

УДК 338.24:005.52.

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.215.314-323>**Гречко А.В.**

доктор економічних наук

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Hrechko Alla

Dr. of Economic Sc.

National Technical University of Ukraine

«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

<https://orcid.org/0000-0002-4913-9674>**Муха О.О.**

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Mukha Olha

National Technical University of Ukraine

«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

<https://orcid.org/0009-0008-6505-7872>

СЦЕНАРНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ВИРОБНИЧІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У статті досліджується проблема прийняття управлінських рішень у виробничій діяльності підприємств переробної промисловості в умовах макроекономічної нестабільності та невизначеності. Метою роботи є розробка сценаріїв розвитку для ефективного управління виробничою діяльністю на прикладі ТОВ «НВП «УКРЗООВЕТПРОМПОСТАЧ». За допомогою методів фінансового, компаративного та PEST-аналізу здійснено комплексну діагностику компанії і зовнішнього середовища. Виявлено ключові проблеми, зокрема критичний знос основних засобів та низьку рентабельність. Для подолання викликів застосовано метод сценарного планування. Сформовано оптимістичний, базовий і песимістичний сценарії, які слугують матрицями коригування операційних процесів компанії. Практична цінність полягає у переході до проактивного управління та оптимізації ресурсів виробничого підприємства в кризових умовах.

Ключові слова: сценарне планування, управлінське рішення, виробнича діяльність, невизначеність, економічний вплив, основні засоби, рентабельність.

SCENARIO PLANNING AS A TOOL FOR MANAGERIAL DECISION-MAKING IN PRODUCTION ACTIVITIES UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

The current economic environment is characterized by profound volatility and unpredictability, posing significant threats to business survival. For the manufacturing sector, particularly animal feed producers, operations have been severely disrupted by geopolitical and economic shocks. Under these circumstances, traditional forecasting methods lose their reliability, creating a critical need for advanced analytical tools to support managerial decision-making. The purpose of this research is to explore and implement scenario planning as a strategic management instrument tailored for manufacturing activities under extreme uncertainty, focusing on the operational framework of LLC NVP Ukrzoovetprompostach. The relevance of the study stems from the urgent necessity of transitioning from reactive survival tactics to proactive resource management and technological modernization. To achieve this objective, the study employs a comprehensive set of general scientific and specific economic methods. Financial and ratio analyses are utilized to diagnose the liquidity, profitability, and efficiency of fixed asset utilization over a multi-year period. A comparative analytical method allows benchmarking the enterprise's financial performance against direct industry competitors. Furthermore, a PEST analysis is conducted to map the macro-environmental forces affecting the national animal feed market. Finally, the scenario planning method is applied to synthesize diagnostic findings into actionable pathways. The results of the diagnostic phase revealed critical vulnerabilities within the target enterprise, including a substantial

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Гречко А.В., Муха О.О., 2026

physical deterioration of fixed assets exceeding normative thresholds, insufficient absolute liquidity, and a lagging net profit margin. Based on these empirical findings, three divergent development scenarios were constructed for a one-year horizon. The optimistic scenario delineates a strategy of intensive technological growth, premised on favorable market conditions and external funding, allowing for the comprehensive replacement of outdated equipment. The baseline scenario models a gradual renewal strategy, relying on internal financing to target specific production bottlenecks. Conversely, the pessimistic scenario outlines a survival strategy in a deteriorating macroeconomic climate, necessitating strict cost-cutting measures, staff optimization, and the substitution of new equipment purchases with capital repairs. The practical value of the obtained scientific results lies in providing corporate management with a structured, adaptable matrix for decision-making. By integrating these specific scenarios into daily operations, managers can anticipate market shifts, allocate resources efficiently, and mitigate financial risks, ensuring the continuous optimization of production processes in a highly volatile environment.

Keywords: scenario planning, managerial decision, production activity, uncertainty, economic impact, fixed assets, profitability.

JEL classification: D81, M11.

Постановка проблеми. У сучасних умовах високої мінливості зовнішнього середовища та конкуренції на споживчих ринках суб'єкти господарювання все частіше стикаються з проблемою невизначеності та дефіцитом інформації у процесі прийняття управлінських рішень. Зокрема це спричинено останніми тенденціями глобалізації та динамічним розвитком міжнародних ланцюгів доданої вартості, що в свою чергу провокує ситуацію з вразливістю суб'єктів господарювання по всьому світу через зміни у тому чи іншому регіоні, країні, території. Одним із таких прикладів є ситуація з блокуванням Ормузької протоки навесні 2026 року, що спричинило зростання світових цін на нафту та нафтопродукти і негативно вплинуло на бізнес по всьому світу. Варто зазначити, що суб'єкти господарювання не можуть спрогнозувати настання таких ситуацій і їх наслідків, що в свою чергу перешкоджає їх поступовому розвитку. Серед таких факторів впливу можуть бути не лише глобальні геополітичні та економічні зміни, а і локальні фактори, наприклад, пожежа на підприємстві, яке здійснювало виробництво необхідних для певної галузі товарів. Можна стверджувати, що суб'єкти господарювання функціонують у динамічному середовищі, яке вимагає високої адаптивності та оперативності в діяльності та прийнятті рішень.

Питанням прийняття управлінських рішень в умовах ризику, високої мінливості середовища та невизначеності присвячено значну кількість наукових праць. У фаховій літературі детально досліджено класифікацію інструментів прийняття управлінських рішень, методи діагностики фінансово-економічного стану та забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Однак, незважаючи на широке дослідження проблематики стратегічного планування станом на сьогодні простежується гострий дефіцит практичних алгоритмів застосування сценарного планування як аналітичного інструменту для економічного обґрунтування технологічної модернізації вітчизняних підприємств у галузі виробництва кормів та ветеринарних препаратів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження базується на широкому спектрі джерел, включаючи наукові публікації українських та зарубіжних дослідників у сфері фінансово-економічного аналізу, стратегічного управління та ризик-менеджменту.

