градусів Цельсія. Цей температурний режим відіграє важливу роль у гідратації білків і крахуванні крохмалю, що значно покращує засвоюваність поживних речовин тваринами. Висока температура також сприяє зниженню ризику залишкової сировини в кормі, забезпечуючи його безпечність і однорідність. Екструзія є критично важливим процесом, оскільки саме він формує основу для створення поживного та легко засвоюваного продукту.

Під час екструзії суміш сировини проходить через екструдер під тиском від 10 до 20 МПа. Високий тиск забезпечує проходження суміші через спеціальні головки, де вона видавлюється та роздувається, подібно до процесу виготовлення попкорну. Це дозволяє формувати однорідні гранули або кристали, які є зручними для транспортування, зберігання та дозування. Однорідність гранул сприяє стабільності якості продукту та полегшує його використання споживачами, забезпечуючи однаковий склад кожної порції корму.

Контроль вологості готових гранул є ще одним важливим аспектом виробництва. Вологість кінцевого продукту не повинна перевищувати 10%, що є оптимальним показником для забезпечення тривалого терміну придатності. Надлишкова волога може призвести до псування корму, тоді як недостатня вологість може негативно вплинути на його текстуру та якість. Для досягнення цього показника гранули проходять процес сушіння, який триває приблизно 20 хвилин при температурі від 70 до 80 градусів Цельсія. Висока температура в поєднанні з ефективною вентиляцією дозволяє видалити надлишкову вологу,

забезпечуючи стабільність продукту та його придатність до тривалого зберігання без втрати поживних властивостей [5].

Після сушіння гранули піддаються глазуруванню, під час якого на їхню поверхню наносяться спеціальні шари жиру та ароматизаторів. Цей етап значно покращує смакові якості та апетитність корму, роблячи його більш привабливим для тварин. Крім того, під час глазурування можуть додаватися інші поживні компоненти, такі як вітаміни та мінерали, що підвищують харчову цінність продукту. Глазурування не лише сприяє покращенню смаку, але й допомагає захистити гранули від зовнішніх впливів, таких як волога чи повітря, що додатково подовжує термін зберігання.

Завершальним етапом є фасування готового корму. Продукт упаковується в різні типи тари, такі як мішки, пластикові контейнери або інші види упаковки, залежно від потреб ринку та споживачів. Фасування здійснюється відповідно до вагових або об'ємних стандартів, що забезпечує точне дозування та зручність розподілу продукту для продажу. Упаковка відіграє важливу роль не лише у збереженні якості корму, але й у його маркетинговій привабливості, оскільки споживачі звертають увагу на зручність і естетичність тари.

Варто зазначити, що весь процес виробництва має відбуватися в стерильних умовах, щоб гарантувати безпечність продукту. Проте на етапах сушіння, глазурування та фасування можлива втрата стерильності, що вимагає додаткових заходів контролю якості, таких як перевірка готової продукції на відповідність стандартам безпеки [6], зокрема вимогам Європейської Федерації Виробників Харчування для тварин та стандарту ISO 22000. Ці стандарти забезпечують, що корм є безпечним для тварин і відповідає очікуванням споживачів щодо якості та поживної цінності.

Технічні показники та виробничі параметри відіграють ключову роль у забезпеченні безпеки та якості сухих кормів для тварин. Вони дають змогу виробникам контролювати всі етапи виготовлення та гарантувати, що кінцевий продукт відповідає встановленим вимогам щодо поживної цінності та якості, необхідним для підтримання здоров'я й добробуту тварин.

Одним із визначальних чинників комерційної успішності у сфері виробництва кормів для домашніх улюбленців є саме якість продукції. Її досягнення передбачає розробку збалансованих рецептур фахівцями-дієтологами та точне змішування компонентів відповідно до цих формул. Основу будь-якого виду кормів мають становити інгредієнти, що сприяють зміцненню імунної системи та загальному здоров'ю тварини.

У процесі виробництва кормів необхідно суворо дотримуватися вимог безпеки, визначених Європейською Федерацією Виробників Харчових Продуктів для Тварин (FEDIAF), а також стандарту ISO 22000. Завдяки цьому продукція відповідає високим нормам якості й безпеки [41, 43].

У сучасних умовах у країні чітко простежується тенденція до просування високоякісних кормів для домашніх тварин, що відображає зростаючу увагу суспільства до здоров'я та благополуччя своїх улюбленців. Багато виробників активно інвестують у дослідження та розробку нових рецептур, спрямованих на підвищення поживної цінності кормів, покращення засвоєння поживних речовин і підтримку загального здоров'я тварин. Такі інновації включають використання натуральних інгредієнтів, додавання функціональних добавок, таких як пробіотики, пребіотики та омега-3 жирні кислоти, а також створення спеціалізованих дієт для тварин із особливими потребами, наприклад, для підтримки суглобів, імунної системи чи здоров'я шкіри та шерсті.

Окрім якості виробництва, значну роль відіграє належне маркування кормів, яке є важливим інструментом комунікації між виробником і споживачем. Чітке та прозоре маркування дозволяє інформувати кінцевого споживача про склад, призначення та правильне використання продукту, що сприяє безпечному годуванню тварин, а також мінімізує потенційні ризики для здоров'я людей і навколишнього середовища. Відповідно до нормативних вимог, етикетка корму для тварин має містити низку обов'язкових даних, які забезпечують повноту інформації та допомагають споживачам зробити усвідомлений вибір. До таких даних належать:

1. Назва підприємства

2. Адреса оператора підприємства з виробництва корму, відповідального за маркування, що дозволяє споживачам ідентифікувати виробника та, за потреби, звернутися до нього з питаннями чи скаргами.

3. Вид корму – повнораціонний (який повністю забезпечує потреби тварини в поживних речовинах) чи додатковий (призначений для доповнення основного раціону). Ця інформація допомагає власникам тварин правильно інтегрувати продукт у дієту.

4. Склад корму, включаючи перелік усіх інгредієнтів, що входять до його складу. Для кормів, призначених для собак і котів, інгредієнти зазвичай зазначаються в порядку зменшення їхньої масової частки, що допомагає оцінити якість продукту. Для інших видів тварин ця вимога не є обов'язковою, але багато виробників добровільно надають таку інформацію для підвищення довіри споживачів.

5. Номінальна кількість продукту в одиницях маси (наприклад, кілограми чи грами) або об'єму (літри), що забезпечує прозорість щодо обсягу покупки.

6. Мінімальний термін зберігання, який вказує дату, до якої продукт зберігає свої якісні характеристики за умови правильного зберігання.

7. Види або категорії тварин, для яких призначений корм (наприклад, для дорослих собак, кошенят, птахів тощо). Це допомагає уникнути неправильного використання продукту.

8. Номер серії виробництва, який забезпечує можливість відстеження партії продукту в разі виявлення дефектів чи необхідності відкликання.

9. Вміст води в кормі, що є важливим показником для оцінки його стабільності та терміну придатності. Зазвичай вологість сухих кормів не перевищує 10%, що запобігає псуванню.

10. Відсоток додаткового корму в повнораціонному (якщо корм є додатковим), що допомагає власникам тварин правильно дозувати продукт у раціоні.

11. Додаткові відомості, такі як рекомендації щодо годування, норми споживання, застереження щодо використання чи зберігання, які можуть бути включені для підвищення зручності використання продукту [21,27,28].

Правильне маркування не лише відповідає законодавчим вимогам, але й відіграє ключову роль у формуванні довіри споживачів. Наприклад, чітке зазначення натуральних інгредієнтів чи відсутності штучних барвників і консервантів може стати конкурентною перевагою, адже сучасні власники тварин дедалі частіше звертають увагу на такі деталі. Крім того, маркування може включати додаткову інформацію, наприклад, про екологічність упаковки чи сертифікацію продукту, що відповідає сучасним трендам турботи про довкілля.

Створення власного виробництва кормів для тварин під брендом «Тяп-Тяп» є ключовим кроком для забезпечення довгострокового успіху комерційної діяльності ТОВ «ДІЕГО ФУД». Організація власного цеху дозволить підприємству зменшити залежність від імпортової продукції, оптимізувати логістичні процеси, мінімізувати валютні ризики та підвищити контроль над якістю кінцевого продукту. Реалізація цього проєкту потребує ретельного планування, яке охоплює вибір приміщення, закупівлю устаткування, забезпечення сировиною, а також розробку маркетингової стратегії та дотримання стандартів якості й безпеки. Такий підхід сприятиме не лише економічній ефективності, але й зміцненню позицій компанії на конкурентному ринку кормів для домашніх тварин.

