

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту


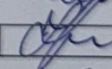
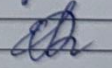
**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавр

студентки Слєпченко Наталії Олександрівни

академічної групи 073-21-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії  
розвитку підприємства

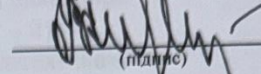
Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Грошелева О.Г.	82	добре	
Рецензент	Жаботинська О.В.	82	добре	
Нормоконтролер	Грошелева О.Г.	82	добре	

Дніпро

2025

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри менеджменту

  
(підпис) Швец В.Я.

«05» травня 2025 року

**ЗАВДАННЯ  
на кваліфікаційну роботу  
ступеня бакалавра**

студентки Слепченко Н.О. академічної групи 073 – 21 – 1  
(прізвище та ініціали) (шифр)

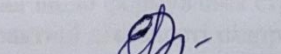
спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії розвитку підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретично-методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства	05.05.2025 – 13.05.2025
Аналітичний	Аналіз підприємницької діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «ВОСТОК 6» та його стратегічного управління	14.05.2025 – 27.05.2025
Рекомендаційний	Проект заходів щодо формування стратегії розвитку ТОВ «ВОСТОК 6»	28.05.2025 – 07.06.2025

Завдання видано

  
(підпис керівника)

Олена ГРОШЕЛЄВА

Дата видачі «05» травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії «10» червня 2025 року

Прийнято до виконання

  
(підпис студента)

Наталія СЛЕПЧЕНКО

## РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра  
студентки групи 073 – 21 – 1  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
Слепченко Наталії Олександрівни

на тему: Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії розвитку підприємства

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, SWOT-АНАЛІЗ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, КОНЦЕНТРАЦІЯ, ІНТЕНСИФІКАЦІЯ, ДЕБІТОРСЬКА ЗАБОРГОВАНІСТЬ, ОБОРОТНІСТЬ, ЕФЕКТ МУЛЬТИПЛІКАТОРА, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ

Структура роботи: 71 сторінка комп'ютерного тексту; 12 рисунків; 15 таблиць; 0 додатків; 23 джерела посилання.

Об'єкт розроблення – процес формування стратегії розвитку підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: узагальнено теоретичні основи розробки стратегії розвитку підприємства; проаналізовано підприємницьку діяльність ТОВ «ВОСТОК 6»; проаналізовано стан стратегічного управління у ТОВ «ВОСТОК 6»; обґрунтовано управлінські рішення щодо формування стратегії розвитку ТОВ «ВОСТОК 6».

Методи дослідження – теоретичного узагальнення та критичного аналізу (на етапі дослідження теоретичних основ розробки стратегії розвитку підприємства), методи економіко-статистичного, економічного, стратегічного аналізу, матричні, графічні методи, а також методи синтезу (в процесі аналізу стану підприємства, ефективності його стратегічного управління, а також розробки та обґрунтування економічної ефективності рішень щодо формування стратегії розвитку підприємства).

Результати кваліфікаційної роботи рекомендовано для використання – запропоновані у роботі рішення щодо формування стратегії розвитку підприємства можуть бути використані у практиці діяльності підприємств, що працюють у сфері виробництва мінеральної води.

Сфера застосування – проектування заходів у сфері стратегічного розвитку підприємства.

Економічна (соціально-економічна) ефективність запропонованих управлінських рішень проявляється у збільшенні виручки від реалізації на 85 тис. грн (+8,56%), чистого прибутку – на 35 тис. грн, підвищення чистої рентабельності продажів на 1,3%.

Значимість роботи – запропоновані у кваліфікаційній роботі рішення щодо формування стратегії розвитку підприємства можуть бути впроваджені у практику діяльності ТОВ «ВОСТОК 6», за матеріалами якого виконано дослідження, а також у практику діяльності інших вітчизняних виробників мінеральної води.

## ABSTRACT

of qualification paper for Bachelor's degree  
by the student of the academic group 073-21-1  
Dnipro University of Technology  
Slepchenko Nataliia

Title: Substantiation of managerial decisions in the field of forming an enterprise development strategy

KEY WORDS: DEVELOPMENT STRATEGY, SWOT ANALYSIS, EFFICIENCY, CONCENTRATION, INTENSIFICATION, RECEIVABLES, TURNOVER, MULTIPLIER EFFECT, PROFITABILITY

Structure: 71 printed pages; 12 figures; 15 tables; 0 appendixes, 23 references.

Object of development the process of forming an enterprise development strategy.

The aim of the paper - theoretical justification and development of practical recommendations for the formation of an enterprise development strategy.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: the theoretical foundations of developing an enterprise development strategy are summarized; the entrepreneurial activity of LLC "VOSTOK 6" is analyzed; the state of strategic management in LLC "VOSTOK 6" is analyzed; management decisions regarding the formation of the development strategy of LLC "VOSTOK 6" are substantiated.

Research methods – theoretical generalization and critical analysis (at the stage of studying the theoretical foundations of developing an enterprise's development strategy), methods of economic and statistical, economic, strategic analysis, matrix, graphic methods, as well as synthesis methods (in the process of analyzing the state of the enterprise, the effectiveness of its strategic management, as well as developing and substantiating the economic efficiency of decisions regarding the formation of an enterprise's development strategy).

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree - The solutions proposed in the paper regarding the formation of an enterprise development strategy can be used in the practice of enterprises operating in the field of mineral water production.

Application - designing activities in the field of strategic development of the enterprise.

The economic (socio-economic) effectiveness of the proposed management solutions is manifested in an increase in sales revenue by 85 thousand UAH (+8.56%), net profit by 35 thousand UAH, and an increase in net sales profitability by 1.3%

The value of the research – The solutions proposed in the qualification work regarding the formation of an enterprise development strategy can be implemented in the practice of LLC «VOSTOK 6», based on the materials of which the research was carried out, as well as in the practice of other domestic mineral water producers..

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА .....	7
1.1 Сутність та види стратегії розвитку підприємства.....	7
1.2 Сучасні підходи до розробки стратегії розвитку підприємства.....	13
1.3 Методичні основи оцінки реалізації стратегії розвитку підприємства .....	17
2 АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОВ «ВОСТОК 6» ТА ЙОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ .....	20
2.1 Загальна характеристика ТОВ «ВОСТОК 6».....	20
2.2 Аналіз підприємницької діяльності ТОВ «ВОСТОК 6» .....	23
2.3 Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «ВОСТОК 6» .....	38
3 ПРОЄКТ ЗАХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ВОСТОК 6».....	53
3.1 Обґрунтування актуальності управління дебіторською заборгованістю, як складової стратегічного розвитку ТОВ «ВОСТОК 6» .....	53
3.2 Напрямки оптимізації управління дебіторською заборгованістю як складової стратегії розвитку ТОВ «ВОСТОК 6».....	57
3.3 Обґрунтування економічної доцільності удосконалення управління дебіторською заборгованістю ТОВ «ВОСТОК 6» як складової його стратегії розвитку.....	61
ВИСНОВКИ.....	64
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ .....	69

## ВСТУП

Сучасне економічне середовище, у якому функціонують підприємства, характеризується високим рівнем динамічності та невизначеності. У таких умовах ключовим елементом, що забезпечує стабільність суб'єкта господарювання та зміцнення його ринкових позицій, є наявність всебічно обґрунтованої стратегії розвитку. Як зазначено у [1] розробка стратегії розвитку підприємства представляє собою комплексний процес, який охоплює детальне окреслення шляхів досягнення його фундаментальних цілей.

Ефективна стратегія розвитку має будуватися на принципах інтенсифікації, що передбачає оптимізацію використання ресурсів, раціоналізацію асортименту, максимізацію віддачі від інвестицій, а також повне задоволення споживчих запитів. Оптимізація використання ресурсів при цьому передбачає підвищення ефективності залучення та застосування ресурсів різних видів, необхідних для забезпечення функціонування суб'єкта господарювання. Оптимізація номенклатури виробленої продукції або наданих послуг спрямована на максимізацію задоволення ринкового попиту. Варто пам'ятати, що ресурси підприємства (зокрема ті, що можуть бути спрямовані на формування його виробничої бази, тобто на здійснення капітальних інвестицій) завжди обмежені, тому в стратегія розвитку має визначати напрямки інвестування, що забезпечать максимальну рентабельність вкладеного капіталу. Ефективна стратегія має враховувати цінність характеристик товару/послуги для споживача та сприяти формуванню такого їх профілю, що максимально відповідатиме запитам цільової аудиторії.

Стратегія розвитку підприємства має також містити механізми передбачення та реагування на потенційні негативні ситуації. Це дозволить своєчасно адаптуватися до змінних умов функціонування та мінімізувати несприятливий вплив зовнішніх чинників.

Таким чином, стратегія розвитку повинна бути не лише планом дій, а й інструментом проактивного управління ризиками та забезпечення гнучкості підприємства. Вона слугує фундаментом для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, що дозволяє своєчасно реагувати на вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Завдяки добре розробленій стратегії, підприємство може оперативно вносити необхідні корективи до своїх поточних бізнес-планів, забезпечуючи гнучкість та адаптивність в умовах, що постійно змінюються.

Гнучкість та адаптивність – це наріжні камені для сучасного управління: підприємство, яке втрачає гнучкість, неспроможне швидко адаптуватися до викликів та можливостей середовища – приречене на неуспіх. Тому значення стратегічного підходу до управління важко переоцінити.

Ці міркування зумовили вибір теми даної кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі мають бути вирішені такі завдання:

- узагальнити теоретичні основи розробки стратегії розвитку підприємства;
- проаналізувати підприємницьку діяльність ТОВ «ВОСТОК 6»;
- проаналізувати стан стратегічного управління у ТОВ «ВОСТОК 6»;
- обґрунтувати управлінські рішення щодо формування стратегії розвитку ТОВ «ВОСТОК 6».

Об'єкт розроблення – процес формування стратегії розвитку підприємства.

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до формування стратегії розвитку підприємства.

Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань у даній кваліфікаційній роботі використано наступні методи: теоретичного узагальнення та критичного аналізу (на етапі дослідження теоретичних основ розробки стратегії розвитку підприємства), методи економіко-статистичного, економічного, стратегічного аналізу, матричні, графічні методи, а також методи синтезу (в процесі аналізу стану підприємства, ефективності його стратегічного

управління, а також розробки та обґрунтування економічної ефективності рішень щодо формування стратегії розвитку підприємства).

Практична значущість одержаних результатів для підприємства полягає в тому, що запропоновані у роботі рішення щодо формування стратегії розвитку можуть бути використані у практиці діяльності підприємств, що працюють у сфері мікробізнесу.

# 1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність та види стратегії розвитку підприємства

Кожне підприємство функціонує як унікальна система, тому процес формування його стратегії розвитку визначається комплексом факторів. До них належать: галузева специфіка, динаміка попередніх результатів, наявний потенціал, ринкова позиція, дії конкурентів та споживчі пререференції.

Невизначеність зовнішнього середовища спонукає суб'єкти господарювання до розробки стратегії, що передбачає обґрунтування конкретних сценаріїв їхньої майбутньої діяльності. Основою для такої стратегії є раціональне використання корпоративних ресурсів та оптимізація виробничих процесів або надання послуг з метою повного задоволення потреб споживачів.

Водночас, як справедливо відмічено у [2], стратегія розвитку повинна включати чіткий план дій, напрямки їхньої реалізації та обов'язково враховувати потенційні ризики. За таких обставин, розробка стратегії розвитку підприємства стає нагальною проблемою, що вимагає визначення цілей та завдань, спрямованих на забезпечення сталого економічного зростання суб'єкта господарювання.

Як показано у [3] сучасні науковці виокремлюють п'ять основних підходів до розуміння сутності поняття «стратегія розвитку»:

- стратегія розвитку як план;
- стратегія розвитку як набір рішень, завдань, цілей;
- стратегія розвитку як множина можливих векторів розвитку підприємства;
- стратегія розвитку, як синонім стратегії підприємства;
- стратегія розвитку, як певний прояв стратегії підприємства.

Виходячи з таких розбіжностей можна зробити висновок, що термін «стратегія розвитку» - комплексне поняття.

У науковій літературі простежується тісний кореляційний зв'язок між дефініціями «розвиток підприємства» та «стратегія підприємства». З одного боку, стратегія слугує ключовим інструментом, що забезпечує поступальний розвиток суб'єктів господарювання. З іншого боку, сам розвиток організації інтерпретується як безпосередня реалізація її стратегічних настанов.

Відповідно до [4] концепція, що розглядає розвиток підприємства як наслідок втілення його стратегії розвитку, найповніше розкриває сутність обох понять. Відповідно до цього, стратегію розвитку організації можна визначити як вектор майбутнього функціонування підприємства. Вона передбачає чітко окреслену послідовність дій в заданих умовах, з урахуванням визначених цілей та наявних ресурсів. Такий підхід дозволяє трансформувати якісні та кількісні показники діяльності підприємства, що сприяє зростанню його можливостей та потенціалу для ефективної протидії деструктивному впливу зовнішнього середовища та підвищенню конкурентоспроможності.

Узагальнюючи результати дослідження, в межах даної кваліфікаційної роботи для тлумачення терміну «стратегія розвитку підприємства», пропонуємо використовувати підхід, запропонований у [5], де стратегію розвитку тлумачать, як довгостроковий, гнучкий план дій з інноваційним спрямуванням, що характеризується відповідним рівнем ризику. Її формування ґрунтується на глибокому аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища суб'єкта господарювання. Вона також значною мірою залежить від людського капіталу та потребує інвестиційних вкладень для досягнення бажаних результатів. Основною метою впровадження такої стратегії є досягнення високих показників ефективності, а також підвищення конкурентоспроможності як пропонованої продукції, так і самого підприємства на ринку.

Основні характеристики стратегії розвитку подано на рисунку 1.1.

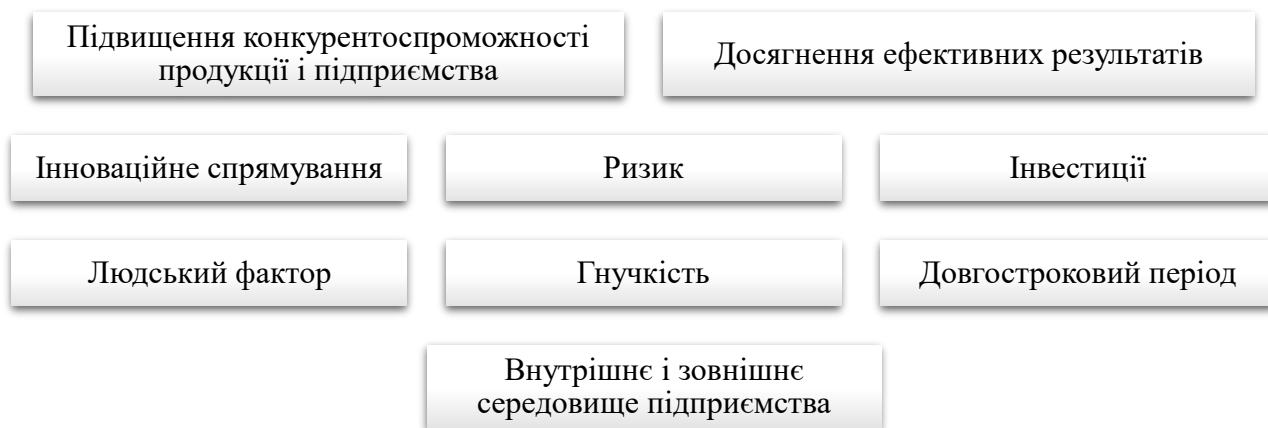


Рисунок 1.1 – Основні характеристики, які висвітлюють сутність стратегії розвитку підприємства [5]

Стратегія розвитку підприємства являє собою дієву бізнес-концепцію, що містить комплекс практичних заходів, спрямованих на здобуття відчутних конкурентних переваг, які можуть зберігатися протягом тривалого періоду. Універсального підходу до стратегічного планування не існує, оскільки кожна стратегія, навіть у межах однієї галузі, є унікальною. Індивідуальне визначення її напрямків залежить від потенціалу та масштабу конкретного підприємства.

Аналіз діяльності підприємств дозволяє виокремити декілька видів стратегій, зокрема: виробничу, фінансову, маркетингову, інноваційну, функціональну та стратегію управління персоналом. У [6] висловлена думка, що розуміння всіх можливих варіантів розвитку дає змогу підприємству обрати такий стратегічний шлях, що забезпечить максимальне підвищення його довгострокової ефективності.

Як відкрита економічна система, підприємство постійно зазнає впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Отже, для будь-якого суб'єкта господарювання, що прагне не лише зберегти свою діяльність, а й досягти стабільності, управління його практичною діяльністю має ґрунтуватися на визначальних орієнтирах функціонування. Ці орієнтири повинні враховувати як поточні, так і стратегічні напрями збалансованого розвитку. До таких орієнтирів у [7] віднесено наступні:

- раціональне використання наявних ресурсів та максимальне залучення потенціалу підприємства для реалізації стратегічних і тактичних завдань розвитку;

- регулярний перегляд та переоцінка конкурентних переваг суб'єкта господарювання в умовах мінливості зовнішнього середовища з метою підтримки та забезпечення їх високого рівня;

- визначення ключових цінностей підприємства для формування ефективної корпоративної культури;

- забезпечення адекватного рівня соціальної відповідальності для підтримки досягнутої репутації підприємства;

- глибоке осмислення трансформаційних процесів у сферах: техніко-технологічній, організаційно-комунікаційній, фінансово-економічній, інтелектуально-кадровій, інформаційній та інших.

Стратегія розвитку підприємства розглядається як неперервний процес, що охоплює весь життєвий цикл бізнесу. З огляду на динамічність зовнішнього середовища, стратегія постійно адаптується та трансформується. Це означає, що за сприятливих умов існуючі стратегії можуть послідовно замінюватися новими, інтегруючи необхідні зміни.

Таким чином, виникає потреба в системній класифікації стратегій (див. таблицю 1.1) відповідно до певних параметрів, що дозволить ефективніше управляти їхньою зміною та адаптацією до мінливих умов функціонування.

Варто додати, що у [9] пропонується також ділити стратегії на активні та пасивні, кожна з яких має свої специфічні характеристики та особливі цілі.

