

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**імені ДМИТРА МОТОРНОГО**

Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки

Кафедра «Економіки і бізнесу»

*(назва кафедри)*

Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

Спеціалізація (за наявності) \_\_\_\_\_

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

Лариса БОЛТЯНСЬКА

*(підпис)*

*(ім'я та прізвище)*

« 16 » лютого 2026 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему «Економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства»

Здобувач вищої освіти:

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

Юлія КРАЙНЮКОВА

*(ім'я та прізвище здобувача)*

Керівник:

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

к.е.н., доцент Оксана ЛИСАК

*(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)*

Запоріжжя, 2026 р.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**імені ДМИТРА МОТОРНОГО**

Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки

Кафедра «Економіки і бізнесу»  
*(назва кафедри)*

Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

Спеціалізація (за наявності) \_\_\_\_\_

**ПОГОДЖЕНО**

Гарант освітньо-професійної  
Програми

Оксана ЛИСАК

*(підпис) (ім'я та прізвище)*

«26» жовтня 2025 р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

Лариса БОЛТЯНСЬКА

*(підпис) (ім'я та прізвище)*

«27» листопад 2025 р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

**на підготовку кваліфікаційної роботи для здобувачів  
ступеня вищої освіти «Магістр»**

здобувача вищої освіти Крайнюкової Юлії  
*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема кваліфікаційної роботи «Економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства»

керівник роботи к.е.н., доцент Оксана ЛИСАК

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

затверджені наказом ректора університету від «25» листопада 2025 року №600-3

2. Строк подання кваліфікаційної роботи 9 лютого 2026 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: науково-теоретична література; статистичні дані України; статистичні дані області; статистична звітність суб'єкта господарювання

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

Вступ.

Розділ1. Теоретико-методичні засади стратегічного розвитку підприємства

Розділ2. Аналіз діяльності та стратегічної позиції ТОВ «УКРФАВОРИТ»

Розділ3. Економічне обґрунтування стратегії розвитку ТОВ «УКРФАВОРИТ»

Висновки.

Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу: 25 таблиць, 9 рисунків

6. Дата видачі завдання «27» листопада 2025 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	28.11.2025 р.	
2	Розділ 1. Теоретико-методичні засади стратегічного розвитку підприємства	19.12.2025 р.	
3	Розділ 2. Аналіз діяльності та стратегічної позиції ТОВ «УКРФАВОРИТ»	16.01.2026 р.	
4	Розділ 3. Економічне обґрунтування стратегії розвитку ТОВ «УКРФАВОРИТ»	02.02.2026 р.	
5	Висновки, список використаних джерел	04.02.2026 р.	
6	Перевірка на плагіат	09.02.2026 р.	

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_

(підпис)

Юлія КРАЙНЮКОВА

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Оксана ЛИСАК

(ім'я та прізвище)

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність та економічний зміст стратегії розвитку підприємства	9
1.2. Методичні підходи до формування та оцінювання стратегії розвитку	12
1.3. Імпортозаміщення та вертикальна інтеграція як стратегічні напрями розвитку підприємств	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «УКРФАВОРИТ»	25
2.1. Загальна характеристика підприємства та організаційної структури	25
2.2. Аналіз зовнішнього середовища та конкурентного положення	33
2.3. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства	43
РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «УКРФАВОРИТ»	54
3.1. Формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства	54
3.2. Розробка виробничо-інтегрованої стратегії розвитку	61
3.3. Економічна оцінка ефективності реалізації стратегії	68
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85

## ВСТУП

В умовах глобальної економічної нестабільності, структурних трансформацій національної економіки, посилення конкурентного тиску та зростання невизначеності зовнішнього середовища проблема формування та економічного обґрунтування стратегії розвитку підприємства набуває особливої наукової та практичної значущості.

Сучасні підприємства функціонують в умовах високої турбулентності ринкового середовища, що характеризується коливанням попиту, валютною нестабільністю, логістичними ризиками, змінами регуляторної політики та підвищенням вимог до якості й екологічності продукції. За таких обставин стратегія розвитку перестає бути виключно інструментом довгострокового планування та перетворюється на системний механізм адаптації підприємства до змін, забезпечення його конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

Особливої актуальності набуває економічне обґрунтування стратегічних рішень, яке передбачає оцінку інвестиційної доцільності, прогнозування фінансових результатів, аналіз ризиків та визначення ресурсного забезпечення реалізації обраного напрямку розвитку. Відсутність належного економічного підґрунтя стратегічних змін призводить до неефективного використання ресурсів, зростання фінансових втрат та зниження вартості бізнесу.

Таким чином, дослідження теоретико-методичних засад та прикладних механізмів економічного обґрунтування стратегії розвитку підприємства є своєчасним і відповідає сучасним потребам господарської практики.

Проблематика стратегічного розвитку підприємств ґрунтовно досліджувалася в працях вітчизняних і зарубіжних учених.

Теоретичні засади стратегічного розвитку підприємства та формування конкурентних переваг ґрунтуються на працях І. Ансоффа, який обґрунтував логіку стратегічного планування з позицій зростання та розвитку бізнесу [2], а також М. Портера, який запропонував підходи до аналізу галузевої конкуренції та вибору конкурентної стратегії [19]. Вагомий внесок у

розуміння джерел стійкої конкурентоспроможності зроблено в межах ресурсного підходу: Дж. Барні довів визначальну роль унікальних ресурсів і компетенцій у формуванні довгострокових переваг [3], а Р. Грант систематизував інструментарій стратегічного аналізу з урахуванням ресурсного потенціалу підприємства [11]. Критичні аспекти стратегічного планування та обмеження надмірної формалізації управлінських процедур висвітлено у дослідженнях Г. Мінцберга [17], тоді як інструменти перетворення стратегії на вимірювані цілі та показники результативності розкрито в роботах Р. Каплана і Д. Нортон (Balanced Scorecard) [15]. Економічне обґрунтування стратегічних рішень і вибір інвестиційних альтернатив спирається на підходи корпоративних фінансів та оцінювання вартості: зокрема, у працях Р. Брілея, С. Маєрса й Ф. Аллена [4], А. Дамодарана [8] та С. Росса, Р. Вестерфілда і Дж. Джаффе [21].

У вітчизняній науковій літературі проблеми стратегічного розвитку, цифровізації та системного управління підприємствами висвітлені у працях Близнюк А. О., Кудрявцевої О. В., Бондар О. С., Трофимчука М. І., Тіщенко І. В. та інших дослідників, які акцентують увагу на необхідності інтеграції фінансового аналізу, управління бізнес-процесами та інноваційної модернізації.

Разом з тим, незважаючи на значний науковий доробок, питання комплексного економічного обґрунтування стратегії розвитку підприємства з урахуванням галузевої специфіки, обмеженості фінансових ресурсів, ризиків зовнішнього середовища та необхідності трансформації бізнес-моделі потребують подальшого наукового опрацювання.

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

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних підходів, економічних механізмів та інструментів обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

Мета роботи полягає у розробленні та економічному обґрунтуванні стратегії розвитку підприємства на основі комплексного аналізу його фінансово-економічного стану, оцінки зовнішнього середовища та визначення інвестиційної ефективності запропонованих заходів.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Узагальнити теоретико-методичні засади стратегічного розвитку підприємства.
2. Провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства та його конкурентних позицій.
3. Визначити та оцінити стратегічні альтернативи розвитку.
4. Розробити інвестиційний проєкт реалізації обраної стратегії.
5. Розрахувати показники економічної ефективності та інвестиційної доцільності.
6. Ідентифікувати ризики реалізації стратегії та обґрунтувати заходи їх мінімізації.

Методологічною основою дослідження є системний підхід, методи аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення, фінансово-економічний аналіз, прогнозування грошових потоків, оцінка інвестиційної ефективності (NPV, строк окупності, рентабельність), SWOT-аналіз та сценарний аналіз.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові публікації, нормативно-правові акти, статистичні дані, фінансова звітність підприємства та матеріали аналітичних досліджень ринку.

Наукова новизна роботи полягає у:

- удосконаленні підходу до економічного обґрунтування стратегії розвитку підприємства шляхом інтеграції фінансового аналізу, інвестиційного проєктування та оцінки ризиків у єдину модель прийняття стратегічного рішення;
- розвитку методичних засад вибору стратегічної альтернативи на основі поєднання показників рентабельності, строку окупності та сценарного аналізу в умовах нестабільного зовнішнього середовища;

- обґрунтуванні доцільності трансформації бізнес-моделі підприємства через диверсифікацію діяльності та формування виробничої складової як інструменту підвищення фінансової стійкості.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для прийняття управлінських рішень щодо стратегічного розвитку підприємства, підвищення його прибутковості, зменшення залежності від зовнішніх факторів та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 91 сторінку, у роботі наведено 25 таблиць і 9 рисунків; список використаних джерел містить 55 найменувань.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **1.1. Сутність та економічний зміст стратегії розвитку підприємства**

Стратегія розвитку підприємства є базовою категорією стратегічного менеджменту, що визначає довгострокову логіку поведінки організації, її цілі, пріоритети, способи формування конкурентних переваг і механізми використання ресурсів у мінливому середовищі. У практичному вимірі стратегія розвитку забезпечує узгодженість управлінських рішень у часі, концентрацію ресурсів на ключових напрямках та підвищення керованості зростання.

Класичне розуміння стратегії пов'язує її насамперед із довгостроковими цілями та розподілом ресурсів. А. Чандлер трактує стратегію як визначення основних довгострокових цілей підприємства та прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для їх досягнення [6]. Такий підхід підкреслює, що стратегія має економічний зміст через забезпечення відповідності між «цілями – ресурсами – діями», тобто формує рамку для обґрунтованого управління розвитком.

Розвиток теорії стратегічного управління суттєво поглибив акцент на правилах прийняття рішень і варіативності траєкторій зростання. І. Ансофф розглядає стратегію як набір правил (принципів) для ухвалення рішень, що задає орієнтири поведінки організації та визначає напрями її зростання залежно від поєднання «продукт – ринок» [2]. У межах такого підходу стратегія розвитку виступає механізмом вибору альтернатив (проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту, диверсифікація), які відрізняються рівнем ризику та потенціалом приросту результатів.

Сучасні концепції підкреслюють багатовимірність стратегічного поняття. Зокрема, Г. Мінцберг критично оцінює зведення стратегії лише до плану, наголошуючи, що стратегія може існувати як план, модель поведінки

(pattern), позиція, перспектива та прийом (ploy) [17]. Для підприємства це означає, що стратегія розвитку має включати не лише формальні наміри, а й реальні повторювані управлінські рішення, які проявляються в ринковій поведінці та результатах діяльності.

У практико-орієнтованих підручниках стратегія трактується як інтегрована система рішень щодо місії, довгострокових цілей і шляхів їх досягнення. Так, Г. Джонсон, К. Скоулз і Р. Віттінгтон визначають стратегію як напрям і масштаб діяльності організації в довгостроковій перспективі, що забезпечує переваги через конфігурацію ресурсів у мінливому середовищі та відповідає очікуванням стейкхолдерів [13]. Отже, стратегія розвитку пов'язує економічні результати з ринковою позицією та ефективною конфігурацією ресурсів.

Українська науково-навчальна література також акцентує на системності стратегії та її адаптивності до середовища. З. Є. Шершньова розглядає стратегію як узгоджену систему довгострокових рішень, що визначають місію, цілі, напрями розвитку та механізми досягнення конкурентних переваг з урахуванням впливу зовнішнього середовища [55]. Даний підхід є важливим для економічного обґрунтування стратегії: вона має не декларативний, а розрахунково-прикладний характер, тобто повинна бути співвіднесена з ресурсами, ризиками та очікуваним ефектом.

У наукових роботах Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракая та Л. П. Артеменка стратегія розвитку трактується як інструмент довгострокового управління, що задає напрями формування цілей, вибору стратегічних альтернатив і забезпечення їх ресурсної підтримки [32]. Таким чином, стратегія виступає способом перетворення загальних цілей розвитку у конкретні управлінські рішення (портфельні, конкурентні, функціональні), які підлягають подальшому оцінюванню.

Для розкриття економічного змісту стратегії розвитку принципове значення має зв'язок між стратегічними рішеннями та джерелами конкурентних переваг. Р. Грант підкреслює, що конкурентна перевага виникає

тоді, коли підприємство поєднує зовнішнє позиціонування з внутрішніми ресурсами та компетенціями, перетворюючи їх на стійкі фактори продуктивності та рентабельності [11]. У цьому сенсі стратегія розвитку є «мостом» між аналізом середовища та побудовою стратегічного потенціалу.