Теоретичну основу дослідження становлять праці українських авторів: Гречко А. В. та Джумаєва Д. Д. [3] - щодо імплементації зарубіжного досвіду стратегічного управління на вітчизняних підприємствах; Макалюк І. В., Кривда О. В. та Лайкова А. О. [5] - з якісного аналізу ризиків вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану; Іллічова Р. [2] - щодо структурних зрушень та проблем розвитку в переробній промисловості України; Нікішиної О. [7], а також Яціва І. і Темненка С. [8] - з дослідження тенденцій розвитку ринку комбікормової продукції та особливостей функціонування ринку кормових добавок в умовах нестабільності. Зарубіжні дослідження включають праці Brouwer & De Blois [4] - щодо інтегрованого моделювання ризиків та трактування поняття невизначеності. Крім того, інформаційно-аналітичну базу дослідження доповнюють звіти Київської школи економіки [1] щодо оцінки непрямих фінансових втрат економіки внаслідок військової агресії, дані Міністерства економіки України про державну підтримку тваринництва [6] та маркетингові дослідження компанії Pro-Consulting [9] щодо стану ринку комбікормів в Україні.

Незважаючи на значний обсяг теоретичних напрацювань щодо стратегічного управління, невирішеною проблемою залишається відсутність прикладних алгоритмів адаптації методів сценарного планування безпосередньо до управління виробничою діяльністю підприємств переробної промисловості в умовах макроекономічної невизначеності.

Більшість існуючих підходів мають загальнотеоретичний характер і не дають менеджерам дієвих інструментів для прийняття рішень на рівні операційних процесів (зокрема, за умов критичного зносу основних засобів та фінансових обмежень), що потребує додаткового поглибленого дослідження та практичної адаптації методу.

Мета статті - розробка прикладного інструментарію сценарного планування для обґрунтування управлінських рішень та побудова конкретних сценаріїв розвитку виробничої діяльності в умовах невизначеності (на прикладі ТОВ «НВП «УКРЗООВЕТПРОМПОСТАЧ»).

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети було застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів економічного аналізу. Так, метод

коефіцієнтного аналізу застосовано для діагностики фінансово-економічного стану ТОВ «НВП «УКРЗООВЕТПРОМПОСТАЧ», зокрема оцінки його рентабельності та ефективності використання основних засобів; порівняльно-аналітичний (компаративний) метод використано для зіставлення результатів діяльності досліджуваного підприємства з ключовими конкурентами в галузі; метод PEST-аналізу застосований для оцінки впливу політичних, економічних, соціально-культурних та технологічних факторів макросередовища на розвиток ринку комбікормів в Україні; метод сценарного планування реалізований для розробки альтернативних (оптимістичного, базового, песимістичного) сценаріїв розвитку виробничої діяльності підприємства в умовах невизначеності та формування бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень; табличний і графічний методи дозволили систематизувати та наочно відобразити розрахункові дані й результати проведеного аналізу.

Виклад основних результатів дослідження. Сучасний етап розвитку економіки України перебуває в умовах високого рівня невизначеності та макроекономічної нестабільності, що пов'язано із початком повномасштабної війни та запровадженням воєнного стану на підставі указу Президента України від 24 лютого 2022 року. Згідно із дослідженням Київської школи економіки (KSE) за лютий 2026 року, оцінка непрямих фінансових втрат у сільському господарстві за методом виручки становить 81,9 млрд. дол. США і посідає 3-тє місце серед інших секторів економіки (4,8% у загальній структурі показника оцінки) [1, с. 4]. Також варто зазначити про непрямі втрати через зменшення доходу сектору промисловості за виручкою у розмірі 473,280 млрд. дол. США [1, с. 12].

Таким чином можна стверджувати, що військова агресія завдала серйозного удару по українському агропромисловому комплексу та переробній промисловості, спричинивши руйнування виробничих потужностей, логістичних ланцюгів, дефіцит енергоресурсів, втрату територій та зниження купівельної спроможності. Для суб'єктів господарювання галузі виробництва готових кормів для тварин (КВЕД 10.91), які є основною складовою ланцюга створення вартості продукції тваринництва, функціонування у таких умовах супроводжується комплексним впливом виробничих, комерційних та фінансових ризиків.

У 2012–2020 рр. в Україні простежується негативна динаміка технологічного розвитку переробної промисловості, яка характеризується зростанням питомої ваги продукції низько технологічних виробництв. Зокрема, згідно статистичних даних, їх обсяг збільшується з 65,1 % до 74,8 % [2, с. 48–49]. З огляду на відсутність актуальних статистичних даних через ведення бойових дій на території України, можна припустити що спричинена війною криза та складні умови господарювання призвели до подальшого поглиблення цієї негативної тенденції. За таких обставин пасивна стратегія екстенсивного розвитку, тобто стратегія «виживання», повністю вичерпала свою ефективність, створюючи загрозу для існування бізнесу, що вимагає від менеджменту

переходу до інтенсивного технологічного оновлення.

Головним завданням стратегії є об'єднання кожного виду діяльності підприємства, а також трудових ресурсів з метою отримання ряду переваг над конкурентами та досягнення високих результатів. Великий вплив на розробку стратегії має зовнішнє та внутрішнє середовище. Відповідно, варто враховувати усі зміни та вчасно вносити корективи [3, с. 147].

