

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра менеджменту

ДУБИНЧУК ВІКТОРІЯ ВОЛОДИМИРІВНА

**СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:

ТОЦЬКА ОЛЕСЯ ЛЕОНТІЙВНА,
доктор економічних наук, професор

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № _

засідання кафедри менеджменту

від __ _____ 2025 р.

Завідувач кафедри

_____ Наталія ХОМІЮК

ЛУЦЬК 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Перший (бакалаврський) рівень
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

«5» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)
ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Дубинчук Вікторії Володимирівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема (роботи) проєкту Стратегічний менеджмент організації в умовах воєнного стану.

Керівник роботи (проєкту) Тоцька Олеся Леонтіївна, доктор економічних наук, професор

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

2. Строк подання здобувачем роботи (проєкту) 12.06.2025 р.

3. Мета та завдання ВКР (проєкту) Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного управління організацією в умовах воєнного стану. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено завдання: оцінити особливості стратегічного управління підприємствами в умовах кризових ситуацій та воєнного стану, проаналізувати роль стратегічного менеджменту для забезпечення стабільності та ефективності діяльності підприємств у воєнний період, визначити методи та підходи до адаптації стратегічного управління для підприємств харчової промисловості в умовах воєнного стану, оцінити поточний стан управлінських практик на підприємстві та їх здатність до адаптації в умовах кризових ситуацій, розробити рекомендації щодо вдосконалення стратегічного менеджменту на підприємстві для підвищення ефективності діяльності в умовах воєнного стану.

4. Дата видачі завдання: 5.11.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Дубинчук В. В. Стратегічний менеджмент організації в умовах воєнного стану.

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні та методологічні основи стратегічного менеджменту в умовах воєнного стану. Визначено особливості адаптації стратегічного управління підприємствами харчової промисловості в умовах кризових ситуацій, а також досліджено роль стратегічного менеджменту для забезпечення стабільності та ефективності їх діяльності в умовах воєнного часу.

Наукова новизна роботи полягає у розробці практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи стратегічного менеджменту в умовах воєнного стану, а також у вдосконаленні теоретичних підходів до стратегічного аналізу в кризовому середовищі.

Удосконалено термінологічно-понятійний апарат, зокрема поняття «стратегічний менеджмент в умовах воєнного стану», яке розглядається як системний процес формування, адаптації та реалізації стратегічних рішень для забезпечення стабільності, життєздатності та поступального розвитку організації в умовах постійних загроз.

Здійснено аналіз управлінських практик та оцінено здатність підприємства до адаптації до змін. Виявлено основні проблеми, що виникають у процесі стратегічного управління в умовах воєнного стану, і розроблено рекомендації щодо вдосконалення стратегічного менеджменту для підвищення ефективності діяльності підприємства. Пропонується модель адаптації стратегічного управління, яка враховує особливості роботи підприємств харчової промисловості в умовах воєнного часу.

Результати дослідження мають практичну цінність для організацій, які функціонують в умовах надзвичайних обставин, та можуть бути використані

для розробки антикризових стратегій, покращення управлінських процесів і забезпечення стратегічної стійкості.

Сформовані рекомендації спрямовані на підвищення ефективності управлінських процесів, зміцнення стратегічної стійкості, формування антикризових механізмів реагування, а також на оптимізацію організаційної структури та стратегічних пріоритетів у відповідь на зовнішні виклики.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, воєнний стан, підприємства харчової промисловості, адаптація, ефективність.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	
1.1. Сутність, складові елементи та значення стратегічного менеджменту організації	8
1.2. Особливості стратегічного менеджменту організації в умовах воєнного стану	12
1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності стратегічного менеджменту організації	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	
2.1. Загальна характеристика підприємства й аналіз основних показників його діяльності	21
2.2. Аналіз стратегічного менеджменту організації	33
2.3. Оцінка ефективності стратегічного менеджменту організації в умовах воєнного стану	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

Актуальність теми. У контексті воєнного стану, який охопив Україну внаслідок широкомасштабного вторгнення, діяльність підприємств, зокрема у сфері харчової промисловості, набула нових параметрів стратегічної складності. Порушення логістичних ланцюгів, зростання виробничих ризиків, невизначеність ринкових перспектив і потреба в адаптивності управлінських рішень актуалізують дослідження стратегічного менеджменту як інструменту забезпечення функціональної стабільності та довготривалого розвитку.