Ресурсний підхід посилюється у концепції Дж. Барні: джерелом стійкої конкурентної переваги є ресурси і здібності, які мають цінність, є рідкісними, складними для імітації та не мають близьких заміників [3]. Відповідно, стратегія розвитку в економічному вимірі спрямована не лише на розширення діяльності, а й на накопичення/захист ключових ресурсів, формування компетенцій, підвищення організаційної ефективності та створення бар'єрів для конкурентів.

У вітчизняній методичній площині поняття стратегії підприємства часто описується як «цільова модель розвитку», що конкретизує напрями росту, очікувані результати та механізми реалізації через програми і проекти. Г. В. Строкович, зосереджуючись на прикладній стороні стратегічних рішень, підкреслює необхідність системного вибору стратегічних альтернатив і забезпечення їх реалізованості через узгодження з ресурсами та організаційними можливостями [48]. Це є суттєвим для магістерської роботи, оскільки «економічне обґрунтування» передбачає доведення реалістичності й доцільності обраної траєкторії розвитку.

Важливою складовою 1.1 є класифікація стратегій розвитку. Узагальнено, у теорії стратегічного управління виокремлюють стратегії за рівнем (корпоративні, бізнес-стратегії, функціональні), за характером динаміки (зростання, стабілізація, скорочення), за способом зростання (інтенсивне зростання, інтеграція, диверсифікація), а також за джерелом конкурентної переваги (витратна перевага, диференціація тощо) [32, 55]. Н. С. Краснокутська та І. А. Кабанець наголошують, що практична цінність класифікацій полягає у можливості коректно зіставити стратегічні альтернативи з типом ринку, ресурсним потенціалом підприємства та його готовністю до змін [36]. Таким чином, класифікація стратегій у даному

підрозділі виступає методичною основою для подальшого вибору стратегії в аналітичній частині роботи.

Моделі стратегічного зростання доцільно розглядати як інструменти структурування варіантів розвитку та їх економічних наслідків. Матриця Ансоффа «товар–ринок» є базовою моделлю зростання, яка дозволяє формувати альтернативи розвитку і попередньо оцінювати ризиковість обраного напрямку [2]. Водночас підхід Мінцберга підказує, що стратегія зростання має бути підтримана узгодженою практикою управління (повторюваними рішеннями), а не лише плановими намірами [17]. У результаті стратегія розвитку набуває економічного змісту через здатність підприємства стабільно перетворювати стратегічні пріоритети в операційні результати (виручку, прибутковість, продуктивність, зростання частки ринку) [13, 11].

Отже, стратегія розвитку підприємства є комплексною управлінсько-економічною категорією, що:

1. задає довгострокові цілі та напрями зростання;
2. визначає принципи розподілу ресурсів і узгоджує дії;
3. формує конкурентні переваги через конфігурацію ресурсів і компетенцій;
4. забезпечує адаптацію до зовнішніх змін і реалізованість розвитку.

Її економічний зміст проявляється у впливі на результативність і стійкість підприємства, а також у здатності забезпечувати зростання вартості бізнесу та досягнення стратегічних показників ефективності.

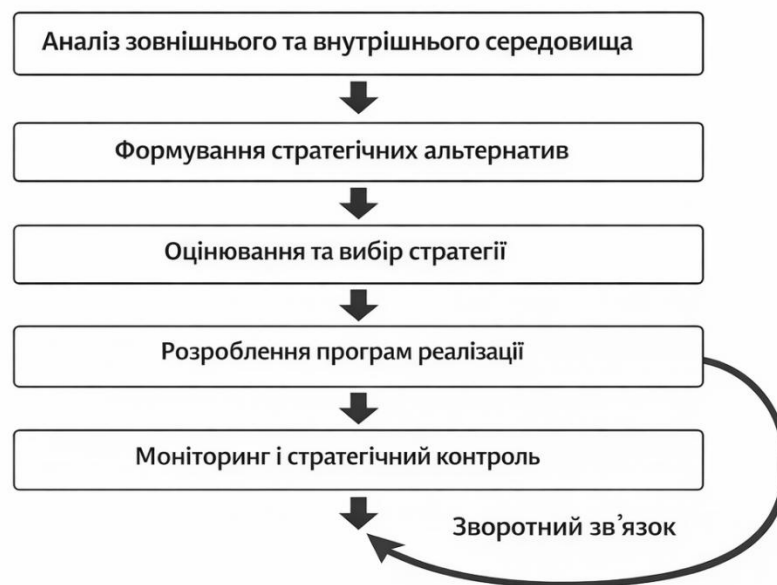
## **1.2. Методичні підходи до формування та оцінювання стратегії розвитку підприємства**

Формування стратегії розвитку підприємства є складним багатоетапним процесом, який передбачає поєднання аналітичних інструментів, прогнозних розрахунків та економічного обґрунтування управлінських рішень.

Методична база стратегічного управління сформована як у класичних працях західних дослідників, так і в сучасній українській науковій школі.

Загальноприйнята логіка стратегічного управління включає послідовні етапи: аналіз середовища, формування стратегічних альтернатив, вибір стратегії, її реалізація та контроль результатів [1; 19]. За підходом М. Портера, стратегія повинна ґрунтуватися на глибокому аналізі галузевої структури та конкурентних сил [19].

У сучасних підручниках стратегічний процес подається як безперервний цикл, що поєднує стратегічний аналіз і стратегічний контроль [49]. Водночас у вітчизняних роботах наголошується на необхідності інтеграції стратегічного планування з інвестиційним та фінансовим плануванням підприємства [31; 34].



**Рис. 1.1. Етапи формування та реалізації стратегії розвитку підприємства.**

**Джерело:** розроблено автором.

Методичний інструментарій стратегічного аналізу включає систематизацію факторів зовнішнього середовища, оцінювання внутрішнього потенціалу та визначення конкурентної позиції підприємства.

SWOT-аналіз є одним із найбільш поширених інструментів стратегічної діагностики. Його походження пов'язане з дослідженнями стратегічного планування 1960–1970-х років [1], а сучасні дослідження уточнюють історію його формування та методологічні аспекти застосування [20]. SWOT дозволяє зіставити сильні та слабкі сторони підприємства з можливостями та загрозами середовища.

PEST-аналіз використовується для систематизації макроекономічних факторів (політичних, економічних, соціальних, технологічних), що впливають на діяльність підприємства. Його методологічною основою є концепція сканування зовнішнього середовища, запропонована Ф. Агілларом [1]. У сучасних умовах PEST-аналіз доповнюється факторами екологічного та правового характеру.

*Таблиця 1.1*

**Порівняльна характеристика інструментів стратегічного аналізу**

Інструмент	Об'єкт аналізу	Переваги	Обмеження
SWOT	Внутрішнє та зовнішнє середовище	Простота, універсальність	Суб'єктивність оцінок
PEST	Макросередовище	Системність зовнішніх факторів	Не враховує внутрішні ресурси
5 сил Портера	Галузева структура	Чітка логіка конкурентного позиціонування	Орієнтація на стабільні ринки
SPACE	Стратегічна позиція	Візуалізація напряму розвитку	Потребує кількісних оцінок

**Джерело:** розроблено автором.

М. Портер обґрунтував необхідність аналізу п'яти конкурентних сил (конкуренція в галузі, загроза нових гравців, товарів-замінників, сила

постачальників і покупців) як бази для вибору конкурентної стратегії [19]. Такий аналіз дозволяє визначити стратегічну позицію підприємства та оцінити привабливість галузі.

Матриця SPACE застосовується для визначення стратегічної позиції підприємства з урахуванням фінансової сили, конкурентних переваг, стабільності середовища та привабливості галузі [7]. Вона дозволяє візуалізувати рекомендований стратегічний напрям (агресивний, консервативний, оборонний або конкурентний).

Економічне обґрунтування стратегії розвитку потребує застосування фінансових критеріїв оцінювання її результативності. Класичні підходи до оцінювання інвестиційної ефективності викладені у працях Р. Брейлі, С. Майерса та Ф. Аллена [4], а також С. Росса та ін. [21]. До ключових показників належать:

- чиста приведена вартість (NPV);
- внутрішня норма рентабельності (IRR);
- період окупності (PP);
- індекс прибутковості (PI).

А. Дамодаран підкреслює важливість урахування вартості капіталу та ризиків при оцінюванні стратегічних проєктів [8]. У вітчизняній літературі інвестиційний аналіз стратегічних рішень детально розглядається у працях В. А. Дерія [31] та у навчальних матеріалах з інвестиційного менеджменту [34].

Крім фінансових критеріїв, у стратегічному управлінні застосовуються нефінансові показники ефективності. Концепція збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), запропонована Р. Капланом і Д. Нортон, передбачає оцінювання стратегії за чотирма вимірами: фінансовим, клієнтським, внутрішніх процесів та розвитку персоналу [15].

Поєднання аналітичних і фінансових інструментів дозволяє сформувати інтегровану модель стратегічного вибору, у межах якої стратегія розвитку:

1. базується на комплексній діагностиці середовища;
2. узгоджується з ресурсними можливостями підприємства;

3. оцінюється за фінансовими та нефінансовими критеріями;
4. коригується на основі стратегічного контролю.

Таблиця 1.2

### Основні показники оцінювання ефективності стратегії розвитку

Показник	Економічний зміст	Критерій прийняття рішення
NPV	Додана вартість від реалізації стратегії	$NPV > 0$
IRR	Гранична дохідність проєкту	$IRR >$ вартість капіталу
PP	Період повернення інвестицій	Мінімізація
ROI	Рентабельність інвестицій	Максимізація
BSC	Комплексна стратегічна ефективність	Досягнення цільових KPI

**Джерело:** розроблено автором.

Таким чином, методичні підходи до формування та оцінювання стратегії розвитку підприємства мають системний характер і поєднують аналітичні, фінансові та управлінські інструменти, що забезпечують обґрунтованість стратегічних рішень і їх економічну доцільність.

### 1.3. Імпортозаміщення та вертикальна інтеграція як стратегічні напрями розвитку підприємств

В умовах глобальної конкуренції, нестабільності логістичних ланцюгів та валютних ризиків підприємства дедалі частіше переорієнтовують стратегії розвитку на підвищення автономності й контрольованості бізнес-процесів. Це зумовлено тим, що сучасні ланцюги створення вартості є глибоко інтегрованими: у середньому по країнах ОЕСР іноземний випуск, залучений у виробництві, становив 23% сукупних виробничих входів у 2022 р., що означає

суттєву залежність від зовнішніх постачальників, часто «приховану» в непрямих зв'язках [18].

Логістичні шоки 2020–2022 рр. наочно продемонстрували ціну такої залежності: за даними UNCTAD, Shanghai Containerized Freight Index (SCFI) зріс із 898 пунктів у грудні 2019 р. до 2455 у грудні 2020 р. та майже 5000 у грудні 2021 р., а тарифи на контейнерні перевезення досягали пікових значень на початку 2022 р. [23]. На маршруті Шанхай–Нью-Йорк вартість перевезення великого контейнера (40-foot equivalent unit) зросла з 2325 дол. США (вересень 2019) до 11778 дол. США (вересень 2021) [23]. Для підприємств із значною часткою імпортних компонентів такі коливання прямо транлюються у зростання собівартості та невизначеність строків постачання.

Для України актуальність проблеми підсилюється структурою зовнішньої торгівлі: за аналітичними оцінками, імпорт товарів у 2024 р. становив майже 71 млрд дол. США, що приблизно на 11% більше порівняно з попереднім роком; при цьому імпорт нафти, газу та електроенергії оцінено у 8,2 млрд дол. США (11,5% імпорту) [5]. Дані WITS/World Bank щодо товарної структури імпорту додатково підтверджують високу вагу проміжних і технічних товарів, що опосередковано формує імпортозалежність бізнесу за матеріалами та комплектуючими [25]. Валютний ризик посилює фінансові коливання імпортової складової: у документах МВФ для України наведено середньорічний курс гривні до долара США 27,3 грн/дол. (2021) та 32,3 грн/дол. (2022) [12]. У сукупності ці фактори пояснюють, чому саме імпортозаміщення та вертикальна інтеграція розглядаються як стратегічні напрями розвитку, здатні мінімізувати зовнішню залежність та підвищити внутрішню ефективність підприємства.

Імпортозаміщення як стратегічний напрям розвитку передбачає заміщення імпортової продукції, сировини або комплектуючих товарами власного виробництва або продукцією внутрішніх постачальників. У теоретичному вимірі його розглядають як інструмент зміцнення конкурентоспроможності підприємства та зниження зовнішніх ризиків [28].