Активні стратегії супроводжують підприємство на всіх етапах його функціонування. Вони спрямовані на динамічне впровадження інновацій у галузі, будь то новітні технології чи неординарні рішення. Крім того, активні стратегії передбачають безперервний моніторинг та регулювання операційної діяльності, охоплюючи такі ключові аспекти, як збут, виробництво, сервісне обслуговування тощо. Їхня сутність полягає у постійному розвитку та адаптації до змін

Таблиця 1.1 – Класифікація стратегій розвитку підприємства [8]

Стадія життєвого циклу	Вид стратегії	Характеристика
1	2	3
Зародження	Маркетингова	комплекс цілеспрямованих дій, що визначає, як підприємство буде позиціонувати свої продукти/послуги та взаємодіяти зі споживачами для досягнення довгострокових бізнес-цілей та зростання ринкової частки. Вона є дорожньою картою для формування цінності для цільової аудиторії та отримання конкурентних переваг
	Фінансова	полягає в системному управлінні грошовими потоками та ресурсами підприємства для досягнення довгострокових економічних цілей, таких як зростання прибутку, підвищення вартості компанії та забезпечення фінансової стабільності. Вона охоплює оптимізацію залучення, розподілу та використання капіталу з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів
	Операційна	довгостроковий план дій, який визначає, як операційна діяльність підприємства буде підтримувати та реалізовувати загальні стратегічні цілі компанії. Вона зосереджується на оптимізації процесів, ефективному використанні ресурсів та підвищенні конкурентоспроможності через операційні переваги
	Корпоративна	це загальний план дій підприємства для досягнення довгострокових цілей та зміцнення конкурентних позицій шляхом ефективного використання ресурсів і адаптації до змін зовнішнього середовища
Розвиток	Концентрації	фокусування зусиль на одному або кількох сегментах ринку, продуктах чи технологіях. Головна мета - досягнення глибокої експертизи та лідерства в обраній ніші, а не диверсифікація діяльності. Це дозволяє підприємству ефективніше використовувати ресурси, посилювати конкурентні переваги та оптимізувати свою діяльність
	Інтеграції	полягає у злитті або поглинанні інших суб'єктів ринку для розширення власної діяльності та посилення конкурентних позицій. Це може відбуватися шляхом вертикальної інтеграції (контроль над ланцюгом постачання або дистрибуції) або горизонтальної інтеграції (об'єднання з конкурентами). Основна мета – збільшення ринкової частки, оптимізація витрат та отримання синергетичного ефекту
	Диверсифікації	полягає у розширенні діяльності підприємства на нові сфери, продукти або ринки, що відрізняються від існуючих. Її мета - зниження ризиків шляхом розподілу інвестицій між різними напрямками та збільшення потенціалу зростання за рахунок освоєння нових можливостей

## Закінчення таблиці 1.1

1	2	3
Підтримка	Модифікації	полягає в цілеспрямованій адаптації його діяльності, продуктів або послуг до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Її головна мета – збереження конкурентоспроможності та забезпечення <b>сталого</b> функціонування через внесення послідовних, керованих змін, а не радикальних перетворень. Це дозволяє підприємству гнучко реагувати на виклики та можливості, оптимізуючи наявні ресурси та процеси
	Підтримки виробничого потенціалу	полягає у систематичному забезпеченні та оптимізації функціональності й ефективності виробничих ресурсів. Її головна мета – збереження та посилення здатності підприємства виробляти продукцію або надавати послуги на необхідному рівні в умовах мінливого ринкового середовища. Це досягається шляхом інвестицій в обладнання, технології, кваліфікацію персоналу та ефективне управління виробничими процесами для забезпечення стабільного функціонування та конкурентоспроможності
Згасання	Ліквідації	контрольоване та планомірне припинення його діяльності. Її мета - мінімізація збитків для власників, кредиторів та інших зацікавлених сторін, а також максимізація вартості активів шляхом їх реалізації. Це рішення ухвалюється, коли інші стратегії розвитку є нежиттєздатними або неспроможними забезпечити подальше існування підприємства, наприклад, через критичну неплатоспроможність, втрату ринку або неможливість адаптації до зовнішніх умов
	Відновлення	це цілеспрямований комплекс дій, сфокусований на відновленні та стабілізації функціонування підприємства після несприятливих подій. Вона спрямована на швидке досягнення докризових показників і формування підґрунтя для подальшого збалансованого розвитку, що дозволяє підприємству адаптуватися до нових умов та зміцнити свою конкурентоспроможність
	Відділення	спрямована на поетапне усунення неефективних або збиткових сегментів бізнесу. Її ключова мета – підвищити ефективність використання та обігу ресурсів підприємства за рахунок концентрації на прибуткових напрямках діяльності

Натомість, пасивні стратегії відрізняються зниженим рівнем ризику. Їхня головна мета – збереження та примноження вже існуючої діяльності. Ці стратегії не орієнтовані на швидке реагування та адаптацію до ринкових змін. Підприємства, що дотримуються пасивних стратегій, зазвичай обирають перевірені та успішні моделі діяльності, які вже були ефективно реалізовані

конкурентами. Це забезпечує їм певну стабільність, але обмежує можливості для швидкого зростання.

## 1.2 Сучасні підходи до розробки стратегії розвитку підприємства

Процес ухвалення управлінських рішень органічно інтегрований у стратегічне управління. Це пояснюється тим, що саме через визначення цілей, постановку завдань, а також вибір та обґрунтування оптимальних шляхів їх досягнення формується і реалізується стратегія розвитку суб'єкта господарювання.

На відміну від стратегічного планування, яке фокусується на формуванні перспективних завдань та розробці програм дій для їх досягнення, процес розробки стратегії послуговується специфічним інструментарієм та методологіями. Завдяки цьому забезпечується моніторинг і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє не лише ефективно розробляти заходи, але й точно прогнозувати та оцінювати їхню ефективність.

Не всі суб'єкти господарювання здійснюють процес розроблення та впровадження стратегії, а також визначають довгострокові напрями розвитку. Наприклад у [10] зазначено, що лише 5% вітчизняних промислових підприємств розробляють стратегії розвитку. Водночас, стратегічне планування суттєво інтенсифікує та стабілізує діяльність організації.

Формування стратегії передбачає створення деталізованого плану дій, що охоплює аналіз ринкової кон'юнктури та регулювання факторів впливу з боку організації. Побудова стратегії дає змогу чітко окреслити цільовий стан підприємства, досягнення якого забезпечує реалізацію визначених завдань.

Алгоритм процесу розроблення стратегії розвитку підприємства представлено на рисунку 1.2. Процес включає кілька етапів. В межах нульового (вихідного) етапу – Аналіз чинної загальної стратегії - проводиться аналіз чинної загальної стратегії підприємства. Його результати є фундаментальними, оскільки стратегія розвитку не повинна суперечити загальній стратегії та іншим

функціональним стратегіям підприємства. Лише повна відповідність та сумісність забезпечують максимальну ефективність усіх стратегічних рішень.

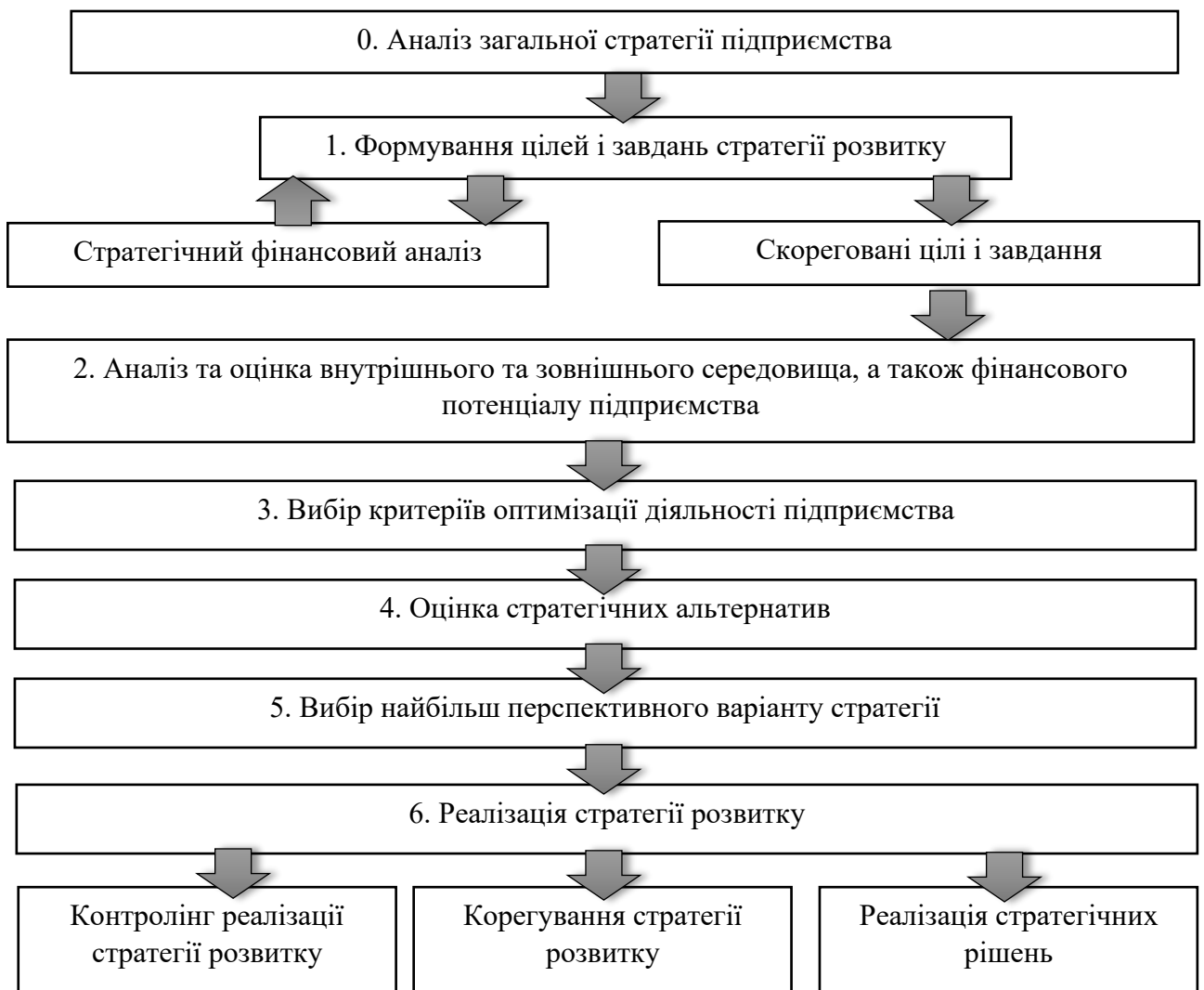


Рисунок 1.2 – Основні етапи процесу розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства [11]

Перший етап – Формування цілей та завдань - передбачає визначення цілей та завдань, на досягнення яких спрямована діяльність підприємства протягом усього періоду реалізації стратегії розвитку. Ключовою вимогою є реалістичність цілей, що мають бути забезпечені достатніми фінансовими ресурсами.

На другому етапі – Аналіз і оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища - здійснюється комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища

підприємства, включаючи оцінку фінансового потенціалу. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє ідентифікувати загрози та можливості, тоді як аналіз внутрішнього середовища виявляє сильні та слабкі сторони. Це дає змогу ефективно використовувати переваги та розробляти заходи для мінімізації ризиків.

Третій етап включає вибір критеріїв оптимізації діяльності підприємства та розроблення альтернативних варіантів стратегій. Вибір залежить від обсягів, видів діяльності та організаційної структури підприємства.

На четвертому етапі відбувається оцінка розроблених стратегічних альтернатив. Необхідно створити декілька всебічно продуманих варіантів для досягнення поставлених цілей, уникаючи надмірної кількості альтернатив, що призводять до зайвих витрат ресурсів.

П'ятий етап передбачає остаточний вибір одного варіанту стратегії, який буде реалізований протягом усього подальшого стратегічного періоду. Шостий етап - це безпосередня реалізація розробленої стратегії. Цей процес включає організацію виконання, регулювання та координацію всіх дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

У [12] зазначено, що кожна розроблена стратегія має виконувати систему завдань, представлених на рисунку 1.3.

Завдання, які виконує розроблена стратегія	узагальнення ключових аспектів розвитку об'єкту управління
	інтеграція різних аспектів об'єкта управління: місії, потенціалу, структури, корпоративної культури, системи управління тощо
	концентрація на вирішенні релевантних завдань, досягненні стратегічних цілей, орієнтованих на задоволення ключових інтересів різних стейкхолдерів
	імплементация досягнень науки у галузі менеджменту, технологій, економіки тощо
	гнучке врахування багатоваріантності стратегічних ситуацій, які виникають у просторі та часі
	концентрація стратегічних та тактичних конкурентних переваг

Рисунок 1.3 – Завдання, які на підприємстві виконує розроблена стратегія

У [13] для полегшення вибору стратегії розвитку для малого підприємства рекомендується використовувати матрицю «товар – форма існування організації», яка пропонує чотири можливі стратегії залежно від комбінації означених чинників. Так, у проєкції «симбіоз, як форма існування малої організації, – подібний до продукту великої організації продукт» рекомендованою є «Стратегія використання переваг великої організації». Франчайзинг [14] є ефективною стратегією використання переваг великих організацій. Ця поширена форма господарського співробітництва між великим та малим бізнесом у сфері збуту інтегрує їхні зусилля. Суть інтеграції полягає у наданні франчайзером (зазвичай, великою компанією) франчайзі (малій фірмі) ексклюзивного права на реалізацію або виробництво продукції чи послуг під торговою маркою франчайзера.

У проєкції «симбіоз, як форма існування малої організації, – Оригінальний продукт» пропонується «Стратегія участі у виборі продукту великої організації». Для мінімізації залежності від одного великого партнера, малій організації доцільно диверсифікувати співпрацю. Рекомендується взаємодіяти з декількома великими компаніями, при цьому частка продажу кожного партнера не повинна перевищувати 20% від загального обсягу реалізації.

У проєкції «суверенітет, як форма існування малої організації, – подібний до продукту великої організації продукт» пропонується «Стратегія копіювання». Ця стратегія передбачає випуск продукції, що є аналогом відомих брендів. Основною перевагою такої продукції є її значно нижча вартість порівняно з оригіналом. Зниження ціни досягається завдяки відсутності інвестицій у науково-дослідні розробки, маркетингові кампанії та просування товару на ринку. Водночас, оригінальний брендовий продукт, як правило, відрізняється вищою якістю та відповідно вищою ціною.

У проєкції «суверенітет, як форма існування малої організації, – Оригінальний продукт» пропонується «Стратегія оптимального розміру». Малі організації орієнтуються на виробництво продукції невеликими партіями.

Об'єднання таких виробників може призвести до зниження оперативності та гнучкості, а також до економічної неефективності.

### 1.3 Методичні основи оцінки реалізації стратегії розвитку підприємства

Згідно з експертними висновками у сфері стратегічного менеджменту [15, 16, 17], процес оцінювання обраної стратегії кінцево спрямований на забезпечення досягнення компанією її корпоративних завдань. У випадку, якщо стратегія гармонізує з цільовими орієнтирами підприємства, її аналіз здійснюється за такими основними критеріями:

- релевантність стратегії зовнішньому середовищу - цей аспект передбачає верифікацію кореляції стратегічного курсу з поточним станом та потребами зовнішнього оточення. Зокрема, досліджується взаємодія стратегії з ключовими зацікавленими сторонами середовища, а також врахування ринкової динаміки та особливостей життєвого циклу продукції;

- відповідність стратегії внутрішньому потенціалу - оцінюється узгодженість обраної стратегії з наявними ресурсами та можливостями підприємства. Це включає аналіз взаємозв'язку поточної стратегії з іншими стратегічними ініціативами, відповідність можливостям кадрового складу, а також обґрунтованість часових рамок реалізації стратегічної програми;

- прийнятність пов'язаних ризиків - оцінювання ризиків проводиться за трьома ключовими напрямками: реалістичність базових передумов, що були враховані при виборі стратегії; потенційні негативні наслідки, які можуть виникнути внаслідок невдалого вибору або реалізації стратегії; співвідношення очікуваної позитивної віддачі з потенційними втратами у випадку провалу стратегічної ініціативи.

Оцінка реалізації стратегії розвитку є важливою складовою стратегічного управління, оскільки дозволяє своєчасно виявити відхилення від поставлених цілей, виявити сильні й слабкі сторони реалізованої стратегії, а також прийняти рішення щодо її коригування. У науковій літературі та практиці управління

застосовується низка методів, які дозволяють комплексно та об'єктивно оцінити успішність реалізації стратегічних рішень.

Одним із найбільш ефективних інструментів стратегічного контролю є збалансована система показників. Цей підхід дозволяє оцінювати стратегію не лише за фінансовими показниками, а й з позицій клієнтів, внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвитку персоналу. У вітчизняній літературі цей підхід підтримується й адаптується до українських умов. [18]

KPI - це кількісні індикатори, які прямо відображають досягнення стратегічних цілей. Вони дозволяють здійснювати регулярний моніторинг прогресу в реалізації стратегії. Застосування KPI широко описується в роботах українських фахівців, які розглядають ці індикатори в контексті управління підприємствами в умовах нестабільного середовища. [19]

Бенчмаркінг передбачає порівняння діяльності організації з лідерами галузі або з найкращими практиками. Цей метод дозволяє визначити, наскільки ефективно реалізується стратегія порівняно з конкурентами. У вітчизняній практиці метод бенчмаркінгу розглядається як інструмент стратегічного аналізу і розвитку конкурентних переваг. [20]

Періодичне оновлення SWOT-аналізу дозволяє оцінити зміну позицій організації у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Це допомагає виявити, чи зменшились слабкі сторони, чи посилились сильні, а також наскільки ефективно стратегія відповідає новим можливостям і загрозам. Метод активно використовується українськими дослідниками.

Метод розривів (GAP-аналіз) дає змогу виявити різницю між запланованими показниками реалізації стратегії та фактичними результатами. Він слугує основою для аналізу причин недосягнення цілей та планування коригуючих дій. Вітчизняні економісти наголошують на доцільності використання цього методу для адаптації стратегій у змінному середовищі.