Організація цеху з виробництва кормів вимагає приміщення, яке відповідає як технічним, так і санітарним вимогам. З огляду на торгівельну спрямованість ТОВ «ДІЕГО ФУД», оптимальним рішенням є переобладнання одного зі складських приміщень підприємства під виробничий цех. Це дозволить знизити капітальні витрати на оренду чи будівництво нового об'єкта, а також спростить інтеграцію виробництва в наявну логістичну інфраструктуру. Для однієї виробничої лінії необхідна площа становить щонайменше 200 м², не враховуючи додаткових зон для зберігання сировини, готової продукції та допоміжних

матеріалів. Зони зберігання мають бути обладнані системами вентиляції та контролю вологості, щоб забезпечити належні умови для збереження якості сировини (злаків, м'ясних субпродуктів, жирів тощо) та готових гранул. Крім того, приміщення повинно мати зручний доступ до транспортних шляхів для забезпечення безперебійних поставок сировини та відвантаження готової продукції.

Вибір устаткування є критично важливим для ефективності та рентабельності виробництва. Існує два основних підходи до закупівлі обладнання: придбання готової комплексної лінії або окремих її елементів. Комплексна лінія має переваги, оскільки включає всі необхідні компоненти, які оптимально взаємодіють між собою, що зменшує ризики технічних збоїв і спрощує процес монтажу та налагодження. Така лінія зазвичай складається з двох наборів екструдерів для формування гранул, подрібнювачів для підготовки сировини, подавачів, стрічкових змішувачів для забезпечення однорідності складу, обладнання для зважування, сушильних апаратів і дозувальних пристроїв для фасування. Орієнтовна вартість комплексної лінії разом із монтажем становить від 2 до 3 мільйонів гривень, залежно від потужності та виробника обладнання.

Придбання окремих елементів устаткування може бути дешевшим на початковому етапі, але це пов'язано з додатковими витратами на інтеграцію компонентів, їх налаштування та забезпечення сумісності. Наприклад, невідповідність технічних параметрів між подрібнювачем і екструдером може призвести до зниження продуктивності або якості гранул. Крім того, окремі елементи можуть вимагати частішого технічного обслуговування, що збільшує експлуатаційні витрати. Для забезпечення стабільної роботи цеху рекомендується обрати комплексну лінію від надійного постачальника з гарантією та сервісною підтримкою, що дозволить мінімізувати ризики простоїв і забезпечити відповідність стандартам якості.

Операційні витрати на виробництво кормів під брендом «Тяп-Тяп» можна поділити на три основні категорії:

1. Витрати на персонал – для роботи цеху знадобиться додатковий персонал, зокрема оператори обладнання, технологи, працівники складів і контролери якості. Витрати на оплату праці залежатимуть від регіону, кваліфікації працівників і графіку роботи. Наприклад, для невеликого цеху може знадобитися 5–7 працівників, а їхня заробітна плата становитиме значну частину операційних витрат. Для оптимізації цих витрат можна розглянути автоматизацію певних процесів, таких як дозування чи фасування, що зменшить потребу в додаткових робочих місцях.

2. Загальні операційні витрати – категорія включає витрати на утримання та обслуговування обладнання (планові ремонти, заміна деталей), комунальні послуги (електроенергія, вода, опалення), амортизацію обладнання та приміщень, а також адміністративні витрати на управління цехом. Наприклад, електроенергія є значною статтею витрат через енергоємність екструдерів і сушильних апаратів. Для зниження цих витрат можна інвестувати в енергоефективне обладнання або оптимізувати режими роботи техніки.

3. Змінні витрати на одиницю продукції – витрати залежать від обсягу виробництва та включають сировину (м'ясні субпродукти, злаки, жири, премікси), пакувальні матеріали, а також витрати на транспортування сировини до цеху. Змінні витрати будуть детально розраховані в наступному розділі планування, але їх оптимізація можлива за рахунок укладання довгострокових контрактів із постачальниками сировини та використання локальних джерел для зменшення логістичних витрат.

Успіх бренду «Тяп-Тяп» на ринку значною мірою залежатиме від ефективної маркетингової стратегії та організації збуту. З огляду на результати дослідження, проведеного раніше, де більшість респондентів вказали склад корму як ключовий фактор вибору, маркетингова кампанія має акцентувати увагу на якості інгредієнтів, натуральності продукту та його користі для здоров'я тварин. Привабливе пакування, яке відповідає сучасним трендам (наприклад, використання екологічних матеріалів), також відіграє важливу роль, адже 12% споживачів звертають увагу на зовнішній вигляд упаковки.

Для просування бренду слід використати наступні кроки з таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Елементи просування бренду

№	Елемент	Характеристика
1.	Розробка брендингу та маркування.	Етикетки мають чітко вказувати склад, поживну цінність, призначення корму (наприклад, для цуценят чи дорослих собак) і відповідність міжнародним стандартам. Використання яскравих кольорів і зображень здорових тварин може підвищити привабливість продукту.
2.	Цифровий маркетинг	Створення сайту бренду «Тяп-Тяп» і активна присутність у соціальних мережах дозволять охопити широку аудиторію. Рекламу в Instagram, TikTok і співпраця з блогерами, які спеціалізуються на темі домашніх тварин, допоможуть залучити увагу цільової аудиторії.
3.	Дистрибуція	Співпраця з зоомагазинами, ветеринарними клініками та онлайн-платформами (наприклад, Rozetka) забезпечить широкий доступ до споживачів. Для початкового етапу можна також розглянути прямі продажі через власний сайт або партнерські платформи.
4.	Витрати на маркетинг	Створення рекламних матеріалів, організація промоакцій і просування в соціальних мережах, також необхідно врахувати в бюджеті проекту.

Джерело: складено за даними [11,14]

Дотримання стандартів якості та безпеки є обов'язковою умовою для виробництва кормів. Це включає відповідність вимогам, регулярний контроль сировини на наявність шкідливих речовин і мікроорганізмів, а також забезпечення стерильності на всіх етапах виробництва, особливо під час подрібнення, змішування та екструзії.

На етапах сушіння, глазурування та фасування можлива втрата стерильності, тому необхідно впровадити додаткові заходи контролю, такі як регулярне тестування готової продукції та використання герметичних упаковок для захисту від зовнішніх факторів.

3.2. Розрахунок грошових потоків за проектом створення цеху

Реалізація стратегії диверсифікації ТОВ «ДІЕГО ФУД» у рамках проекту створення власного виробництва кормів для тварин потребує формування відповідного бюджету та врахування стартових витрат. Ці витрати є ключовим елементом фінансового аналізу й планування грошових потоків, оскільки вони охоплюють усі початкові витрати, пов'язані з запуском нового напрямку діяльності. Стартові витрати можуть суттєво впливати на ліквідність і рентабельність підприємства на початковому етапі, тому їх ретельне планування є критично важливим для забезпечення фінансової стабільності.

До складу стартових витрат входять витрати на придбання обладнання, оренду або переобладнання приміщень, маркетингові заходи для просування бренду «Тяп-Тяп» і залучення клієнтів, оплату праці персоналу, дослідження та розробку рецептур та інші витрати на організацію виробництва. Наприклад, закупівля комплексної виробничої лінії для виготовлення сухих кормів оцінюється в межах 2–3 млн гривень, що становить значну частину стартового бюджету.

Правильний аналіз і планування стартових витрат дозволяють оцінити загальну суму інвестицій, необхідних для запуску проекту, та спрогнозувати їх вплив на фінансовий стан підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективі. Це дає змогу ефективно управляти фінансовими ресурсами, мінімізувати ризики та забезпечити обґрунтованість бізнес-плану чи інвестиційного проекту.

У межах проекту виробництва сухих кормів для тварин продукція поділяється на дві основні категорії: корми для собак і корми для котів. Кожна категорія включає дві підкатегорії, які враховують вікові особливості тварин: для молодих тварин (до одного року) та для дорослих (старше одного року). Склад кормів адаптується до потреб кожної вікової групи. Наприклад, корми для цуценят і кошенят містять підвищений рівень вітамінів і мінералів, а також

компоненти, що сприяють кращому засвоєнню поживних речовин, для підтримки їхнього активного росту та розвитку.