Серед науковців, котрі розглядали питання стратегічного менеджменту на підприємстві, можна виділити таких: О. М. Власов, О. В. Длугопольський, С. В. Ільченко, І. А. Скляр, І. І. Гарасим, В. О. Міщенко, О. Є. Кузьмін, О. Є. Гудзь, О. О. Кібальник, Є. О. Балацький, Д. М. Стеченко, Л. В. Костирко, В. В. Дергачова, Т. Г. Савченко, О. М. Чубай та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є дослідження теоретичних і методичних аспектів стратегічного менеджменту на підприємстві в умовах воєнного стану.

Завдання дослідження:

- дослідити сутність, складові елементи та значення стратегічного менеджменту організації;
- проаналізувати особливості стратегічного менеджменту організації в умовах воєнного стану;
- визначити методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності стратегічного менеджменту організації;
- надати загальну характеристика підприємства та проаналізувати основні показники його діяльності;
- здійснити аналіз стратегічного менеджменту організації;

– оцінити стратегічний менеджмент організації в умовах воєнного стану.

Об’єкт дослідження: стратегічний менеджмент підприємства в умовах воєнного стану.

Предмет дослідження: теоретико-методичні та прикладні засади стратегічного менеджменту підприємства в період воєнного стану.

Матеріали дослідження. Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність організацій в умовах воєнного стану; аналітичні й фінансові показники конкретної організації; статистичні та звітні дані вітчизняних і міжнародних установ щодо впливу воєнного стану на стратегічне управління; наукові праці українських і закордонних авторів, у яких висвітлено теоретичні засади стратегічного менеджменту.

Наукова новизна полягає в адаптації стратегічного управління підприємством харчової промисловості до умов воєнного стану. У роботі розроблено модель стратегічного менеджменту, яка враховує кризові ситуації та дає змогу підприємству ефективно функціонувати в умовах нестабільності. Розроблені рекомендації з удосконалення управлінських практик на підприємстві є новим кроком у розвитку стратегічного менеджменту в умовах воєнного стану.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці методичних рекомендацій щодо адаптації стратегічного управління на підприємствах харчової промисловості в умовах воєнного стану. Розроблена модель стратегічного менеджменту дозволить підвищити свою ефективність та стабільність у період кризових ситуацій.

Апробація результатів та публікації. За результатами дослідження опубліковано тези доповіді на X Міжнар. наук.-практ. конф. «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами (6 груд. 2024 р. Луцьк) [31], подано тези на конференцію «Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів» (20 черв. 2025 р., м. Житомир).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1. Сутність, складові елементи та значення стратегічного менеджменту організації

Стратегічний менеджмент є ключовою складовою ефективного функціонування сучасної організації в умовах динамічного зовнішнього середовища та зростаючої конкуренції. Його основне завдання полягає в забезпеченні довгострокового розвитку підприємства шляхом формування, реалізації та коригування стратегій відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Вперше поняття стратегічного менеджменту набуло системного теоретичного обґрунтування в працях американських вчених І. Ансоффа, М. Портера, А. Чандлера, Г. Мінцберга й ін. Так, І. Ансофф охарактеризував його як «набір рішень і дій, що ведуть до розробки та реалізації стратегій із метою досягнення цілей організації». М. Портер, своєю чергою, акцентував увагу на конкурентній перевазі як результаті стратегічного позиціонування підприємства в галузі.

До сутності стратегічного менеджменту входять:

- формування місії, бачення та стратегічних цілей;
- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища;
- вибір стратегії (корпоративної, бізнес-рівня, функціональної);
- реалізація стратегії;
- моніторинг, контроль і коригування реалізації стратегічних рішень.