Фінансові показники (рентабельність, ліквідність, оборотність активів) є традиційним, але важливим елементом оцінки реалізації стратегії, особливо в комерційних організаціях. Аналіз фінансових результатів є основою для

ухвалення стратегічних рішень і часто поєднується з нефінансовими показниками в рамках BSC або KPI.

Логіко-структурна матриця - цей підхід, запозичений із проєктного менеджменту, дозволяє формалізувати очікувані результати, ресурси, індикатори ефективності та зовнішні ризики. Методика активно впроваджується в управлінні державними й регіональними програмами розвитку.

Успішність реалізації стратегії також залежить від рівня підтримки та задоволеності ключових стейкхолдерів. Метод передбачає системну оцінку впливу рішень на основні групи інтересів: власників, працівників, клієнтів, партнерів тощо. В Україні такі підходи набувають популярності в контексті сталого розвитку та соціальної відповідальності.

Застосування вищезгаданих методів дозволяє забезпечити об'єктивну, комплексну та адаптивну оцінку реалізації стратегії розвитку. Вибір конкретних інструментів залежить від типу організації, галузі діяльності, обсягу доступних ресурсів та цілей стратегічного управління.

## **2 АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОВ «ВОСТОК 6» ТА ЙОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

### **2.1 Загальна характеристика ТОВ «ВОСТОК 6»**

Об'єктом дослідження є діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ «ВОСТОК 6» (код ЄДРПОУ 34228724), розташоване за адресою: м. Дніпро, вул. Канатна, буд. 128. Підприємство було створене 07.03.2006 р.

Заявленими видами діяльності підприємства згідно із Статутом є (із вказанням коду за КВЕД):

- 36.00 Забір, очищення та постачання води;
- 11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв;
- 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки;
- 22.22 Виробництво тари з пластмас;
- 22.29 Виробництво інших виробів з пластмас;
- 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;
- 81.22 Інша діяльність із прибирання будинків і промислових об'єктів;
- 81.29 Інші види діяльності із прибирання.

Підприємство має спеціалізований дозвіл № 187-8/VII від 24.03.2017 р. на користування надарим з метою видобування мінеральних природних столових вод Межирічського родовища (свердловина № 1), що розташоване у Дніпропетровській області. Родовище надійно захищено від забруднень. Свердловина була пробурена у 2013 р. на водоносний горизонт у відкладах

обухівського регіону еоценту та має глибину 52,5 м. Вода видобувається вже придатною для вживання і піддається лише легкому механічному очищенню від видимих грубих часточок та домішок, максимально зберігаючи природні мінерали та корисні мікроелементи, що повністю відповідає вимогам Європейської асоціації бутульованих вод та Державним стандартам ДСТУ 878 – 93 «Води мінеральні фасовані. Технічні умови». Вода підприємства включена до Всеукраїнського реєстру мінеральних вод України. Це забезпечує ТОВ «ВОСТОК 6» унікальним ресурсом – доступом до якісної артезіанської води природного походження.

Типовий процес видобутку мінеральної природної столової води представлено на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Типовий процес видобутку мінеральної природної столової води

Основна операційна функція ТОВ «ВОСТОК 6» полягає у видобутку води з підземного джерела, її первинній обробці та моніторингу якості. Підприємство забезпечує технічне обслуговування свердловини, контроль дебету та параметрів

води, а також здійснює хімічний та мікробіологічний аналіз у сертифікованих лабораторіях ТОВ «Аквапласт».

ТОВ «ВОСТОК 6», як суб'єкт господарювання, що здійснює ліцензований видобуток мінеральної природної води, обрало модель господарювання із залученням зовнішнього партнера для реалізації операцій із розливу, транспортування, збуту та маркетингу своєї продукції. Ці функції були передані на аутсорсинг ТОВ «Аквапласт» на підставі комерційної угоди про ексклюзивну кооперацію. Такий підхід зумовлений низкою факторів, які є стратегічно обґрунтованими з позицій економічної доцільності та ефективності управління ресурсами.

По-перше, підприємство зосередило свою діяльність виключно на технологічно складному та ліцензованому процесі видобутку мінеральної води, що передбачає дотримання вимог природоохоронного та водного законодавства, геологічного моніторингу, а також відповідних дозвільних процедур.

По-друге, на момент організації виробничо-збутового ланцюга ТОВ «ВОСТОК 6» не мало у своєму розпорядженні виробничих потужностей для фасування води, логістичної інфраструктури, складських приміщень, а також маркетингових ресурсів. Побудова таких систем із нуля потребувала б значних капіталовкладень, часу та залучення додаткових трудових ресурсів.

По-третє, передача операційного циклу партнеру дозволила підприємству мінімізувати ризики, пов'язані з технічним обслуговуванням обладнання, організацією доставки та просування продукції на ринку. У цьому контексті аутсорсинг розглядається як інструмент делегування непрофільних функцій, що дозволяє зосередитися на стратегічному ресурсі - надрах.

По-четверте, партнерство з ТОВ «Аквапласт» дало змогу оперативно вивести продукцію на ринок, використовуючи наявні виробничі потужності, сертифікати, логістичні маршрути та комерційні зв'язки партнера. Це дозволило скоротити час виходу на ринок і уникнути початкових витрат на запуск виробничо-збутової інфраструктури.

По-п'яте, договірна модель кооперації дозволяє ТОВ «ВОСТОК 6» брати участь у розподілі доходу або прибутку, що трансформує підприємство з постачальника сировини на учасника прибуткової бізнес-моделі.

Таким чином, передача функцій розливу, збуту, транспортування та маркетингу на аутсорсинг є прикладом ефективної інтеграції у вертикальний ланцюг створення вартості, що відповідає сучасним підходам до стратегічного управління в умовах обмежених ресурсів.

Діяльність підприємства здійснюється відповідно до вимог природоохоронного, водного та господарського законодавства України. Особливу увагу приділено дотриманню умов спеціального дозволу на користування надрами, своєчасному звітуванню перед контролюючими органами, а також юридичному захисту прав на ресурс.

У перспективі ТОВ «ВОСТОК 6» має можливість розширити масштаб діяльності за рахунок реалізації однієї з альтернатив:

- збільшення обсягів видобутку в межах дозволу;
- розвитку додаткових свердловин у межах родовища;
- укладанню нових комерційних договорів;
- реалізації стратегічного партнерства або створення спільних підприємств.

Таким чином, ТОВ «ВОСТОК 6» - це ресурсно-інфраструктурне підприємство, що спеціалізується на раціональному та комерційно вигідному використанні природного мінерального джерела. Його діяльність базується на поєднанні екологічної відповідальності, правової легітимності видобутку та інтеграції у ринок бутильованої води шляхом кооперації з виробниками та торговельними структурами.

## 2.2 Аналіз підприємницької діяльності ТОВ «ВОСТОК 6»

Результати аналізу фінансово-господарської діяльності (ФГД) підприємства представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка показників ФГД ТОВ «ВОСТОК 6»

Найменування показників	Роки			Відхилення абсолютне, тис. грн			Темп зростання, %		
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023	2024 до 2022	2023 до 2022	2024 до 2023	2024 до 2022
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	670,9	774	996,2	103,1	222,2	325	115	129	149
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	407,8	398,6	452,8	-9,2	54,2	45	98	114	111
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн	898,1	826,6	775,8	-71,45	-50,8	-122	92	94	86
Оборотні кошти, тис. грн	1815	1737	2120	-78,3	383,2	305	96	122	117
Середня чисельність працівників, осіб	2	4	2	2	-2	0	200	50	100
Річна продуктивність праці працівників у вартісному вимірюванні, тис. грн/ос.	335,5	193,5	498,1	-142,0	304,6	163	58	257	149
Фондовіддача основних фондів, грн/грн	0,75	0,94	1,28	0,19	0,35	0,54	125	137	172
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, обертів, тис. грн	0,37	0,45	0,47	0,08	0,02	0,10	121	105	127
Валовий прибуток, тис. грн	263,1	375,4	543,4	112,3	168	280	143	145	207
Рентабельність виробництва, %	27,6	48,36	46,63	20,72	-1,73	19	175	96	169
Рентабельність продукції, %	28,86	51,48	56,85	22,62	5,37	28	178	110	197

Аналіз динаміки виручки та собівартості свідчить про те, що протягом 2022-2024 рр. розвиток підприємства характеризується позитивною тенденцією. Протягом досліджуваного періоду виручка від реалізації продукції підприємства стабільно зростала: у 2023 р. порівняно із 2022 р. виручка зросла на 103,1 тис. грн (+15%), у 2024 р. порівняно із 2023 р. – на 222,2 тис. грн (+29%). В цілому за

період 2022 -2024 рр. виручка зросла на 325 тис. грн (+49%). Така динаміка свідчить про зростання ділової активності. Зростання виручки було обумовлене не лише ціновим чинником, але й фактичним збільшенням обсягів реалізованої продукції, що підтверджує ефективність використання ресурсної бази підприємства.

У 2023 році відбулося скорочення собівартості на 9,2 тис. грн (-2,3%), що свідчить про тимчасову оптимізацію витрат, завдяки ефективнішому управлінню операціями, перегляду договірних умов. У 2024 році спостерігається зростання собівартості на 54,2 тис. грн (+13,6%), однак воно є помірним відносно приросту виручки (+29%), що означає збереження позитивної динаміки прибутковості. В цілому за період собівартість зросла на 45 тис. грн (+11,03%), що поступається динаміці виручки.

Порівняння динаміки собівартості та виручки ТОВ «ВОСТОК 6» представлено на рисунку 2.2.

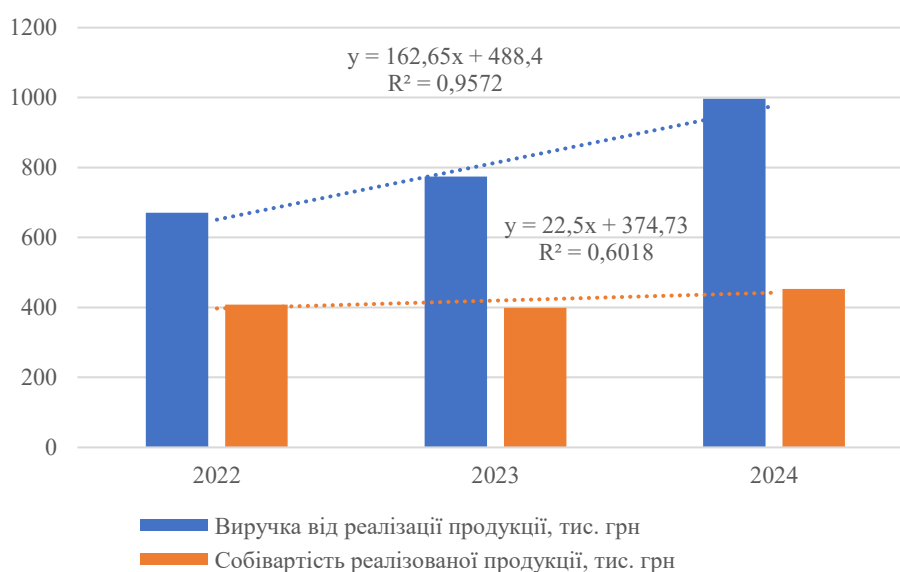


Рисунок 2.2 – Компаративний аналіз динаміки виручки від реалізації та собівартості реалізованої продукції ТОВ «ВОСТОК 6»

Отримані результати наочно демонструють, що за умови збереження сформованої динаміки у наступні періоди обидва показники продовжуватимуть зростати. Разом з тим виручка зростатиме випереджаючими темпами порівняно

із собівартістю (використання трендових моделей, наведених на рисунку дозволяє прогнозувати значення виручки у наступному періоді на рівні 1 139 тис. грн (+14,3%), а значення собівартості на рівні 464,73 тис. грн (+2,7%)), що призведе до збільшення валового прибутку і, відповідно забезпечить позитивний ефект від операційної діяльності підприємства.

Динаміка валового прибутку, який характеризує ефект від виробничої діяльності, підтверджує раніше зроблені висновки: у 2023 р. порівняно із 2022 р. валовий прибуток збільшився на 112,3 тис. грн (+42,68%) (це свідчить про суттєве покращення маржинальності внаслідок стабілізації цін та збільшення обсягів реалізації на фоні незмінності виручки), у 2024 р – на 168 тис. грн (+44,75%) (це є результатом позитивної динаміки доходів, зростання яких випереджало збільшення витрат); разом за період прибуток зріс на 280,3 тис. грн (+106,54%). (тобто прибуток більш ніж подвоївся за три роки.

Динаміка валового прибутку є яскравим свідченням підвищення ефективності основної діяльності підприємства. Зростання цього показника вдвічі за три роки вказує на стабільну економічну модель, за якої відбувається збільшення виручки при відносно контрольованих виробничих витратах. Такі результати є наслідком розширення каналів збуту, підвищення попиту на продукцію, ефективної договірної політики, а також поліпшення організації виробничого процесу та контролю собівартості.

Результативність діяльності підприємства суттєво визначається рівнем використання ресурсів. Динаміка середньорічної вартості основних засобів є негативною: у 2023 р. порівняно із 2022 р. вартість основних засобів скоротилася на 71,45 тис. грн (-7,96%), у 2024 р порівняно із 2023 р. – на 50,8 тис. грн (-6,15%), в цілому за період скорочення склало 122,25 тис грн. (-15,61%). Ця тенденція свідчить про завершення амортизації частини обладнання, відсутність інвестицій у розширення матеріально-технічної бази. На рисунку 2.3 наведено графічну інтерпретацію динаміки показника середньорічної вартості основних засобів, а також побудовано модель, яка дозволяє прогнозувати подальше скорочення.

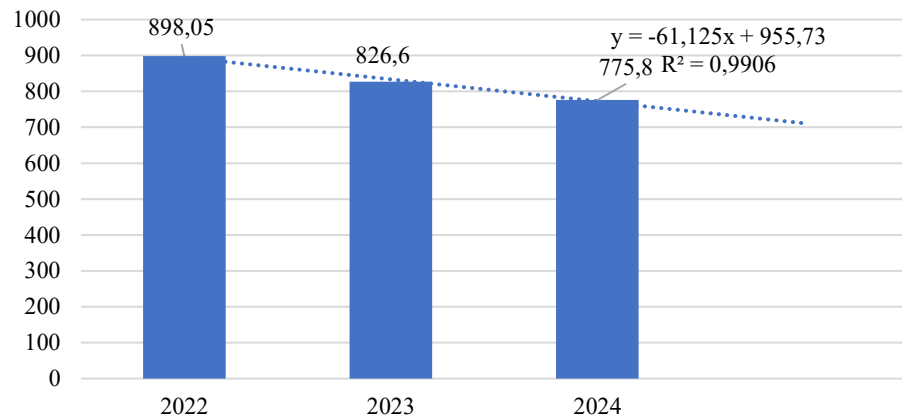


Рисунок 2.3 – Динаміка середньорічної вартості основних засобів ТОВ «ВОСТОК 6»

При цьому динаміка показника фондівдачі, який характеризує ефективність використання основних засобів, була позитивною: у 2022 р. кожна гривня, інвестована в основні засоби, в результаті реалізації видобутої води трансформувалася у 0,75 грн виручки; у 2023 р. цей показник зріс до 0,94 грн/грн (+25,34%), а у 2024 р. – до 1,28 грн/грн (+37,14%). В цілому за період 2022-2024 рр. фондівдача зросла на 0,54 грн/грн (+71,89%). Така динаміка свідчить про зростання ефективності використання основних засобів. Зменшення вартості основних засобів не завадило підприємству генерувати більше виручки на кожен гривню вкладеного капіталу, що є позитивним результатом оптимізації витратної політики.

На основі зазначених показників можна стверджувати, що стратегія ТОВ «ВОСТОК 6» щодо формування та використання основних засобів є раціональною та ефективною. Підприємство не лише уникає надлишкових капіталовкладень у необоротні активи, але й демонструє підвищення продуктивності наявної матеріально-технічної бази. Така модель особливо виправдана в умовах, коли частина операцій (розлив, логістика, маркетинг) виконується партнерами на умовах аутсорсингу.

Отже, підприємство мінімізує інвестиційні ризики, водночас підвищуючи загальну економічну віддачу від використання фондів, що підтверджує ефективність його ресурсної та операційної стратегії.

Для забезпечення своєї діяльності підприємство використовує оборотні та необоротні активи. Динаміка вартості оборотних активів впродовж досліджуваного періоду є нестабільною: у 2023 р. порівняно із 2022 р. вона скоротилася на 78,3 тис. грн (-4,31%), а у 2024 р. – збільшилася на 383,2 тис. грн (+22,07%). Загалом за період оборотні активи ТОВ «ВОСТОК 6» зросли на 304,9 тис. грн (+16,8%). Зниження обсягів оборотних активів у 2023 р. є наслідком оптимізації запасів, завершенням попередніх контрактів. Зростання оборотних коштів у 2024 р. пов'язане з розширенням масштабів господарської діяльності, збільшенням обсягів реалізації та необхідністю формувати більші запаси та більшу дебіторську заборгованість. В цілому, загальне зростання оборотних активів є помірним, воно корелює з темпами зростання виручки.

При цьому динаміка коефіцієнта оборотності оборотних коштів, який демонструє інтенсивність використання оборотних активів, є позитивною: у 2022 р. оборотні активи трансформувалися у виручку 0,37 рази, у 2023 р. – 0,45 рази, а у 2024 р. – 0,47 рази. Загалом за період швидкість обороту збільшилася на 27,13%.

Узагальнюючи можна вважати, що ТОВ «ВОСТОК 6» ефективно використовує наявні оборотні кошти попри нестабільність у їх обсягах. Збільшення швидкості обороту свідчить про поліпшення управління запасами, грошовими коштами та дебіторською заборгованістю, а також про вищу інтенсивність операційної діяльності.

Стратегія ТОВ «ВОСТОК 6» у сфері управління оборотними активами є гнучкою та адаптивною, а ефективність їх використання зростає у динаміці, що позитивно впливає на загальну платоспроможність та оборотність капіталу підприємства.