Готова продукція упаковуватиметься у фірмові мішки з різним об'ємом, що відповідає потребам споживачів: для собак – 1 кг, 5 кг і 10 кг; для котів – 0,5 кг, 1 кг і 3 кг. Таке розмаїття фасування забезпечує зручність для покупців і дозволяє охопити різні сегменти ринку, від власників тварин із невеликими потребами до тих, хто купує корми у великих обсягах.

Щодо обладнання для виробництва кормів було вирішено придбати дві повноцінні технічні лінії, яка включає у собі процеси подрібнення сировини, процес змішування, процес гранулювання, процес охолодження та процеси транспортування сировини, тобто складається з конвеєрів та шнеків. Лінія з виробництва сухих кормів для домашніх тварин від Saibainuo вирізняється високою автоматизацією, зручністю експлуатації та якістю. Підходить для малих, середніх і великих підприємств. Виготовляє корми для собак, котів, риб, птахів тощо з борошна, м'ясних і рибних субпродуктів (вологість сировини 20–25%). Лінія з нержавіючої сталі включає двогвинтовий екструдер (твердість гвинтів $HRC \geq 62$), систему керування сенсорним екраном, водовпорскування та самоочищення. Продуктивність моделей (SLG65–SLG95) становить 140–1200 кг/год, потужність – 76–280 кВт, розміри – від 1600×1800×2000 мм до 3000×3200×3500 мм. Гнучка зміна форм гранул забезпечує багатофункціональність [14].

Телескопічний навантажувач Manitou MLT 741-120 LSU буде придбаний за 1 300 тис. грн. Навантажувач оснащений двигуном Perkins потужністю 120 к.с. (88 кВт) з об'ємом 4,4 л, який працює на дизельному паливі. Навантажувач має напрацювання 34 790 мотогодин, що свідчить про його активне використання, але продавець зазначає, що машина повністю справна, з усіма документами в порядку. Максимальна вантажопідйомність становить 4,1 тонни, а висота підйому сягає 7 м [45].

Додаткове обладнання складається з: камер відеоспостереження, комплекту палетів, комплекту інструментів для ремонту та інше, загалом витрати на це обладнання складатиме 70 000 грн.

Стартові витрати проєкту складено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Стартові затрати проєкту створення цеху з виробництва кормів для тварин «Тяп-Тяп».

№	Найменування	Кількість, од.	Сума, тис. грн	Частка, %
1.	Оренда приміщення (500 кв. м)	1	100	2,65
2.	Технічна лінія виробництва	2	2 000	53,05
3.	Фасувально-пакувальне обладнання	2	300	7,96
4.	Навантажувач Manitou	1	1 300	34,48
5.	Додаткове обладнання	—	70	1,86
Усього			3 770	100

Джерело: складено автором

Загальні стартові затрати на створення цеху з виробництва кормів для тварин «Тяп-Тяп» становлять 3 770 тис. грн. Основну частку витрат, понад половину (53,05%), займає придбання технічної лінії виробництва, що є ключовим елементом проєкту. Оренда приміщення площею 500 кв м. планується у промисловому районі селі Бурлача Блака.

На основі аналізу стартових затрат проєкту створення цеху «Тяп-Тяп» переходимо до розгляду наступного важливого аспекту – розрахунку фонду оплати праці, який є ключовим елементом для забезпечення ефективної роботи персоналу та функціонування виробництва. Результати розрахунку складено в таблиці 3.4.

Фонд оплати праці для проєкту створення цеху з виробництва кормів для домашніх тварин «Тяп-Тяп» становить 2 736 000 грн на рік, включаючи ЄСВ. Найбільшу частку витрат на оплату праці займає персонал операторів лінії виробництва, що становить 612 000 грн на рік, через потребу в трьох працівниках для забезпечення безперервної роботи виробничої лінії.

Таблиця 3.4

Фонд оплати праці проєкту «Тяп-Тяп»

№	Посада	К-ть, осіб	Сума без ЄСВ, грн	Сума з ЄСВ на місяць, грн	Сума з ЄСВ на рік, грн
1.	Керівник виробництва	1	30 000	36 000	432 000
2.	Інженер-технолог	1	25 000	30 000	360 000
3.	Ветеринар	1	17 500	21 000	252 000
4.	Оператори лінії виробництва	3	69 00	51 000	612 000
5.	Електрик	1	30 000	36 000	432000
	Механік	2	15 000	18 000	216 000
6.	Вантажник	2	15 000	36 000	432 000
Усього:		11	132 500	228 000	2 736 000

Джерело: розроблено автором

Керівник виробництва відповідає за організацію та контроль усіх виробничих процесів, координацію роботи персоналу та забезпечення виконання планів. Працює за стандартним графіком з понеділка по п'ятницю з 9:00 до 18:00 з гнучкими годинами для вирішення позаштатних ситуацій.

Інженер-технолог розробляє рецептури кормів, оптимізує технологічні процеси та забезпечує відповідність стандартам якості, працюючи в аналогічному графіку з 9:00 до 18:00 з можливістю залучення до позапланових перевірок.

Ветеринар проводить контроль якості сировини та готової продукції, забезпечуючи відповідність ветеринарним нормам, і працює з понеділка по п'ятницю з 8:00 до 17:00, з періодичними виїздами для перевірки постачальників.

Оператори лінії виробництва керують обладнанням, контролюють процес виготовлення кормів і працюють позмінно: три зміни по 8 годин (6:00–14:00, 14:00–22:00, 22:00–6:00) з графіком 4/4.

Електрик забезпечує безперебійну роботу електрообладнання, проводить профілактичні та ремонтні роботи, працюючи з 8:00 до 17:00 з понеділка по п'ятницю.

Механіки відповідають за технічне обслуговування та ремонт обладнання, працюють у дві зміни (6:00–14:00 та 14:00–22:00) з графіком 5/2.

Вантажники займаються переміщенням сировини та готової продукції, працюють позмінно за графіком 5/2, з можливістю надгодин під час пікових навантажень.

Команда є оптимальною для стартового етапу проєкту, однак для підвищення ефективності доцільно розглянути можливість додаткового оператора лінії в перспективі масштабування виробництва. Такий склад персоналу забезпечує функціональність цеху, але потребує гнучкості в управлінні графіками та готовності до коригувань залежно від операційних потреб.

Постійні витрати за проєктом відображені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Постійні витрати проєкту «Тяп-Тяп» за рік

№	Найменування	Сума у тис. грн	Частка, %
1	Оплата праці	2 736	36,07
2	Маркетинг	1 800	23,73
3	Оренда приміщення	1 200	15,82
4	Адміністративні витрати	250	3,30
5	Ремонт обладнання (амортизація)	1 600	21,09
Усього:		7586	100

Джерело: розроблено автором

Постійні витрати проєкту за рік становлять 7 586 тис. грн. Найбільшу частку витрат поділяють оплата праці (36,07%), маркетинг (23,73) та ремонт обладнання й амортизація (21,09%), що підкреслює високу залежність проєкту від кваліфікованого персоналу та технічного обслуговування капіталоемного обладнання та детальної маркетингової кампанії.

Витрати на рекламу розміром 150 тис. грн у місяць, що дорівнює 1 800 тис. грн у рік, є обґрунтованим фінансовим вкладенням у формування впізнаваності та популяризацію нового бренда. Передбачається, що ці кошти будуть спрямовані на комплексну маркетингову кампанію, яка охоплюватиме інтернет-просування через соціальні мережі, таргетовану рекламу, SEO-оптимізацію, контент-маркетинг та співпрацю з блогерами. Залучення професійних маркетингових підприємств у місті Одеса забезпечить системний підхід до розвитку бренда, дозволить швидше досягти бажаних показників охоплення цільової аудиторії та сформувати стабільний потік зацікавлених клієнтів.

Доходи проєкту є ключовим показником його фінансової успішності, що відображає грошові надходження або фінансові вигоди, отримані від реалізації проєкту. Для точного розрахунку доходів необхідно детально проаналізувати всі потенційні джерела прибутку, оцінити їхню стабільність і прогнозовану величину. Наприклад, у проєкті «Тяп-Тяп» основним джерелом доходу буде реалізація кормів, але також можуть бути залучені гранти на екологічно чисте виробництво чи інвестиції для розширення асортименту. В таблиці 3.6 розраховано доходи від реалізації проєкту створення бренду з виробництва кормів «Тяп-тяп».