Таким чином, у підприємств виникає потреба у формування та прийнятті обґрунтованих управлінських рішень, які сприятимуть ефективній реалізації стратегії оновлення основних засобів у поточних мінливих умовах функціонування. Одним із інструментів для вирішення цієї проблеми стає метод сценарного планування, який дозволяє розробляти різні сценарії розвитку підприємств в умовах невизначеності. Його застосування створює надійне підґрунтя для комплексного управління виробничою діяльністю підприємства та її безперервного покращення. Зокрема, багатоваріантне планування дозволяє гнучко адаптувати операційні процеси до змін зовнішнього середовища, оптимізувати використання ресурсів та підтримувати стабільність випуску продукції.

Поняття невизначеності набуває важливого значення у процесі функціонування підприємства та потребує відповідних інструментів для його врахування. Згідно визначення представленого у джерелі [4, с. 3] невизначеність - це «... обмежені (неповні або недосконалі) знання та інформація про поточні або майбутні екологічні, соціальні, економічні, технологічні, політичні та інституційні умови, стани та результати, а також про наслідки або наслідки цих поточних або майбутніх умов, станів та результатів».

Той різноманітний спектр ризиків діяльності вітчизняних підприємств, який існував у мирний час, суттєво доповнився та посилюється з огляду на нові виклики, привнесені повномасштабним вторгненням російської федерації на територію України в лютому 2022 р. І хоча зусиллями нашої держави, міжнародних партнерів і самого українського бізнесу ситуацію вдалося стабілізувати, війна все ще не закінчилася, а ймовірність повторного погіршення становища ніхто не виключає. Відповідно, представникам вітчизняного бізнес-середовища потрібно вибудовувати стійку систему «захисту» від несприятливого впливу навколишніх подій, впроваджувати адаптивне планування виробничо-господарської діяльності та здійснювати постійний моніторинг ризиків, ймовірності їх настання, сили та напрямку впливу [5].

Отже, прийняття управлінських рішень для підтримання функціонування підприємства в умовах невизначеності є ускладненим в умовах дефіциту інформації, тому необхідно застосовувати методи, які дозволяють сформувати та розглянути декілька варіантів розвитку подій. Одним із таких методів є сценарне планування, яке дозволяє розробити та порівняти декілька сценаріїв вирішення проблеми і обрати оптимальний варіант в залежності від поточної ситуації.

Загалом, сценарне планування (scenario planning) - це метод управлінського прогнозування, який

передбачає розробку декількох альтернативних моделей розвитку подій та формування відповідних стратегічних рішень для кожної з них. На відміну від традиційного прогнозування, яке ґрунтується на екстраполяції трендів, сценарне планування враховує невизначеність і різні можливі шляхи розвитку ситуації [6, с. 107].

Методика сценарного планування передбачає виконання певного переліку необхідних структурних елементів. Загалом потрібно пройти такі етапи перед безпосереднім етапом розробки сценаріїв: аналіз середовища функціонування суб'єкта господарювання, постановка мети та завдання сценарного планування, а далі вже здійснення самого сценарного планування.

Відповідно до визначених етапів, виникає об'єктивна необхідність переходу від теорії до практичного застосування сценарного планування. Реалізація цього

методу дозволить подолати дефіцит практичних алгоритмів управління, вимагаючи насамперед чіткого визначення бази дослідження.

Об'єктом сценарного планування виступатиме виробнича діяльність ТОВ «НВП «УКРЗООВЕТПРОМПОСТАЧ», а предметом – прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.

Почнемо з PEST-аналізу розвитку ринку комбікормів в Україні після 2022 р. (табл. 1). Оскільки цей ринок функціонує в мінливому макросередовищі, яке сформовано численними та різними за сферою впливу факторами. Цей вид аналізу дозволить виявити ключові чинники, вплив яких особливо помітний та важливий для формування вектору розвитку для підприємств з виробництва готових кормів для тварин, що утримуються на фермах (КВЕД 10.91).

Таблиця 1

PEST-аналіз ринку комбікормів в Україні після 2022 р.

Політичні фактори (P)	Економічні фактори (E)
1. Військова агресія проти України, яка спричинила великі втрати частини виробничого потенціалу галузі тваринництва, зменшення попиту на продукцію тваринництва в країні. 2. Відкриття для України ринків країн ЄС, що стимулює до трансферу інновацій у сфері годівлі тварин, створює можливості для нарощування експорту продукції тваринництва; 3. Декларування державної підтримки виробництва продукції тваринництва в Україні, а саме через відшкодування до 25% витрат на будівництво та реконструкцію фермерських господарств [7]. 4. Зміна вітчизняного законодавства щодо виробництва та обігу кормових добавок у бік лібералізації умов функціонування відповідного бізнесу.	1. Збитковість вітчизняного тваринницького комплексу [8, с. 158] 2. Недостатній розвиток системи кредитування агровиробників, що ускладнює фінансування їхніх поточних потреб та проєктів розвитку [9, с.8]; 3. Подорожчання імпортованих кормових добавок через зниження курсу гривні до іноземних валют; 4. Низька купівельна спроможність, зменшення чисельності населення, що обмежує попит на продовольчі товари тваринного походження та, відповідно, на кормові добавки;
Соціально-культурні фактори (S)	Технологічні фактори (T)
1. Зростання вимог до безпечності та якості продукції тваринництва, та вироблених з неї продовольчих товарів [9, с.8]. 2. Упереджене ставлення багатьох малих агровиробників до застосування кормових добавок. 3. Високий попит на дешеві продукти харчування тваринного походження, що обумовлює доцільність інтенсифікації тваринництва, у тому числі з використанням кормових добавок	1. Перспективність технологічних інновацій у виробництві продукції тваринництва, у тому числі в системі годівлі тварин. 2. Схильність до технологічних інновацій великих тваринницьких підприємств, які формують основний попит на кормові добавки. 3. Низький рівень фінансування наукових досліджень з виробництва кормових добавок в Україні. 4. Технологічне відставання українських виробників кормових добавок від зарубіжних конкурентів.