На макрорівні імпортозаміщення пов'язується з економічною безпекою, зменшенням критичної залежності та підтримкою національного виробника [47]. Водночас для підприємства ключовим є саме економічний мотив – отримання вимірюваного ефекту через зменшення витрат, ризиків і залежностей.

На мікрорівні (рівні підприємства) імпортозаміщення має таку економічну логіку:

- зменшення валютної залежності (зокрема, за рахунок перенесення витрат із валютної площини у гривневу);
- зниження логістичних витрат і ризику зриву поставок (що особливо критично при різких стрибках фрахтових ставок, як у 2020–2022 рр.) [23];
- скорочення трансакційних витрат (витрат пошуку, переговорів, контролю якості, страхування, претензійної роботи, ризику опортунізму контрагентів) – у логіці теорії трансакційних витрат [24];
- формування доданої вартості всередині підприємства (локалізація технологічних стадій, підвищення продуктивності, освоєння компетенцій);
- підвищення виробничої гнучкості (коротший цикл внесення змін у продукт, адаптація специфікацій під клієнта, швидкість реагування).

Дослідження підкреслюють, що імпортозаміщення на підприємствах є доцільним насамперед у сегментах критичних компонентів та матеріалів, де перебої постачань створюють непропорційно великі ризики для бізнес-процесів [40]. Розвиток селективного (вибіркового) імпортозаміщення, що поєднує локалізацію з інституційною підтримкою, розглядається як більш реалістичний шлях порівняно з «повним» заміщенням імпорту [33]. В узагальненні, підприємства, які локалізують виробництво критично важливих компонентів, демонструють вищу стійкість до зовнішніх шоків і здатність швидше відновлюватися після порушень ланцюгів постачання [33; 40].

З позицій стратегічного менеджменту імпортозаміщення може розглядатися як:

- альтернатива інтеграційного зростання (коли підприємство «підтягує» до себе виробничу ланку для забезпечення стійкості та контролю), що узгоджується з логікою стратегічних альтернатив у моделі «продукт–ринок» [2];
- інструмент посилення конкурентної позиції за рахунок переваги у витратах (коли локалізація дозволяє знизити собівартість, забезпечуючи стійкішу маржу), що відповідає підходу до конкурентних стратегій [19].

Таблиця 1.3

**Фактори актуалізації імпортозаміщення для підприємств (ризиків та кількісні індикатори)**

Фактор	Прояв ризику	Ілюстративний показник
Логістичний шок	різке зростання вартості перевезень, затримки	SCFI: 898 (12.2019) → ~5000 (12.2021); Шанхай–Нью-Йорк: 2325 → 11778 дол.
Глобальна залежність ланцюгів	прихована залежність від іноземних входів	іноземний випуск у виробництві: 23% входів (ОЕСР, 2022)
Імпортозалежність країни	висока питома вага імпорту в забезпеченні попиту	імпорт товарів України: ~71 млрд дол. (2024)
Валютний ризик	коливання курсу змінює собівартість імпорту	середній UAH/USD: 27,3 (2021) → 32,3 (2022)

**Джерело:** [5, 12, 18, 23]

Вертикальна інтеграція – це розширення меж діяльності підприємства на попередні (інтеграція «назад») або наступні (інтеграція «вперед») стадії ланцюга створення вартості. Теоретичним підґрунтям для пояснення її доцільності є концепція трансакційних витрат: підприємство схильне

інтегрувати стадії, якщо внутрішня координація дешевша або надійніша за ринкові контракти, а ризик опортуністичної поведінки контрагентів є високим [24]. У розгорнутому огляді вертикальної інтеграції наголошується, що вона знижує чутливість до збоїв постачання та може покращувати стимули до інвестування у специфічні активи (обладнання, технології, компетенції) [14].

Разом з тим вертикальна інтеграція не є універсальним рішенням: вона підвищує управлінську складність і потребує значних інвестицій, а надмірна інтегрованість може зменшити гнучкість і уповільнити адаптацію до змін технологій чи ринку [14; 16]. У межах трансакційного підходу до інтеграції підкреслюється, що доцільність інтеграції зростає за умов:

- високої специфічності активів;
- значної невизначеності якості/строків/цін;
- частих угод і необхідності стабільності;
- ризику втрати контролю над критичними ресурсами [16].

В українських дослідженнях вертикальна інтеграція розглядається як механізм підсилення конкурентоспроможності та стабілізації розвитку підприємств у середовищі підвищених ризиків, зокрема через контроль витрат і якості та вирівнювання постачань [45; 46].

Імпортозаміщення і вертикальна інтеграція є взаємодоповнювальними: перше фокусується на локалізації критичних позицій, друге – на контролі ланцюга створення вартості. Проте обидва напрями потребують ретельного економічного обґрунтування та оцінювання ризиків.

*Таблиця 1.4*

#### **Порівняльна характеристика імпортозаміщення та вертикальної інтеграції**

Критерій	Імпортозаміщення	Вертикальна інтеграція
Ціль	зниження залежності від імпорту, стабілізація витрат	контроль ланцюга створення вартості, підвищення керованості

Основний ефект	менша валютно-логістична чутливість; локальна додана вартість	зниження трансакційних витрат; стабілізація постачань/якості
Переваги	скорочення логістичних витрат, зменшення ризику збоїв	зростання маржі, контроль стандартів, координація інвестицій
Ризики	технологічні обмеження, потреба в R&D, якість локальних ресурсів	капіталомісткість, управлінська складність, ризик «жорсткості»
Горизонт ефекту	середньостроковий	довгостроковий

**Джерело:** розроблено автором.

Узагальнюючи підхід трансакційних витрат, ключовим питанням є: що дешевше та надійніше – купувати на ринку чи виробляти/координувати всередині? [16; 24]. Якщо ринкові угоди стають дорогими через нестабільність логістики, високі витрати контролю та ризик зриву постачання, інтеграційні рішення стають економічно виправданими. Водночас, якщо технологічне середовище дуже мінливе або потрібні гнучкі постачання від багатьох джерел, надмірна інтеграція може виявитися обмежувальною [14].

Поєднання імпортозаміщення та вертикальної інтеграції формує виробничо-інтегровану модель розвитку, яка передбачає системну трансформацію бізнес-моделі підприємства: від переважно закупівельно-торговельної логіки до нарощення власних виробничих компетенцій і контролю ключових ланок ланцюга вартості. Методично така модель може бути описана як послідовність управлінських кроків:

1. Діагностика залежностей (імпортні входи, критичні постачальники, валютні й логістичні ризики) з урахуванням факту, що залежність може бути «прихованою» через непрямі ланки GVC [18].

2. Відбір позицій для локалізації за критеріями ризику/важливості/технологічної здійсненності (селективний підхід) [33].

3. Порівняння альтернатив: імпорт, внутрішній постачальник, власне виробництво, контрактне виробництво; оцінка трансакційних витрат і ризику опортунізму [16; 24].

4. Проектування інтеграції: вибір форми (інтеграція назад/вперед), масштаб, етапність, контроль якості та стандарти.

5. Моніторинг результатів (KPI: частка локалізованих входів, стабільність поставок, зміна собівартості, рівень браку, маржинальність).



**Рис. 1.2. Схема формування виробничо-інтегрованої моделі розвитку**

**Джерело:** розроблено автором.

Отже, імпортозаміщення та вертикальна інтеграція виступають стратегічними відповідями підприємств на зростання зовнішніх ризиків. Емпіричні індикатори (23% іноземних входів у середньому по країнах ОЕСР; різке зростання контейнерних ставок у 2020–2022 рр.; високі обсяги імпорту України у 2024 р.; валютні коливання) обґрунтовують необхідність підвищення автономності та контрольованості бізнес-процесів. У теоретико-методичному вимірі вибір між «ринком» і «ієрархією» пояснюється логікою трансакційних витрат та оцінюванням ефекту від контролю ланцюга створення вартості, тоді як українські дослідження підкреслюють доцільність селективного імпортозаміщення та використання інтеграційних стратегій як чинника стійкості розвитку.

### **Висновок до розділу 1.**

У підсумку слід зазначити, що стратегія розвитку підприємства розглядається як комплексна управлінсько-економічна категорія, яка визначає

довгостроковий напрям діяльності, узгоджує цілі з ресурсами та формує основу для створення і підтримки конкурентних переваг. Економічний зміст стратегії проявляється у здатності підприємства забезпечувати стійкість функціонування, підвищення результативності та зростання вартості бізнесу в умовах змінного зовнішнього середовища.

Стратегія розвитку не може розглядатися ізольовано від умов зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства. Її формування потребує системної діагностики факторів макро- і мікросередовища, оцінювання ресурсної бази, визначення конкурентної позиції та виявлення стратегічних альтернатив. Лише на основі поєднання аналітичних інструментів і економічних розрахунків стратегія набуває реального прикладного змісту та стає управлінським інструментом, а не декларативним документом.

Методичне забезпечення стратегічного розвитку має комплексний характер і поєднує інструменти стратегічного аналізу, фінансового оцінювання та стратегічного контролю. Застосування таких методів, як SWOT, PEST, аналіз конкурентних сил, SPACE-матриця, а також використання фінансових показників ефективності дозволяє зіставити стратегічні наміри з реальними можливостями підприємства, оцінити ризики та визначити очікуваний економічний ефект від реалізації обраної стратегії.

Інтеграційні напрями розвитку, зокрема імпортозаміщення та вертикальна інтеграція розглядаються як інструменти підвищення автономності та керованості діяльності підприємства. У сучасних умовах зростання логістичних, валютних і ринкових ризиків такі напрями дозволяють зменшити залежність від зовнішніх факторів, підвищити стабільність постачань, оптимізувати витрати та сформувати додаткові конкурентні переваги. Водночас їх реалізація потребує ретельного економічного обґрунтування з урахуванням інвестиційних витрат, організаційної складності та довгострокових наслідків для гнучкості підприємства.

Таким чином, теоретико-методичні положення дозволяють перейти від загальних концептуальних засад стратегічного управління до прикладного аналізу діяльності конкретного підприємства та розроблення економічно обґрунтованої стратегії його розвитку з урахуванням галузевих особливостей, ресурсного потенціалу та стратегічних пріоритетів.

**РОЗДІЛ 2**  
**АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ**  
**«УКРФАВОРИТ»**

## **РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «УКРФАВОРИТ»**

### **3.1. Формування стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «УКРФАВОРИТ»**

На основі проведеного аналізу діяльності ТОВ «Укрфаворит», оцінки фінансових результатів за 2022–2024 роки, а також дослідження структури ринку та конкурентного середовища встановлено, що підприємство утримує вагому позицію у своєму сегменті, контролюючи близько 30–33 % ринку матеріалів для ливарної галузі України. Водночас бізнес-модель підприємства залишається імпортозалежною, оскільки основний асортимент продукції формується за рахунок закупівель у європейського виробника, що об’єктивно підсилює валютні та логістичні ризики і знижує керованість собівартості та маржі. Додатковим обмеженням виступає кадровий фактор: за наявності відносно невеликої команди виникає підвищене навантаження на персонал і зростають організаційні бар’єри для швидкого масштабування. Фінансова динаміка за 2022–2024 рр. є неоднорідною: після відновлення прибутковості у 2023 році, у 2024 році зафіксовано погіршення результативності (зниження маржинальності та перехід до збитковості), що свідчить про вразливість чинної торговельно-імпоротної моделі до зовнішніх коливань і підтверджує потребу в стратегічних змінах, спрямованих на формування більшої доданої вартості та зменшення залежності від постачальників.

Враховуючи виявлені тенденції та проблемні аспекти функціонування підприємства, стратегічний вибір подальшого розвитку має бути спрямований на усунення ключових обмежень чинної бізнес-моделі. Насамперед він повинен забезпечити зниження валютних і логістичних ризиків, пов’язаних з імпортозалежністю та нестабільністю зовнішнього середовища. Водночас необхідним є підвищення рівня маржинальності діяльності, що дозволить стабілізувати фінансові результати та підвищити рентабельність продажів.

Крім того, стратегія має передбачати диверсифікацію бізнес-моделі шляхом розширення напрямів діяльності та формування доданої вартості всередині підприємства. Важливим завданням є також створення довгострокової конкурентної переваги, яка забезпечить стійкість компанії в умовах посилення конкуренції.

З урахуванням зазначених цілей було сформовано три стратегічні альтернативи розвитку підприємства, що відрізняються рівнем інтеграції, обсягом інвестицій та потенційним економічним ефектом.