Таблиця 3.6

Доходи проєкту «Тяп-Тяп»

Показник	Малий об'єм		Середній об'єм		Великий об'єм	
	Собака, 1 кг	Кіт, 0,5 кг	Собака, 5 кг	Кіт, 1 кг	Собака, 10 кг	Кіт, 3 кг
Ціна продукту, грн.	300	200	1 500	400	2 800	1 000
К-ть продажів на місяць, од	400	500	180	220	100	150
Сума за місяць, тис.	120	100	270	88	280	150
Сума за рік, тис. грн	1440	1200	3240	1056	3360	1800
Усього:	12 096 тис.грн					

Джерело: розроблено автором

Річний дохід проєкту становить 12 096 тис. грн, що демонструє значний потенціал прибутковості виробництва. Найбільший внесок у дохід забезпечують корми для собак у великих об'ємах (10 кг), які приносять 3 360 тис. грн на рік завдяки високій ціні (2 800 грн) та стабільному попиту (100 продажів на місяць).

Корми для собак середнього об'єму (5 кг) додають 3 240 тис. грн, що також є значною часткою завдяки вищій ціні (1 500 грн) і більшій кількості продажів (180 на місяць). Корми для котів у малому (0,5 кг) та великому (3 кг) об'ємах приносять 1 200 тис. грн і 1 800 тис. грн відповідно, тоді як корми для котів середнього об'єму (1 кг) генерують 1 056 тис. грн. Найменший внесок у дохід мають корми для собак малого об'єму (1 кг) – 1 440 тис. грн, попри найбільшу кількість продажів (400 на місяць), через нижчу ціну (300 грн).

Основною статтею змінних витрат проєкту «Тяп-Тяп» є витрати на сировину, яка становить 20% від річного доходу, що відображає значну залежність виробництва сухих кормів для домашніх тварин від якісних інгредієнтів. Для виготовлення кормів використовується різноманітна сировина, ретельно підібрана з урахуванням віку, розміру та специфічних потреб тварин.

Компоненти забезпечують відповідність продукції ветеринарним стандартам і ринковим очікуванням, що є ключовим для конкурентоспроможності. З урахуванням річного доходу проєкту в розмірі 12 096 тис. грн, змінні витрати оцінюються у 2 419 тис. грн. Результати розрахунку грошового потоку на 12 місяців складено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Грошовий потік проєкту «Тяп-Тяп», грн

Місяць	Витрати	Дохід	Накопичений грошовий потік
1	632 167	806 400	-3 595 767
2	632 167	806 400	-3 421 534
3	632 167	806 400	-3 247 301
4	632 167	806 400	-3 073 068
5	632 167	806 400	-2 898 835

Продовження табл. 3.7

6	632 167	806 400	-2 724 602
7	632 167	806 400	-2 550 369
8	632 167	806 400	-2 376 136
9	632 167	806 400	-2 201 903
10	632 167	806 400	-2 027 670
11	632 167	806 400	-1 853 437
12	632 167	806 400	- 1 679 204

Джерело: розроблено автором

Аналіз накопиченого грошового потоку показує, що на кінець 12-го місяця дефіцит становить 1 679 204 грн, для покриття якого потрібно ще приблизно 10,6 місяця. Таким чином, проєкт досягне точки беззбитковості та стане прибутковим до кінця другого року, що свідчить про його потенційну фінансову життєздатність за умови стабільних доходів і витрат.

3.3. Оцінка ефективності та ризиків проєкту

Фінансові показники дозволяють оцінити економічні результати реалізації проєкту. Зокрема, прибуток відображає різницю між отриманими доходами та витратами, понесеними під час його виконання. Рентабельність оцінює співвідношення прибутку до витрат, допомагаючи визначити ефективність використання ресурсів. Термін окупності вказує, за який час доходи покрийуть витрати на проєкт. Ринкова частка відображає частку продажів проєкту в загальному обсязі ринку, що дозволяє оцінити конкурентоспроможність продукту та перспективи його розвитку. [24].

Нефінансові показники фокусуються на аспектах, які не пов'язані безпосередньо з фінансовими результатами, але мають вирішальне значення для його загального успіху. Задоволення клієнтів є важливим показником, який

відображає, наскільки продукт чи послуга відповідають очікуванням і потребам цільової аудиторії. Високий рівень задоволеності свідчить про якість продукту, його відповідність вимогам ринку та здатність створювати позитивний досвід для користувачів, що може сприяти їх лояльності та довгостроковій підтримці.

До нефінансових показників належить якість продукту, яка оцінюється через відповідність стандартам, надійність і функціональність. Даний показник допомагає зрозуміти, наскільки продукт є конкурентоспроможним і чи відповідає він заявленим характеристикам. Час виконання проєкту також є важливим нефінансовим показником, оскільки дотримання встановлених термінів свідчить про ефективність управління та планування. Затримки, навпаки, можуть вказувати на проблеми в організації чи ресурсному забезпеченні.

Кількість задоволених користувачів може вимірюватися через відгуки, оцінки або повторні покупки. Цей показник відображає популярність продукту та його сприйняття аудиторією. Також до нефінансових метрик можуть входити інноваційність продукту, рівень залученості команди проєкту або вплив на репутацію компанії. Наприклад, впровадження новаторських рішень може підвищити конкурентну перевагу, а позитивний імідж компанії сприяє її позиціонуванню на ринку.

Такі позники мають суттєвий вплив на довгостроковий успіх проєкту, оскільки допомагають оцінити його якість, ефективність і відповідність стратегічним цілям. Вони доповнюють фінансові метрики, створюючи цілісну картину результативності проєкту [26].

Оцінка ефективності проєкту стратегічного розвитку ТОВ «ДІЕГО ФУД» вимагає комплексного аналізу низки ключових аспектів, які впливають на його успішність і ринковий вплив. До таких аспектів належать тривалість виконання проєкту, загальні витрати, якість кінцевого продукту, рівень інноваційності та ефективність управління ризиками. Кожен із цих факторів відіграє важливу роль у визначенні того, наскільки проєкт відповідає поставленим цілям і як він позиціонується в конкурентному середовищі. Залежно від специфіки проєкту та

галузі, в якій працює підприємство, набір показників ефективності може варіюватися, щоб максимально точно відобразити його результативність і стратегічну цінність.

Одним із ключових фінансових показників для оцінки інвестиційної привабливості проєкту є внутрішня норма доходності. Цей показник дозволяє визначити процентну ставку, за якої чиста приведена вартість проєкту дорівнює нулю. NPV, у свою чергу, відображає різницю між дисконтованими грошовими надходженнями від проєкту та витратами на його реалізацію, враховуючи часову вартість грошей. Простіше кажучи, IRR показує мінімальну річну ставку прибутковості, яку необхідно забезпечити, щоб інвестиції в проєкт окупилися, а чистий грошовий потік досягнув нульового значення. IRR розраховується за формулою 3.1:

$$IRR = A + \frac{a(B-A)}{(a-b)} \quad (3.1)$$

A – ставка дисконту, за якої чиста приведена вартість (NPV) є позитивною; B – ставка дисконту, за якої NPV набуває негативного значення; a – значення позитивної NPV при ставці дисконту A; b – значення негативної NPV при ставці дисконту B [37].

Індекс рентабельності, також відомий як індекс вигідності інвестицій, є важливим фінансовим показником, який використовується для оцінки економічної привабливості інвестиційного проєкту. Він дозволяє порівняти суму дисконтованих грошових надходжень (внутрішнього доходу) від проєкту з обсягом початкових інвестицій, що були вкладені в його реалізацію. Цей показник допомагає інвесторам визначити, наскільки проєкт є прибутковим і чи здатний він забезпечити достатній рівень рентабельності для виправдання вкладених коштів. PI є зручним інструментом для прийняття обґрунтованих рішень щодо інвестування, оскільки він відображає співвідношення між вигодами та витратами проєкту.

Значення індексу рентабельності інтерпретується наступним чином: якщо PI перевищує 1, це свідчить про те, що проєкт є вигідним, оскільки очікувані грошові надходження перевищують суму вкладених інвестицій. Такий результат

вказує на позитивну рентабельність проєкту і робить його привабливим для реалізації, адже він може принести прибуток, що перевищує витрати. Наприклад, PI , що дорівнює 1.5, означає, що на кожен вкладений долар проєкт генерує 1.5 долара доходу, що є показником високої ефективності використання ресурсів.