Джерело: сформовано автором на основі [7-9].

Отже, ринок комбікормів України є досить динамічним останніми роками через активні зміни в державній політиці та законодавстві країни у зв'язку з євроінтеграційними процесами та адаптацією національних норм до стандартів ЄС. Також важливим аспектом для підприємств, які провадять свою діяльність у галузі виробництва комбікормів є економічні виклики, які пов'язані з військовими діями, інфляцією, а також з технологічним відставанням та складністю її модернізації.

Водночас населення виявляє попит на дешеві продукти харчування тваринного походження, що викликає зростання попиту з боку фермерських господарств

на придбання комбікормів. Також є певні законодавчі зміни з метою сприяння розвитку таким підприємствам і експорту їхньої продукції на нові ринки.

Також варто зазначити ще один позитивний аспект умов зовнішнього середовища функціонування для суб'єктів господарювання цієї галузі. Зокрема, О. Нікішина вказує, що ринок КП (комбікормова продукція) України має значний виробничий та експортний потенціал за напрямом глибокої переробки зерна, реалізація якого дозволить мобілізувати внутрішні ресурси, наростити додану вартість та сформувати фундамент для повоєнного відродження держави [8, с. 147].

Отже, розвиток цієї галузі визначається дією як

драйверів, так і певних бар'єрів, які необхідно брати до уваги для своєчасного коригування сценарних планів відповідно до мінливих умов.

Тепер перейдемо до виконання компаративного аналізу, як одного із складових елементів аналізу зовнішнього середовища функціонування підприємства. Для проведення компаративного аналізу необхідно визначити об'єктне поле реалізації нашого дослідження. У нашому випадку це буде діагностика виробничої діяльності з метою побудови трьох сценаріїв, які будуть у подальшій діяльності використані для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Варто зазначити, що компаративний аналіз буде виконано на основі фінансово-економічних результатів діяльності підприємства, а саме фінансової звітності підприємств оскільки безпосереднього доступу до виробничих планів та показників немає. Для цього

аналізу необхідно обрати релевантні об'єкти порівняння, які мають певні схожості з нашим досліджуванним суб'єктом господарювання.

Почнемо з того, що ТОВ «НВП «УКРЗООВЕТПРОМПОСТАЧ» є дочірнім підприємством ПрАТ «ВНП «УКРЗООВЕТПРОМПОСТАЧ», тому проведення компаративного аналізу між цими підприємствами є недоцільним. Тому варто обрати підприємство відповідного масштабу діяльності, що і досліджуване.

Відповідно до цих вимог було обрано наступні об'єкти порівняння: ТОВ «МЕГА КОРМ», ТОВ «АБМ-ТРЕЙД», ТДВ «СУМСЬКИЙ КОМБІКОРМОВИЙ ЗАВОД». Вказані підприємства провадять свою діяльність у одній галузі та провадять співвимірні масштаби господарської діяльності, на відмінну від великих і мільйонних компаній (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняльний аналіз фінансових показників ТОВ «НВП «УКРЗООВЕТПРОМПОСТАЧ» та конкурентів за 2025 рік, тис. грн

Показник	УКРЗООВЕТ-ПРОМПОСТАЧ	МЕГАКОРМ	АБМ-ТРЕЙД	ТДВ "СУМСЬКИЙ КОМБІКОРМОВИЙ ЗАВОД"
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	205 402,10	747 226,80	728 330,00	33 236,00
Собівартість реалізованої продукції	182 280,50	687 723,80	538 625,00	24 022,00
Валовий прибуток	23 121,60	59 503,00	189 705,00	9 214,00
Валова рентабельність реалізації	11,3%	8,0%	26,0%	27,7%
Інші операційні доходи	20 971,30	41 456,10	65 733,00	404,00
Фінансовий результат до оподаткування	2 659,70	22 280,20	80 095,00	689,00
Чистий фінансовий результат (прибуток)	2 139,80	18 181,30	21 616,00	565,00
Чиста рентабельність реалізації	1,0%	2,4%	3,0%	1,7%

Джерело: складено автором на основі розрахунків та звітності підприємств [10].

У процесі виконання компаративного аналізу підприємств галузі з виробництва комбікормів було здійснено порівняльний аналіз чотирьох суб'єктів господарювання, де було виявлено наступне:

— Чистий дохід від реалізації продукції був найвищим у ТОВ «МЕГАКОРМ» та ТОВ «АБМ-Трейд» і перевищував 700 млн. грн, ТДВ «Сумський комбікормовий завод» мав значно менший чистий дохід за цей період, який становив 33 млн.грн. Базове підприємство для порівняння ТОВ «НВП «УКРЗООВЕТПРОМПОСТАЧ» отримало за той самий період дохід у розмірі 205 млн. грн, що орієнтовно в 3,6 рази менше ніж у конкурентів;

— Собівартість реалізованої продукції аналогічно відповідає попередньому показнику та розподілу лідерства, де найбільше значення належить саме ТОВ «МЕГАКОРМ» та ТОВ «АБМ-Трейд»;

— Валовий прибуток порівнювальний

підприємств варто було б оцінити у відносному вираженні, як частку від чистого доходу від реалізації продукції. У такому випадку лідер ТОВ «МЕГАКОРМ» незважаючи на абсолютні грошові вирази виявився найбільш нерентабельним, оскільки його валова рентабельність становить лише 8%, а от найбільша рентабельність була зафіксована ТДВ «Сумський комбікормовий завод» і становила 27,7%.