На думку Г. Мінцберга, «стратегічний менеджмент поєднує як формальні, аналітичні процеси, так і інтуїтивне стратегічне мислення, що дозволяє адаптуватися до турбулентного середовища».

Складовими елементами стратегічного менеджменту є:

- стратегічний аналіз – оцінка внутрішніх ресурсів і зовнішніх факторів (PEST-аналіз, SWOT-аналіз, п'ять сил Портера);
- стратегічне планування – формування стратегії відповідно до цілей організації;
- стратегічна реалізація – впровадження запланованих дій у практику;
- стратегічний контроль – оцінка результатів і прийняття коригуючих рішень.

Значення стратегічного менеджменту полягає в тому, що він забезпечує:

- довгострокову конкурентоспроможність підприємства;
- раціональне використання ресурсів;
- гнучкість в умовах змін зовнішнього середовища;
- підвищення ефективності управлінських рішень;
- формування проактивної моделі поведінки підприємства.

Загалом стратегічний менеджмент виступає інтегруючим механізмом між потенціалом організації та викликами ринку. Його впровадження набуває особливої актуальності в умовах кризових або нестабільних ситуацій, таких як воєнний стан, що має безпосередній вплив на функціонування підприємств.

У сучасних умовах підприємства України змушені працювати в складному та нестабільному середовищі, що зумовлено насамперед воєнним станом. Із початком повномасштабної агресії проти України економіка країни зазнала серйозних потрясінь, що вплинули як на загальнодержавний рівень, так і на діяльність конкретних суб'єктів господарювання.

Підприємства сьогодні виконують не лише економічну, а й соціально-стратегічну функцію. Вони забезпечують населення товарами та послугами, підтримують зайнятість, сплачують податки до бюджету, а також нерідко долучаються до волонтерської й оборонної діяльності. Умови воєнного стану вимагають від бізнесу гнучкості, адаптивності та соціальної відповідальності.

Сучасність функціонування підприємства визначається низкою характерних рис:

- адаптація до нових викликів: підприємства змінюють логістику, постачання, перебудовують виробничі процеси, переводять працівників на дистанційну форму роботи або гнучкі графіки;
- цифровізація: зростає роль електронної комерції, дистанційного обслуговування клієнтів, автоматизації виробництва й управлінських процесів;
- підвищення ролі соціальної відповідальності: бізнес активно допомагає Збройним Силам України, підтримує внутрішньо переміщених осіб, надає гуманітарну допомогу;
- переорієнтація ринків: у зв'язку з втратою частини внутрішнього ринку та складнощами на зовнішніх ринках, підприємства шукають нові напрями збуту, співпрацюють із міжнародними партнерами [5].

Значення підприємства в умовах воєнного стану значно зростає. Воно стає опорою для економіки регіону та держави в цілому. Підприємства, які змогли продовжити діяльність, демонструють приклад стійкості та згуртованості, стимулюючи інші галузі до відновлення та розвитку. Більше того, стабільна робота бізнесу – це внесок у фінансову безпеку країни, її економічну самостійність і майбутнє відновлення після завершення військового стану.

Таким чином, підприємства відіграють ключову роль у підтримці економічного фронту країни. Вони не лише зберігають економічну активність, а й беруть участь у загальнонаціональній боротьбі за суверенітет, демонструючи приклад ефективної адаптації до надзвичайно складних умов.

Окрім безпосередніх змін у господарській діяльності, варто наголосити на трансформації ролі підприємства як інституції. У нових умовах багато суб'єктів господарювання стали своєрідними платформами згуртованості – не лише для працівників, а й для місцевих громад. Вони сприяють налагодженню комунікації, мобілізації ресурсів і створенню безпечного середовища.