**Альтернатива 1 – збереження торговельної моделі (консервативна стратегія).** Перша стратегічна альтернатива передбачає збереження чинної бізнес-моделі підприємства, тобто функціонування ТОВ «Укрфаворіт» як імпортера та дистриб'ютора ливарних матеріалів без створення власного виробництва. У межах цього підходу розвиток компанії здійснюється шляхом удосконалення існуючих торговельно-збутових процесів та зміцнення ринкових позицій у межах поточної моделі.

Реалізація такої стратегії передбачає розширення клієнтської бази за рахунок активнішої роботи з потенційними споживачами, оптимізацію логістичних процесів для зниження витрат на доставку, укладання довгострокових контрактів із ключовими клієнтами з метою забезпечення стабільного обсягу реалізації, а також посилення сервісної складової – технічного консультування, супроводу впровадження матеріалів і підтримки партнерських відносин.

Перевагами цієї альтернативи є відсутність необхідності здійснення значних капіталовкладень, мінімізація виробничих ризиків та збереження високої оборотності капіталу, характерної для торговельної діяльності. Підприємство не несе витрат, пов'язаних із запуском виробництва, модернізацією обладнання або організацією технологічного процесу.

Водночас консервативна стратегія має суттєві обмеження. Компанія залишається залежною від зовнішнього постачальника та валютних коливань, що безпосередньо впливає на собівартість і рівень прибутковості.

Маржинальність діяльності обмежена рамками дистриб'юторської націнки, а відсутність власного виробництва позбавляє підприємство можливості повного технологічного контролю над продукцією та формування власної доданої вартості. У довгостроковій перспективі така модель не забезпечує суттєвого стратегічного прориву та збереження конкурентної переваги в умовах загострення ринкової боротьби.

**Альтернатива 2 – часткова диверсифікація (виробництво одного продукту).** Друга стратегічна альтернатива передбачає перехід до часткової диверсифікації діяльності ТОВ «Укрфаворіт» шляхом запуску власного виробництва одного продукту – протипригарних покриттів – за умови збереження основного імпортного асортименту. Такий підхід дозволяє підприємству поєднати наявну торговельну модель із виробничим компонентом, формуючи перші елементи внутрішньої доданої вартості та поступово зменшуючи залежність від зовнішніх постачальників у найбільш перспективному сегменті.

Ключовою особливістю цієї альтернативи є організація невеликої виробничої ділянки, яка може бути розміщена в межах існуючої інфраструктури підприємства та не потребує масштабних виробничих площ. Орієнтовний обсяг інвестицій у запуск такого напрямку оцінюється на рівні до 1,5–2 млн грн, що робить проєкт відносно доступним за фінансовими параметрами та придатним для поетапного впровадження. Важливою передумовою успішної реалізації є використання сформованої клієнтської бази підприємства: протипригарні покриття можуть бути запропоновані чинним споживачам як альтернативний або супутній продукт, що зменшує маркетингові витрати та пришвидшує формування попиту. Додатково очікується зниження собівартості порівняно з імпортними аналогами, що підсилює цінову конкурентоспроможність і створює резерв для підвищення маржинальності.

Перевагами цієї альтернативи є зростання маржі за рахунок виробництва власного продукту, часткове зменшення імпортозалежності та отримання

практичного досвіду організації виробничих процесів. Фактично підприємство отримує можливість «протестувати» виробничу модель у контрольованому форматі, відпрацювати технологічні процедури, стандарти якості та систему збуту, не беручи на себе надмірних інвестиційних зобов'язань.

Водночас часткова диверсифікація має й обмеження. Масштаб проекту залишається відносно невеликим, тому загальний ефект для фінансових результатів підприємства може бути помірним. Крім того, через виробництво лише одного продукту формується слабкий ефект інтеграції: підприємство частково знижує ризики, але не змінює системно залежність від імпортного портфеля в цілому. Додатковим викликом є ризик недостатнього завантаження потужностей у разі повільного нарощення попиту або посилення конкурентного тиску, що може впливати на окупність та стабільність виробничого напрямку.

**Альтернатива 3 – виробничо-інтегрована стратегія (повна вертикальна інтеграція).** Третя стратегічна альтернатива передбачає трансформацію бізнес-моделі ТОВ «Укрфаворіт» із торговельної у виробничо-торговельну шляхом створення повноцінного власного виробництва формувальних сумішей та протипригарних покриттів із поступовим заміщенням імпортної продукції. Такий підхід означає перехід до вертикальної інтеграції, коли підприємство формує значну частину доданої вартості всередині власної структури та зменшує залежність від зовнішніх постачальників.

У межах цієї альтернативи передбачається запуск виробництва з із перспективою подальшого розширення. Важливою складовою стратегії є сертифікація виробництва відповідно до міжнародного стандарту ISO 14001, що підвищує рівень довіри з боку клієнтів та відкриває можливості виходу на ринки країн Європейського Союзу. Реалізація продукції орієнтується як на внутрішній ринок, де підприємство вже має сформовану клієнтську базу, так і на експортний напрям у середньостроковій перспективі.

Перевагами виробничо-інтегрованої стратегії є суттєве зростання маржинальності за рахунок формування власної доданої вартості, повний контроль над якістю продукції та технологічними процесами, а також зниження валютних ризиків завдяки скороченню частки імпортних закупівель. Крім того, передбачена можливість масштабування виробництва до 5000 тонн на рік у разі зростання попиту, що формує потенціал довгострокового розширення діяльності. У стратегічному вимірі підприємство набуває більшої автономності та незалежності від зовнішніх партнерів.

Разом із тим, дана альтернатива потребує значного обсягу інвестицій і супроводжується виробничими ризиками, пов'язаними з організацією нового технологічного процесу, управлінням персоналом та забезпеченням стабільного завантаження потужностей. Крім того, реалізація проєкту має довший горизонт впровадження та окупності порівняно з іншими альтернативами, що потребує ретельного фінансового планування та ефективного управління ресурсами.

*Таблиця 3.1*

### **Порівняння стратегічних альтернатив розвитку**

Критерій	Альтернатива 1	Альтернатива 2	Альтернатива 3
Обсяг інвестицій	мінімальний	низький	високий (24,4 млн грн)
Рівень ризику	низький	середній	середній–високий
Зростання прибутку	обмежене	помірне	суттєве
Валютна залежність	висока	часткова	мінімальна
Контроль якості	обмежений	частковий	повний
Потенціал експорту	низький	середній	високий
Стратегічна автономність	низька	середня	висока

**Джерело:** розраховано автором.

Для візуалізації доцільності вибору стратегії використаємо матрицю «Рівень ризику – Потенціал прибутковості».



**Рис. 3.1. Матриця стратегічних альтернатив**

**Джерело:** розроблено автором.

Матриця «Рівень ризику – Потенціал прибутковості» наочно демонструє стратегічні позиції кожної з розглянутих альтернатив розвитку ТОВ «Укрфаворіт».

Альтернатива 1 (збереження торговельної моделі) характеризується мінімальним рівнем ризику, оскільки не потребує значних інвестицій і не передбачає зміни бізнес-моделі. Водночас її потенціал прибутковості є обмеженим, оскільки підприємство зберігає імпортозалежність, працює в умовах жорсткої цінової конкуренції та має обмежені можливості впливу на собівартість продукції.

Альтернатива 2 (часткова диверсифікація) займає проміжну позицію. Вона передбачає помірний рівень ризику та водночас забезпечує певне зростання маржинальності за рахунок запуску окремого виробничого напрямку. Проте ефект інтеграції є обмеженим, а масштабування – стриманим, що не дозволяє досягти повноцінного стратегічного прориву.

Альтернатива 3 (виробничо-інтегрована стратегія) розташована в зоні високого потенціалу прибутковості. Хоча вона супроводжується підвищеним рівнем інвестиційного та виробничого ризику, цей ризик є контрольованим за

умови реалізації моделі контрактного виробництва із залученням стратегічного партнера з числа ключових клієнтів. Саме ця альтернатива забезпечує довгострокову конкурентну перевагу, зниження валютної залежності та формування стійкої вертикально інтегрованої бізнес-моделі.

*Таблиця 3.2*

**Прогнозований вплив альтернатив на чистий прибуток**

Показник	Збереження торговельної моделі	Часткова диверсифікація	Виробничо-інтегрована стратегія
Приріст виручки через 3 роки	+10–15%	+30–35%	+90–120%
Рентабельність продажів	8–12%	18–22%	25–32%
Термін окупності	не застосовується	1,5–2 роки	2–2,5 роки
Довгострокова конкурентна позиція	стабільна	посилена	лідерська

**Джерело:** розраховано автором.

З урахуванням результатів діагностики діяльності ТОВ «Укрфаворіт» та сформованих стратегічних альтернатив, оптимальний варіант розвитку визначається виходячи з поєднання ринкових можливостей підприємства та потреби у підвищенні керованості фінансових результатів. Підприємство демонструє позитивну динаміку доходів, має сформовану клієнтську базу із 258 потенційних підприємств-споживачів, а також утримує значну частку ринку (30–33 %), що створює передумови для масштабування діяльності без необхідності формувати попит «з нуля». Водночас чинна імпортозалежна модель уразлива до валютних і логістичних коливань та обмежує маржинальність, тому стратегічні зміни мають бути спрямовані на створення власної доданої вартості та зниження залежності від зовнішніх постачальників.

За таких умов економічно доцільною визнається виробничо-інтегрована стратегія розвитку (Альтернатива 3), яка передбачає вертикальну інтеграцію та формування власного виробництва. Саме ця альтернатива забезпечує максимальний стратегічний ефект, оскільки дає змогу сформувати довгострокову конкурентну перевагу за рахунок контролю ключових елементів ланцюга створення вартості, підвищити фінансову стійкість завдяки зростанню маржинальності та більшій керованості собівартості, а також здійснити перехід від торговельної до виробничо-торговельної бізнес-моделі. Крім того, запропонований напрям узгоджується з концепцією імпортозаміщення та екологізації виробництва, що підсилює стратегічні позиції підприємства як у внутрішньому, так і в потенційно зовнішньому середовищі.

### **3.2. Розробка виробничо-інтегрованої стратегії розвитку**

Виробничо-інтегрована стратегія розвитку ТОВ «Укрфаворіт» передбачає перехід від імпортно-дистриб'юторської моделі до моделі вертикальної інтеграції із формуванням власного виробництва формувальних сумішей та протипригарних покриттів. Такий підхід спрямований на підвищення маржинальності, зниження валютних ризиків, посилення контролю якості та формування довгострокової конкурентної переваги.

Концепція виробничо-інтегрованої стратегії ґрунтується на таких принципах:

- поетапне заміщення імпоротної продукції власною;
- контрактна модель запуску виробництва із залученням стратегічного партнера (1–2 ключові ливарні підприємства);
- гарантування обсягів закупівель через довгострокові контракти;
- орієнтація на екологічність та відповідність стандарту ISO 14001;
- масштабованість виробництва до 5000 т на рік.

Ключовим елементом концепції є зниження інвестиційного та ринкового ризику шляхом часткового фінансування виробничої лінії клієнтами-партнерами, що одночасно гарантує початкове завантаження потужностей.

Таблиця 3.3

### Стратегічні цілі виробничої інтеграції

Ціль	Очікуваний результат
Зниження імпортозалежності	Скорочення частки імпортової продукції до 40–50 % протягом 3 років
Зростання маржі	Підвищення рентабельності продажів до 25–32 %
Масштабування бізнесу	Збільшення виручки на 90–120 %
Підвищення фінансової стійкості	Формування позитивного операційного cash-flow
Посилення ринкової позиції	Перехід до статусу технологічного лідера сегмента

Джерело: розроблено автором.



Рис. 3.2. Логіка вертикальної інтеграції підприємства

Джерело: розроблено автором.

Виробнича модель розвитку ТОВ «Укрфаворіт» передбачає створення спеціалізованої виробничої ділянки у м. Олександрія з проектною потужністю 3000 тонн продукції на рік із можливістю подальшого масштабування. Формування власного виробництва забезпечить перехід підприємства від імпортозалежної торговельної моделі до виробничо-торговельної, що

дозволить підвищити маржинальність, контроль якості та стабільність постачання.

Технологічна структура виробництва базується на чітко регламентованому циклі, який включає: підготовку сировини, змішування компонентів відповідно до рецептури, лабораторний контроль якості, фасування готової продукції, її зберігання на складі та подальшу доставку клієнтам. Такий цикл дозволяє мінімізувати виробничі втрати, забезпечити стандартизацію параметрів продукції та підтримувати стабільність технічних характеристик.