Аналогічно аналізу валового прибутку у відносному вираженні здійснимо аналіз показника чистого фінансового результату (прибутку), а саме через показник чистої рентабельності реалізації. На основі цього показника було визначено, що найкраще значення належить ТОВ «АБМ-ТРЕЙД» і становить 3,0%, а найгірше - ТОВ «НВП «УКРЗООВЕТПРОМПОСТАЧ».

Графічне відображення порівняльного аналізу фінансових показників досліджуваного товариства та його конкурентів наведено на рис. 1.



Рис. 1 Фінансові показники ТОВ «НВП «УКРЗООВЕТПРОМПОСТАЧ» та конкурентів за 2025 рік

Джерело: побудовано авторами.

Таким чином можна зробити висновок, що порівняння фінансових результатів обраних підприємств за 2025 рік дозволило виявити приховану ситуацію неупісності досліджуваного товариства. Номінальне грошове значення фінансових результатів продемонструвало середній рівень успішності між конкурентами,

однак відносні показники рентабельності показали негативну ситуацію з програвом конкурентам по галузі.

Наступним кроком у компаративному аналізі буде здійснення аналізу ефективності використання основних засобів (табл. 3)

Таблиця 3

**Порівняльний аналіз показників ефективності використання основних засобів
ТОВ «НВП «УКРЗООВЕТПРОМПОСТАЧ» та конкурентів за 2025 р.**

Показник	УКРЗООВЕТ-ПРОМПОСТАЧ	МЕГАКОРМ	АБМ-ТРЕЙД	ТДВ "СУМСЬКИЙ КОМБІКОРМОВИЙ ЗАВОД"
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	10 703,85	171 734,10	263 340,50	9 380,00
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	82	46	82	39
Коефіцієнт зносу	0,59	0,20	0,26	0,62
Коефіцієнт оновлення ОЗ	0,15	0,23	0,21	-
Фондомісткість, тис. грн	0,05	0,23	0,36	0,28
Фондоозброєність, тис. грн	130,53	3 733,35	3 211,47	240,51
Фондовіддача, тис. грн	19,19	4,35	2,77	3,54

Джерело: розраховано автором на основі звітності компанії [10].

Аналіз показників ефективності використання основних засобів підприємства за 2025 рік демонструє, що найбільший показник фондовіддачі зафіксовано за ТОВ «НВП «УКРЗООВЕТПРОМПОСТАЧ» - 19,19 грн чистого доходу від реалізації на 1 гривню середньорічної вартості основних засобів. Однак таке аномально високе значення показника у порівнянні з конкурентами зумовлено низькою балансовою вартістю основних засобів досліджуваного підприємства (10,7 млн. грн проти 171-263 млн. грн.). Обернений до нього показник фондомісткості показує, що найбільше значення характерне для ТОВ «АБМ-ТРЕЙД» і становить 0,36 грн середньорічної вартості основних засобів на 1 гривню чистого доходу від реалізації, що є негативним результатом.

Однак варто розглянути величину середньорічної вартості основних засобів підприємств, де найбільше величина належить саме ТОВ «АБМ-ТРЕЙД», а коефіцієнт зносу для цього підприємства вказує на низьку зношеність в межах до 30%. Така ситуація може вказувати на нещодавнє оновлення основних засобів цим підприємством, що дозволило зменшити коефіцієнт зношеності та оновлення, а також підняти показник фондоозброєності. Однак тимчасово негативним чином вплинуло на показник фондовіддачі, який зменшився до мінімального рівня у порівнянні з конкурентами.

Щодо ТОВ «НВП «УКРЗООВЕТПРОМПОСТАЧ», то тут протилежна ситуація, де високий показник фондовіддачі через низьку балансову вартість основних

засобів нівелюється низьким показником фондоозброєності та високим значенням коефіцієнту зносу, який майже перевищує нормативний показник зносу у 60%.

Візуалізація показників ефективності використання

основних засобів ТОВ «НВП «УКРЗООВЕТПРОМПОСТАЧ» та конкурентів відображено на рис. 2.