Особливої актуальності набуває поняття економічної стійкості підприємства – здатності продовжувати діяльність навіть у критичних умовах завдяки гнучкому управлінню, кризовому плануванню та стратегічним

партнерствам. Суб'єкти господарювання, що зуміли завчасно диверсифікувати свої постачання, інвестували в онлайн-платформи, мали резервні фонди або гнучку структуру управління, адаптувалися значно швидше, ніж ті, що діяли за старою моделлю.

Крім того, підприємства почали відігравати активну роль у відбудові країни навіть у період військового стану. Частина бізнесу ініціює локальні інфраструктурні проєкти, підтримує місцеве самоврядування, бере участь у створенні нових освітніх програм, профорієнтаційних центрів, забезпечуючи розвиток людського капіталу.

Варто також відзначити посилення співпраці між державою і приватним сектором. В умовах військового стану держава змушена оперативно реагувати на виклики, зменшуючи бюрократичний тиск, запроваджуючи податкові пільги, кредитні програми, релокацію підприємств із зони бойових дій. Така співпраця формує нову економічну модель, де партнерство між владою і бізнесом стає запорукою національної безпеки.

Не менш важливою є роль малого та середнього бізнесу (МСБ). Саме МСБ часто демонструє вищу мобільність, краще адаптується до нових умов і швидше реагує на потреби суспільства. У багатьох регіонах МСБ став рушієм економічної активності, навіть попри обмежені ресурси, демонструючи інноваційність і соціальну орієнтованість [16].

Таким чином, воєнний стан не лише створив нові загрози для підприємств, але й став каталізатором структурних змін у самій моделі ведення бізнесу. Сучасне українське підприємство – це вже не просто суб'єкт господарювання, а активний учасник соціального, економічного й оборонного простору держави, що здатний брати на себе частину відповідальності за національну стійкість і відновлення України.

1.2. Особливості стратегічного менеджменту організації в умовах воєнного стану

Стратегічний менеджмент підприємства в умовах воєнного стану набуває особливого значення через високий рівень невизначеності, загрозу збройної агресії, втрати ринків, проблеми з логістикою, дефіцит кадрів і постійні зміни у державному регулюванні. Ці обставини вимагають перегляду традиційних підходів до стратегічного планування, оперативного управління та взаємодії з зовнішнім середовищем. У таких умовах розвиток підприємства не може обмежуватися лише економічним зростанням, а повинен орієнтуватися на довгострокову стійкість, адаптивність та соціальну відповідальність.

Воєнний стан суттєво змінює зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування підприємства. Серед основних зовнішніх чинників варто виділити:

- порушення ланцюгів постачання;
- нестабільність цін на сировину, енергоносії та логістику;
- ризики фізичного знищення активів;
- часткову втрату внутрішнього та зовнішнього ринків;
- зниження купівельної спроможності населення;
- мобілізацію кадрів та вимушене переміщення працівників;
- нормативні обмеження та швидкі зміни в законодавстві.

Внутрішні ж фактори включають:

- дефіцит ресурсів (фінансових, людських, матеріальних);
- необхідність забезпечення безпеки персоналу;
- посилення психологічного тиску в колективі;
- необхідність переосмислення пріоритетів розвитку.

У цих умовах підприємство має орієнтуватися не лише на збереження бізнесу, а й на створення моделі, здатної витримати кризові явища та швидко реагувати на зміни.

Управління розвитком в умовах війни передбачає впровадження коротко- та середньострокових стратегій, що передбачають швидке прийняття рішень,

багатоваріантне планування та системне управління ризиками. Класичні довгострокові стратегії поступаються місцем адаптивним моделям розвитку, які мають такі особливості:

- фокус на стійкість і виживання: першим пріоритетом стає забезпечення безперервності діяльності, навіть за мінімальних обсягів виробництва;
- оцінка ризиків у реальному часі: керівництво має регулярно оновлювати карти ризиків, прогнозувати сценарії розвитку подій;
- диверсифікація: стратегічним завданням є розширення каналів збуту, створення нових продуктів, вихід на альтернативні ринки;
- стратегічні альянси: кооперація з іншими підприємствами, волонтерськими структурами, міжнародними партнерами забезпечує додаткову підтримку та ресурси;
- використання антикризових інструментів: реструктуризація, тимчасове замороження проєктів, перенесення виробництва до безпечніших регіонів [20].