Якщо значення PI дорівнює 1, проєкт вважається нейтральним з точки зору прибутковості. У такому випадку сума дисконтованих доходів дорівнює сумі інвестицій, що означає відсутність додаткового прибутку, але й відсутність збитків. Такі проєкти можуть розглядатися для реалізації, якщо вони відповідають стратегічним цілям компанії або мають нефінансові переваги, такі як підвищення репутації чи розширення ринкової присутності. Проте зазвичай такі проєкти не є пріоритетними, оскільки не забезпечують значного фінансового зростання.

Значення PI менше 1 вказує на не вигідність проєкту, оскільки очікувані доходи не покривають початкових витрат. У цьому випадку проєкт може призвести до фінансових втрат, що робить його непривабливим для інвестування. Наприклад, PI на рівні 0.8 означає, що на кожен вкладений долар повертається лише 80 центів, що свідчить про збитковість проєкту. Такі проєкти зазвичай відхиляються, якщо немає вагомих нефінансових причин для їх реалізації, таких як соціальна значущість чи стратегічна необхідність.

При прийнятті інвестиційних рішень інвестори використовують PI як один із ключових критеріїв оцінки. Основні орієнтири такі:

- $PI > 1$: Проєкт є вигідним і рекомендується до реалізації, оскільки він обіцяє прибуток, що перевищує інвестиції.
- $PI = 1$: Проєкт балансує на межі окупності, і його доцільність залежить від додаткових факторів, таких як стратегічні цілі чи ринкові перспективи.
- $PI < 1$: Проєкт є не вигідним, і його реалізація зазвичай не рекомендується через ризик фінансових втрат.

Розраховується за формулою 3.2:

$$PI = \frac{NPV}{C_0} \quad (3.2)$$

NPV – чиста приведена вартість проєкту, що відображає різницю між дисконтованими грошовими надходженнями та витратами; C_0 – початкові витрати, тобто сума інвестицій, вкладених у проєкт на початковому етапі.

Чиста приведена вартість застосовуються для аналізу інвестиційних проєктів і прийняття обґрунтованих рішень щодо інвестування. Показник дозволяє оцінити економічну доцільність проєкту шляхом порівняння поточної вартості всіх майбутніх грошових надходжень із поточною вартістю витрат, необхідних для реалізації проєкту. NPV враховує часову цінність грошей, що є ключовим аспектом, оскільки гроші, отримані чи витрачені в майбутньому, мають меншу цінність порівняно з їхньою вартістю сьогодні через такі фактори, як інфляція, альтернативні інвестиційні можливості та ризики [44].

Для розрахунку NPV використовується ставка дисконту, яка відображає часову цінність грошей і враховує як мінімальну очікувану дохідність, так і рівень ризику, пов'язаний із проєктом. Ця ставка застосовується для приведення всіх майбутніх грошових потоків – як надходжень, так і витрат – до їхньої поточної вартості. Формула NPV передбачає віднімання суми дисконтованих витрат (включаючи початкові інвестиції) від суми дисконтованих надходжень. Результат цього розрахунку показує, чи здатен проєкт генерувати додаткову цінність для інвесторів.

Позитивне значення NPV вказує на те, що проєкт є потенційно прибутковим. У цьому випадку сума дисконтованих грошових надходжень перевищує суму дисконтованих витрат, що свідчить про те, що проєкт може принести прибуток, який перевищує мінімальну необхідну дохідність, враховану в ставці дисконту. Позитивний NPV є вагомим аргументом на користь інвестування, оскільки він демонструє, що проєкт здатен збільшити капітал інвестора.

Негативне значення NPV, навпаки, вказує на невігідність проєкту. У цьому випадку поточна вартість витрат перевищує поточну вартість надходжень, що означає, що проєкт не зможе забезпечити достатню дохідність для компенсації вкладених коштів і пов'язаних ризиків. Такі проєкти зазвичай не

рекомендуються до реалізації, оскільки вони можуть призвести до фінансових втрат.

NPV є потужним інструментом для порівняння різних інвестиційних проєктів, оскільки дозволяє оцінити їхню прибутковість у єдиному вимірі – поточній вартості. Це особливо корисно, коли інвестору необхідно вибрати між кількома альтернативами з різними масштабами, тривалістю чи структурою грошових потоків. Наприклад, проєкт із вищим NPV зазвичай є кращим вибором, навіть якщо він вимагає більших початкових інвестицій, оскільки він створює більшу додаткову цінність. Однак при інтерпретації NPV важливо враховувати контекст, зокрема точність прогнозів грошових потоків, адекватність обраної ставки дисконту та потенційні ризики, які можуть вплинути на реалізацію проєкту.

NPV не завжди враховує нефінансові аспекти, такі як соціальний вплив чи репутаційні вигоди, які можуть бути важливими для певних проєктів. Незважаючи на це, NPV залишається незамінним інструментом у фінансовому аналізі, оскільки забезпечує чіткий і кількісний спосіб оцінки інвестиційних можливостей і сприяє прийняттю обґрунтованих рішень.

Розраховується за формулою 3.3:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B(t)-C(t)}{(1+i)^n} = \sum_{t=1}^n \frac{R(t)}{(1+i)^n} = \sum_{t=1}^n R(t)V^n \quad (3.3)$$

де $R(t)$ – розмір учасника потоку платежів; V – коефіцієнт дисконтування за обраною ставкою [46].

В таблиці 3.8 наведені показники ефективності проєкту «Тяп-Тяп». Чиста приведена вартість проєкту становить 1 853,28 тис. грн за ставки дисконтування 25%. Позитивне значення NPV свідчить про те, що проєкт генерує цінність, перевищуючи початкові інвестиційні витрати, приведені до поточної вартості. Це вказує на економічну доцільність проєкту, оскільки сумарні дисконтовані грошові потоки перевищують початкові вкладення. Позитивний NPV відображає абсолютну величину доданої вартості, створеної проєктом, і підтверджує, що його реалізація принесе прибуток навіть за умов високої ставки дисконтування, яка враховує значні ризики (наприклад, воєнні чи ринкові). Проте значення NPV

чутливе до зміни ключових параметрів, таких як обсяг продажів, витрати на сировину чи ставка дисконтування, що потребує додаткового аналізу чутливості.

Таблиця 3.8

Показники ефективності проєкту стратегічного розвитку «Тяп-Тяп».

№	Показник	Значення
1.	Життєвий цикл, місяців	60
2.	Ставка дисконтування, %	25
3.	Період окупності, місяців	23
4.	Дисконтований період окупності, місяців	33
5.	Чистий приведений дохід, тис. грн.	1 853,28
6.	Індекс прибутковості	1,49
7.	Внутрішня норма рентабельності, %	47,61

Джерело: розроблено автором

Дисконтований період окупності становить 33 місяці (приблизно 2,75 роки), що є більшим за недисконтований період окупності (23 місяці), оскільки враховує часову вартість грошей. Цей показник вказує на час, необхідний для повного відшкодування початкових інвестицій (3 770 000 грн) за рахунок дисконтованих грошових потоків. DPP, менший за життєвий цикл проєкту, підтверджує, що проєкт здатен повернути вкладений капітал у межах планового періоду, залишаючи додатковий час для генерації прибутку. Однак порівняно тривалий період окупності (понад 2,5 роки) може вказувати на відносно повільне повернення інвестицій, що підвищує чутливість проєкту до зовнішніх ризиків, таких як зміна попиту на корми чи зростання операційних витрат. Показник є важливим для оцінки ліквідності та ризику втрати капіталу, але його обмеження полягає в ігноруванні грошових потоків після точки окупності, що може недооцінювати довгострокову вигоду проєкту.

Індекс прибутковості становить 1,49, що значно перевищує одиницю, вказуючи на високу ефективність використання інвестиційних ресурсів. Цей

відносний показник демонструє, що на кожную гривню вкладених коштів проєкт генерує 1,49 грн дисконтованої вартості, що є ознакою привабливості проєкту.

Внутрішня норма рентабельності становить 47,61%, що значно перевищує ставку дисконтування, це вказує на високу прибутковість проєкту та його здатність генерувати дохідність, яка перевищує мінімально необхідний рівень, визначений вартістю капіталу. IRR є ключовим показником для оцінки привабливості проєкту, оскільки відображає максимально допустиму ставку витрат, за якої проєкт залишається беззбитковим. Високе значення IRR свідчить про значний запас міцності проєкту навіть за умов підвищення вартості капіталу чи погіршення ринкових умов.