Критичним фактором забезпечення максимальної рентабельності виробництва є дотримання оптимального співвідношення між оборотними та необоротними активами. Необоротні активи (основні засоби) забезпечують стабільну виробничу базу, а оборотні - забезпечують гнучкість і мобільність у короткостроковій перспективі. Баланс між складовими дозволяє поєднати

стабільність і гнучкість, ефективність і ліквідність, що в результаті сприяє зростанню фінансової стійкості та прибутковості підприємства.

На рисунку 2.4 наведено модель, яка демонструє залежність між часткою оборотних активів у загальній структурі і рентабельністю виробництва. Вид залежності дозволяє розрахувати оптимальну частку, до якої підприємство має прагнути з метою досягнення максимального результату. Розрахунки свідчать, що максимальна рентабельність буде забезпечена, якщо частка оборотних активів становитиме 71,12%.

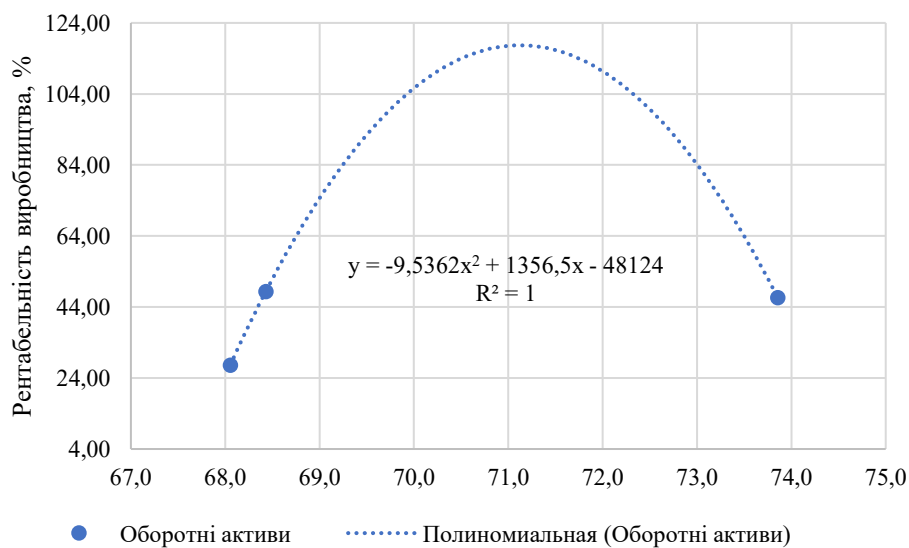


Рисунок 2.4 – Залежність рентабельності виробництва від частки оборотних активів у загальній структурі

Динаміка чисельності є нестійкою. Так само нестійким є показник продуктивності праці: у 2022 р. на кожного працівника припадало 335,5 тис. грн виручки (чисельність працівників складала 2 особи), у 2023 р. – 193,5 тис. грн при чисельності 4 особи (-142 тис. грн, або -42,32%), у 2024 р. – 498,1 тис. грн при чисельності 2 особи (+304,6 тис. грн, або +157,42%). Загалом за період продуктивність зросла на 162,7 тис. грн (+48,9%).

Значне зростання продуктивності за три роки на 162,7 тис. грн (+48,9%) свідчить про поступове підвищення ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. Зниження у 2023 р. можна трактувати як перехідний етап, пов'язаний з можливим розширенням операцій, навчанням персоналу або

змінною інтенсивністю завантаження працівників. Різке зростання у 2024 р. є наслідком автоматизації, зменшення трудомістких процесів та ефективного партнерства на умовах аутсорсингу.

Це підтверджує, що підприємство реалізує доцільну модель організації праці, орієнтовану на мінімізацію чисельності при зростанні загальної операційної ефективності. Висока продуктивність у 2024 р. є свідченням раціонального розподілу функцій між власними силами та зовнішніми підрядниками, а також результатом ефективного управління ресурсами.

На основі представлених даних можна зробити висновок, що фінансово-господарська діяльність ТОВ «ВОСТОК 6» у 2022–2024 рр. була ефективною та стабільною. Збільшення виручки випереджає динаміку зростання собівартості, що є свідченням позитивного впливу коопераційної моделі співпраці з партнером (ТОВ «Аквапласт»), раціонального використання природного ресурсу (свердловини) та поступового розширення обсягів реалізації.

У перспективі підприємство має потенціал для подальшого нарощування прибутковості за рахунок зростання масштабів видобутку та перегляду умов співпраці з партнером у напрямі прибуткової кооперації (модель розподілу доходу або прибутку).

У таблиці 2.2 наведено результати оцінки показників ліквідності балансу ТОВ «ВОСТОК 6». Варто зазначити, що до групи активів А1 належать найбільш ліквідні активи, тобто грошові кошти, до групи А2 – швидко реалізовані активи (дебіторська заборгованість), А3 – Повільно реалізовані активи (запаси, готова продукція), А4 – Важко реалізовані активи (основні засоби). До групи пасивів П1 належать найбільш термінові зобов'язання (короткострокова кредиторська заборгованість), П2 – Короткострокові пасиви (поточні зобов'язання), П3 – Довгострокові зобов'язання, П4 – Власний капітал. Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо виконується система нерівностей:  $\{A1 \geq P1; A2 \geq P2; A3 \geq P3; A4 \leq P4\}$ .

У 2023 р. не виконується перша умова: підприємство відчуває нестачу грошових коштів для покриття найбільш термінових зобов'язань, тобто баланс

не є абсолютно ліквідним через низьку короткострокову платоспроможність. Водночас підприємство має стійку довгострокову ліквідність завдяки значному обсягу власного капіталу.

Таблиця 2.2 – Оцінка показників ліквідності балансу ТОВ «ВОСТОК 6»

Актив	31.12.2023	31.12.2024	Пасив	31.12.2023	31.12.2024	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						31.12.2023	31.12.2024
1. Найбільш ліквідні активи (A1)	12,1	37,9	1. Пасиви найбільш термінові (П1)	77,8	156,7	-65,7	-118,8
2. Активи, що швидко реалізуються (A2)	1721,4	2077,7	2. Пасиви короткострокові (П2)	35,5	31,6	1685,9	2046,1
3. Низьколіквідні активи (A3)	3,1	4,2	3. Пасиви довгострокові (П3)	0	0	3,1	4,2
4. Активи, що важко реалізуються (A4)	801,2	750,4	4. Пасиви постійні (П4)	2424,5	2681,9	-1623,3	-1931,5
Баланс	2538,8	2870,2	Баланс	2537,8	2870,2		

У 2024 р. баланс знов не є абсолютно ліквідним через такий самий дефіцит A1 щодо П1. При цьому зберігається надлишок оборотних активів (A2), що дозволяє підприємству підтримувати загальну платоспроможність у короткостроковій перспективі за рахунок дебіторської заборгованості або швидкої реалізації інших обігових коштів.

В цілому, у 2023 – 2024 рр. баланс ТОВ «ВОСТОК 6» не відповідав критеріям абсолютної ліквідності через нестачу найбільш ліквідних активів (грошових коштів). Проте загальний стан ліквідності залишається задовільним завдяки високій частці дебіторської заборгованості та стабільній структурі капіталу, що забезпечує довгострокову фінансову стійкість.

У таблиці 2.3 наведено динаміку показників, що характеризують фінансовий стан ТОВ «ВОСТОК 6».

Таблиця 2.3 – Динаміка показників, що характеризують фінансовий стан ТОВ «ВОСТОК 6»

Показник	Оптимальне значення	Значення на кінець періоду			Абсолютне відхилення		
		2022	2023	2024	2023	2024	2024 до 2022
<b>Абсолютна платоспроможність</b>							
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1-0,2	0,01	0,1	0,2	0,10	0,09	0,2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	4,05	15,30	11,24	11,25	-4,07	7,2
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	1 - 3	4,05	15,33	11,26	11,27	-4,07	7,2
<b>Фінансова стійкість</b>							
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,4-0,6	0,8	1,0	0,9	0,12	-0,02	0,1
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	$\geq 0,1$	0,34	0,226	0,130	-0,12	-0,10	-0,2
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	$\geq 0,5$	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Ділова активність</b>							
Чистий прибуток, Тп	-	117,7	205,2	257,4	174,34	125,44	218,7
Виручка від реалізації, Тв	-	670,9	774	996,2	115,37	128,71	148,5
Величина активів, Та	-	2666,9	2537,8	2870,2	95,16	113,10	107,6

Високі показники швидкої та поточної ліквідності свідчать про те, що підприємство має більше ніж достатньо оборотних активів для покриття своїх поточних зобов'язань. У 2023–2024 рр. кожна гривня зобов'язань була забезпечена 11–15 грн ліквідних активів. Це значно перевищує нормативне значення 1,0–2,0, що є ознакою високої короткострокової фінансової стійкості. Зростання абсолютної ліквідності з 0,01 до 0,20 - позитивна динаміка, яка свідчить про поступове накопичення грошових коштів або їх еквівалентів. Політика підприємства, очевидно, орієнтована на акумуляцію великого обсягу ліквідних оборотних активів (насамперед дебіторської заборгованості), що дозволяє забезпечити оперативну платоспроможність і фінансову гнучкість. Низький рівень абсолютної ліквідності (особливо у 2022 р.) свідчить про дефіцит грошових коштів, необхідних для негайного погашення термінових зобов'язань:

навіть у 2024 р. значення 0,2 є нижчим за нормативне (0,25–0,3). Високі значення швидкої ліквідності вказують, що частина оборотних коштів “заморожена” в непогашених розрахунках з контрагентами, що створює ризики зниження реальної ліквідності у кризових умовах. Констатуємо недовантаженість грошових ресурсів - підприємство утримує значні ліквідні активи, які не трансформуються у прибуток, тобто знижується їх ефективність (низька фондвіддача оборотних коштів).

За умови підвищення абсолютної ліквідності (наприклад, через оптимізацію розрахунків з дебіторами або збільшення грошових залишків), структура оборотних активів може стати ідеально збалансованою. У майбутньому доцільно переглянути політику управління дебіторською заборгованістю - скоротити строки погашення, ввести систему контролю за платежами, посилити контрактну дисципліну. Також варто розглянути можливість інвестування частини ліквідних коштів у дохідні активи (наприклад, короткострокові фінансові інструменти) для підвищення ефективності капіталу.

Таким чином, ТОВ «ВОСТОК 6» у 2022–2024 рр. демонструє високу загальну платоспроможність, засновану на надлишковій структурі оборотних активів. Водночас низька абсолютна ліквідність та потенційна “перекредитованість дебіторів” вимагають подальшого коригування структури активів у напрямі підвищення частки грошових ресурсів та зменшення інерційності оборотних коштів.

Різке зростання коефіцієнта фінансової незалежності у 2023 р. до 1,0, що свідчить про повне фінансування активів за рахунок власного капіталу. У 2024 р. він залишився на рівні 0,9, що також є дуже високим значенням (нормативне - не менше 0,5). Це означає, що підприємство має дуже високий рівень автономії і незалежне від зовнішніх джерел фінансування.

Цікавим є значення коефіцієнта забезпеченості запасів власним оборотним капіталом. Протягом досліджуваного періоду значення показника становило 0, що пояснюється тим, що у балансі підприємства відсутні запаси. Це пов'язано із тим, що ТОВ «ВОСТОК 6» функціонує у ресурсно-видобувному сегменті і

передає розлив та зберігання води на аутсорсинг ТОВ «Аквапласт», тобто із особливостями операційної моделі підприємства. Саме це є причиною того, що у балансі відсутня стаття «Запаси»: немає готової продукції, сировини, тари тощо. Вода як товар не обліковується у формі запасів, бо видобуток і передача води – це технологічний процес із коротким циклом і без складування. Відсутність запасів у балансі спрощує структуру активів та зменшує потребу у додатковому фінансуванні, що знижує ризики втрати ліквідності при спаді попиту.

Постійне зниження коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами (з 0,34 до 0,13) свідчить про поступове зменшення вільного капіталу, доступного для фінансування оборотних активів, а також про послаблення короткострокової фінансової гнучкості, навіть попри загальну стабільність.

У короткостроковій перспективі ТОВ «ВОСТОК 6» має високу фінансову стійкість, оскільки залежність від зовнішнього капіталу - мінімальна. Це забезпечує незалежність у прийнятті управлінських рішень та високу інвестиційну привабливість. Водночас зниження обсягів власних оборотних коштів вказує на необхідність оптимізувати використання оборотних активів, не допускаючи їх надлишкового накопичення або «заморожування» а також забезпечити резервування власних коштів для поточних потреб (обслуговування свердловини, сервіс, аналіз якості води тощо), і обов'язково запровадити політику контролю грошових потоків для збереження позитивної ліквідності навіть при зміні обсягів реалізації.

Фінансова стійкість ТОВ «ВОСТОК 6» у 2022–2024 рр. оцінюється як висока завдяки зростанню частки власного капіталу, однак існують ознаки ослаблення внутрішньої мобільності фінансів, що потребують коригування. Підприємству доцільно удосконалити управління власними оборотними коштами, щоб зберегти баланс між стратегічною стабільністю та операційною гнучкістю.

На тлі поступового зростання виручки та прибутку констатуємо підвищення оборотності активів, що свідчить про зростання ефективності

використання ресурсів підприємства для формування доходу. Політику управління активами можна вважати раціональною: протягом досліджуваного періоду не відбулося надлишкового зростання активів, що могло б знизити показники рентабельності. При цьому у порівнянні з нормативами оборотність активів залишається низькою. Високою є залежність від обмеженої виробничої бази: через невеликі обсяги активів можливим виглядає «перевантаження» ресурсів, що стримує подальше зростання без додаткових інвестицій. Зростання обсягів виручки не супроводжується стрибком у структурі активів, що свідчить про обмеження у пропускній спроможності, а також про нестачу розширених каналів реалізації.

Подальше зростання ділової активності можливе через масштабування збуту (наприклад, розширення географії або каналів), залучення інвестицій у нові активи, укладання додаткових контрактів на розлив/дистрибуцію. Також перспективним виглядає впровадження фінансового лізингу або кредитної підтримки для оновлення обладнання, розширення матеріально-технічної бази.

Таким чином, у 2022–2024 рр. ділова активність ТОВ «ВОСТОК 6» демонструє стійке зростання, яке супроводжується підвищенням рентабельності активів та оборотності. Попри деякі структурні обмеження, підприємство ефективно використовує наявні ресурси й має реальні перспективи подальшого масштабування.

У таблиці 2.4 наведено динаміку показників, що характеризують рентабельність підприємства.

Рентабельність операційної діяльності понад 45% - відмінний результат, що свідчить про ефективне управління витратами та прибуткову модель бізнесу. Постійне підвищення рентабельності активів, власного та оборотного капіталу свідчить про здатність підприємства генерувати прибуток при мінімальних інвестиціях. Значні показники рентабельності залученого капіталу вказують на ефективне використання позикових коштів, якщо вони використовуються, без надмірного фінансового навантаження. Покращення валової та чистої маржі

продажів - результат успішної цінової політики, оптимізації виробничих витрат та якісної кооперації з партнером з розливу (ТОВ «Аквапласт»).

Таблиця 2.4 – Динаміка показників, що характеризують рентабельність ТОВ «ВОСТОК 6»

Показник	Значення на кінець періоду			Абсолютне відхилення		
	2022	2023	2024	2023	2024	2024 до 2022
Рентабельність операційної діяльності	27,64	48,36	46,63	20,72	-1,73	19,0
Рентабельність активів	4,6	8,09	8,97	3,45	0,88	4,3
Рентабельність власного капіталу	6,55	10,41	11,81	3,86	1,41	5,3
Рентабельність залученого капіталу	26,30	181,11	136,70	154,82	-44,42	110,4
Рентабельність необоротних активів	17,05	31,49	42,22	14,44	10,73	25,2
Рентабельність оборотних активів	8,01	14,53	14,94	6,52	0,42	6,9
Валова рентабельність продажу	39,22	48,50	54,55	9,29	6,05	15,3
Чиста рентабельність продажу	17,54	26,51	25,84	8,97	-0,67	8,3
Рентабельність доходу від операційної діяльності	21,66	32,60	31,80	10,94	-0,80	10,1

Нестабільність рентабельності залученого капіталу може свідчити про періодичне залучення короткострокових зобов'язань, а також про ризик перевантаження кредитним навантаженням у разі масштабування без адекватного контролю. Підприємство збільшує прибутковість за рахунок інтенсивного використання існуючих активів, але в майбутньому це може вичерпати ресурсну базу. Чиста рентабельність продажу трохи знизилася у 2024 р. (з 26,51% до 25,84%), що може сигналізувати про зростання витрат або ціновий тиск з боку ринку.

ТОВ «ВОСТОК 6» має високу фінансову гнучкість та значний потенціал масштабування завдяки стабільно високій маржинальності, ефективному використанню капіталу, коопераційній бізнес-моделі. У разі залучення

інвестицій у розширення видобутку або запуску власної лінії розливу, підприємство може значно збільшити валовий і чистий прибуток без критичного зниження рентабельності. Доцільним є перегляд політики управління капіталом, щоб зберегти ефективність при зростанні активів і забезпечити довгострокову фінансову стійкість.

У 2022–2024 рр. ТОВ «ВОСТОК 6» демонструє високу економічну ефективність, стабільне зростання прибутковості та раціональне використання фінансових і матеріальних ресурсів. Чинна політика управління бізнесом є сильною з точки зору ділової активності, прибутковості та адаптивності, і дає підприємству реальні перспективи для подальшого зростання.