У надзвичайних умовах критично важливу роль відіграє стиль управління. Успішні керівники демонструють гнучкість, швидкість реакції, комунікаційну відкритість і здатність до ухвалення рішень у ситуації невизначеності. Антикризовий менеджмент у таких умовах включає:

- створення оперативних штабів для координації дій;
- формування альтернативних бізнес-моделей;
- чіткий розподіл повноважень і відповідальності;
- постійну комунікацію з колективом і партнерами;
- підтримку морального духу персоналу.

Психологічний фактор стає надзвичайно важливим – персонал, що працює в умовах воєнної тривоги, потребує додаткової підтримки, гнучкого графіку роботи, іноді – переселення або забезпечення житлом і базовими потребами. Саме тому лідерські якості управлінців у цей період мають величезне значення [21].

У відповідь на виклики війни багато підприємств почали активно впроваджувати нові технології. Підвищення рівня цифровізації дозволяє не лише автоматизувати процеси, а й забезпечити дистанційну роботу, що критично важливо в умовах загрози фізичної небезпеки. Наприклад:

- впровадження CRM/ERP систем;
- перехід до онлайн-торгівлі;
- використання хмарних рішень для збереження даних;
- онлайн-комунікація й електронний документообіг.

Важливою особливістю стала релокація бізнесу в безпечніші регіони України.

Завдяки державним програмам (наприклад, програмі релокації підприємств від Мінекономіки) тисячі підприємств змогли перенести виробництво до західних регіонів і відновити роботу. Це, своєю чергою, стимулювало розвиток нових кластерів, налагодження співпраці між місцевими органами влади та бізнесом.

Управління розвитком підприємства під час війни не може бути відокремленим від суспільних процесів. Бізнес дедалі більше розглядається як суб'єкт національної безпеки. Тому соціальна відповідальність – допомога ЗСУ, підтримка працівників, волонтерство – стає не лише моральною потребою, а й важливою складовою стратегії виживання.

Крім того, підтримка репутації, прозорість діяльності та соціально відповідальна поведінка формують довіру з боку клієнтів, партнерів, працівників і суспільства загалом. У кризових умовах довіра – це стратегічний актив, який визначає перспективи розвитку після завершення війни.

Одним із ключових викликів для підприємств у воєнний період стало управління персоналом. Багато організацій зіткнулися з відтоком працівників через евакуацію, мобілізацію, зміну місця проживання чи психологічне вигорання. У зв'язку з цим важливою особливістю управління розвитком стало:

- гнучке кадрове планування: оптимізація чисельності персоналу, впровадження змішаних графіків, збереження ключових працівників;

- підтримка ментального здоров'я: психологічні консультації, створення дружнього робочого середовища, що дозволяє зменшити тривожність;

- інвестування в навчання: підготовка універсальних фахівців, здатних виконувати кілька функцій, онлайн-курси та тренінги;

- побудова лояльності: соціальні пакети, підтримка родин мобілізованих працівників, внутрішні програми допомоги.

Формування лояльної й адаптивної команди є критичним фактором розвитку в умовах постійної нестабільності.

Воєнний стан загострив проблему нестачі фінансових ресурсів. Банківське кредитування стало менш доступним, інвестори зменшили активність, а внутрішні резерви організацій швидко вичерпувалися. У відповідь на це підприємства змушені:

- шукати грантове фінансування від міжнародних донорів (USAID, GIZ, EBRD та ін.);

- брати участь у державних програмах підтримки, таких як «єРобота» або релокаційні ініціативи;

- використовувати краудфандингові платформи для залучення коштів під соціальні або інноваційні проєкти;

- переглядати фінансову політику – скорочувати витрати, реструктуризувати зобов'язання, створювати кризові бюджети.

Управління фінансами в умовах війни – це, насамперед, про збереження ліквідності, гнучкість планування й оперативне реагування на зміну фінансового стану [7].