Організаційно передбачається двозмінний режим роботи, що забезпечує оптимальне використання обладнання та рівномірне завантаження потужностей. Штат виробничої ділянки складатиме 15 осіб, включаючи технологів, операторів змішувального обладнання, працівників контролю якості, логістів та адміністративний персонал.

*Таблиця 3.4*

#### **Параметри виробничої моделі**

Показник	Значення
Проектна потужність, т/рік	3000
Можливе розширення, т/рік	до 5000
Кількість персоналу, осіб	15
Частка контрактного виробництва, % від загального обсягу	40–50
Строк виходу на повну потужність, роки	3
Строк окупності, роки	2–2,5

**Джерело:** розраховано автором.

Модель передбачає поетапне нарощування обсягів виробництва: на першому етапі – завантаження 50 % потужностей, на другому – 80 %, і вихід на 100 % протягом трьох років реалізації стратегії. Такий підхід знижує ризик недозавантаження та дозволяє узгодити виробничу програму з гарантованими контрактними обсягами.

Окремою складовою моделі є контрактне виробництво за участю стратегічних партнерів із числа великих ливарних підприємств. Частка контрактного виробництва прогнозується на рівні 40–50 % загального обсягу, що забезпечує гарантований збут, зменшення ризику коливань попиту та підвищення фінансової стійкості проєкту.

Маркетингова стратегія ТОВ «Укрфаворіт» в умовах виробничої інтеграції зазнає суттєвої трансформації. Якщо раніше підприємство функціонувало як класичний B2B-дистриб'ютор імпортової продукції, то в новій моделі воно позиціонується як технологічний партнер ливарних підприємств, що забезпечує комплексне рішення: від постачання матеріалів до технологічного супроводу виробничого процесу.

Перехід до виробничо-інтегрованої моделі змінює акценти маркетингової політики: основним стає не лише продаж матеріалів, а формування довгострокових відносин із клієнтами на основі стабільності, технічної експертизи та економічної вигоди.

Ключовими напрямками маркетингової стратегії визначено:

1. Укладання довгострокових контрактів із стратегічними клієнтами, що гарантують стабільний обсяг закупівель і частково фінансують виробничу лінію.
2. Формування цінової переваги – встановлення ціни на 10–15 % нижче імпортних аналогів за рахунок зниження логістичних витрат та валютної складової.
3. Надання технічної підтримки та лабораторного супроводу, що підвищує довіру клієнтів і забезпечує інтеграцію продукту в їх виробничі процеси.
4. Позиціонування як екологічного виробника, орієнтованого на відповідність сучасним екологічним стандартам та впровадження принципів сталого розвитку.
5. Розвиток експортного напрямку, насамперед до країн Східної Європи, де є попит на альтернативу дорогим європейським брендам.

Таким чином, маркетингова стратегія набуває характеру партнерської моделі, де ключовою конкурентною перевагою виступає не лише ціна, а комплексність рішення та технологічна експертиза підприємства.

Таблиця 3.5

### Елементи маркетингової стратегії

Елемент	Характеристика
Сегментація	Великі ливарні комбінати, середні виробники, експортні споживачі
Позиціонування	Локальний виробник екологічних матеріалів із технологічною підтримкою
Цінова політика	Стратегія конкурентної диференціації (ціна на 10–15 % нижче імпорту)
Канали збуту	Прямі контракти, дилерська мережа, B2B-платформи
Комунікації	Галузеві виставки, технічні семінари, партнерські програми, персональні переговори

**Джерело:** розроблено автором.

Отже, маркетингова стратегія в умовах вертикальної інтеграції орієнтована на довгострокову взаємодію з клієнтами, підвищення їхньої лояльності та формування стабільного попиту на продукцію власного виробництва.

Перехід ТОВ «Укрфаворіт» до виробничо-інтегрованої моделі розвитку потребує адаптації чинної організаційної структури до нових функціональних завдань. Якщо у торговельній моделі основний акцент робився на закупівлі імпоротної продукції та її реалізації, то створення власного виробництва суттєво розширює спектр управлінських і операційних процесів.

Передусім передбачається створення окремого виробничого підрозділу, який буде відповідати за організацію технологічного процесу, планування виробничої програми, управління матеріальними ресурсами та забезпечення безперервності виготовлення продукції. Даний підрозділ підпорядковуватиметься заступнику директора з виробничих питань.

Важливою складовою нової структури стане запровадження функції технологічного контролю, що передбачає постійний моніторинг рецептур, відповідності продукції встановленим стандартам і оптимізацію технологічних параметрів. Це дозволить забезпечити стабільну якість та підвищити довіру клієнтів до продукції власного виробництва.

Окремо формується служба якості, відповідальна за впровадження стандартів управління якістю, документування процесів, контроль сировини та готової продукції, а також підготовку до сертифікації (зокрема, за міжнародними екологічними стандартами).

З огляду на інвестиційний характер проєкту, доцільним є створення підрозділу з управління виробничими ризиками, який здійснюватиме аналіз потенційних загроз (постачання сировини, енергозабезпечення, кадрові ризики), а також розроблятиме превентивні заходи їх мінімізації.

Крім того, необхідним є підсилення фінансового контролю інвестиційного проєкту, що включає моніторинг використання коштів, контроль дотримання бюджету, аналіз відхилень фактичних показників від планових та оцінку ефективності вкладень.

*Таблиця 3.6*

### **Порівняння організаційної структури**

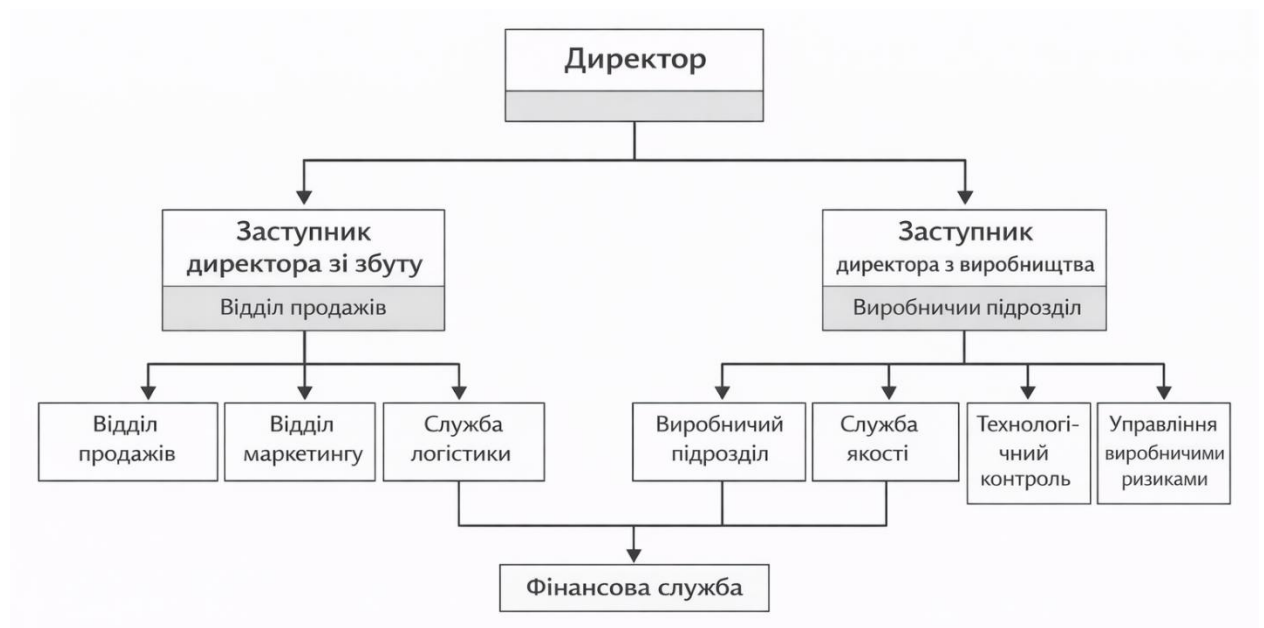
Показник	Поточна модель	Інтегрована модель
Тип діяльності	Торговельна	Виробничо-торговельна
Основні функції	Закупівля, збут	Виробництво, збут, контроль якості
Рівень ризику	Валютний	Виробничо-інвестиційний (контрольований)
Структура управління	Лінійна	Лінійно-функціональна

**Джерело:** розроблено автором.

Таким чином, організаційна структура трансформується з лінійної торговельної моделі у лінійно-функціональну, що забезпечує чіткий розподіл

відповідальності між виробничими, фінансовими та збутовими підрозділами, а також підвищує керованість підприємства в умовах зростання масштабів діяльності.

Отже, організаційні зміни є логічним продовженням обраної стратегії вертикальної інтеграції та створюють управлінські передумови для ефективної реалізації виробничого проекту.



**Рис. 3.3. Організаційна модель після інтеграції**

**Джерело:** розроблено автором.

Розроблена виробничо-інтегрована стратегія розвитку забезпечує перехід ТОВ «Укрфаворіт» до більш стійкої, маржинальної та конкурентоспроможної бізнес-моделі. Контрактна форма запуску виробництва із залученням стратегічного партнера мінімізує ризики недозавантаження потужностей, зменшує кредитне навантаження та підвищує прогнозованість грошових потоків.

Таким чином, сформована модель вертикальної інтеграції створює основу для подальшої економічної оцінки ефективності реалізації стратегії.

### 3.3. Економічна оцінка ефективності реалізації виробничо-інтегрованої стратегії

Економічна оцінка виробничо-інтегрованої стратегії розвитку ТОВ «Укрфаворіт» здійснюється з урахуванням специфіки обраної моделі реалізації інвестиційного проекту, яка передбачає впровадження контрактного виробництва із залученням стратегічного партнера з числа ключових клієнтів підприємства. Такий формат співпраці означає не лише збут продукції на підставі довгострокових контрактів, але й участь партнера у фінансуванні запуску виробничої лінії – у формі авансових платежів, часткового інвестування або спільного фінансування обладнання. Відповідно, стратегія вертикальної інтеграції поєднується з елементами кооперації та розподілу ризиків між учасниками проекту.

Гарантування мінімального обсягу закупівель на рівні 40–50 % виробничої потужності забезпечує формування стабільного базового попиту вже на початковому етапі функціонування виробництва. Це суттєво знижує ризик недозавантаження потужностей, який є одним із ключових для нових виробничих проектів, особливо в умовах олігополістичного ринку. Наявність гарантованих контрактів дозволяє підприємству прогнозувати обсяги виручки з високим рівнем достовірності, планувати виробничу програму та ефективніше управляти оборотним капіталом.

Крім того, часткове фінансування з боку стратегічного партнера зменшує потребу у зовнішньому кредитуванні, що, у свою чергу, скорочує витрати на обслуговування боргу та знижує фінансове навантаження на підприємство у перші роки реалізації проекту. Це підвищує ліквідність, покращує структуру капіталу та зміцнює фінансову стійкість ТОВ «Укрфаворіт». Таким чином, інтеграційна модель не лише формує додаткову вартість через локалізацію виробництва, але й оптимізує фінансову архітектуру проекту.

Оцінка ефективності реалізації виробничо-інтегрованої стратегії здійснюється на основі прогнозних грошових потоків за базовим сценарієм із горизонтом планування п'ять років. Такий часовий інтервал є достатнім для врахування етапу запуску виробництва, виходу на проектну потужність, стабілізації операційної діяльності та формування стійких фінансових результатів. Прогнозні розрахунки включають аналіз обсягу інвестицій, динаміки виручки та витрат, формування чистого грошового потоку, а також визначення інтегральних показників ефективності – строку окупності, чистої приведеної вартості (NPV) та внутрішньої норми дохідності (IRR).

Застосування комплексного підходу до економічної оцінки дозволяє не лише визначити фінансову доцільність проекту, а й оцінити його стійкість до можливих змін зовнішнього середовища. Саме поєднання виробничої інтеграції з контрактною моделлю збуту формує збалансовану структуру ризиків і доходності, що відповідає стратегічним цілям розвитку ТОВ «Укрфаворіт» та забезпечує довгострокову конкурентну перевагу підприємства.

Загальний обсяг інвестицій у створення виробництва формувальних сумішей та протипригарних покриттів у межах виробничо-інтегрованої стратегії розвитку ТОВ «Укрфаворіт» становить 24366 тис. грн. Даний обсяг капіталовкладень є базовим для запуску виробничої ділянки, забезпечення її технологічної готовності та формування необхідних передумов для стабільної операційної діяльності з урахуванням подальшого виходу на проектну потужність.