Результати оцінки ймовірності банкрутства з використанням моделей О.О. Терещенка та Е. Альтмана наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «ВОСТОК 6» з використанням моделей О.О. Терещенка та Е. Альтмана

Модель О.О. Терещенка				Модель Е. Альтмана			
Показник	2022	2023	2024	Показник	2022	2023	2024
x1	4,055	17,139	12,625	A	0,513	0,640	0,673
x2	5,958	22,399	15,243	B	0,000	0,081	0,090
x3	0,000	0,081	0,090	C	0,055	0,099	0,110
x4	0,000	0,265	0,258	D	4,958	21,399	14,243
x5	0,000	0,000	0,000	E	0,252	0,305	0,347
x6	0,252	0,305	0,347	Z	4,022	14,353	10,190
Z	6,584	29,664	22,380				

ТОВ «ВОСТОК 6» демонструвало фінансову стабільність з 2022 по 2024 рік, уникаючи загрози банкрутства, згідно з оцінкою за моделлю О.О. Терещенка. Протягом цього періоду діяльність компанії була прибутковою, а її фінансове становище - стійким. Однак цей метод має певні обмеження: він не дозволяє провести глибоку градацію рівнів фінансової стійкості, надаючи лише дві широкі категорії – задовільний та незадовільний стан. Крім того, наявність значного діапазону невизначеності вимагає проведення додаткового аналізу для більш точного визначення фінансової стійкості. Методика також не містить

чітких теоретичних обґрунтувань для встановлення критичних меж або діапазонів окремих фінансових показників, що може призвести до неточностей у нормативних значеннях.

Для подолання цих недоліків, додатково було застосовано п'ятифакторну модель Е. Альтмана. Протягом всього періоду коефіцієнт  $Z > 3,0$ , що свідчить про дуже низьку ймовірність банкрутства. Діяльність підприємства залишалася прибутковою, його фінансове становище було стабільним, а фінансовий потенціал - високим. Таким чином, підприємство визнане фінансово стійким.

### 2.3 Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «ВОСТОК 6»

Аналіз ринку є вихідною точкою будь-якого стратегічного дослідження, оскільки саме ринкове середовище формує зовнішні можливості та загрози для підприємства, визначає рівень конкуренції, обсяг попиту та тренди, на які варто орієнтуватися. Підприємство не існує у вакуумі - воно функціонує у системі ринкових відносин. Ринкова ситуація (попит, конкуренція, регулювання, ціни) впливає на вибір стратегії, обсяг виробництва, політику цін, позиціонування продукту. Без чіткого розуміння ринкового середовища неможливо адекватно оцінити перспективи розвитку підприємства, його конкурентоспроможність та реальні можливості масштабування.

Сучасні глобальні економічні зміни зумовлюють трансформацію значення ринку мінеральних вод. Тепер його роль виходить за межі простого задоволення базових потреб населення, охоплюючи також врахування впливу суспільних економічних процесів, формування експортного потенціалу країни та сприяння її позитивному іміджу.

Згідно із [21] Україна займає четверту позицію в Європі за обсягом розвіданих водних ресурсів, що становлять 2.4 мільйона кубічних метрів. На території України офіційно зареєстровано близько 500 джерел мінеральних вод. З них 80 джерел активно використовуються 50 курортами, 20 бальнеолікарнями та 40 заводами з виробництва лікувально-столових вод. Завдяки цьому наша

країна входить до числа світових лідерів за запасами мінеральної води, значно перевищуючи власні внутрішні потреби. Держава також є одним з провідних європейських виробників у сфері видобутку, розливу та реалізації мінеральних вод. Згідно із інформацією, поданою у [22], понад 50% мінеральної води, виробляється у чотирьох ключових областях: Закарпатській, Львівській, Полтавській та Дніпропетровській.

Український ринок мінеральних вод демонструє значний потенціал зростання. Поточний рівень споживання мінеральної води в Україні становить 30–40 літрів на душу населення щорічно, що суттєво нижче показника в країнах Європейського Союзу, де цей обсяг сягає близько 100 літрів на рік. [23] Низький рівень споживання, наявність великої кількості потенційних споживачів та значні запаси природних ресурсів створюють сприятливі умови для розширення ринку мінеральної води в Україні та нарощування обсягів виробництва вітчизняними компаніями.

Для успішного формування стратегії діяльності компаній на цьому ринку необхідне проведення всебічного дослідження як самого ринку, так і споживчих властивостей продукції. Важливо зазначити, що з погляду споживачів мінеральні води поділяються за двома основними критеріями (див. таблицю 2.6 та рисунок 2.5).

Таблиця 2.6 – Класифікація мінеральних вод України

Характеристика	Ознаки
За походженням	природні: мають постійний склад, видобуваються виключно з природних джерел, розливаються біля місця видобутку
	штучні: мінеральний склад забезпечується штучно
За призначенням (рівнем мінералізації)	столові (вміст солей до 1 г/дм <sup>3</sup> ): мають низький рівень мінералізації, можуть вживатися без обмежень
	лікувально-столові (1 – 10 г/дм <sup>3</sup> ): мають високий рівень мінералізації, відчутний присмак, застосовуються як лікувальні і профілактичні засоби за призначенням лікаря
	лікувальні (10 – 35 г/дм <sup>3</sup> ): за рахунок значного вмісту мінеральних речовин необхідно застосовувати під наглядом лікаря

Ринок мінеральної води характеризується високою доступністю та прибутковістю. Це зумовлено тим, що мінеральна вода, що знаходиться в надрах,

є практично безкоштовною, природно чистою та корисною для здоров'я людини. Додатково, науково-технічний прогрес у галузях виробництва, дистрибуції та комунікацій стимулює виробництво високоякісної продукції, сприяючи її ефективному просуванню та досягненню значного ринкового успіху.

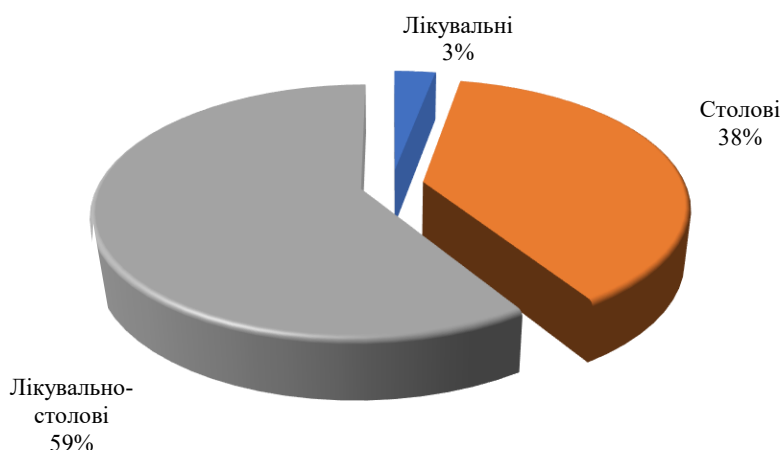


Рисунок 2.5 – Ранжування за призначенням мінеральних вод на ринку України

Загальний обсяг виробництва мінеральної води у нашій країні у 2012 – 2015 рр. поступово скорочувався, що пояснюється частково впливом економічної та політичної кризи, а також окупацією частини територій. Проте, починаючи з 2017 р. ринок демонструє ознаки відновлення. Останнім часом особливо динамічно зростає виробництво негазованої мінеральної води.

За останніми доступними даними в Україні працює 537 підприємств, які спеціалізуються на виробництві мінеральних вод. У галузі присутні великі компанії, які у своєму розпорядженні мають сучасні технології й технологічне обладнання для видобування, розливу та бутелювання продукції. Натомість це створює суттєві загрози для підприємств, які мають застаріле обладнання та технології: вони ризикують втратити свої позиції на цьому ринку, прийти до банкрутства, а також можуть поглинатися більш потужними компаніями.

На українському ринку мінеральних вод наразі діє понад 300 виробників. Характерною рисою національного ринку є перевага вітчизняних брендів.

Іноземні виробники мають значні труднощі у ціновій конкуренції, тоді як якість їхньої продукції та продукції українських компаній залишається співставною.

Особливість вітчизняного ринку мінеральних вод полягає в наявності великих корпорацій, що об'єднують кілька торговельних марок. Ці компанії виробляють свою продукцію на різних заводах, розташованих у різних регіонах України. Варто зазначити, що п'ять провідних компаній у сфері виробництва питних та мінеральних вод контролюють 61% українського ринку (див. рисунок 2.6).

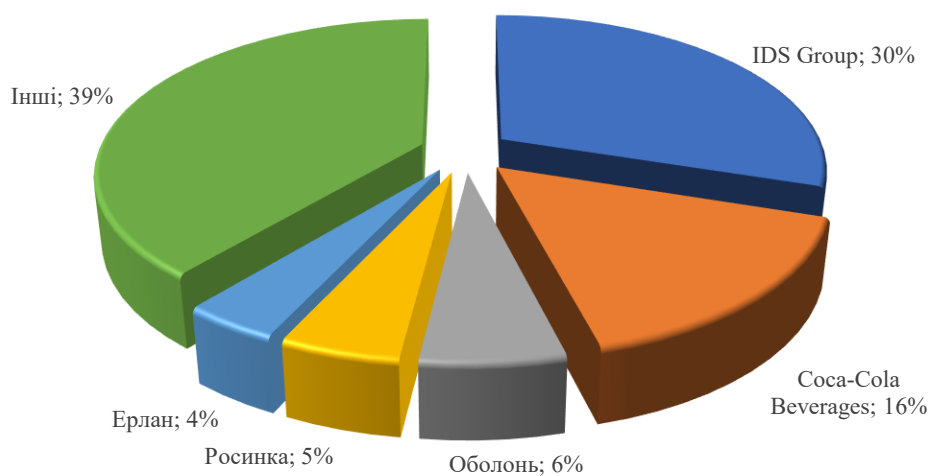


Рисунок 2.6 – Структура ринку мінеральної води за виробниками [23]

На українському ринку мінеральних вод провідні позиції займають кілька великих гравців. Зокрема, Корпорація «Українські мінеральні води», до складу якої входять Одеський завод мінеральних вод «Куяльник» та «Свалявські мінеральні води», є одним із ключових учасників. Серед інших значних компаній варто відзначити «Галс» (з брендом «Роганська»), «Аквапласт» («Ранкова Роса») – підприємство, яке реалізує воду, що її видобуває ТОВ «ВОСТОК 6», «Малбі-Фудс» («Buvette») та ПФ «Панда» («Караван»). Ці підприємства обслуговують близько 25% вітчизняного ринку мінеральних вод. Частка інших виробників – менше 1-2% на підприємство.

В Україні основними покупцями бутильованої мінеральної води є особи віком від 12 до 65 років. Середній вік ключової аудиторії складає 35 років.

Близько 75% населення є потенційними споживачами мінеральної води. Характеристика сегментів покупців представлена у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Характеристика сегментів покупці мінеральної води

Сегмент	Характеристика сегменту
Підлітки (12 – 18 років)	Віддають перевагу придбанню мінеральної води в невеликих обсягах, зазвичай, у форматах до одного літра. Ця вікова група демонструє схильність до експериментування з новими продуктами. Ключовим чинником, що впливає на їхні споживчі вподобання, є частота рекламних повідомлень у медіа, причому Інтернет відіграє в цьому процесі особливу роль. Основними критеріями, що визначають рішення про покупку для підлітків, є смакові якості продукту та його ціна
Студенти (18 – 22 роки)	У процесі вибору мінеральної води часто покладаються на рекомендації знайомих та рекламні матеріали. Рішення про придбанню зазвичай ухвалюється лише за наявності безпосередньої потреби в продукті. Перевага надається упаковкам меншого об'єму. Значна увага приділяється дизайну та зовнішньому вигляду тари, оскільки застарілий вигляд упаковки негативно сприймається потенційними покупцями
Молоді сім'ї з дітьми (18 – 25 років)	Вибір значною мірою визначається порадами батьків, друзів та медичних фахівців, тоді як реклама має менший вплив. Віддають перевагу недорогій бутильованій воді, замовляючи її додому, і рідко купують у супермаркетах. Ключовим фактором при виборі є хімічний склад води (наявність мінералів, кисню), оскільки пріоритет надається корисній для здоров'я продукції. Особливий інтерес викликають спеціалізовані серії води, орієнтовані на дитяче споживання
Населення з низькими доходами (18 – 30 років)	Головним критерієм при виборі товару виступає його вартість. Маркетингові кампанії та особисті рекомендації практично не впливають на їхні купівельні рішення
Населення у віці 35 – 55 років	Не піддаються впливу рекламних повідомлень; вибір ґрунтується на особистому досвіді та рекомендаціях авторитетних джерел. Перед здійсненням покупки вони ретельно збирають вичерпну інформацію про продукт і часто набувають значні обсяги води
Громадяни у віці старше 55 років	Виробники водних продуктів переважно не зосереджуються на споживачах старшої вікової групи. Це пов'язано з тим, що літні люди зазвичай надають перевагу недорогим товарам, які в даному сегменті ринку здебільшого відсутні

Результати опитування [22] свідчать, що розподіл значущості факторів, що впливають на формування споживчих переваг має вигляд, наведений на рисунку 2.7.

Після ґрунтовного аналізу ринкового середовища наступним логічним кроком у процесі стратегічного аналізу діяльності ТОВ «ВОСТОК 6» є проведення SWOT-аналізу.

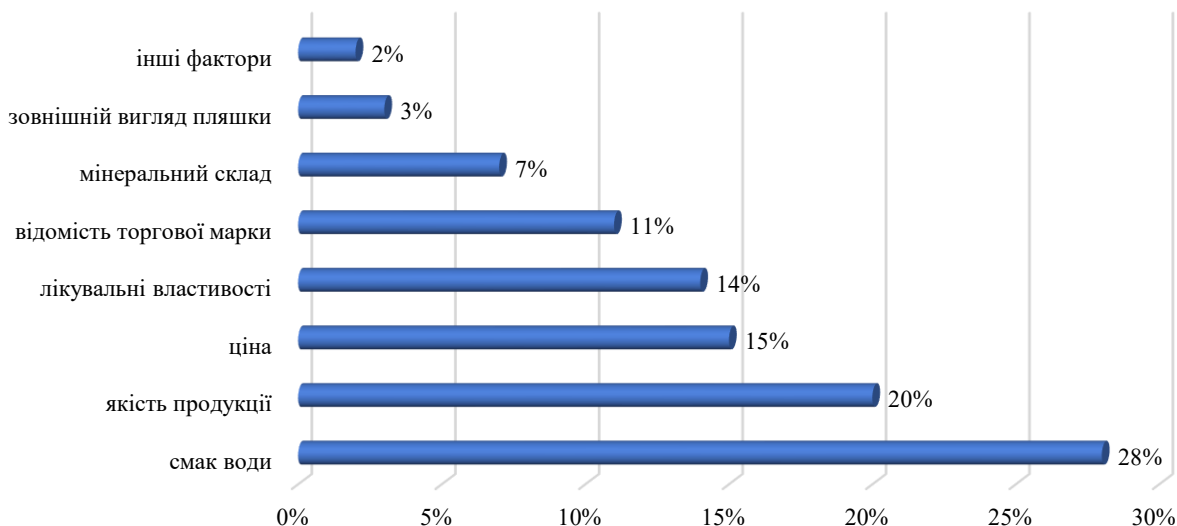


Рисунок 2.7 – Фактори, що впливають на формування споживчих переваг на ринку мінеральної води

Зовнішній аналіз ринку дозволяє ідентифікувати можливості та загрози, які є зовнішніми факторами впливу на підприємство і не залежать від його внутрішньої діяльності. Ці дані стають невід'ємною частиною SWOT-матриці, відображаючи сприятливі обставини, які підприємство може використати для досягнення своїх цілей, а також потенційні ризики, що вимагають розробки превентивних заходів.

Водночас, виявлені в ході аналізу ринку потреби споживачів та особливості конкурентної боротьби надають цінну інформацію для оцінки сильних та слабких сторін самого підприємства. Усвідомлення ринкових вимог допомагає ідентифікувати внутрішні ресурси та компетенції, які можуть бути використані для задоволення цих потреб, а також визначити ті аспекти діяльності, що потребують покращення для підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, результати детального аналізу ринку створюють міцну аналітичну основу для повноцінного SWOT-аналізу, забезпечуючи інтеграцію зовнішніх ринкових факторів з внутрішнім потенціалом підприємства. Цей взаємозв'язок дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, але й розробити ефективні стратегії його подальшого розвитку.

На рисунку 2.8 наведено SWOT-матрицю, побудовану для ТОВ «ВОСТОК б». Узагальнюючи результати SWOT-аналізу ТОВ «ВОСТОК б» можна рекомендувати стратегію адаптивного лідерства через стійкість та використання унікального ресурсу. Ця стратегія має бути орієнтована на мінімізацію впливу внутрішніх слабкостей та загроз, забезпечуючи безперерійну діяльність шляхом покращення ліквідності та структури капіталу, диверсифікації та оптимізації партнерських відносин, оптимізації використання трудових ресурсів та активів, енергетичної незалежності та безперерійності виробництва.

Також перспективним виглядає масштабування та експансія на базі унікального ресурсу: використання сильних сторін підприємства для реалізації ринкових можливостей, незважаючи на загальну ситуацію. У цьому напрямку можуть бути рекомендовані такі дії: агресивне збільшення обсягів виробництва та реалізації (акцент на здоров'я та природність продукту, що є актуальним для споживачів), розвиток експортного потенціалу, інвестиції у НТП з метою покращення якості продукту, оптимізації виробничих процесів, удосконалення пакування з урахуванням потреб ринку.

Управління ризиками та адаптація до змін передбачає збереження конкурентоспроможності за рахунок оптимізації витрат та подальшому пошуку можливостей для підвищення ефективності з метою утримання цінової привабливості; формування подушки безпеки та гнучкості; проактивну комунікацію та формування позитивного іміджу бренду, що допоможе утримати споживачів навіть в умовах загострення конкуренції.

Така стратегія є збалансованою, оскільки вона враховує як внутрішні сильні та слабкі сторони, так і зовнішні можливості та загрози, з особливим акцентом на поточному геополітичному та економічному контексті України. Підприємство має значні переваги у вигляді унікального ресурсу та ефективності, але потребує зміцнення фінансової стійкості та диверсифікації ризиків. Успіх буде залежати від здатності керівництва швидко адаптуватися, раціонально використовувати свої переваги та ефективно мінімізувати вплив загроз.