У багатьох підприємств стратегічне мислення зміщується у напрямі повоєнного відновлення. Вже зараз формується нове бачення розвитку бізнесу, з урахуванням:

- трендів «зеленої» економіки й енергоефективності;
- необхідності відновлення інфраструктури й участі бізнесу в її модернізації;

- моделі «глобального локалізму», коли підприємства орієнтуються на локальні ресурси та ринки, але в межах глобальних стандартів;
- потреби в сталому розвитку, який включає економічну, соціальну та екологічну складові.

Таким чином, воєнний стан стає не лише викликом, а й своєрідною точкою перезавантаження, після якої можливий якісно новий розвиток українських підприємств.

В умовах воєнного стану управління розвитком підприємства вимагає гнучкості, інноваційності, соціальної орієнтації та готовності до швидкої адаптації. Лише ті організації, які зможуть перебудувати свої управлінські процеси відповідно до нової реальності, зберегти команду, адаптуватися до нових ринків і умов, матимуть шанс не лише вижити, а й стати рушієм повоєнного відновлення й економічного зростання України.

1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності стратегічного менеджменту організації

В умовах воєнного стану управління підприємством зазнає глибоких трансформацій, що потребує вдосконалення підходів до аналізу його ефективності. Традиційні інструменти оцінювання часто виявляються недостатньо адаптивними до нових реалій, оскільки не враховують критичних факторів ризику, турбулентності середовища, соціальних і безпекових чинників.

Ефективне управління підприємством в умовах війни передбачає не лише досягнення економічних результатів, а й збереження життєздатності, адаптацію до змін, забезпечення безпеки персоналу, виконання соціальних функцій і забезпечення сталого функціонування в надзвичайних обставинах. Відповідно, методичні підходи до аналізу мають бути інтегрованими, багатфакторними та кризово-орієнтованими.

Одним із базових підходів є комплексний аналіз внутрішніх і зовнішніх складових ефективності стратегічного управління. Серед внутрішніх компонентів варто виокремити: стратегічне планування, організаційну структуру, кадрову політику, фінансову стійкість, інноваційний потенціал, адаптивність і лідерство. Зовнішні чинники включають: стан ринку, геополітичну ситуацію, наявність держпідтримки, логістичну доступність і конкуренцію.

В умовах воєнного стану особливої актуальності набуває використання сценарного аналізу, що дозволяє моделювати можливі варіанти розвитку подій і розробляти альтернативні управлінські рішення. Цей метод забезпечує стратегічну гнучкість і готовність до швидкої адаптації.

Також ефективним є застосування SWOT-аналізу з акцентом на загрози та слабкі сторони, що актуалізуються в умовах конфлікту. Підприємства повинні систематично переоцінювати свої сильні та слабкі сторони, виявляти можливості та потенційні ризики, особливо в логістиці, фінансах, кадровому забезпеченні та безпеці.

Метод PESTLE-аналізу дозволяє досліджувати політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори, які суттєво змінюються під час війни. Наприклад, нестабільність законодавства, інфляція, енергетичні виклики та політична невизначеність мають бути враховані у стратегічному управлінні.

Оцінка ефективності управління також потребує перегляду фінансових показників. Поряд із класичними індикаторами рентабельності, ліквідності й оборотності активів, доцільно використовувати індекси адаптивності, коефіцієнти витривалості бізнесу, а також показники соціальної активності підприємства (розмір підтримки ЗСУ, збереження робочих місць тощо).

Метод балансованої системи показників (BSC) у воєнний час трансформується в напрямі підвищеної уваги до нематеріальних активів: компетентності персоналу, рівня довіри клієнтів, стійкості до стресу, цифрових можливостей і гнучкості бізнес-моделі [2].

Варто також використовувати метод експертного оцінювання, який дозволяє залучити галузевих фахівців, кризових менеджерів, аналітиків до оцінки стратегії та тактики управління в екстремальних умовах. Це забезпечує неупереджений погляд на ситуацію та допомагає уникати типових помилок.