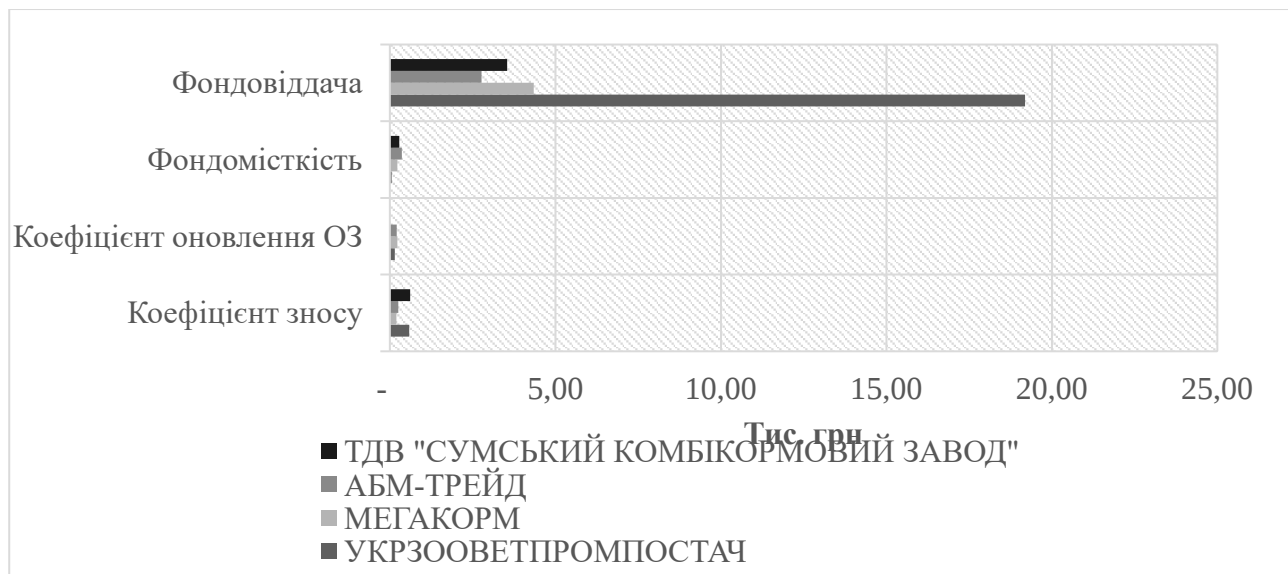


Рис. 2 Показники ефективності використання основних засобів ТОВ «НВП «УКРЗООВЕТПРОМПОСТАЧ» та конкурентів за 2025 р.

Джерело: побудовано авторами.

Отже, ТОВ «НВП «УКРЗООВЕТПРОМПОСТАЧ» відстає від конкурентів по галузі щодо показників ефективності використання основних засобів через їхню зношеність та низьке значення фондоозброєності. Таким чином, у процесі сценарного планування необхідно сфокусуватися на оновленні основних засобів.

Наступним логічним та методичним етапом здійснення сценарного планування є формулювання мети та завдання на основі проведеного на попередніх етапах аналізу. Відповідно до результатів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування ТОВ «НВП «УКРЗООВЕТПРОМПОСТАЧ» було визначено, що воно має недостатній рівень абсолютної ліквідності та високий показник зносу основних засобів протягом 2022-2025 рр. Також компаративний аналіз фінансових результатів та ефективності використання основних засобів товариства з його конкурентами по галузі вказав на неефективне використання таких засобів, що в свою чергу негативно впливає на реалізацію.

Отже, основною метою здійснення сценарного планування для ТОВ «НВП «УКРЗООВЕТПРОМПОСТАЧ» буде побудова сценаріїв для ефективного управління виробничою діяльністю підприємства.

Завданнями для сценарного планування буде:

- покращення ліквідності товариства у наступному звітному році;
- підвищення ефективності використання та стану основних засобів підприємства;
- збільшення рентабельності реалізації продукції.

Часовим горизонтом сценарного планування

обрано один календарний рік. Вибір такого відносно короткого проміжку є виправданим з огляду на високу динамічність ринкового середовища, що вимагає оперативної реакції та забезпечення максимальної достовірності прогнозних розрахунків.

Наступним етапом безпосередньо є сам процес здійснення сценарного планування, який передбачає формулювання декількох сценаріїв розвитку подій на встановлений часовий горизонт. У даному випадку буде змодельовано три сценарії розвитку ситуації з управління виробничою діяльністю досліджуваного товариства: оптимістичний, базовий та песимістичний. Основні передумови, прогнозовані показники та дії для різних сценаріїв наведено у табл. 4. Прогнозні показники сформовано на основі результатів та прогнозу маркетингового дослідження від компанії «Pro Consulting» [11].

Розроблені та запропоновані сценарії дозволяють розглянути різні ситуації розвитку подій:

— оптимістичний сценарій відображає стратегію технологічного зростання товариства за умови сприятливих зовнішніх обставин (здійснення експорту продукції у країни ЄС та розширення обсягів реалізації), які створять відповідні передумови для оновлення та заміни критично важливого обладнання;

— базовий сценарій або це стратегія поступового оновлення основних засобів, яке відбуватиметься за умови стабільного і помірного зростання національного ринку тваринництва та фінансування відмінного від грантового;

— песимістичний сценарій зі стратегією виживання товариства за умови несприятливих зовнішніх обставин на національному ринку без можливості

експорту продукції та відсутності фінансування для модернізації основних засобів. Тобто підприємство

немає ресурсів для розвитку, а лише здійснює підтримання власного функціонування.

Таблиця 4

**Основні параметри сценарного планування виробничої діяльності
ТОВ «НВП «УКРЗООВЕТПРОМПОСТАЧ»**

Сценарій	Передумови	Прогнозні показники	Основні дії
Оптимістичний (Стратегія технологічного зростання)	Отримання державного гранту на переробку (до 8 млн грн) або пільгового кредиту «5-7-9%».	Зниження зносу ОЗ до 30–35% (рівень конкурента).	Повна заміна критичного обладнання.
	Пожвавлення ділової активності тваринницького сектору та розвиток фермерських господарств. Формування сприятливих умов для експорту комбікормів для тварин в країни ЄС.	Збільшення чистого доходу на 20%	Впровадження автоматизації.
		Зростання чистої рентабельності до рівня 2%.	Сертифікація GMP+ для експорту в ЄС.
Базовий (Реалістичний) (Стратегія поступового оновлення)	Стабільний та поступовий розвиток національного ринку комбікормів.	Зростання доходів на 15%.	Фокус на найбільш рентабельних продуктах (премікси).
	Фінансування модернізації переважно за рахунок власного прибутку, банківських позик та капіталу материнської компанії ТОВ «НВП «УКРЗООВЕТПРОМПОСТАЧ».	Стабілізація зносу ОЗ на рівні 50%.	Модернізація лише «вузьких місць» виробництва.
		Чиста рентабельність на рівні 1,5%	Утримання частки внутрішнього ринку.
Песимістичний (Стратегія виживання)	Погіршення макроекономічної ситуації, зростання цін на енергоносії, зростання інфляції та девальвація гривні до іноземних валют.	Падіння обсягів чистого доходу (-5%).	Перехід в режим жорсткої економії.
	Відмова у кредитуванні, неможливість залучення інвестицій та відмова материнської компанії у фінансуванні модернізації через брак власних ресурсів. Неможливість здійснювати експорт в країни ЄС через брак фінансів.	Зростання зносу ОЗ до критичних >65%.	Капітальний ремонт старого обладнання замість купівлі нового.
		Падіння рентабельності до 0–0,5%.	Скорочення асортименту та персоналу.