	<p><b>Сильні сторони (S)</b></p> <p>S1 Наявність спеціального дозволу на видобуток мінеральної природної води з унікального родовища</p> <p>S2 Стабільне зростання виручки та чистого прибутку</p> <p>S3 Висока операційна та валова рентабельність</p> <p>S4 Поступове зростання ефективності використання активів</p> <p>S5 Фінансова стійкість</p> <p>S6 Покращення продуктивності праці</p> <p>S7 Ефективна кооперація з ТОВ «Аквапласт»</p> <p>S8 Висока рентабельність залученого капіталу</p>	<p><b>Слабкі сторони (W)</b></p> <p>W1 Низький рівень абсолютної ліквідності</p> <p>W2 Поступове зниження коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами</p> <p>W3 Нульовий коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом</p> <p>W4 Залежність від одного основного партнера</p> <p>W5 Періодична нестабільність використання трудових ресурсів</p> <p>W6 Не повна реалізація потенціалу активів (оборотність помірною)</p> <p>W7 Нестабільність рентабельності залученого капіталу</p>
<p><b>Можливості (O)</b></p> <p>O1 Ненасиченість внутрішнього ринку</p> <p>O2 Значні розвідані запаси водних ресурсів</p> <p>O3 Висока якість природної сировини</p> <p>O4 Значний експортний потенціал</p> <p>O5 Можливості технологічного розвитку</p> <p>O6 Зростання попиту на задоволення базових потреб</p> <p>O7 Потенційне відновлення та розвиток туристичного та курортного сектору</p>	<p><b>SO-стратегії</b></p> <p>SO1 Експансія на ненасичений внутрішній ринок та розвиток експорту за рахунок унікального ресурсу та фінансової стійкості</p> <p>SO2 Збільшення виробництва та дистрибуції використовуючи стабільне зростання прибутку та ефективність активів</p> <p>SO3 Інвестування в модернізацію</p> <p>SO4 Співпраця з партнером для розширення присутності на ринку та адаптації до вимог споживачів</p>	<p><b>WO-стратегії</b></p> <p>WO1 Підвищення ліквідності та забезпечення запасів власним капіталом за рахунок зростання обсягів продажів на ненасиченому ринку</p> <p>WO2 Оптимізація використання активів та трудових ресурсів для задоволення зростаючого попиту та розвитку експорту</p> <p>WO3 Зменшення залежності від монопартнера шляхом розширення каналів дистрибуції, використовуючи можливості технологічного прогресу</p>
<p><b>Загрози (T)</b></p> <p>T1 Зниження купівельної спроможності населення</p> <p>T2 Зруйнована/пошкоджена інфраструктура</p> <p>T3 Нестабільність енергопостачання</p> <p>T4 Скорочення населення, міграція</p> <p>T5 Інфляційні процеси, зростання собівартості</p> <p>T6 Зміна споживчих звичок</p> <p>T7 Нестабільність політичної та економічної ситуації</p> <p>T8 Загострення конкуренції на внутрішньому ринку</p> <p>T9 Перешкоди для експорту</p>	<p><b>ST-стратегії</b></p> <p>ST1 Забезпечення стабільності виробництва та логістики в умовах нестабільного енергопостачання та пошкодженої інфраструктури</p> <p>ST2 Збереження конкурентоспроможності в умовах зниження купівельної спроможності</p> <p>ST3 Зміцнення позицій на ринку та нарощування експортного потенціалу, незважаючи на політичну та економічну невизначеність, завдяки унікальному ресурсу та ефективності активів</p>	<p><b>WT-стратегії</b></p> <p>WT1 Підвищення абсолютної ліквідності для протистояння фінансовій нестабільності та зниженню купівельної спроможності</p> <p>WT2 Диверсифікація партнерів та логістичних шляхів для зниження залежності в умовах порушення інфраструктури та логістики</p> <p>WT3 Оптимізація використання трудових ресурсів та управління запасами для зниження витрат в умовах економічної кризи</p> <p>WE4 Перегляд та стандартизація рентабельності капіталу для адаптації до інфляційних процесів та зменшення ризиків</p>

Рисунок 2.8 - SWOT-матриця для розбудови стратегії розвитку ТОВ «ВОСТОК 6».

Для визначення стратегії розвитку, яку наразі реалізує ТОВ «ВОСТОК 6» проаналізуємо його дії у сфері фінансів, ринку, організації та інвестицій. Це дозволить встановити, який тип зростання, адаптації чи стабілізації наразі реалізує підприємство.

На основі результатів комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «ВОСТОК 6» за 2022–2024 рр., можна зробити висновок, що підприємство реалізує інтенсивну стратегію розвитку з ознаками концентрації на ключовій компетенції. Такий висновок базується на оцінці динаміки ключових фінансових показників, характеру змін у структурі активів, специфіці бізнес-моделі та особливостях операційної діяльності підприємства.

По-перше, за аналізований період спостерігається стабільне зростання виручки (+48,5%) та чистого прибутку (+118,7%), що свідчить про позитивну динаміку економічної активності. Показники рентабельності операційної діяльності (до 46,63%), валового прибутку (до 54,55%) та чистої рентабельності продажу (до 25,84%) вказують на високу ефективність функціонуючої бізнес-моделі, що дозволяє підприємству зростати в межах наявної ринкової ніші без залучення значних додаткових ресурсів. Це є типовою ознакою інтенсивного (органічного) розвитку, орієнтованого на поглиблення позицій у чинному секторі.

По-друге, ТОВ «ВОСТОК 6» зосереджує свою діяльність виключно на видобутку природної мінеральної води в межах ліцензованої свердловини, що підтверджує наявність стратегічної спеціалізації. Всі інші операції - зокрема розлив, транспортування, маркетинг і збут - передано на аутсорсинг партнеру (ТОВ «Аквапласт»). Такий підхід свідчить про усвідомлений вибір моделі концентрації на ключовій компетенції, що дозволяє мінімізувати інвестиційні ризики, скоротити накладні витрати та підвищити ефективність основного процесу - видобутку.

По-третє, структура активів підприємства залишається відносно сталою, а чисельність персоналу у 2024 р. навіть зменшилася без шкоди для продуктивності. Це свідчить про відсутність активної інвестиційної експансії та

підтримку раціонального управління наявними ресурсами, що характерно для підприємств, які реалізують стратегію стабільного зростання без диверсифікації.

Також не зафіксовано жодних дій у напрямку виходу на нові ринки, запуску додаткових продуктів або входу в суміжні галузі, що дозволяє виключити реалізацію стратегій горизонтальної або конгломератної диверсифікації.

Таким чином, ТОВ «ВОСТОК 6» реалізує інтенсивну стратегію розвитку, яка полягає у розширенні економічного потенціалу в межах чинної ринкової ніші, водночас підтримуючи високу ефективність операцій завдяки концентрації на стратегічній компетенції - видобутку мінеральної води. Така стратегія є виправданою з погляду ресурсної бази підприємства, ринкових умов та характеру співпраці з комерційним партнером.

Зазначена стратегія має низку ключових переваг, які забезпечують високу результативність господарської діяльності підприємства у короткостроковій та середньостроковій перспективі.

По-перше, підприємство володіє унікальним активом - спеціальним дозволом на видобуток мінеральної природної води, що дає змогу формувати стійку конкурентну позицію. Завдяки обмеженості доступу до водних ресурсів стратегічного значення, компанія фактично має монопольне право на видобуток у межах Межирічського родовища, що суттєво зміцнює її позиції на регіональному ринку.

По-друге, реалізована стратегія дозволяє досягати високого рівня економічної ефективності. Показники рентабельності операційної діяльності (понад 45%), валової маржі (понад 54%) та чистого прибутку (+118% за три роки) свідчать про здатність підприємства генерувати значні фінансові результати при мінімальному інвестиційному навантаженні. Відсутність потреби у створенні власного розливного чи логістичного комплексу суттєво знижує капіталомісткість бізнесу.

По-третє, стратегія ТОВ «ВОСТОК 6» забезпечує гнучкість управління та низький рівень ризику. Модель аутсорсингу, за якою підприємство передає

частину операцій (розлив, збут, транспортування) партнеру, дозволяє скоротити витрати на персонал, утримання обладнання та логістичні процеси. У свою чергу, це створює можливість для швидкого адаптування до змін на ринку та зберігає високу фінансову маневреність.

По-четверте, дана стратегія забезпечує високий потенціал масштабування. За наявності додаткового попиту або розширення партнерської мережі підприємство може нарощувати обсяги видобутку, не змінюючи принципів операційної моделі. Розвиток можливий як через запуск нових свердловин у межах родовища, так і через ліцензування використання джерела іншим партнерам.

По-п'яте, зосередження на ключовій компетенції - видобутку природної води - дозволяє підприємству досягати стабільних результатів без розпорошення зусиль на суміжні, нефахові види діяльності. Такий фокус на спеціалізації сприяє підвищенню якості продукції, удосконаленню процесів контролю та мінімізації управлінських помилок.

Таким чином, стратегія розвитку, яку реалізує ТОВ «ВОСТОК 6», є раціональною, ресурсозберігаючою, прибутковою та адаптивною до змін. Вона поєднує можливість стабільного зростання в межах наявної компетенції з високим рівнем фінансової ефективності й мінімальними ризиками, що є оптимальним вибором для підприємства у його поточній фазі розвитку.

Попри позитивну динаміку показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «ВОСТОК 6» та високу ефективність обраної інтенсивної стратегії розвитку, підприємство стикається з низкою потенційних загроз, які можуть мати негативний вплив на його функціонування в середньо- та довгостроковій перспективі. Виявлення таких загроз є необхідним етапом стратегічного аналізу, оскільки дозволяє заздалегідь підготуватися до можливих змін зовнішнього середовища та вчасно скоригувати управлінські рішення.

Першою і найбільш вагомою загрозою є надмірна залежність підприємства від одного джерела доходу - видобутку мінеральної води з єдиної свердловини. Така модель створює високий рівень вразливості до екологічних, технічних або

регуляторних чинників. У разі аварії свердловини, втрати ліцензії або змін у вимогах Держгеонадр підприємство фактично позбавляється можливості провадити основну діяльність, що ставить під загрозу фінансову стабільність.

Другою загрозою є залежність від одного партнера - ТОВ «Аквапласт», яке виконує критичні функції розливу, транспортування та збуту продукції. У разі припинення співпраці або зміни комерційних умов ТОВ «ВОСТОК 6» буде змушене оперативно шукати альтернативні канали реалізації, що потребує часу, інвестицій та адміністративних ресурсів. Це свідчить про ризик стратегічної монозалежності, яка обмежує гнучкість у кризових ситуаціях.

Третя загроза пов'язана з обмеженим потенціалом масштабування у межах чинної операційної моделі. Оскільки підприємство не здійснює інвестицій у власну інфраструктуру (розлив, складування, транспорт), обсяги реалізації зростають лише за рахунок підвищення обсягів видобутку або ефективності партнерської взаємодії. Така модель у перспективі може вичерпати свій потенціал зростання, якщо не буде підкріплена інноваціями або розширенням виробничих активів.

Четвертою загрозою є зміни у нормативно-правовому полі. Сфера видобутку природних ресурсів є чутливою до державного регулювання: посилення екологічного контролю, зміни у правилах використання надр, нові податки чи ліцензійні вимоги можуть призвести до суттєвого зростання витрат або призупинення діяльності. У разі відсутності юридичної та фінансової готовності до таких змін підприємство опиняється у зоні високого ризику.

П'ята загроза - потенційний конкурентний тиск з боку великих виробників бутильованої води, які мають розгалужену інфраструктуру, рекламний бюджет та вихід на мережевий ритейл. У разі зростання ринкової частки ТОВ «ВОСТОК 6» з боку таких гравців можливе витіснення за рахунок цінової конкуренції чи агресивного маркетингу.

Шостою загрозою є відсутність інноваційної активності. Поточна стратегія розвитку не передбачає запуск нових продуктів або впровадження технологічних оновлень. У довгостроковій перспективі це може призвести до втрати

актуальності, особливо в умовах зростання попиту на екологічні, функціональні або преміальні категорії води.

Таким чином, обрана стратегія хоч і забезпечує фінансову ефективність на поточному етапі, проте супроводжується ризиками структурного характеру: залежність від одного ресурсу, одного партнера, обмежений потенціал масштабування та регуляторна вразливість. У зв'язку з цим ТОВ «ВОСТОК 6» доцільно передбачити запобіжні заходи, серед яких: диверсифікація партнерських зв'язків, дослідження нових свердловин, підготовка до змін законодавства, розробка альтернативних каналів збуту та поступове впровадження інновацій у продукт чи процес.

Переваги та недоліки чинної стратегії розвитку ТОВ «ВОСТОК 6» наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Порівняльна характеристика переваг та недоліків чинної стратегії розвитку ТОВ «ВОСТОК 6»

Переваги	Недоліки
Висока рентабельність діяльності завдяки низькій капіталомісткості	Надмірна залежність від одного джерела – одна свердловина
Концентрація на ключовій компетенції (видобуток води)	Залежність від одного партнера – ТОВ "Аквапласт" здійснює розлив і збут
Ефективне використання активів – висока віддача з мінімуму ресурсів	Обмежені можливості масштабування без власної інфраструктури
Низькі інвестиційні ризики – немає потреби у великих капвкладеннях	Ризик регуляторних змін у сфері використання надр та екології
Гнучкість і адаптивність бізнес-моделі	Відсутність інноваційної активності – обмежений асортимент і розвиток
Можливість масштабування через партнерство або нові свердловини	Вразливість до конкуренції з боку великих гравців ринку бутильованої води

У таблиці 2.9 представлено стратегічну карту розвитку у форматі Збалансованої системи показників (BSC), яка охоплює чотири ключові площини: фінанси, клієнти, процеси та розвиток. Стратегічна карта ґрунтується на проведеному аналізі сильних та слабких сторін стратегії розвитку, яку наразі реалізує ТОВ «ВОСТОК 6».

Таблиця 2.9 – Стратегічна карта розвитку ТОВ «ВОСТОК 6»

Стратегічна ціль	Ключові показники (КРІ)	Заходи
<b>Фінансова проєкція</b>		
Підвищення прибутковості	- Чиста рентабельність $\geq 27\%$ - Зростання чистого прибутку $\geq 20\%$ на рік	- Оптимізація витрат - Перегляд цінової політики
Підвищення ліквідності	- Абсолютна ліквідність 0,1 – 0,2 - Зростання обсягу грошових коштів на 20%	- Скорочення дебіторської заборгованості - Формування запасу ліквідних резервів
Диверсифікація доходів	Частка доходів від нових продуктів $\geq 15\%$	- Ліцензійні моделі - Франчайзинг або B2B контракти
<b>Клієнтська проєкція</b>		
Розширення клієнтської бази	Зростання обсягів реалізації на 20% на рік	- Пошук нових ринків збуту - Розширення партнерської мережі
Формування бренду джерельної води	- Впізнаваність торгової марки - Участь у $\geq 3$ виставках на рік	Ребрендинг, розвиток власного сайту, SMM, локальний PR
Утримання ключових партнерів	Жодного розірваного договору	Удосконалення умов кооперації з ТОВ «Аквапласт»
<b>Внутрішні бізнес-процеси</b>		
Автоматизація контролю якості	100% тестування партій води	- Закупівля датчиків моніторингу свердловини
Покращення управління грошовими потоками	Скорочення дебіторської заборгованості на $\geq 5\%$	Впровадження CRM/ERP систем
Розширення ресурсної бази	Подання заявки на 2 нові свердловини	Геологічні розвідка, участь у конкурсах Держгеонадр
<b>Навчання та розвиток</b>		
Підвищення кваліфікації персоналу	Участь кожного працівника у тренінгах щороку	Освітні програми з екології, якості, бухгалтерії
Формування фінансової культури	Регулярне оновлення фінансових планів	Проведення стратегічних сесій 1 раз на квартал
Підготовка до залучення інвестора	Наявність бізнес-плану та інвестиційної презентації	Розробка бізнес-плану та пітчінг ідей

Орієнтація на таку стратегічну карту дозволить ТОВ «ВОСТОК 6» зміцнити фінансову базу, розширити ринок, автоматизувати процеси та закласти

основу для масштабування. Вона забезпечує системне управління на основі даних і стратегічних цілей.

### **3 ПРОЄКТ ЗАХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ВОСТОК 6»**

3.1 Обґрунтування актуальності управління дебіторською заборгованістю, як складової стратегічного розвитку ТОВ «ВОСТОК 6»

У межах реалізованої інтенсивної стратегії розвитку ТОВ «ВОСТОК 6», що базується на концентрації на ключовій компетенції та ефективному використанні наявних ресурсів, управління оборотними активами відіграє критично важливу роль. Одним із найбільш чутливих компонентів у цій структурі є дебіторська заборгованість, яка має значний вплив на ліквідність, фінансову гнучкість та динаміку грошових потоків.

Аналіз показників підприємства за 2022–2024 рр. свідчить про високі значення коефіцієнтів швидкої та поточної ліквідності (до 15,33), що на перший погляд є позитивною ознакою платоспроможності. Водночас, коефіцієнт абсолютної ліквідності залишався нижчим за норматив (до 0,2), що свідчить про дефіцит грошових коштів і "заморожування" значної частини оборотних ресурсів у формі дебіторської заборгованості.

У діяльності ТОВ «ВОСТОК 6» наявність дебіторської заборгованості є об'єктивним та закономірним явищем. Причини цього - укладення відстрочених договорів із партнером по реалізації (ТОВ "Аквапласт"), а також надання гнучких умов оплати, що є стандартною практикою в умовах співпраці між виробником ресурсу та організацією, яка займається розливом і дистрибуцією. У більшості випадків фінансові розрахунки здійснюються із затримкою, залежно від графіка реалізації готової продукції, що автоматично формує заборгованість.

Наявність контрольованої дебіторської заборгованості може мати певні переваги. Водночас надмірна або неконтрольована дебіторська заборгованість створює реальні фінансові загрози, особливо в умовах реалізації стратегії, орієнтованої на збереження маневреності та низьку капіталомісткість.