Управління проєктними ризиками є ключовим елементом стратегічного менеджменту компанії в умовах невизначеного економічного середовища. Сутність ризику в контексті проєктної діяльності полягає в імовірності настання подій, які можуть мати негативні наслідки для реалізації цілей проєкту – зокрема впливати на строки, бюджет, якість чи досягнення функціональних результатів. Відмінність ризику від проблеми полягає у часовому аспекті: ризик – це майбутнє ймовірне явище, тоді як проблема – це вже реалізований негативний сценарій [36].

Оцінка проєктних ризиків необхідна для формування обґрунтованих управлінських рішень, зменшення втрат і забезпечення гнучкості проєкту перед зовнішніми викликами.

Моделювання ризиків у цьому контексті розглядається як інструмент прогнозування, аналізу та розробки рішень у випадку потенційних несприятливих сценаріїв. Основу цього підходу складає багатоступеневий процес, що включає ідентифікацію, оцінку, моделювання, управління та моніторинг ризиків.

На етапі ідентифікації визначаються внутрішні та зовнішні загрози, що можуть негативно вплинути на діяльність. Це можуть бути технічні, організаційні, фінансові, часові, якісні, репутаційні або регуляторні фактори.

Далі відбувається оцінка ризиків, яка передбачає як кількісний, так і якісний аналіз їх імовірності та потенційного впливу.

Моделювання ризиків дозволяє створити симуляційні або математичні моделі, які демонструють можливі сценарії розвитку подій та їх наслідки. Моделі слугують основою для вибору оптимальних стратегій управління: уникнення, мінімізації, передачі або прийняття ризиків. Стратегія залежить від рівня допустимого ризику, фінансових ресурсів та стратегічних пріоритетів компанії.

Не менш важливим є постійний моніторинг ризиків і корекція управлінських рішень відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що забезпечує адаптивність системи управління ризиками та дозволяє швидко реагувати на нові виклики [47].

Оцінка ризиків стає особливо актуальною в контексті реалізації стратегії сталого розвитку.

Підприємства, які прагнуть довгострокової ефективності, повинні не лише реагувати на ризики, а й проактивно прогнозувати можливі виклики, пов'язані з екологічними, соціальними та регуляторними факторами. Стійкість компанії в сучасних умовах тісно пов'язана з її здатністю до адаптації, дотриманням етичних і екологічних стандартів, а також інституційною зрілістю в управлінні ризиками.

У таблиці 3.9 наведено потенційні ризики, які можуть виникнути під час реалізації проєкту зі створення власного виробництва кормів для домашніх тварин.

Для мінімізації ризику низької якості продукції необхідно впровадити систему внутрішнього контролю якості, яка охоплюватиме всі етапи виробництва, від перевірки сировини до тестування готової продукції.

Регулярні перевірки сировини та кінцевого продукту на відповідність стандартам FEDIAF та ISO 22000 допоможуть гарантувати безпеку та якість кормів.

Сертифікація виробництва за цими стандартами підвищить довіру споживачів і відповідність регуляторним вимогам.

Таблиця 3.9

Аналіз ризиків проекту створення власного виробництва кормів для домашніх тварин

№	Опис	Оцінка ймовірності	Оцінка впливу	Інтегральна оцінка	Стратегія
1	Низька якість продукції – Недостатній контроль якості сировини чи виробництва може призвести до невідповідності стандартам FEDIAF та ISO 22000, що вплине на репутацію та попит.	Середня (2)	Високий (3)	6	Запобігання
2	Зміни в законодавстві – Нові регуляторні вимоги до виробництва кормів можуть вимагати додаткових витрат на адаптацію.	Середня (2)	Середній (2)	4	Моніторинг і адаптація
3	Перебої в постачанні сировини – Обмеження в логістиці чи дефіцит сировини через воєнний стан можуть зупинити виробництво.	Висока (3)	Високий (3)	9	Запобігання
4	Низька ефективність маркетингу – Недостатня популярність бренду «Тяп-Тяп» може призвести до низьких продажів.	Середня (2)	Середній (2)	4	Активізація
5	Недостатня кваліфікація персоналу – Низька продуктивність чи помилки через брак досвіду працівників.	Низька (1)	Середній (2)	2	Розвиток
6	Воєнний стан – Погіршення безпекової ситуації, блокади доріг, зниження попиту через економічну нестабільність.	Висока (3)	Високий (3)	9	Пом'якшення
7	Валютні коливання – Зміни курсів валют можуть збільшити витрати на імпортовану сировину чи обладнання.	Висока (3)	Середній (2)	6	Хеджування

Джерело: складено автором

Співпраця з професійними дієтологами для розробки оптимальних рецептур кормів забезпечить їхню поживну цінність і привабливість для ринку.

Щодо змін у законодавстві, слід організувати постійний моніторинг регуляторних змін, пов'язаних із виробництвом кормів для тварин, через підписку на галузеві інформаційні ресурси та співпрацю з юридичними експертами. Участь у професійних асоціаціях дозволить отримувати своєчасну інформацію про нові вимоги. Адаптація процесів до оновлених норм має відбуватися завчасно, щоб уникнути штрафів чи зупинки виробництва.

Для запобігання перебоям у постачанні сировини необхідно укласти довгострокові контракти з кількома постачальниками, щоб зменшити залежність від одного джерела. Створення резервних запасів сировини на складі забезпечить безперервність виробництва в разі логістичних збоїв. Використання локальних постачальників сировини, таких як злаки чи м'ясні субпродукти, допоможе мінімізувати логістичні ризики, особливо в умовах воєнного стану.

Щоб подолати ризик низької ефективності маркетингу, потрібно розробити маркетингову стратегію, яка акцентує увагу на натуральності, якості інгредієнтів і користі кормів «Тяп-Тяп» для здоров'я тварин. Активне використання цифрових каналів, таких як соціальні мережі та таргетована реклама, сприятиме просуванню бренду. Регулярні ринкові дослідження дозволять відстежувати вподобання споживачів і коригувати маркетингові кампанії для підвищення їхньої ефективності.

Для вирішення проблеми недостатньої кваліфікації персоналу слід організувати регулярні тренінги для працівників, включаючи операторів, технологів і ветеринарів, щоб підвищити їхні професійні навички. Впровадження системи мотивації, такої як бонуси чи кар'єрне зростання, стимулюватиме продуктивність. Залучення досвідчених фахівців, зокрема технологів і ветеринарів, на стартовому етапі забезпечить правильну організацію виробничих процесів.

Ризик, пов'язаний із воєнним станом, вимагає розробки плану безпеки для персоналу та обладнання, включаючи інструкції на випадок надзвичайних

ситуацій, таких як вибухи чи напади. Диверсифікація логістичних маршрутів і співпраця з кількома транспортними компаніями допоможуть уникнути перебоїв у постачанні. Орієнтація на внутрішній ринок, де попит на корми залишається стабільним, дозволить компенсувати можливе зниження експортних продажів через економічну нестабільність.

Для мінімізації валютних ризиків необхідно укладати контракти з постачальниками в гривнях, щоб уникнути залежності від коливань курсів валют. Використання фінансових інструментів, таких як форвардні контракти, допоможе захистити від валютних втрат. Пріоритетне використання локальних постачальників сировини зменшить потребу в імпорті та пов'язані з ним ризики.

Аналіз ризиків проєкту створення цеху з виробництва кормів для тварин під брендом «Тяп-Тяп» для ТОВ «ДІЕГО ФУД» виявив низку ключових викликів, які можуть вплинути на успішну реалізацію проєкту, зокрема в умовах воєнного стану в Україні. Найкритичнішими є ризики перебоїв у постачанні сировини та вплив воєнного стану, які мають високу ймовірність і значний вплив через нестабільну логістику, обмеження в русі та економічну невизначеність.

Комплексний підхід до їх управління, включаючи ретельне планування та постійний моніторинг зовнішнього середовища, сприятиме фінансовій стабільності, підвищенню конкурентоспроможності та успішному запуску виробництва, забезпечуючи довгостроковий розвиток підприємства в динамічних ринкових умовах.