Джерело: сформовано автором на основі [11].

Метод сценарного планування дозволяє оперативно реагувати на зміну обставин та діяти відповідно до одного із сформованих заздалегідь сценаріїв.

Реалізація кожного зі сценаріїв певним чином впливатиме на показники досліджуваного підприємства, які

є основними індикаторами та завданнями сценарного планування (табл. 5). Таким чином ці показники відображатимуть результативність кожного із запропонованих сценаріїв.

Таблиця 5

Індикатори сценарного планування від реалізації кожного з сценаріїв

Показник	Оптимістичний сценарій	Базовий сценарій	Песимістичний сценарій	Критерії оцінки
Темп приросту чистого доходу	до 20%	до 15%	(-5%) (скорочення)	Динаміка змін у порівнянні з попереднім звітним роком.
Чиста рентабельність реалізації	2%	1,5%	0-0,5%	Співвідношення чистого прибутку до чистого доходу (поточний рівень 1,0%).
Коефіцієнт зносу основних засобів	до 30-35%	до 50%	>65%	Ступінь фізичного зношення виробничих фондів (поточний рівень 59%).
Фондоозброєність праці, тис. грн на особу	434,365	227,048	117,291	Вартість основних засобів на одного працівника (індикатор технологічності).

Джерело: сформовано автором.

Оптимістичний сценарій для досліджуваного підприємства дозволить покращити основні показники, які відображають ефективність використання основних засобів та фінансових результатів підприємства. Однак цей сценарій не дозволить досягти рівня лідерів, однак

певним чином покращить результати у порівнянні з ТДВ "СУМСЬКИЙ КОМБІКОРМОВИЙ ЗАВОД».

Базовий сценарій є менш успішним для досягнення конкурентної переваги, однак він дозволяє здійснити поступовий і мінімальний розвиток основних

засобів підприємства. Песимістичний сценарій є одним із найгірших варіантів розвитку подій і передбачає моделювання поступової стагнації діяльності товариства.

На основі сформованих сценаріїв необхідно провести розробку та реалізації плану функціонування підприємства відповідно до обраного сценарію. На цьому етапі управлінський персонал підприємства має розробити перелік конкретних заходів та рішень відповідно до можливостей та особливостей власного підприємства.

На останньому етапі моніторингу процесу реалізації сценарію та оцінки його результатів відбувається регулярне та фінальне оцінювання втілення сценарію у господарську діяльність підприємства. Цей етап дозволяє відстежувати перебіг реалізації сценарію та оперативно коригувати рішення з метою дотримання плану реалізації.

Висновки. Застосування інструментарію сценарного планування для ТОВ «НВП «УКРЗООВЕТПРОМПОСТАЧ» дозволило напрацювати три основні альтернативні комплекси управлінських рішень метою яких є збільшення рентабельності та темпів приросту чистого доходу, зменшення зносу основних засобів та підвищення ефективності управління основними засобами.

Розроблений оптимістичний сценарій передбачає зниження зносу ОЗ до рівня конкурентів по галузі у діапазоні 30-35%, збільшення чистого доходу на 20% від рівня 2025 року, що в підсумку сприяло зростанню чистої рентабельності до рівня 2%. Основними управлінськими рішеннями та діями була б повна заміна критично зношеного обладнання, впровадження автоматизації та сертифікація для експорту в країни ЄС.

Базовий або реалістичний сценарій передбачає поступове покращення чистого доходу на 15% з подальшим зростанням чистої рентабельності на 1,5% і стабілізації показника зносу ОЗ на рівні 50%. Вказаних показників планується досягнути завдяки фокусу на найбільш рентабельних продуктах та модернізації лише «вузьких місць виробництва» з метою розширення виробничої потужності.

Песимістичний сценарій передбачає падіння обсягів доходу на 5%, зростання зносу та перевищення критичного показника в 65% та падіння чистої рентабельності до рівня 0,5%. Даний сценарій станеться за умов стагнації вітчизняної економіки та посилення руйнування інфраструктури.

Отже, на основі проведеного дослідження було систематизовано основні етапи та складові елементи сценарного планування для підприємств, що функціонують на окремих товарних ринках, в умовах невизначеності. Також, дістали подальшого розвитку основні параметри сценарного планування виробничої діяльності за рахунок визначення ключових передумов, прогнозних показників та ключових заходів, які є найбільш доцільним використовувати саме для досліджуваного товарного ринку в умовах невизначеності.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. В ході підготовки статті було використано інструменти генеративного штучного інтелекту (Gemini, Google, 2026) для цілей перекладу тексту з української мови на англійську, а також пошуку та оформлення списку літератури. Жоден текст, згенерований за допомогою штучного інтелекту, не використовувався без критичного редагування. Автори несуть повну відповідальність за науковість, авторський контент, актуальні джерела літератури.