Порівняльна характеристика переваг та недоліків формування дебіторської заборгованості для ТОВ «ВОСТОК 6» наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Компаративний аналіз переваг та недоліків наявності дебіторської заборгованості для ТОВ «ВОСТОК 6»

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Стимулювання продажів - відстрочка платежу дозволяє партнерам планувати закупівлі без значного фінансового навантаження;</li> <li>- Підвищення лояльності контрагентів - гнучкі умови оплати створюють передумови для довгострокового співробітництва;</li> <li>- Покращення конкурентної позиції - відстрочення платежу може бути аргументом у переговорах та способом утримання партнерів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Дефіцит ліквідності, що підтверджується низьким коефіцієнтом абсолютної ліквідності;</li> <li>- Зниження обіговості оборотних активів і зменшення гнучкості у фінансуванні поточних витрат;</li> <li>- Ризик виникнення безнадійної заборгованості у разі прострочення понад 60 днів;</li> <li>- Фінансова залежність від розрахунків з одним контрагентом</li> </ul>

У контексті чинної стратегії, орієнтованої на мінімізацію капіталовкладень та збереження операційної маневреності, вдосконалення політики управління дебіторською заборгованістю дозволить:

- Підвищити реальну платоспроможність підприємства, скоротивши фінансові затримки в розрахунках із контрагентами;
- Зменшити ризик втрати коштів через прострочені або сумнівні борги, запровадивши механізми контролю кредитної дисципліни;
- Прискорити грошовий обіг, що дасть змогу оперативніше фінансувати власні витрати та інвестувати у підвищення якості або обсягів видобутку;
- Уникнути надмірної залежності від зовнішнього фінансування в разі зміни умов співпраці з партнером (ТОВ «Аквапласт»).

Таким чином, впровадження системного обліку, контролю та планування дебіторської заборгованості стане органічним продовженням чинної стратегії, яка базується на оптимізації ресурсів, а не на нарощуванні активів. Це дасть змогу підсилити її переваги - ефективність, рентабельність і гнучкість, одночасно знижуючи фінансові ризики.

У таблиці 3.2 наведено характеристику поточного стану дебіторської заборгованості на підприємстві ТОВ «ВОСТОК 6».

Таблиця 3.2 – Характеристика ефективності управління дебіторською заборгованістю ТОВ «ВОСТОК 6»

Показник	Роки			Темп росту		
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023	2024 до 2022
Дебіторська заборгованість	1810,3	1721.4	2277.7	95.1	132.3	125.8
Виручка	670,9	774	996.2	115.4	128.7	148.5
Чистий прибуток	117,7	205.2	257.4	174.3	125.4	218.7
Чиста рентабельність продажу	17,54	26.51	25.84	151.1	97.5	147.3
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0.371	0.450	0.437	121.3	97.3	118.0

У 2023 р. відбулося скорочення дебіторської заборгованості на 88,9 тис. грн (-4,91%), що свідчить про тимчасове покращення платіжної дисципліни контрагентів, а також про активізацію роботи з боржниками. У поєднанні з підвищенням оборотності оборотних активів можна говорити про контроль та стабільність грошового потоку. У 2024 р. дебіторська заборгованість зросла на 556,3 тис. грн (+32,32%). Такий стрибок перевищує темпи зростання виручки (за той самий період +28,7%). Така ситуація свідчить про затримки з оплатою з боку партнерів, збільшення обсягу відвантажень «у кредит» без належного контролю, надмірну концентрацію дебіторської заборгованості у одного контрагента, зокрема у зв'язку з кооперацією з ТОВ «Аквапласт». Сукупне зростання дебіторської заборгованості за 2022-2024 рр. становить 467,4 тис. грн (+25,82%). Такий рівень динаміки є вищим за темпи зростання чистого прибутку, що створює загрозу уповільнення фінансового обігу та потребує вдосконалення політики управління оборотними активами.

Виявлена динаміка дебіторської заборгованості вказує на необхідність посилення контролю за умовами договорів, строками оплати та обсягами кредитних продажів. Відповідно, удосконалення управління дебіторською

заборгованістю є пріоритетним завданням, яке дозволить підвищити оборотність оборотних коштів, ліквідність та чисту рентабельність продажів.

Для поглибленого обґрунтування доцільності вдосконалення управління дебіторською заборгованістю ТОВ «ВОСТОК 6» була побудована регресійна модель залежності між коефіцієнтом оборотності дебіторської заборгованості (незалежна змінна  $x$ ) та чистою рентабельністю продажів (залежна змінна  $y$ ) (див. рисунок 3.1).

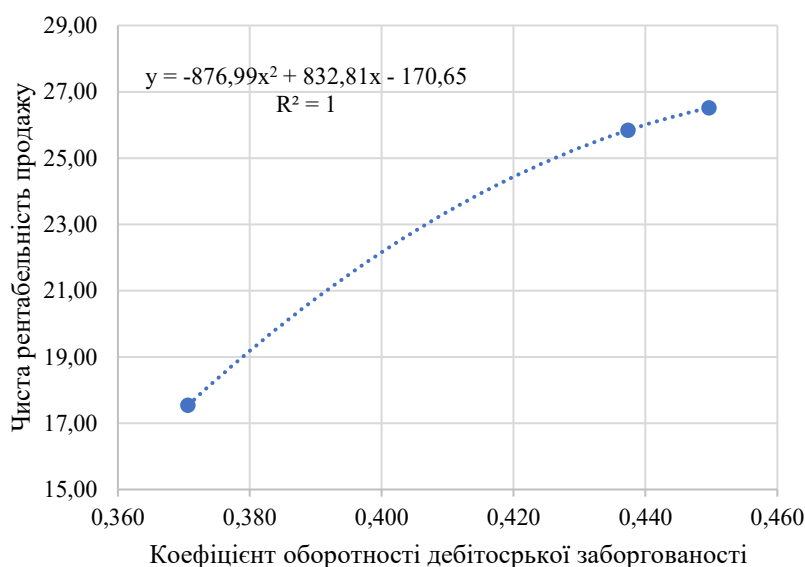


Рисунок 3.1 – Модель залежності чистої рентабельності продажів та коефіцієнтом оборотності дебіторської заборгованості

Отриманий графік описується поліномом другого порядку з гілками, спрямованими донизу, що свідчить про наявність оптимального рівня оборотності, при якому рентабельність досягає максимуму.

Графік моделі демонструє, що при значенні оборотності 0,43, чиста рентабельність продажів становить 25,84%. Разом з тим її максимальне значення (27,06%) досягається при підвищенні оборотності до 0,47 (визначається шляхом розрахунку похідної функції та розв'язання отриманого рівняння за умови, що  $y' = 0$ ).

Отже, приріст рентабельності при досягненні оптимального рівня оборотності дебіторської заборгованості становитиме:

$$\Delta y = 27,06 - 25,84 = +1,22\%.$$

Підвищення оборотності дебіторської заборгованості веде до покращення структури оборотних активів, зменшення заморожених коштів і підвищення ліквідності. Зростання чистої рентабельності продажів на 1,22 % без розширення виробничої бази свідчить про ефективність оптимізації грошового циклу в межах чинної стратегії.

Таким чином, побудована модель підтверджує, що підвищення оборотності дебіторської заборгованості є обґрунтованим і вимірюваним фактором, який прямо впливає на ключовий показник фінансової ефективності підприємства - чисту рентабельність продажів. Це посилює аналітичну та практичну цінність запропонованих рекомендацій.

### 3.2 Напрямки оптимізації управління дебіторською заборгованістю як складової стратегії розвитку ТОВ «ВОСТОК 6»

Варто зазначити, що в умовах України, яка перебуває у стані війни, особливо важливим є гнучкість та індивідуальний підхід до клієнтів, які можуть мати об'єктивні труднощі з оплатою, але при цьому не втрачати контролю над ситуацією та своєчасно вживати заходів, щоб уникнути безнадійної заборгованості. Баланс між розумінням та фінансовою дисципліною має стати ключовим фактором розробки стратегії управління дебіторською заборгованістю. Всі заходи по роботі з дебіторською заборгованістю можна умовно поділити на 4 напрямки: превентивні заходи, моніторинг та контроль, заходи щодо стягнення та внутрішні політики та навчання. Загальна характеристика конкретних дій в межах кожного з обраних напрямків наведена у таблиці 3.3.

Заплановані заходи можна умовно поділити на тактичні, організаційні та системні. У таблиці 3.4 наведено зв'язок між запропонованими заходами, а також ефектом, який ТОВ «ВОСТОК 6» отримає від їх реалізації.

Таблиця 3.3 – Заходи оптимізації управління дебіторською заборгованістю, рекомендовані ТОВ «ВОСТОК 6»

Напрямок роботи	Заходи в межах напрямку	Конкретні дії для реалізації заходу
1	2	3
Превентивні заходи	Ретельна перевірка контрагентів	Перед укладанням договорів проводити комплексний аналіз фінансової надійності потенційних партнерів, їхньої платіжної історії та репутації (використовувати відкриті реєстри, аналітичні системи, рекомендації)
	Чітке визначення умов оплати в договорах	Детально прописувати терміни оплати, розміри та умови передоплати, штрафні санкції за прострочення, умови поставок та приймання продукції/послуг. Розгляд можливості встановлення авансових платежів або поетапної оплати, особливо для нових або менш надійних клієнтів
	Встановлення та контроль кредитних лімітів	Для кожного клієнта (особливо для B2B) визначити максимально допустимий обсяг дебіторської заборгованості. Це дозволить уникнути надмірної концентрації ризику та обмежити потенційні втрати. Регулярно переглядати та коригувати ці ліміти на основі поточної платіжної дисципліни клієнта та його фінансового стану
	Оперативне виставлення рахунків-фактур	Забезпечити негайне виставлення рахунків після надання послуг або відвантаження товарів. Будь-яка затримка у виставленні рахунку автоматично відтерміновує його оплату
	Заохочення дострокової оплати	Запровадити систему знижок за дострокову оплату (наприклад, 2% знижки, якщо оплачено протягом 10 днів, повна сума – за 30 днів). Це стимулюватиме клієнтів сплачувати швидше
Моніторинг та контроль	Регулярний моніторинг старіння дебіторської заборгованості	Щотижнево або щомісячно формувати звіт про старіння заборгованості, розподіляючи її за термінами прострочення (наприклад, 0-30 днів, 31-60 днів, 61-90 днів, понад 90 днів). Це дозволяє виявити проблемні заборгованості на ранніх етапах
	Автоматизація процесів	Використання CRM-систем або спеціалізованого програмного забезпечення для обліку дебіторської заборгованості, автоматичного формування нагадувань про оплату та генерації звітів
Заходи щодо стягнення	Система нагадувань	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Дружнє нагадування: за 1-3 дні до настання терміну оплати або одразу після нього надсилати електронного листа/повідомлення;</li> <li>- Телефонний дзвінок: через 5-7 днів після прострочення, якщо оплата не надійшла. Це дозволяє з'ясувати причину затримки;</li> <li>- Офіційне нагадування/лист-вимога: при значному простроченні (наприклад, 15-30 днів) надсилати офіційний лист із зазначенням суми боргу, термінів та можливих наслідків</li> </ul>

## Закінчення таблиці 3.3

1	2	3
	Індивідуальний підхід та переговори	У разі складнощів з оплатою – не йти на конфлікт, а пропонувати індивідуальні рішення: реструктуризація боргу, розстрочка платежів, часткова оплата з відтермінуванням залишку. Важливо розуміти, що в поточних умовах у клієнта можуть бути реальні проблеми, тому жорстка позиція може призвести до повної втрати боргу та клієнта
	Застосування штрафних санкцій	Якщо умовами договору передбачено штрафи, пені за прострочення, застосовувати їх відповідно до умов. Це дисциплінує клієнтів
	Юридичні заходи (як крайній засіб)	У разі відмови від оплати або відсутності конструктивного діалогу – звернутися до юристів для підготовки претензії, позову до суду. Це слід робити, коли інші методи вичерпано, а сума заборгованості виправдовує витрати на судові процеси. Враховувати складність судових процесів в Україні, особливо в умовах воєнного стану
Внутрішні політики та навчання	Регулярний аналіз та перегляд політики управління дебіторською заборгованістю	Постійно аналізувати ефективність застосовуваних заходів, вивчати причини виникнення простроченої заборгованості та коригувати внутрішні політики

ТОВ «ВОСТОК б» реалізує інтенсивну стратегію розвитку з концентрацією на ключовій компетенції, яка полягає у спеціалізації на видобутку мінеральної води. Основна ознака цієї стратегії - максимізація ефективності в межах наявного ринку та ресурсної бази без суттєвих капіталовкладень або диверсифікації діяльності. У цьому контексті прискорення оборотності дебіторської заборгованості і зростання чистої рентабельності продажів не лише відповідають напрямкам стратегії, а й є органічним інструментом її підсилення.

Підвищення оборотності дебіторської заборгованості означає ефективніше використання вже залучених оборотних коштів, без потреби в зовнішньому фінансуванні. Це цілком відповідає логіці стратегії концентрації, де пріоритет віддається оптимізації наявного потенціалу.

Таблиця 3.4 - Зв'язок між заходами щодо удосконалення управління дебіторською заборгованістю та очікуваними видами ефекту

Напрямок впливу	Заходи	Очікуваний ефект
Зростання оборотності дебіторської заборгованості	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ретельна перевірка контрагентів;</li> <li>- встановлення та контроль кредитних лімітів;</li> <li>- чітке визначення умов оплати;</li> <li>- система нагадувань, заохочення дострокової оплати;</li> <li>- оперативне виставлення рахунків-фактур;</li> <li>- автоматизація процесів (використання ERP або CRM систем);</li> <li>- регулярний моніторинг старіння заборгованості</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- скорочення термінів оплати рахунків;</li> <li>- мінімізація прострочень і сумнівної заборгованості;</li> <li>- прискорення трансформації дебіторської заборгованості в грошові кошти;</li> <li>- збільшення оборотності на прогнозовані 0,037 пункти</li> </ul>
Посилення фінансової стійкості підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- застосування штрафних санкцій за прострочення;</li> <li>- юридичні заходи як крайній інструмент;</li> <li>- регулярний аналіз та перегляд політики управління дебіторською заборгованістю;</li> <li>- індивідуальний підхід і переговори з ключовими контрагентами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стабілізація грошового потоку, зменшення "заморожених" коштів в обороті;</li> <li>- покращення коефіцієнтів ліквідності та забезпеченості оборотних активів;</li> <li>- посилення загальної фінансової стійкості підприємства без залучення зовнішнього капіталу</li> </ul>
Створення основи для стабільного розширення обсягів видобутку	<p>Завдяки зростанню оборотності дебіторської заборгованості та покращенню грошового обігу, підприємство отримає внутрішній резерв вільних коштів, які можуть бути спрямовані на технічне обслуговування свердловини, організацію геологічної розвідки нових ділянок, підготовку до подачі заяв на нові ліцензії, часткове фінансування експлуатаційного розширення</p>	<p>Оптимізація управління дебіторською заборгованістю стає не лише засобом фінансового оздоровлення, а й елементом підготовки до стратегічного масштабування</p>

Збільшення чистої рентабельності продажів із 25,84% до 27,06% (на основі регресійної моделі) дозволяє підприємству генерувати більший прибуток при незмінних масштабах операційної діяльності. Такий підхід повністю узгоджується зі стратегією інтенсивного зростання, яка базується на підвищенні внутрішньої ефективності.

Покращення грошового обігу завдяки вищій оборотності дебіторської заборгованості створює внутрішні резерви для подальшого стратегічного

розширення (нові свердловини, розширення обсягів видобутку). Це забезпечує масштабування бізнесу без втрати фінансової гнучкості.

Своєчасне отримання коштів від дебіторів знижує ризик касових розривів та залежність від зовнішніх кредитних або партнерських ресурсів, що особливо актуально для бізнес-моделі з передачею розливу та збуту на аутсорсинг.

Отже, підвищення оборотності дебіторської заборгованості та зростання чистої рентабельності продажів є не лише фінансовими показниками ефективності, а й ключовими параметрами успішної реалізації обраної стратегії розвитку ТОВ «ВОСТОК 6». Вони дозволяють підприємству зміцнити свої позиції на ринку, зберігши фокус на основній компетенції, забезпечити високу рентабельність, а також створити платформу для контрольованого масштабування без суттєвих ризиків

### 3.3 Обґрунтування економічної доцільності удосконалення управління дебіторською заборгованістю ТОВ «ВОСТОК 6» як складової його стратегії розвитку

Вплив запланованих заходів на основні показники діяльності підприємства наведено у таблиці 3.5.

В результаті прискорення оборотності дебіторської заборгованості виручка від реалізації збільшується на 85 тис. грн (+8,56%). Оборотність дебіторської заборгованості відображає швидкість перетворення дебіторських коштів на реальні грошові надходження, тобто фактичну платоспроможність споживача продукції щодо погашення своєї заборгованості перед підприємством. Прискорення цього процесу (в результаті реалізації запланованих заходів прискорення складає 0,04 обороти) має прямий вплив на фінансові та операційні можливості підприємства. Чим швидше підприємство отримує кошти від покупців, тим швидше воно може реінвестувати їх у наступний цикл реалізації (нове постачання, експлуатація обладнання, видобуток тощо). Це створює ефект мультиплікатора: при одному і тому ж обсязі

оборотних активів підприємство здатне здійснити більшу кількість операцій у межах одного періоду, тобто реалізувати більше продукції.

Таблиця 3.5 – Обґрунтування економічної доцільності реалізації запропонованих заходів

№ з/п	Найменування показника	Значення показників		Відхилення	
		фактичне	прогнозне	+/-	%
1	Виручка від реалізації, тис. грн.	996	1 081	85	8.56
2	Дебіторська заборгованість, тис. грн	2 278	2098.1	-180	-7.89
3	Чистий прибуток, тис. грн	257.4	292.7	35	13.71
4	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	0.437	0.5	0.04	8.56
5	Чиста рентабельність продажу, %	25.84	27.1	1.3	

Завдяки швидшому поверненню коштів підприємству не потрібно залучати кредитні ресурси для обслуговування виробничого процесу, що дозволяє сконцентрувати вивільнені ресурси на операційній діяльності (наприклад, на видобутку більшого обсягу води). Це також дозволяє оперативніше закуповувати супутні послуги/матеріали без затримок, забезпечуючи стабільність виробничого циклу.

Швидше надходження коштів дозволяє підприємству приймати нові замовлення без ризику нестачі оборотних коштів. Це особливо актуально в умовах, коли діяльність здійснюється через партнерські схеми (як у випадку з ТОВ «Аквапласт»): відсутність "завислих" заборгованостей дозволяє планувати обсяг розливу і реалізації води без обмежень.