Інвестиційні витрати мають комплексний характер і охоплюють як капітальну, так і організаційно-підготовчу складову. До структури інвестицій включено, по-перше, закупівлю та монтаж виробничого обладнання, що забезпечує виконання основних технологічних операцій (підготовка компонентів, змішування, фасування) та формує матеріально-технічну основу нового напрямку діяльності. По-друге, передбачено підготовку та адаптацію виробничих площ, що включає ремонтно-монтажні роботи, підведення

комунікацій, забезпечення вимог безпеки та організацію логістики виробничого потоку.

Окремим блоком інвестицій виступає лабораторне оснащення, необхідне для контролю якості сировини та готової продукції, стабілізації рецептур і забезпечення технологічної повторюваності параметрів. Враховуючи орієнтацію підприємства на сучасні вимоги ринку та потенційний експортний напрям, у складі інвестицій передбачено сертифікацію та реалізацію екологічних заходів (зокрема впровадження процедур, сумісних із екологічними стандартами), що підвищує довіру клієнтів і конкурентоспроможність продукції.

Крім того, інвестиційний проект включає формування оборотного капіталу, який є критично важливим для безперебійного запуску виробництва: закупівлі первинної сировини, створення мінімального складського запасу, покриття поточних витрат стартового періоду та забезпечення виконання контрактних поставок у встановлені строки.

Таким чином, загальний обсяг інвестицій у сумі 24366 тис. грн забезпечує повний цикл підготовки, запуску та стабілізації виробництва, а також формує фінансову основу для реалізації вертикальної інтеграції й переходу підприємства до виробничо-торговельної моделі розвитку.

Фінансування інвестиційного проекту в межах виробничо-інтегрованої стратегії доцільно здійснювати на засадах диверсифікованої моделі, що поєднує власні ресурси підприємства, залучення стратегічного партнера та банківське фінансування. Такий підхід відповідає обраній логіці реалізації стратегії (контрактне виробництво + партнерська участь), забезпечує розподіл фінансових ризиків між учасниками та підвищує прогнозованість грошових потоків на етапі запуску виробництва.

Запропонована структура фінансування є обґрунтованою з позиції фінансової стійкості та керованості ризиків. Власний внесок підприємства підтверджує його зацікавленість у реалізації проекту та забезпечує необхідну частку самофінансування.

Таблиця 3.7

### Структура фінансування інвестиційного проєкту

Джерело фінансування	Частка, %	Сума, тис. грн
Власні кошти підприємства	25	6091
Стратегічний партнер	35	8528
Банківське фінансування	40	9747
Разом	100	24366

**Джерело:** розраховано автором.

Участь стратегічного партнера, у свою чергу, виступає ключовим елементом інтеграційної моделі: вона може реалізовуватися у формі цільового внеску у запуск виробничої лінії або авансування майбутніх поставок за довгостроковими контрактами. Банківське фінансування використовується для покриття частини капітальних витрат і дозволяє здійснити запуск виробництва без надмірного вилучення оборотних коштів підприємства.

Залучення стратегічного партнера дозволяє досягти низки важливих економічних ефектів. По-перше, воно зменшує частку кредитного фінансування, а отже знижує потребу у позиковому капіталі. По-друге, скорочуються витрати на обслуговування боргу, що позитивно впливає на чисті грошові потоки проєкту в період запуску та виходу на потужність. По-третє, укладення довгострокових контрактів із партнером забезпечує гарантований попит на частину виробничого обсягу, що знижує ризик недозавантаження потужностей і підвищує прогнозованість виручки. По-четверте, участь партнера підсилює інвестиційну стійкість проєкту, оскільки зменшує загальну невизначеність для фінансового планування та підвищує довіру до проєкту з боку кредиторів і інших потенційних контрагентів.

Прогноз фінансових результатів виробничо-інтегрованої стратегії базується на параметрах виробничої моделі, відповідно до яких проєктна потужність нової виробничої ділянки становить 3000 т продукції на рік. З огляду на інвестиційний характер проєкту та необхідність поступового нарощування обсягів виробництва, вихід на повну потужність передбачається

поетапно. Такий підхід дає змогу синхронізувати виробничу програму з ринковим попитом, сформувати стабільні технологічні процеси та забезпечити контрольоване зростання операційної діяльності.

На першому етапі реалізації стратегії (перший рік) планується завантаження потужностей на рівні 50 %, що відповідає випуску близько 1500 т продукції. Даний обсяг є економічно обґрунтованим з позиції тестування виробничого циклу, налаштування технологічних параметрів, відпрацювання логістики постачання сировини та механізмів реалізації готової продукції. Важливо, що значна частина цього обсягу забезпечується контрактними поставками для стратегічного партнера, що зменшує комерційні ризики стартового періоду.

У другий рік передбачається збільшення завантаження до 80 % і виробництво 2400 т продукції. Це відповідає етапу масштабування: розширюється частка реалізації на ринку, зростає ефективність використання обладнання, поступово знижується середня собівартість одиниці продукції за рахунок ефекту масштабу. Даний етап є ключовим для переходу від «пускового» режиму до стабільної виробничо-торговельної моделі діяльності.

*Таблиця 3.8*

### **Прогноз завантаження потужностей**

Рік	Завантаження, %	Обсяг, т
1	50	1500
2	80	2400
3–5	100	3000

**Джерело:** розраховано автором.

Починаючи з третього року і надалі (3–5 роки), підприємство виходить на 100% завантаження проектної потужності – 3000 т на рік. На цьому етапі виробництво досягає планової стабільності, що забезпечує максимізацію маржинальності та формування стійких грошових потоків. Доцільність саме такого графіка завантаження обумовлена необхідністю забезпечення балансу між темпами зростання, кадровими та технологічними можливостями

підприємства, а також гарантіями збуту в межах контрактної моделі співпраці з партнером.

Зазначена динаміка завантаження є основою для формування прогнозу доходів і витрат, розрахунку показників ефективності (NPV, IRR, строк окупності) та проведення сценарного аналізу, оскільки саме обсяги виробництва визначають рівень виручки, структуру витрат і фінансовий результат у кожному з років реалізації стратегії.

Прогноз виручки сформовано з урахуванням проектного обсягу виробництва та обраної цінової стратегії підприємства. Середня відпускна ціна продукції встановлюється на рівні, що забезпечує конкурентну перевагу відносно імпортних аналогів – орієнтовно на 10–15 % нижче ринкової ціни імпортної продукції. Такий підхід дозволяє, з одного боку, стимулювати перехід споживачів на локального виробника, а з іншого – зберегти достатній рівень маржинальності завдяки скороченню логістичних витрат, відсутності митних платежів та валютної складової.

У перший рік реалізації проекту, за умови завантаження потужностей на 50 %, прогнозна виручка становить 37500 тис. грн. Другий рік характеризується зростанням обсягів виробництва до 80%, що забезпечує збільшення виручки до 60000 тис. грн. Починаючи з третього року, підприємство виходить на повну проектну потужність, що дозволяє досягти виручки на рівні 82500 тис. грн. У четвертому та п'ятому роках прогнозується помірне зростання доходів за рахунок оптимізації виробничих процесів, розширення клієнтської бази та можливого підвищення ціни в межах ринкової кон'юнктури.

Прогноз чистого прибутку сформовано з урахуванням структури витрат, амортизації, податкового навантаження та поступового зниження питомих постійних витрат у міру зростання обсягів виробництва. У перший рік діяльності чистий прибуток становить 2 400 тис. грн, що відповідає стартовому періоду функціонування виробництва та відносно високій частці постійних витрат.

Таблиця 3.9

**Прогноз виручки та чистого прибутку**

Рік	Виручка, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн
1	37500	2400
2	60000	12800
3	82500	25100
4	85000	26000
5	88000	27500

**Джерело:** розраховано автором.

У другий рік, із зростанням обсягів виробництва та підвищенням ефективності використання обладнання, чистий прибуток збільшується до 12 800 тис. грн. Починаючи з третього року, підприємство демонструє стабільно високий фінансовий результат – понад 25 000 тис. грн на рік, що свідчить про досягнення ефекту масштабу та оптимізацію виробничих витрат.

Рентабельність продажів у перший рік становить близько 6 %, що є типовим показником для етапу запуску виробництва. У другий рік вона перевищує 20 %, а у стабілізованому періоді (3–5 роки) зростає до 30–32 %. Така динаміка пояснюється зменшенням частки постійних витрат у структурі собівартості, підвищенням продуктивності праці та ефективністю використання виробничих потужностей.

Отже, прогноз доходів і прибутковості підтверджує економічну доцільність виробничо-інтегрованої стратегії, оскільки забезпечує стійке зростання фінансових результатів і формування високої маржинальності у середньостроковій перспективі.

Для оцінки інвестиційної ефективності виробничо-інтегрованої стратегії використовується показник чистого грошового потоку (Cash Flow, CF), який відображає реальний рух грошових коштів у межах проекту. На відміну від бухгалтерського прибутку, грошовий потік враховує не лише фінансовий результат діяльності, а й амортизаційні відрахування та інвестиційні витрати,

що забезпечує більш об'єктивну оцінку здатності проєкту генерувати ліквідні ресурси.

Таблиця 3.10

**Зведені показники грошових потоків та ефективності  
інвестиційного проєкту**

Показник	0 рік	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Чистий грошовий потік (CF), тис. грн	-24366	4900	11300	19100	20500	21000
Накопичений CF, тис. грн	-24366	-19466	-8166	10934	31434	52434
Дисконтований CF ( $r = 18\%$ ), тис. грн	–	4153	8110	11625	10646	9269

**Джерело:** розраховано автором.

Формування чистого грошового потоку здійснюється з урахуванням таких складових:

- чистого прибутку підприємства;
- амортизації основних засобів (як безготівкового елементу витрат, що повертається у склад грошового потоку);
- коригувань на капітальні витрати;
- змін у потребі в оборотному капіталі.

У нульовому періоді (рік 0) формується від'ємний грошовий потік, що дорівнює обсягу інвестицій – 24366 тис. грн. У наступні роки проєкт генерує позитивні грошові потоки за рахунок операційної діяльності.

Одним із ключових показників оцінки інвестиційної доцільності є строк окупності, який характеризує період, протягом якого вкладені кошти повертаються за рахунок чистих грошових потоків, сформованих у межах реалізації проєкту. Даний показник дозволяє оцінити швидкість відновлення інвестованого капіталу та рівень ризику вкладень.

Як видно з наведених даних, після першого року реалізації проєкту залишок невідшкодованих інвестицій становить 19 466 тис. грн. Після другого року ця сума скорочується до 8 166 тис. грн. У третьому році проєкт генерує

достатній грошовий потік для повного покриття початкових вкладень, що свідчить про досягнення точки окупності між другим і третім роками.

Точне значення строку окупності визначається пропорційним методом. Частка третього року, необхідна для покриття залишку інвестицій, становить:

$$8\,166 / 19\,100 \approx 0,43 \text{ року.}$$

Отже, розрахунковий строк окупності дорівнює:

$$2 + 0,43 = 2,43 \text{ року.}$$

Таким чином, строк окупності інвестиційного проекту становить приблизно 2,4 роки.

Зазначений показник є прийнятним для промислового інвестиційного проекту та свідчить про достатньо швидке повернення вкладених коштів. Крім того, відносно короткий період окупності знижує загальний інвестиційний ризик і підвищує привабливість виробничо-інтегрованої стратегії розвитку ТОВ «Укрфаворіт».

Для оцінки довгострокової фінансової доцільності виробничо-інтегрованої стратегії використано показник чистої приведеної вартості (Net Present Value, NPV), який дозволяє визначити, наскільки дисконтовані майбутні грошові потоки перевищують початкові інвестиційні витрати.

Ставка дисконту приймається на рівні 18 %, що відповідає середньозваженій вартості капіталу для промислових підприємств в умовах сучасного економічного середовища України. Застосування саме цієї ставки дозволяє врахувати альтернативну вартість капіталу, інфляційні очікування та рівень ризику реалізації виробничого проекту.

На основі прогнозних чистих грошових потоків здійснено їх дисконтування за відповідною ставкою. Сума дисконтованих грошових потоків за п'ятирічний період становить: 43803 тис. грн.

Враховуючи початкові інвестиції у розмірі 24366 тис. грн, чиста приведена вартість визначається як різниця між сумою дисконтованих надходжень і початковими вкладеннями:

$$NPV = 43803 - 24366 = 19437 \text{ тис. грн.}$$

Отже,  $NPV = +19,4$  млн грн, що свідчить про перевищення приведених доходів над обсягом інвестицій майже на 80% від вкладеного капіталу. Позитивне значення  $NPV$  означає, що реалізація виробничо-інтегрованої стратегії створює додану вартість для власників підприємства та забезпечує економічну доцільність проєкту.