Висновки за розділом 3:

1. Організація власного виробництва дозволить зменшити залежність від імпортової продукції, оптимізувати логістичні процеси, мінімізувати валютні ризики та підвищити контроль над якістю. Для реалізації проєкту необхідне приміщення площею щонайменше 200 м², а оптимальним рішенням є переобладнання складського приміщення підприємства. Вартість комплексної виробничої лінії становить від 2 до 3 млн грн, що забезпечує високу автоматизацію та якість виробництва. Маркетингова

стратегія акцентує на натуральності та якості кормів, що відповідає потребам 12% споживачів, які звертають увагу на привабливе пакування. Впровадження стандартів FEDIAF та ISO 22000 забезпечить відповідність ветеринарним нормам, що є критично важливим для успіху на конкурентному ринку.

2. Загальні стартові витрати становлять 3 770 тис. грн, з яких 53,05% припадає на придбання виробничої лінії. Фонд оплати праці на рік складає 2 736 тис. грн, де найбільша частка – 612 тис. грн – припадає на операторів лінії. Постійні витрати за рік становлять 7 586 тис. грн, з яких 36,07% – оплата праці, 23,73% – маркетинг і 21,09% – ремонт та амортизація обладнання. Річний дохід від реалізації кормів оцінено в 12 096 тис. грн, де найбільший внесок забезпечують корми для собак у 10 кг упаковці (3 360 тис. грн) та 5 кг (3 240 тис. грн). Змінні витрати, що становлять 20% доходу (2 419 тис. грн), відображають залежність від якісної сировини. Накопичений грошовий потік показує дефіцит у 1 679 204 грн на кінець 12-го місяця, а точка беззбитковості досягається за 10,6 місяця, що вказує на прибутковість проєкту до кінця другого року.
3. Фінансові показники свідчать про привабливість проєкту: чиста приведена вартість (NPV) становить 1 853,28 тис. грн за ставки дисконту 25%, що підтверджує економічну доцільність. Дисконтований період окупності (DPP) дорівнює 33 місяцям (2,75 роки), що є дещо тривалим, але прийнятним у межах життєвого циклу проєкту. Індекс прибутковості (PI) становить 1,49, вказуючи на високу ефективність (1,49 грн доходу на 1 грн інвестицій). Внутрішня норма рентабельності (IRR) на рівні 47,61% значно перевищує ставку дисконту, демонструючи запас міцності. Серед ризиків виділено перебої в постачанні сировини та вплив воєнного стану, які мають високу ймовірність. Для їх мінімізації запропоновано довгострокові контракти з постачальниками, резервні запаси сировини, сертифікацію за стандартами FEDIAF та ISO 22000, а також орієнтацію на внутрішній

ринок. Отже, проект є ефективним, але потребує ретельного управління ризиками для забезпечення успіху в нестабільних умовах.

ВИСНОВКИ

Процес розробки та впровадження стратегії є багатоетапним і включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання місії та цілей, розробку альтернативних стратегій, їх оцінку, вибір оптимального варіанту та створення програми дій із тактичним і оперативним плануванням. Стратегія має відповідати SMART-критеріям (конкретність, вимірюваність, досяжність, реалістичність, визначеність у часі), що забезпечує її ефективність. Гнучкість і адаптивність стратегії є ключовими для реагування на зміни, а розподіл відповідальності за її розробку підвищує залученість персоналу та врахування інтересів стейкхолдерів.

ТОВ «Дієго Фуд», засноване в 2023 році в Одесі зі статутним капіталом 10 000 грн, спеціалізується на виробництві смаколиків для домашніх тварин із натуральних інгредієнтів та інноваційних технологій. Незважаючи на складні економічні умови, спричинені війною, підприємство демонструє позитивну динаміку: чистий дохід зріс із 5 672,19 тис. грн у 2022 році до 8 216,62 тис. грн у 2024 році, а чистий прибуток збільшився з 113,45 тис. грн до 409,49 тис. грн. Фондовіддача основних засобів підвищилася з 10,343 до 12,376 грн/грн, що свідчить про ефективніше використання активів. Компактна організаційна структура та стратегічне розташування в Одесі забезпечують гнучкість і логістичні переваги, створюючи міцну основу для розвитку.

Зовнішнє середовище ТОВ «Дієго Фуд» поєднує можливості та виклики. Світовий ринок кормів для тварин у 2024 році досяг 192 млрд дол. США з прогнозованим CAGR 8,5% до 2029 року. В Україні попит на корми зростає через гуманізацію ставлення до тварин (60% українців мають улюбленців, 45% – котів), але війна спричинила спад у 2023 році через економічну кризу та логістичні проблеми. Українські бренди, такі як «Кормотех» з асортиментом у 350 найменувань та експортом до 18 країн, конкурують із Royal Canin завдяки натуральним інгредієнтам. PEST-аналіз вказує на економічну нестабільність і

недовіру до нових брендів, але зростання онлайн-продажів і попит на преміум-корми відкривають перспективи.

ТОВ «Дієго Фуд» займає стабільну позицію на ринку, але поступається лідерам, таким як Royal Canin. Асортимент задовольняє базові потреби, але потребує розширення для конкуренції в преміум-сегменті. Лояльність клієнтів є сильною, але потребує посилення через активніші програми. Клієнтський сервіс відповідає стандартам, але потребує покращення. Активність у соціальних мережах слабша за конкурентів, що обмежує залучення молоді. Якість продукції надійна, але потребує інвестицій для преміум-сегменту. Ціни є середніми, що вигідно для масового ринку, але менш привабливо для економ-сегменту. SWOT-аналіз підкреслює сильні сторони, такі як кваліфікований персонал і надійні постачальники, а також можливості через власне виробництво, але конкуренція та недовіра до нових брендів вимагають активного маркетингу. Підприємство є конкурентоспроможним у середньому сегменті завдяки якості та лояльності, але потребує розширення асортименту, цифрової активності та інвестицій у якість для конкуренції з лідерами.

Організація власного виробництва дозволить зменшити залежність від імпортової сировини, оптимізувати логістику, мінімізувати валютні ризики та підвищити контроль над якістю. Для цього необхідне приміщення площею щонайменше 200 м², а оптимальним рішенням є переобладнання складського приміщення. Вартість виробничої лінії становить від 2 до 3 млн грн, що забезпечує високу автоматизацію та якість. Маркетингова стратегія акцентує на натуральності та якості кормів, що відповідає потребам 12% споживачів, які цінують привабливе пакування. Впровадження стандартів FEDIAF та ISO 22000 забезпечить відповідність ветеринарним нормам, що є критично важливим для успіху.

Загальні стартові витрати становлять 3 770 тис. грн, з яких 53,05% припадає на виробничу лінію. Фонд оплати праці на рік складає 2 736 тис. грн, де найбільша частка (612 тис. грн) – це зарплати операторів лінії. Постійні витрати за рік становлять 7 586 тис. грн, включаючи 36,07% на оплату праці,

23,73% на маркетинг і 21,09% на ремонт та амортизацію обладнання. Річний дохід від реалізації кормів оцінено в 12 096 тис. грн, де найбільший внесок забезпечують корми для собак у 10 кг (3 360 тис. грн) та 5 кг (3 240 тис. грн) упаковках. Змінні витрати, що становлять 20% доходу (2 419 тис. грн), відображають залежність від якісної сировини. Накопичений грошовий потік показує дефіцит у 1 679 204 грн на кінець 12-го місяця, але точка беззбитковості досягається за 10,6 місяця, що вказує на прибутковість до кінця другого року.