Своєчасна фінансова взаємодія з контрагентами зміцнює ділові відносини, створює основу для нових угод та збільшення обсягу співпраці, що також прямо впливає на обсяги реалізації.

Прискорення оборотності дебіторської заборгованості дозволяє підприємству вивільнити оборотні кошти, підвищити обіговість ресурсів,

пришвидшити виробничо-збутові цикли і тим самим збільшити обсяг реалізації продукції без залучення додаткових активів. Це прямо відповідає логіці інтенсивної стратегії розвитку, яку реалізує ТОВ «ВОСТОК 6». А також дозволяє підприємству додатково отримати 35 тис. грн чистого прибутку (13,71%), а також підвищити чисту рентабельність реалізації на 1,3%.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційні роботі бакалавра поставлене та вирішене актуальне завдання з теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємства.

Одержані результати дозволяють зробити такі висновки.

Узагальнено теоретичні основи розробки стратегії розвитку підприємства. Встановлено, що кожне підприємство функціонує як унікальна система, тому процес формування його стратегії розвитку визначається комплексом факторів. До них належать: галузева специфіка, динаміка попередніх результатів, наявний потенціал, ринкова позиція, дії конкурентів та споживчі преференції. Показано, що у науковій літературі простежується тісний кореляційний зв'язок між дефініціями «розвиток підприємства» та «стратегія підприємства». З одного боку, стратегія слугує ключовим інструментом, що забезпечує поступальний розвиток суб'єктів господарювання. З іншого боку, сам розвиток організації інтерпретується як безпосередня реалізація її стратегічних настанов. Досліджено основні характеристики стратегії розвитку. Виявлено, що універсального підходу до стратегічного планування не існує. Доведено, що існує потреба в системній класифікації стратегій відповідно до певних параметрів, що дозволить ефективніше управляти їхньою зміною та адаптацією до мінливих умов функціонування. Встановлено, що на відміну від стратегічного планування, яке фокусується на формуванні перспективних завдань та розробці програм дій для їх досягнення, процес розробки стратегії послуговується специфічним інструментарієм та методологіями. Завдяки цьому забезпечується моніторинг і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє не лише ефективно розробляти заходи, але й точно прогнозувати та оцінювати їхню ефективність. Досліджено алгоритм процесу розроблення стратегії розвитку підприємства. Доведено, що процес оцінювання обраної стратегії спрямований на забезпечення досягнення компанією її корпоративних завдань. У науковій

літературі та практиці управління застосовується низка методів, які дозволяють комплексно та об'єктивно оцінити успішність реалізації стратегічних рішень: збалансована система показників, KPI, бенчмаркінг, SWOT-аналіз, GAP-аналіз, фінансові показники, використання логіко-структурної матриці, оцінка задоволеності стейкхолдерів. Застосування цих методів дозволяє забезпечити об'єктивну, комплексну та адаптивну оцінку реалізації стратегії розвитку. Вибір конкретних інструментів залежить від типу організації, галузі діяльності, обсягу доступних ресурсів та цілей стратегічного управління.

Проаналізовано підприємницьку діяльність ТОВ «ВОСТОК 6» - підприємства, яке займається видобутком мінеральних природних столових вод Межирічського родовища. Аналіз динаміки виручки та собівартості свідчить про те, що протягом 2022-2024 рр. розвиток підприємства характеризується позитивною тенденцією: протягом досліджуваного періоду виручка від реалізації продукції підприємства стабільно зростала (за період 2022 -2024 рр. на 325 тис. грн (+49%)), а собівартість зросла на 45 тис. грн (+11,03%), що поступається динаміці виручки. Зростання валового прибутку вдвічі за три роки вказує на стабільну економічну модель, за якої відбувається збільшення виручки при відносно контрольованих виробничих витратах. Підприємство не лише уникає надлишкових капіталовкладень у необоротні активи, але й демонструє підвищення продуктивності наявної матеріально-технічної бази. ТОВ «ВОСТОК 6» ефективно використовує наявні оборотні кошти попри нестабільність у їх обсягах. Значне зростання продуктивності за три роки на 162,7 тис. грн (+48,9%) свідчить про поступове підвищення ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. У 2023 – 2024 рр. баланс ТОВ «ВОСТОК 6» не відповідав критеріям абсолютної ліквідності через нестачу найбільш ліквідних активів (грошових коштів). Проте загальний стан ліквідності залишається задовільним. ТОВ «ВОСТОК 6» у 2022–2024 рр. демонструє високу загальну платоспроможність, засновану на надлишковій структурі оборотних активів. Водночас низька абсолютна ліквідність та потенційна “перекредитованість дебіторів” вимагають подальшого коригування структури активів у напрямі

підвищення частки грошових ресурсів та зменшення інерційності оборотних коштів. Фінансова стійкість ТОВ «ВОСТОК 6» у 2022–2024 рр. оцінюється як висока, однак існують ознаки ослаблення внутрішньої мобільності фінансів, що потребують коригування. Ділова активність ТОВ «ВОСТОК 6» демонструє стійке зростання. Попри деякі структурні обмеження, підприємство ефективно використовує наявні ресурси й має реальні перспективи подальшого масштабування. У 2022–2024 рр. ТОВ «ВОСТОК 6» демонструє високу економічну ефективність, стабільне зростання прибутковості та раціональне використання фінансових і матеріальних ресурсів. Чинна політика управління бізнесом є сильною з точки зору ділової активності, прибутковості та адаптивності, і дає підприємству реальні перспективи для подальшого зростання.

Проаналізовано стан стратегічного управління у ТОВ «ВОСТОК 6». Встановлено, що Україна займає четверту позицію в Європі за обсягом розвіданих водних ресурсів. Завдяки цьому наша країна входить до числа світових лідерів за запасами мінеральної води, значно перевищуючи власні внутрішні потреби. Український ринок мінеральних вод демонструє значний потенціал зростання. Поточний рівень споживання мінеральної води в Україні становить 30–40 літрів на душу населення щорічно, що суттєво нижче показника в країнах Європейського Союзу. На українському ринку мінеральних вод наразі діє понад 300 виробників. Характерною рисою є перевага вітчизняних брендів. Особливість полягає в наявності великих корпорацій, що об'єднують кілька торговельних марок: п'ять провідних компаній у сфері виробництва питних та мінеральних вод контролюють 61% українського ринку. Виконано SWOT-аналіз ТОВ «ВОСТОК 6», узагальнюючи результати якого підприємству можна рекомендувати стратегію адаптивного лідерства через стійкість та використання унікального ресурсу. Наразі підприємство вже реалізує інтенсивну стратегію розвитку з ознаками концентрації на ключовій компетенції. Такий висновок базується на оцінці динаміки ключових фінансових показників, характеру змін у структурі активів, специфіці бізнес-моделі та особливостях операційної діяльності підприємства. Зазначена стратегія має низку ключових переваг: стійку

конкурентну позицію, здатність генерувати значні фінансові результати при мінімальному інвестиційному навантаженні, гнучкість управління та низький рівень ризику, високий потенціал масштабування, можливість досягати стабільних результатів без розпорошення зусиль на суміжні, нефахові види діяльності. Стратегія розвитку, яку реалізує ТОВ «ВОСТОК 6», є раціональною, ресурсозберігаючою, прибутковою та адаптивною до змін. Вона поєднує можливість стабільного зростання в межах наявної компетенції з високим рівнем фінансової ефективності й мінімальними ризиками, що є оптимальним вибором для підприємства у його поточній фазі розвитку.

Обґрунтовано управлінські рішення щодо формування стратегії розвитку ТОВ «ВОСТОК 6». У межах реалізованої стратегії розвитку ТОВ «ВОСТОК 6», управління оборотними активами відіграє критично важливу роль. Одним із найбільш чутливих компонентів у цій структурі є дебіторська заборгованість, яка має значний вплив на ліквідність, фінансову гнучкість та динаміку грошових потоків. Наявність контрольованої дебіторської заборгованості може мати певні переваги. Водночас надмірна або неконтрольована дебіторська заборгованість створює реальні фінансові загрози, особливо в умовах реалізації стратегії, орієнтованої на збереження маневреності та низьку капіталомісткість. Впровадження системного обліку, контролю та планування дебіторської заборгованості стане органічним продовженням чинної стратегії, яка базується на оптимізації ресурсів, а не на нарощуванні активів. Це дасть змогу підсилити її переваги — ефективність, рентабельність і гнучкість, одночасно знижуючи фінансові ризики. Динаміка дебіторської заборгованості вказує на необхідність посилення контролю за умовами договорів, строками оплати та обсягами кредитних продажів. Відповідно, удосконалення управління дебіторською заборгованістю є пріоритетним завданням, яке дозволить підвищити оборотність оборотних коштів, ліквідність та чисту рентабельність продажів. Для поглибленого обґрунтування доцільності вдосконалення управління дебіторською заборгованістю ТОВ «ВОСТОК 6» була побудована регресійна модель залежності між коефіцієнтом оборотності дебіторської заборгованості та

чистою рентабельністю продажів. Визначено оптимальний рівень оборотності дебіторського заборгованості, за якого чиста рентабельність продажів максимізуватиметься. Це посилює аналітичну та практичну цінність запропонованих рекомендацій. Всі заходи по роботі з дебіторською заборгованістю можна умовно поділити на 4 напрямки: превентивні заходи, моніторинг та контроль, заходи щодо стягнення та внутрішні політики та навчання. Наведено зв'язок між запропонованими заходами, а також ефектом, який ТОВ «ВОСТОК 6» отримає від їх реалізації. ТОВ «ВОСТОК 6» реалізує інтенсивну стратегію розвитку з концентрацією на ключовій компетенції, яка полягає у спеціалізації на видобутку мінеральної води. Основна ознака цієї стратегії - максимізація ефективності в межах наявного ринку та ресурсної бази без суттєвих капіталовкладень або диверсифікації діяльності. У цьому контексті прискорення оборотності дебіторської заборгованості і зростання чистої рентабельності продажів не лише відповідають напрямкам стратегії, а й є органічним інструментом її підсилення. В результаті прискорення оборотності дебіторської заборгованості виручка від реалізації збільшується на 85 тис. грн (+8,56%). Чим швидше підприємство отримує кошти від покупців, тим швидше воно може реінвестувати їх у наступний цикл реалізації (нове постачання, експлуатація обладнання, видобуток тощо). Це створює ефект мультиплікатора. Прискорення оборотності дебіторської заборгованості дозволяє підприємству вивільнити оборотні кошти, підвищити обіговість ресурсів, пришвидшити виробничо-збутові цикли і тим самим збільшити обсяг реалізації продукції без залучення додаткових активів. Це прямо відповідає логіці інтенсивної стратегії розвитку, яку реалізує ТОВ «ВОСТОК 6». А також дозволяє підприємству додатково отримати 35 тис. грн чистого прибутку (13,71%), а також підвищити чисту рентабельність реалізації на 1,3%.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Бабій І.В., Сенік І.С. Формування стратегій розвитку підприємств за сучасних методів діагностики. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 5 (05). С. 14 – 17. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-2>
2. Бугайчук В.В., Кривульський Є.В., Глюза К.А. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>
3. Швед В.В., Горобець А.П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2023. № 49. С. 36 - 43. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-49-6>
4. Ключковський О.В., Гуцол Д.С. Методологічні засади визначення пріоритетних напрямків розробки стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3(47). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307/-2318.2022.3.5>
5. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 346 – 352. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48>
6. Бондар Ю.А., Дейнека В.С. Стратегії розвитку підприємства: значення, види, особливості. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. №3 (84). С. 77 – 88. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-3-77-88>
7. Пляскіна А.І. Вплив детермінантів на ділову стратегію розвитку підприємства в умовах посилення глобалізаційних процесів. *Економічний простір*. 2020. № 158. С. 50 – 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/158-8>
8. 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>

9. Михальчук О.В. Методи та інструментарій діагностики та оцінки стратегій та стратегічних альтернатив аграрних підприємств. *Збірник наукових праць ТДАУ ім. Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 4 (53). С. 54 – 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-53-6>

10. Маліношевська К.І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. № 41. С. 74 – 78. - DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-41-13>

11. Дем'яненко О.М. Процес розроблення стратегії розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. № 3. С. 55 – 58. URL: <https://surl.li/lsgdxd> (дата звернення: 12.05.2025).

12. Череп О.Г., Веремеєнко О.О. Формування стратегії розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 7 (277). С. 320 – 325. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-277-320-325>

13. Теслюк І.М., Воровська К.А. Алгоритм розробки стратегії розвитку малих підприємств. *Економічний простір*. 2017. № 122. С. 159 – 170. URL: <https://surl.li/xwlfus> (дата звернення: 10.05.2025).

14. Шимко О.В., Демидюк С.М. Сучасні тенденції розвитку франчайзингу як бізнес-стратегії. *БізнесІнформ*. 2024. № 1. С. 363 – 368. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-363-368>

15. Шраменко О.В., Жиліна Г.Ф., Задорожна С.М. Критерії та підходи до оцінки стратегії підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 105 – 114. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i67.181288>

16. Ставицький О.В. Оцінка та контроль у системі стратегічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 3. С. 49 – 52.

17. Чернобай Л.І., Стецьків А.Р., Продеус О.В., Кулеба Б.В. Критерії та підходи до оцінювання стратегії підприємства. *International Scientific Journal "Internauka"*. 2023. № 11. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11>

18. Воскобоева О.В., Макаренко А.О. Збалансована система показників – ефективний інструмент управління підприємством. *Економіка. Менеджмент*.

*Бізнес*. 2019. № 2(28). С. 80 – 87. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.028087>

19. Нестерова С.В., Пристая В.В. Ключові показники ефективності (КПЕ) для оцінки перспективи внутрішніх бізнес-процесів на сучасному виробництві. *Бізнес-навігатор*. 2023. № 2(72). С. 62 – 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.72-9>

20. Коротун О.П., Веретін Л.С. Роль бенчмаркінгу у стратегічному маркетинговому управлінні підприємством. *Via Economica*. 2025. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-8-8>

21. Файвішенко Д.С. Споживчий ринок мінеральної води: українські реалії. *Підприємництво і торгівля*. 2019. № 25. С. 122 – 128. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-25-18>

22. Перспективна сфера: бізнес-план підприємства по виробництву мінеральної води. [Електронний ресурс] URL: <https://surl.li/gufivv> (дата звернення: 09.05.2025).

23. Пономаренко І.В. Аналіз ринку мінеральних вод в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 25. С. 412 – 418.

Відгук  
на кваліфікаційну роботу бакалавра  
студентки групи 073 – 21 – 1  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
Слепченко Наталії Олександрівни

на тему: Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії розвитку підприємства

1) Актуальність теми: У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, зростаючої конкуренції та постійних змін у зовнішньому середовищі стратегічне управління стає життєво необхідним навіть для малого бізнесу. Якщо великі компанії мають доступ до значних ресурсів, аналітичних інструментів та диверсифікації ризиків, то малі підприємства часто стикаються з обмеженнями ресурсного, кадрового та фінансового характеру. Саме тому наявність чітко сформульованої стратегії розвитку є запорукою їх довгострокової стабільності та зростання. Розробка стратегії розвитку дозволяє малому підприємству чітко визначити пріоритети, підвищити адаптивність, сформувати конкурентні переваги, раціонально використовувати обмежені ресурси, забезпечити фінансову стабільність та залучення інвестицій.

2) Слепченко Наталія Олександрівна показала достатньо високий рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю негрубих помилок або описок. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням комплексу взаємодоповнюючих методів дослідження: методів теоретичного узагальнення та критичного аналізу, економіко-статистичного, економічного, фінансового, стратегічного аналізу, кореляційно-регресійні методи.

3) Бакалавр проявила уміння виявляти проблеми, формувати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності з не грубими помилками.

4) Студентка виявила достатньо високий рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера з незначними хибами.

5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація, здатність робити висновки та формувати пропозиції.

6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.

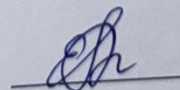
7) Слепченко Н.О. показав високий рівень автономності та відповідальності, наявні уміння управляти комплексними діями або проектами, високий рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; високий рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб. Відмітимо здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

---

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «*добре*».  
Упевнене володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано дві вимоги)

---

Науковий керівник дипломної роботи  
к.е.н., доц. кафедри  
менеджменту



О.Г. Грошелева

## РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра  
студентки групи 073 – 21 – 1  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
Слепченко Наталії Олександрівни

на тему: Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії розвитку підприємства

**Актуальність постановки і розроблення завдань** В умовах нестабільної економічної ситуації, інфляційних процесів, затримок у платежах та зниження платоспроможності контрагентів ефективне управління дебіторською заборгованістю стає критично важливим фактором фінансової стійкості та стратегічного розвитку підприємства. Незалежно від масштабів діяльності, обсяг і якість дебіторської заборгованості безпосередньо впливають на ліквідність, обіговість капіталу та загальну ділову активність підприємства. Однією з найпоширеніших причин дефіциту обігових коштів на підприємствах є значний обсяг простроченої або сумнівної дебіторської заборгованості, що перешкоджає здійсненню оперативної діяльності, інвестуванню в розвиток та виконанню стратегічних завдань. У контексті цього, удосконалення системи управління дебіторською заборгованістю не лише є тактичним завданням, але й набуває стратегічного значення.

**Обґрунтованість висновків і пропозицій** Теоретичною основою проведеного дослідження є 23 джерела, на які зроблено посилання у роботі. Висновки, що наведені у дипломній роботі, достатньо обґрунтовані проведеними розрахунками, отриманим економічним ефектом.

**Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї/** Слепченко Наталія Олександрівна брала активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення та методики

**Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його** Бакалавр показала високе вміння чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформлювати його згідно з чинними методичними рекомендаціями

**Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення** В якості одного із заходів удосконалення управління дебіторською заборгованістю згадується доцільність реформування ERP\CRM системи. У цьому контексті було б слушно більш детально проаналізувати, які саме недоліки має запроваджена наразі система.

Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК: рекомендовано.

Зав. кафедр. ІАФ  
(Місце роботи та посада рецензента)

Слп  
(підпис)

Слепченко О.В.  
(ініціали)