Список використаних джерел:

1. Звіт про непрямі фінансові втрати економіки внаслідок військової агресії росії проти України до кінця 2026 року / Київська школа економіки. 2026. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2026/02/KSE-Institute_Losses-2026-Report-ua-2.pdf (дата звернення: 23.04.26).
2. Іллічов Р. Проблеми розвитку і структурні зрушення в переробній промисловості України на сучасному етапі. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 7. С. 39-52. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/07/7.25._topic_Ruslan-Illichov-39-52.pdf
3. Гречко А. В., Джумаєв Д. Д. Імплементация зарубіжного досвіду стратегічного управління на вітчизняних підприємствах аграрного сектору. Економічний вісник КНУ. 2021. № 18. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.240580> URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/240580> (дата звернення: 23.04.26).
4. Brouwer R., De Blois C. Integrated modelling of risk and uncertainty underlying the cost and effectiveness of water quality measures. Environmental Modelling & Software. 2008. Vol. 23(7). Pp. 922-937. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.envsoft.2007.10.006>
5. Макалюк І. В., Кривда О. В., Лайкова А. О. Якісний аналіз ризиків вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3950/3874> (дата звернення: 23.04.26).
6. Самойлик Ю. В., Гринько О. В. Сценарне планування в логістиці як інструмент протидії зовнішнім загрозам: роль BI-платформ у швидкому прийнятті управлінських рішень. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 14. С. 105-110. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.105>
7. Уряд запровадив додаткову підтримку тваринництва. Міністерство економіки України. 2024. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/43baa278-2426-4c92-bebd-875203b303e8?lang=uk-UA&isSpecial=True&title=UriadZaprovadivDodatkovuPidtrimkuTvarinnitstva> (дата звернення: 23.04.26).
8. Нікішина О. Тенденції розвитку українського ринку комбікормової продукції в умовах нестабільності. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2024. Вип. 5. С. 145-162. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024->

5-145-162

9. Яців І., Темненко С. Особливості формування і функціонування ринку кормових добавок в Україні. Агропродовольчі ринки. 2024. № 2. С. 3-11. DOI: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2024.02.003> URL: <https://agrarianeconomy.lnup.edu.ua/index.php/en/archiveeng/66-english/archive/2024-t-17-2-en-1/564-1> (дата звернення: 23.04.26).

10. Аналітична система YouControl. YouControl. 2026. URL: <http://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 23.04.26).

11. Комбікорми в Україні – купити готовий звіт. Pro-Consulting. 2025. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-kombikormov-v-ukraine-2025-god> (дата звернення: 23.04.26).

References:

1. Kyiv School of Economics. (2026). Zvit pro nepriami finansovi vtraty ekonomiky vnaslidok viiskovoi ahresii rosii proty Ukrainy do kintsia 2026 roku [Report on indirect financial losses of the economy as a result of Russia's military aggression against Ukraine until the end of 2026]. https://kse.ua/wp-content/uploads/2026/02/KSE-Institute_Losses-2026-Report-ua-2.pdf [in Ukrainian].

2. Illichov, R. (2025). Problemy rozvytku i strukturni zrushennia v pererobnii promyslovosti Ukrainy na suchasnomu etapi [Problems of development and structural shifts in the processing industry of Ukraine at the present stage]. Aktualni problemy ekonomiky, (7), 39-52. https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/07/7.25._topic_Ruslan-Illichov-39-52.pdf [in Ukrainian].

3. Hrechko, A. V., & Dzhumakiieva, D. D. (2021). Implementatsiia zarubizhnogo dosvidu stratehichnogo upravlinnia na vitchyznianskykh pidpriemstvakh ahramnoho sektoru [Implementation of foreign experience of strategic management at domestic enterprises of the agricultural sector]. Ekonomichnyi visnyk KPI, (18). <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.240580> [in Ukrainian].

4. Brouwer, R., & De Blois, C. (2008). Integrated modelling of risk and uncertainty underlying the cost and effectiveness of water quality measures. Environmental Modelling & Software, 23(7), 922-937. <https://doi.org/10.1016/j.envsoft.2007.10.006>

5. Makaliuk, I. V., Kryvda, O. V., & Laikova, A. O. (2024). Yakisnyi analiz ryzykiv vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Qualitative analysis of risks of domestic enterprises under martial law]. Ekonomika ta suspilstvo, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73> [in Ukrainian].

6. Samoilyk, Yu. V., & Hrynko, O. V. (2025). Stsenarne planuvannia v lohistytsi yak instrument protydii zovnishnim zahrozam: rol BI-platform u shvydkomu pryiniatti upravlinskykh rishen [Scenario planning in logistics as a tool for countering external threats: the role of BI platforms in making quick management decisions]. Investytsii: praktyka ta dosvid, (14), 105-110. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.105> [in Ukrainian].

7. Ministry of Economy of Ukraine. (2024, March 3). Uriad zaprovadyv dodatkovu pidtryмку tvarynnystva [The government introduced additional support for animal husbandry]. <https://me.gov.ua/News/Detail/43baa278-2426-4c92-bebd-875203b303e8?lang=uk-UA&isSpecial=True&title=UriadZaprovadyvDodatkovuPidtrimkuTvarinnystva> [in Ukrainian].

8. Nikishyna, O. (2024). Tendentsii rozvytku ukrainskoho rynku kombikormovoi produktsii v umovakh nestabilnosti [Trends in the development of the Ukrainian market of compound feed products in conditions of instability]. Acta Academiae Berengasiensis. Economics, (5), 145-162. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-145-162> [in Ukrainian].

9. Yatsiv, I., & Temnenko, S. (2024). Osoblyvosti formuvannia i funktsionuvannia rynku kormovykh dobavok v Ukraini [Features of the formation and functioning of the market of feed additives in Ukraine]. Ahroprodovolchi rynky, (2), 3. <https://doi.org/10.31734/agrarecon2024.02.003/> [in Ukrainian].

10. YouControl. (2026). Analitichna systema YouControl [YouControl analytical system]. <http://youcontrol.com.ua/> [in Ukrainian].

11. Pro-Consulting. (2025). Kombikormy v Ukraini – kupyty hotovy zvit [Compound feeds in Ukraine – buy a ready report]. <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-kombikormov-v-ukraine-2025-god> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 06.07.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 27.07.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 25.08.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.