Фінансові показники підтверджують привабливість проєкту: чиста приведена вартість (NPV) становить 1 853,28 тис. грн за ставки дисконту 25%, що свідчить про економічну доцільність. Дисконтований період окупності (DPP) дорівнює 33 місяцям (2,75 роки), що є прийнятним у межах життєвого циклу проєкту. Індекс прибутковості (PI) становить 1,49, вказуючи на високу ефективність (1,49 грн доходу на 1 грн інвестицій). Внутрішня норма рентабельності (IRR) на рівні 47,61% значно перевищує ставку дисконту, демонструючи запас міцності. Серед ризиків виділено перебої в постачанні сировини та вплив воєнного стану, які мають високу ймовірність. Для їх мінімізації запропоновано довгострокові контракти з постачальниками, резервні запаси сировини, сертифікацію за стандартами FEDIAF та ISO 22000, а також орієнтацію на внутрішній ринок. Проєкт є ефективним, але потребує ретельного управління ризиками для забезпечення успіху в нестабільних умовах.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейченко А. В., Горбаченко С. А. Ідентифікація особистих якостей проєктних менеджерів ІТ-сфери. *Науковий економічний журнал «ІНТЕЛЕКТ XXI»*. 2020. № 3. С. 135-139. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_3/28.pdf
2. Басараб Ю. А. Теоретичні основи аналізу внутрішнього середовища підприємства. *Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення* : матеріали Міжнар. конф. здобув. вищої освіти, м. Львів, 29-30 травня 2024 р. відп. за вип. проф. Семак Б. Б. Львів : Вид-во Львівського торговельно-економічного університету. Львів. 2024. С. 223–224.
3. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. №21. С. 31-34. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5>
4. Вдовенко Н. М., Сухомлин Л. В., Бачкір І. Г., Гнатенко І. А. Управлінські засади моделювання державних пріоритетів в інноваційній економіці: диверсифікація підприємницької діяльності та адаптування ринку. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 19–23.
5. Виробництво кормів для домашніх тварин. *ТехноМашСтрой*. URL: <https://tehnomashstroy.com.ua/ua/a407468-proizvodstvo-korma-dlya.html> (дата звернення: 18.08.2025).
6. Виробництво тваринних кормів та кормового і технічного жирів. Технологія м'яса та м'ясних продуктів. *Букліб*. URL: <https://buklib.net/books/34876/> (дата звернення: 18.08.2025).
7. Водолажська Т. О., Ачкасова Л. М. Операційна стратегія: дефініція поняття та місце у піраміді стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. № 42. С. 182. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2023.42.182>.

8. Державна служба статистики України. Офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 03.08.2025).
9. Дослідження: ринок кормів для домашніх тварин відновився і зростає. *NewFood*. 2025. URL: <https://surl.li/wcjkg> (дата звернення: 13.08.2025).
10. Згурська О. М. Диверсифікація, як метод підвищення економічної ефективності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. С. 16–21.
11. Карпій О., Капраль О. Діджитал-маркетинг як ефективний засіб просування бренду. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-14>.
12. Костецька Н. І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7–8 (85). С. 65–71. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.7-8.9>.
13. Краєвський В., Костенко О. PESTLE-аналіз як обліково-аналітичний інструмент активізації розвитку підприємства. *Socially competent management of corporations in a behavioral economy*. 2021. С. 34–36.
14. Лінія з виробництва сухих кормів для домашніх тварин. *Saibainuo*. 2025. URL: <https://ua.foodextrudermachine.com/pet-food-production-line/dog-food-production-line/dry-pet-food-processing-line.html> (дата звернення: 25.08.2025).
15. Мамчин М. М. Ринок кормів для домашніх тварин в Україні: маркетингові аспекти. *Економіка та управління національним господарством. Мукачівський державний університет*. Львів, 2019. С. 202–207.
16. Мироненко Є. В., Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Шулін Р. В. Формування виробничої стратегії в системі управління промислових підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 131–136. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-131-136](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-131-136).
17. Мисяк І. М., Діжак В. В., Степась М. В. Оцінка ефективності реальних інвестиційних проектів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. Серія юридична. 2023. Вип. 37. С. 277–283. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8074327>.

- 18.Нестеренко С. С. Вдосконалення управління конкурентоспроможності телекомунікаційних компаній в умовах інноваційного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 11. С. 56–60.
- 19.Нестеренко С. С. Структурні зміни оборотного капіталу та їх вплив на фінансовий стан підприємств харчової промисловості Чернігівського регіону. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2011. № 2. С. 193–205.
- 20.Нестеренко С. С., Іванова К. І. Дослідження існуючої системи управління оборотним капіталом на підприємствах харчової промисловості. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту*. 2012. № 21–22. С. 222–229.
- 21.Перевозова І., Жарська Т. Розробка стратегії просування бренду як дієвий інструмент бренд-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-76>.
- 22.Підвисоцька О. В. Переваги та недоліки SWOT-аналізу у бізнес-плануванні. *Концептуальні шляхи розвитку науки та освіти* : матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів, 9–10 травня 2024 р. Львів : Львівський науковий форум, 2024. С. 32–34.
- 23.Пілецька С. Т., Ткаченко Є. В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Економічні студії*. 2020. № 1. С. 146–150.
- 24.Пономарьов В. Дослідження закордонного досвіду оцінювання економічної ефективності діяльності підприємств. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2024. № 7 (197). С. 112–126.
- 25.Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ : Основи, 1998. 390 с.
- 26.Правдюк Н. Л., Лепетан І. М., Бурко К. В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект : монографія. Вінниця : Вид-во ФОП Кушнір Ю. В., 2020. 448 с.

27. Про безпечність та гігієну кормів : Закон України від 06.12.2018 р. № 2639-VIII. Дата оновлення: 30.06.2023. *ЛігаЗакон*. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/T172264?an=673> (дата звернення: 18.08.2025).
28. Про ветеринарну медицину : Закон України від 25.06.1992 р. № 2499-XII. Дата оновлення: 09.04.2020. *ЛігаЗакон*. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/GI01822A?an=18> (дата звернення: 20.08.2025).
29. Пшенична М. Вплив повномасштабної Російсько-Української війни на практику імплементації ESG-підходів вітчизняними підприємствами. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-64> (дата звернення: 03.08.2025).
30. Пшенична М., Вінницький І. Зовнішні та внутрішні фактори впливу на економічну стійкість підприємства. *ΛΟΓΟΣ* : Collection of scientific papers (January 24, 2025; Seoul, South Korea). 2025. PP. 24–28. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-24.01.2025.003>.
31. Ринок кормів: фактори впливу й цінові тренди. *Milka.info*. URL: <http://milku.info/uk/post/rinok-kormiv-faktori-vplivu-j-cinovi-trendi> (дата звернення: 13.08.2025).
32. Сергійчук С., Молочан Г. Перспективи розвитку ринку кормів для домашніх тварин в Україні. *Економічний простір*. 2024. № 125. С. 55–61. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.55-61>.
33. Топ-10 ТМ кормів для тварин України 2025. *Ukrainian Business Award*. 2025. URL: <https://surl.lt/elkfil> (дата звернення: 14.08.2025).
34. Фурса Т. П. Стратегічні аспекти діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 521–524.
35. Хома А. В., Траченко Л. А. Проектний підхід при формуванні стратегії розвитку підприємства. *Сучасні виклики економіки* : Збірник матеріалів III підсумкової науково-практичної студентської конференції ОНЕУ, м. Одеса 20, квітня 2023 р. ОНЕУ. 2023. С. 86–87.

- 36.Черненко Ю., Бородин Б. Моделювання проєктних ризиків для сталої господарської діяльності компанії. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 382–386. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-54>.
- 37.Шаровська, Т. С. Оцінка та аналіз реальних інвестицій. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. №1. С. 67-76.
- 38.Швед В. В., Горобець А. П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*. 2023. № 49. С. 36–43. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-20](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-20).
- 39.Шершньова З. Є., Оборська С. В., Ратушний Ю. М. Стратегічне управління: навч.-метод. посіб. для самостійного вивч. дисципліни. Київ : КНЕУ, 2001. 67 с.
- 40.Щербак Н. В. Стратегічне планування в системі державного управління. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2020. № 3. С. 52–60.
- 41.FEDIAF. European pet food. Офіційний веб-сайт. URL: <https://europeanpetfood.org/> (дата звернення: 20.08.2025).
- 42.Iegorov B. V., Makarynska A. V., Grab O. V. Pet food market in Ukraine. *Збірник тез доповідей 85 наукової конференції викладачів університету*, м. Одеса, 22–25 квітня 2025 р. Одеса : Одеський національний технологічний університет, 2025. С. 6–8.
- 43.ISO 22000. Food safety management. Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.iso.org/iso-22000-food-safety-management.html> (дата звернення: 20.08.2025).
- 44.Jean-Paul O. Чиста поточна вартість. Red River College of Applied Arts, Science, & Technology. Libretext. URL: <https://surl.li/gjeiuk> (дата звернення: 12.09.2025).
- 45.Manitou MLT 741-120 LSU 2006. *Auto.Ria*. 2025. URL: https://auto.ria.com/uk/auto_manitou_mlt_741_120_lsu_38590621.html (дата звернення: 25.08.2025).

46. Pritchard C. Risk Management Professional (PMI-RMP). Pearson Education, 2023. 434 p.
47. Zakharchenko N., Horbachenko S., Hrinchenko R., Topalova I., Fialkovska A. Formation principles of the organizational and economic management mechanism of the regional enterprise's creative potential. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. No 4(39). P. 405–414.