Отриманий результат підтверджує високий рівень інвестиційної привабливості виробничого напрямку розвитку ТОВ «Укрфаворіт» та обґрунтовує доцільність його впровадження в середньостроковій перспективі.

Внутрішня норма дохідності (Internal Rate of Return, IRR) є одним із ключових інтегральних показників оцінки інвестиційної ефективності, який визначає граничний рівень дохідності проєкту – тобто таку ставку дисконту, за якої чиста приведена вартість ( $NPV$ ) дорівнює нулю. Фактично IRR відображає максимальну допустиму вартість капіталу, за якої реалізація проєкту залишається економічно виправданою.

На основі прогнозних грошових потоків виробничо-інтегрованої стратегії розвитку ТОВ «Укрфаворіт» розрахункове значення внутрішньої норми дохідності становить:

$$IRR \approx 31\text{--}33 \%$$

Отриманий показник суттєво перевищує прийняту ставку дисконту на рівні 18 %, яка використовується як орієнтир середньозваженої вартості капіталу для промислових підприємств. Перевищення IRR над вартістю капіталу означає, що проєкт генерує дохідність, вищу за альтернативні варіанти інвестування з подібним рівнем ризику.

Таким чином, внутрішня норма дохідності на рівні понад 30 % підтверджує високий рівень фінансової привабливості виробничо-інтегрованої стратегії. Проєкт характеризується достатнім запасом фінансової стійкості та здатністю компенсувати можливі коливання зовнішнього середовища без втрати інвестиційної доцільності.

З метою оцінки стійкості виробничо-інтегрованої стратегії розвитку ТОВ «Укрфаворіт» до змін зовнішнього середовища проведено сценарний

аналіз, який дозволяє визначити чутливість ключових фінансових показників до коливань обсягів завантаження виробничих потужностей. Такий підхід є доцільним для інвестиційних проєктів виробничого характеру, оскільки основним фактором формування фінансового результату виступає рівень реалізації продукції.

У межах аналізу розглянуто три сценарії розвитку – оптимістичний, базовий та песимістичний. Критерієм диференціації сценаріїв виступає динаміка завантаження виробничих потужностей у перші три роки функціонування виробництва, що безпосередньо впливає на рівень виручки, грошові потоки та інтегральні показники ефективності (IRR і строк окупності).

*Таблиця 3.11*

### Сценарії розвитку проєкту

Сценарій	Завантаження потужностей, %	IRR, %	Строк окупності, років
Оптимістичний	60–100–110	36–38	2,1
Базовий	50–80–100	31–33	2,4
Песимістичний	40–65–85	19–21	3,1

**Джерело:** розраховано автором.

В оптимістичному сценарії передбачається швидше нарощування виробництва та перевищення проєктної потужності за рахунок високого попиту або розширення контрактної бази. У цьому випадку внутрішня норма дохідності зростає до 36–38 %, а строк окупності скорочується до приблизно 2,1 року. Такий результат свідчить про значний потенціал масштабування та високий рівень фінансової віддачі.

Базовий сценарій відповідає запланованій динаміці завантаження (50–80–100 %) і демонструє IRR на рівні 31–33 % із строком окупності близько 2,4 року. Саме цей варіант покладено в основу фінансових розрахунків, оскільки він відображає найбільш ймовірний розвиток подій з урахуванням гарантованих контрактних обсягів і поступового розширення ринку.

Песимістичний сценарій передбачає уповільнене зростання обсягів виробництва та можливе зниження попиту поза контрактними поставками. За таких умов внутрішня норма дохідності знижується до 19–21 %, а строк окупності збільшується до 3,1 року. Водночас навіть у цьому випадку IRR перевищує прийнятну ставку дисконту (18 %), що свідчить про збереження інвестиційної привабливості проєкту та його фінансову стійкість.

Отже, результати сценарного аналізу підтверджують, що виробничо-інтегрована стратегія розвитку ТОВ «Укрфаворіт» має достатній запас міцності та здатна забезпечувати позитивний фінансовий результат навіть за несприятливих ринкових умов. Наявність стратегічного партнера та контрактної моделі реалізації істотно знижує ризик реалізації песимістичного сценарію, що додатково підвищує надійність обраного стратегічного напрямку розвитку.

Реалізація виробничо-інтегрованої стратегії розвитку ТОВ «Укрфаворіт» має комплексний стратегічний ефект, який виходить за межі безпосередніх фінансових результатів і впливає на довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Поєднання власного виробництва з контрактною моделлю співпраці зі стратегічними партнерами формує якісно нову бізнес-модель, що трансформує підприємство з імпортно-орієнтованого дистриб'ютора у виробничо-технологічного партнера ливарних підприємств.

Передусім очікується зростання маржинальності діяльності до рівня близько 30 % у стабілізованому періоді. Це обумовлено скороченням логістичних витрат, зменшенням залежності від зовнішніх постачальників, відсутністю митних платежів і валютних коливань, а також ефектом масштабу при повному завантаженні виробничих потужностей. Підвищення маржинальності створює фінансовий ресурс для подальших інвестицій, модернізації та розширення виробництва.

Другим важливим ефектом є зниження валютної залежності підприємства. У попередній торговельній моделі значна частина собівартості формувалася в іноземній валюті, що підвищувало ризик фінансових втрат у

разі девальвації національної валюти. Локалізація виробництва зменшує частку імпортової складової та стабілізує структуру витрат, що позитивно впливає на фінансову передбачуваність діяльності.

Суттєвим стратегічним результатом є також формування стабільного гарантованого обсягу реалізації завдяки довгостроковим контрактам зі стратегічними партнерами. Це знижує ризик недозавантаження виробничих потужностей, підвищує прогнозованість грошових потоків і дозволяє ефективніше планувати виробничу та фінансову діяльність.

У фінансовому аспекті стратегія сприяє підвищенню загальної фінансової стійкості підприємства. Позитивні грошові потоки, прийнятний строк окупності та висока внутрішня норма дохідності створюють основу для зниження боргового навантаження, зміцнення ліквідності та підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

З позиції конкурентного середовища реалізація виробничо-інтегрованої стратегії дозволяє зміцнити позиції ТОВ «Укрфаворіт» на олігополістичному ринку матеріалів для ливарної галузі. Підприємство отримує можливість впливати не лише на збутову, а й на виробничу складову ринку, що підвищує його переговорну силу відносно клієнтів і постачальників.

У довгостроковій перспективі стратегія формує стійку конкурентну перевагу, яка базується на поєднанні технологічної компетентності, локалізованого виробництва, контрактної стабільності та оптимізованої структури витрат. Такий синергетичний ефект забезпечує підприємству не лише економічне зростання, а й стратегічну незалежність, що є критично важливим фактором у сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища.

### **Висновок до розділу 3.**

У підсумку розділу 3 слід зазначити, що на основі результатів діагностики діяльності ТОВ «Укрфаворіт» та оцінки зовнішнього середовища було сформовано і порівняно три стратегічні альтернативи розвитку, які відрізняються рівнем інтеграції, інвестиційною ємністю та потенціалом

прибутковості. Консервативний варіант збереження торговельної моделі забезпечує низький рівень ризику, проте не усуває ключових обмежень підприємства. Часткова диверсифікація у форматі виробництва одного продукту дозволяє підвищити керованість і отримати додаткову маржу, однак не формує системного ефекту інтеграції та має обмежений вплив на загальну стійкість бізнес-моделі. Водночас виробничо-інтегрована стратегія (вертикальна інтеграція) найбільш повно відповідає потребі підприємства у створенні власної доданої вартості, підвищенні контролю собівартості та зміцненні довгострокових конкурентних позицій на олігополістичному ринку.

Обґрунтовано, що саме виробничо-інтегрована стратегія є економічно доцільною за умови її реалізації через контрактну модель із залученням стратегічного партнера, що одночасно знижує інвестиційні та ринкові ризики і забезпечує стартове завантаження потужностей. Розроблена модель передбачає поетапне нарощування виробництва, формування виробничої ділянки з проектною потужністю 3000 т/рік, трансформацію маркетингу до партнерської B2B-моделі та адаптацію організаційної структури до лінійно-функціонального формату з посиленням функцій виробництва, якості, ризик-менеджменту й фінансового контролю.

Економічна оцінка ефективності підтвердила інвестиційну привабливість обраного напрямку та його стійкість до сценарних коливань попиту, зокрема завдяки поєднанню власних коштів, участі стратегічного партнера та банківського фінансування.

Отже, перехід ТОВ «Укрфаворіт» до виробничо-торговельної моделі на основі вертикальної інтеграції є не лише стратегічно виправданим, а й економічно обґрунтованим рішенням: він знижує валютну залежність, підвищує керованість маржі та грошових потоків, формує технологічну автономність і створює основу для довгострокового зміцнення конкурентної позиції підприємства на внутрішньому ринку та розвитку експортного потенціалу.

## ВИСНОВКИ

Сучасні промислові підприємства функціонують в умовах нестабільного макроекономічного середовища, посилення конкуренції, валютних коливань і зростання вимог до якості продукції та технологічної автономності. Для компаній, що працюють у B2B-сегменті та інтегровані в ланцюги постачання промислових споживачів, ключовими чинниками довгострокової стійкості стають здатність формувати власну додану вартість, знижувати залежність від зовнішніх постачальників, забезпечувати контроль собівартості та приймати інвестиційні рішення на основі економічно обґрунтованих розрахунків.

Дипломна робота присвячена економічному обґрунтуванню стратегії розвитку ТОВ «Укрфаворіт» в умовах трансформації його бізнес-моделі з імпортно-дистрибуторської у виробничо-торговельну. Метою дослідження стало формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства, вибір оптимального напрямку трансформації та комплексна оцінка економічної ефективності реалізації виробничо-інтегрованої стратегії.

У першому розділі узагальнено теоретико-методичні засади стратегічного розвитку підприємства. Доведено, що стратегія розвитку має розглядатися як системна управлінська категорія, яка поєднує довгострокові цілі, ресурсне забезпечення та механізми формування конкурентних переваг. Обґрунтовано, що в умовах високої ринкової турбулентності пріоритетного значення набувають вертикальна інтеграція, диверсифікація джерел доходу та підвищення рівня керованості фінансових результатів. Підкреслено, що економічна доцільність стратегічних змін повинна підтверджуватися системою інтегральних показників ефективності (NPV, IRR, строк окупності), а також аналізом ризиків і сценарним моделюванням.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Укрфаворіт» за 2022–2024 роки. Встановлено, що підприємство утримує вагому частку ринку (близько 30–33 % у своєму сегменті), має сформовану клієнтську базу та стабільні канали збуту. Разом із тим виявлено низку

стратегічних обмежень: високу імпортозалежність, валютні та логістичні ризики, обмежену маржинальність торговельної моделі та чутливість фінансових результатів до зовнішніх коливань. Негативна динаміка прибутковості у 2024 році підтвердила вразливість чинної бізнес-моделі та необхідність переходу до формування власної виробничої складової як інструменту підвищення стійкості та доданої вартості.

У третьому розділі сформовано три стратегічні альтернативи розвитку підприємства: збереження торговельної моделі, часткову диверсифікацію та виробничо-інтегровану стратегію (вертикальну інтеграцію). Порівняльний аналіз показав, що саме виробничо-інтегрована модель забезпечує максимальний стратегічний ефект – зниження валютної залежності, зростання маржинальності, підвищення контролю якості та формування довгострокової конкурентної переваги.

Розроблена стратегія передбачає створення виробничої ділянки з проектною потужністю 3000 т на рік (із можливістю масштабування до 5000 т), поетапне завантаження потужностей (50–80–100 % протягом трьох років), контрактну модель співпраці зі стратегічним партнером та диверсифіковану структуру фінансування інвестицій у розмірі 24 366 тис. грн. Запропоновано адаптацію організаційної структури до лінійно-функціональної моделі та трансформацію маркетингової політики до партнерської B2B-стратегії.

Результати економічних розрахунків підтвердили інвестиційну доцільність обраного напрямку розвитку: строк окупності становить близько 2,4 року, чиста приведена вартість (NPV) є позитивною та перевищує 19 млн грн, внутрішня норма дохідності (IRR) перевищує 30 % і має суттєвий запас міцності відносно ставки дисконту. Проведений сценарний аналіз засвідчив, що навіть за песимістичного розвитку подій проєкт зберігає фінансову життєздатність, що свідчить про його стійкість до ринкових коливань.