Застосування методів антикризового управління передбачає постійний моніторинг ризиків, визначення критичних точок у діяльності, розробку планів реагування на надзвичайні ситуації та швидке переналаштування ресурсів. Управління має будуватися на основі принципів гнучкості, багатоваріантності та стійкості.

Інтеграція цифрових рішень дозволяє автоматизувати процеси аналізу. Зокрема, використання BI-систем, ERP-платформ та аналітики великих даних надає керівництву можливість оперативно приймати рішення, базуючись на реальній ситуації.

Для підвищення якості оцінки ефективності доцільно використовувати метод динамічних порівнянь, що дозволяє відслідковувати зміни у ключових показниках до, під час та після впливу кризових факторів.

Окрему роль відіграють індикатори сталості, які визначають здатність підприємства функціонувати в довгостроковій перспективі. До них належать: рівень екологічної відповідальності, дотримання етичних норм, рівень репутації, наявність стійких партнерств.

Таким чином, методичні підходи до аналізу й оцінки управління в умовах воєнного стану повинні бути гнучкими, міждисциплінарними, орієнтованими на кризові фактори. Вони мають забезпечити комплексну оцінку здатності підприємства не лише досягати цілей, а й зберігати життєздатність, адаптуватися та підтримувати економічну стійкість держави.

На основі методик можна розробити індивідуальну модель аналітичного супроводу управлінських рішень для кожного підприємства, що дозволить ефективно функціонувати навіть у найскладніших обставинах воєнного часу.

Управління в умовах воєнного стану має переосмислюватися не лише як забезпечення поточної операційної діяльності, а як процес стратегічного

передбачення, формування адаптивної організаційної культури та впровадження нових управлінських парадигм. У цьому контексті набуває ваги використання інтегрованих підходів до оцінки ефективності управлінських рішень, що враховують як кількісні, так і якісні характеристики.

Аналіз управлінських складових в умовах воєнного стану має базуватися на концепції багаторівневої оцінки. На першому рівні оцінюється спроможність підприємства до адаптації: гнучкість організаційної структури, оперативність у прийнятті рішень, наявність планів безперервності діяльності. На другому – вивчається ефективність стратегічного управління: актуальність цілей, відповідність ресурсного забезпечення й адекватність реакції на зовнішні виклики.

Крім цього, важливим аспектом є використання методу аналізу стейкхолдерів, який дозволяє оцінити ефективність управління з позиції різних груп: власників, працівників, клієнтів, держави, громадськості. Такий підхід розширює розуміння цілей підприємства та дозволяє оптимізувати процес прийняття рішень відповідно до соціального запиту [14].

У кризовий період методи бенчмаркінгу набувають особливої цінності. Вони дозволяють порівняти дії та результати підприємства з найкращими практиками в галузі або регіоні, що сприяє впровадженню ефективних моделей поведінки. Особливо корисно орієнтуватися на досвід підприємств, що вже пройшли фази релокації, реструктуризації або переорієнтації ринків збуту.

Слід зазначити, що новими методами оцінки ефективності управління є також індикатори гуманітарної активності підприємства, які вимірюють залученість до волонтерських ініціатив, обсяг благодійної допомоги, підтримку мобілізованих працівників та їх родин, участь у програмах відновлення регіонів. Такі індикатори можуть не мати прямого економічного ефекту, але значно впливають на репутаційний капітал підприємства.

У практиці українських підприємств дедалі частіше застосовуються підходи ризик-менеджменту, які базуються на ідентифікації, кількісній оцінці та мінімізації впливу загроз. Ефективність управління в таких умовах

визначається здатністю підприємства попереджувати кризові явища або оперативно на них реагувати. Інструментами виступають карти ризиків, системи сигналів раннього попередження, стрес-тестування фінансових і логістичних моделей.

В умовах обмеженого доступу до ресурсів особливу увагу слід приділяти ефективності ресурсного менеджменту. Це передбачає аналіз показників використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, оптимізацію витрат, підвищення ефективності постачань, впровадження циркулярної економіки та повторного використання ресурсів [11].