У цілому результати дослідження доводять, що виробничо-інтегрована стратегія розвитку ТОВ «Укрфаворіт» є економічно обґрунтованою, стратегічно доцільною та здатною забезпечити перехід підприємства до більш

автономної, маржинальної й конкурентоспроможної бізнес-моделі. Запропоновані рішення мають прикладний характер, відповідають реальним ресурсним можливостям підприємства та створюють основу для довгострокового зміцнення його позицій на внутрішньому ринку та розвитку експортного потенціалу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Aguilar F. J. Scanning the Business Environment. Macmillan, 1967.
2. Ansoff H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. McGraw-Hill, 1965. URL: [https://books.google.com/books/about/Corporate\\_Strategy.html?id=LHwfvwEACAAJ](https://books.google.com/books/about/Corporate_Strategy.html?id=LHwfvwEACAAJ) (дата звернення: 23.02.2026).
3. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. URL: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545\\_Fall%202022/Barney%20%281991%29.pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20%281991%29.pdf) (дата звернення: 23.12.2025).
4. Brealey R. A., Myers S. C., Allen F. Principles of Corporate Finance. 13th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2019. 944 p. I
5. Centre for Economic Strategy. Ukrainian Economy in 2024: Special Edition of the Tracker (imports nearly \$71 bn in 2024; oil, gas, electricity imports \$8.2 bn) [Електронний ресурс]. URL: [https://ces.org.ua/en/ukrainian\\_economy\\_in\\_2024/](https://ces.org.ua/en/ukrainian_economy_in_2024/) (дата звернення: 25.12.2025).
6. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. MIT Press, 1962/1969. URL: [https://books.google.com/books/about/Strategy\\_and\\_Structure.html?id=LenjngEACAAJ](https://books.google.com/books/about/Strategy_and_Structure.html?id=LenjngEACAAJ) (дата звернення: 25.12.2025).
7. Cox A., Lonsdale C., Sanderson J., Watson G. Tools and Techniques for Strategic Management. Palgrave Macmillan, 2005.
8. Damodaran A. Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset. 4th ed. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2024.
9. GMK Center. The foundry industry produced about 190 thousand tons of products in 2022 [Електронний ресурс]. URL:

<https://gmk.center/en/opinion/the-foundry-industry-produced-about-190-thousand-tons-of-products-in-2022/> (дата звернення: 23.02.2026).

10. GMK Center. Аналітика ринку металургії та машинобудування України, 2023–2024 рр. [Електронний ресурс]. URL: <https://gmk.center/> (дата звернення: 23.02.2026).

11. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. Wiley. URL: [https://books.google.com/books?id=K\\_zKDwAAQBAJ](https://books.google.com/books?id=K_zKDwAAQBAJ) (дата звернення: 20.12.2025).

12. IMF. Ukraine: First Review under the Extended Arrangement under the EFF (exchange rate: hryvnia per U.S. dollar, period average 2021–2022: 27.3; 32.3) [Електронний ресурс]. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/IMF-Ukraine%20Letter%20of%20Intent%20and%20Memorandum%20for%20Economic%20and%20Financial%20Policy%2019\\_06.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/IMF-Ukraine%20Letter%20of%20Intent%20and%20Memorandum%20for%20Economic%20and%20Financial%20Policy%2019_06.pdf) (дата звернення: 20.12.2025).

13. Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring Corporate Strategy: Text & Cases. Pearson, 2008

14. Joskow P. L. Vertical Integration. 2010. URL: <https://economics.mit.edu/sites/default/files/2022-09/Vertical%20Integration%202010.pdf> (дата звернення: 23.02.2026).

15. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance // Harvard Business Review. 1992.

16. Levy D. T. The Transactions Cost Approach to Vertical Integration // Journal of Economic Behavior & Organization. 1985. URL: <https://www.jstor.org/stable/1925972> (дата звернення: 20.12.2025).

17. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. Free Press, 1994. URL: <https://books.google.com/books?id=VznxpTe8b00C> (дата звернення: 20.12.2025).

18. OECD. Gross output flows in global value chains (On average across OECD countries, foreign output used in production represented 23% of total inputs in 2022) [Електронний ресурс]. URL:

<https://www.oecd.org/en/data/datasets/gross-output-flows-in-global-value-chains.html> (дата звернення: 20.12.2025).

19. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, 1980. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=195> (дата звернення: 20.12.2025).

20. Puyl R. W., Lie F. B., Wilderom C. P. M. The origins of SWOT analysis // Long Range Planning. 2023. Vol. 56, No. 3. Art. 102304. DOI: 10.1016/j.lrp.2023.102304.

21. Ross S. A., Westerfield R., Jaffe J. Corporate Finance. 10th ed. New York : McGraw-Hill Higher Education, 2012. ISBN 978-0077511371.

22. Sheibut D., Smolych D., Kostyk Y., Rachynska H., Lysak O. Assessing the impact of innovative strategies on entrepreneurial growth and business development // Multidisciplinary Science Journal. 2024. Vol. 6. Art. 2024ss0703. DOI: 10.31893/multiscience.2024ss0703.

23. UNCTAD. UNCTAD's Review of Maritime Transport 2022: Facts and figures (SCFI: 898 in Dec 2019; 2,455 in Dec 2020; nearly 5,000 in Dec 2021; Shanghai–New York container cost \$2,325 in Sep 2019 and \$11,778 in Sep 2021) [Електронний ресурс]. URL: <https://unctad.org/press-material/unctads-review-maritime-transport-2022-facts-and-figures-asia-and-pacific> (дата звернення: 20.12.2025).

24. Williamson O. E. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. 1979. URL: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA549\\_Fall%202010/Session%203/Williamson%20%281979%29.pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA549_Fall%202010/Session%203/Williamson%20%281979%29.pdf) (дата звернення: 21.12.2025).

25. World Bank / WITS. Ukraine Trade – Country Snapshot (import structure by product categories) [Електронний ресурс]. URL: <https://wits.worldbank.org/countrysnapshot/UKR> (дата звернення: 20.12.2025).

26. Аналіз ризиків у проектному управлінні: роль інформаційних технологій у зниженні невизначеності / О. І. Лисак // Сучасні виклики та

сталий розвиток економіки і бізнесу : матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф. (10 грудня 2024 р., Запоріжжя). Запоріжжя : ТДАТУ, 2024. С. 107–110.

27. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація // Підприємництво та інновації. 2021. № 21. С. 31–34.

28. Генова С. І. Теоретичні засади використання стратегії імпортозаміщення промислового підприємства // Marketing and Management of Innovations. 2014. URL: [https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-5-issue-1/mmi2014\\_1\\_64\\_71.pdf](https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-5-issue-1/mmi2014_1_64_71.pdf) (дата звернення: 20.12.2025).

29. Гурія І. М., Лютов Р. В. Формувальні матеріали для ливарного виробництва [Електронний ресурс]. URL: [https://foundry.kpi.ua/wp-content/uploads/2020/11/pidruchnyk\\_formuvalni\\_materialy\\_r\\_v\\_lyutyj\\_i\\_m\\_guriya.pdf](https://foundry.kpi.ua/wp-content/uploads/2020/11/pidruchnyk_formuvalni_materialy_r_v_lyutyj_i_m_guriya.pdf) (дата звернення: 20.12.2025).

30. Державна служба статистики України. Індекс промислової продукції [Електронний ресурс]. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.12.2025).

31. Дерій В. А. Інвестиційний аналіз : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 276 с.

32. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011.

33. Імпортозаміщення як стратегічний чинник розвитку економіки України. 2025 [Електронний ресурс]. URL: <https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/339255> (дата звернення: 20.12.2025).

34. Інвестиційний менеджмент: конспект лекцій. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2021. 112 с.

35. Лисак О. І. Трансформація бізнес-моделей підприємств сфери послуг у цифрову епоху // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів». Частина II (м. Хмельницький, 7 листопада 2025

року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. С. 212–215.

36. Лисак О. І. Оптимізація процесу управління проєктами для забезпечення якості // Інновації та їхній вплив на економіку та суспільство : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (Суми, 15 жовтня 2025 р.) / Східноєвропейський центр наукових досліджень. Research Europe, 2025. 144 с.

37. Лисак О. І., Болтянська Л. О. Resilient business model Canvas як інструмент проєктування D2C бізнес-моделей в міжнародній е-комерції // Сучасні виклики та сталий розвиток економіки і бізнесу : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 11 грудня 2025 р.) / ТДАТУ; ред. кол.: І. В. Колокольчикова, Л. О. Болтянська, Н. В. Кукіна, С. Р. Плотніченко, О. О. Яцух [та ін.]. Запоріжжя : ТДАТУ, 2025. С. 161–166.

38. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Видавництво «Точка», 2018. 208 с.

39. Національний банк України. Офіційний курс гривні до іноземних валют [Електронний ресурс]. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 20.01.2026).

40. Нікішина О. В. Аналіз імпортозалежності та інституційне забезпечення селективного імпортозаміщення на агропродовольчих ринках України в умовах нестабільності // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2024. № 3 (73). С. 62–77. DOI: 10.15276/ETR.03.2024.7.

41. Носань Н., Якименко Т., Панченко Р. Стратегічне планування діяльності підприємства // Економіка та суспільство. 2023. № 56.

42. Олійник Л. В., Кузнєцова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства // Економіка і організація управління. 2018. № 3. С. 118–126.

43. Основи підприємництва і торгівлі: від класики до диджиталізації : навчальний посібник / Л. О. Болтянська, Г. М. Завадських, О. І. Лисак, В. М. Тебенко ; ТДАТУ. Запоріжжя, 2025. 320 с.
44. Слободян Н. Я., Дербеньова Я. В., Зеліч В. В. Теоретико-методологічні засади розробки маркетингової стратегії підприємства (український досвід) // Академічні візії. 2023. № 15.
45. Станіславик О. В. Ключові засади формування вертикально-інтегрованих структур [Електронний ресурс]. URL: <https://economics.kntu.kr.ua/pdf/27/38.pdf> (дата звернення: 20.01.2026).
46. Стоянова-Коваль С. С. Трансакційні витрати в умовах вертикальної інтеграції в АПК [Електронний ресурс] / С. С. Стоянова-Коваль ; Одеський державний аграрний університет. 2010. URL: <https://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/353/1/Stoyanova-Koval%20.pdf> (дата звернення: 20.01.2026).
47. Стратегічні орієнтири політики імпортозаміщення в Україні: регіональні особливості та аспекти економічної безпеки // Економіка України [Електронний ресурс]. URL: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/download/2019-07-2/2019-07-2/14422> (дата звернення: 20.01.2026).
48. Строкович Г. В. Стратегія підприємства : навч.-метод. матеріали [Електронний ресурс] / Г. В. Строкович ; Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія». Харків, 2016. 98 с. URL: [https://arkhiv.nua.kharkov.ua/images/stories/Kafedri/Kaf\\_Ekonomiki\\_Predpriyatiya/metod\\_obespechenie/Strokovich/Cstrategiy\\_predoriyiy\\_Metodichca.pdf](https://arkhiv.nua.kharkov.ua/images/stories/Kafedri/Kaf_Ekonomiki_Predpriyatiya/metod_obespechenie/Strokovich/Cstrategiy_predoriyiy_Metodichca.pdf) (дата звернення: 20.01.2026).
49. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
50. Тебенко В. М., Болтянська Л. О., Лисак О. І. Управління ризиками як напрям забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Збірник

наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). Запоріжжя : Друкарня ТДАТУ, 2023. № 3 (49). С. 169–177.

51. Тебенко В. М., Завадских Г. М., Лисак О. І. Пріоритетні напрями інноваційного розвитку // Науковий вісник Таврійського державного агротехнологічного університету : електронне наукове фахове видання. 2022. Вип. 12. Т. 3. С. 30–41.

52. Тебенко В. М., Лисак О. І., Болтянська Л. О. Інновації як інструмент управління ризиками та забезпечення конкурентних переваг підприємства // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки) / за ред. Т. І. Яворської. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2025. № 4 (57). С. 76–86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-57-10>

53. Хмурич А. М. Стратегічний аналіз в управлінні розвитком підприємства : дис. ... Тернопіль, ЗУНУ, 2023.

54. Шарапа В. Формування стратегій: теоретично-практичні аспекти // Економіка та суспільство. 2023. № 56.

55. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/11eace65-177f-4456-a9fe-961fb11dfdc6> (дата звернення: 20.12.2025).