Варто також розглянути методи оцінки інноваційної діяльності, оскільки саме здатність до інновацій часто визначає життєздатність бізнесу у складних умовах. Показники включають індекс інноваційної спроможності, частку інноваційних продуктів у загальному обсязі виробництва, швидкість упровадження цифрових технологій.

Для забезпечення стратегічної відповідності та зниження невизначеності доцільно використовувати підходи системної динаміки, які дозволяють моделювати довгострокові наслідки управлінських рішень і виявляти точки синергії чи протиріччя між підсистемами підприємства.

Сукупність вищенаведених методів дозволяє сформувати інтегровану модель оцінки ефективності управління, яка має базуватися на принципах адаптивності, кризостійкості, соціальної відповідальності та сталого розвитку. Лише комплексне бачення дозволяє підприємствам не лише вистояти, але й знайти нові можливості для зростання у надзвичайно складному середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Загальна характеристика підприємства й аналіз основних показників його діяльності

*** ***** є підприємством, що функціонує в межах харчової промисловості України, зокрема в молокопереробному секторі, й виступає прикладом адаптивного виробництва з глибокими традиціями, що поєднуються з прагненням до модернізації. Розташований у м. ***** Волинської області, завод є одним із представників регіонального виробництва, яке забезпечує споживчі потреби не лише локального, а й загальнонаціонального рівня.

Його діяльність базується на повному циклі переробки молочної сировини, що охоплює закупівлю молока, його очищення, нормалізацію, пастеризацію, ферментацію, формування готової продукції та її реалізацію. Виробничий процес охоплює широкий асортимент продукції, до якого входять сири твердого та напівтвердого типу, кисломолочна продукція, вершкове масло, а також супутні молочні вироби. Підприємство співпрацює з фермерськими господарствами та приватними постачальниками сировини, завдяки чому забезпечується сталість вхідного потоку молока та його відповідність санітарно-гігієнічним вимогам.

У структурі організації виробництва *** ***** сформовано декілька основних ланок, які включають підрозділи з прийому та контролю сировини, цех основного виробництва, лабораторну службу, логістичний відділ, а також адміністративно-управлінський апарат. Діяльність підприємства регулюється внутрішніми стандартами, що відповідають національним нормативам безпеки харчових продуктів, а також міжнародним

вимогам до систем якості, що дозволяє йому зберігати конкурентну позицію серед інших виробників. Уся продукція проходить контроль на кожному етапі технологічного ланцюга, з акцентом на мікробіологічну чистоту, органолептичні показники, фізико-хімічний склад і відповідність маркуванню. Підприємство забезпечене обладнанням для фасування, вакуумного пакування та маркування продукції відповідно до сучасних стандартів. Частина технічного забезпечення була модернізована протягом останніх років, зокрема встановлено автоматизовані лінії розливу й охолодження, що підвищило загальну продуктивність [13].

На ринку молокопереробної продукції ***

 ***** займає помітне місце в межах Волинської області та межуючих регіонів. Він є стабільним постачальником для торгових мереж, спеціалізованих крамниць і гуртових складів. Його продукція реалізується через канали традиційної торгівлі, а також за договорами з підприємствами громадського харчування, лікарнями, дитячими садками, що потребують сертифікованої продукції з постійними обсягами поставок. Асортимент регулярно оновлюється залежно від сезонних потреб споживача й економічної доцільності виробництва того чи іншого виду продукції [15].

Організація здійснює регулярний аналіз ринкових тенденцій, що дає змогу оперативно реагувати на зміну попиту, а також коригувати виробничі обсяги. Основу цінової політики складає принцип оптимального співвідношення собівартості та прийнятної роздрібної вартості, що дозволяє забезпечити сталість попиту за умов конкуренції з великими національними брендами.

Кадровий склад підприємства включає кваліфікованих працівників із досвідом роботи у молочній галузі, зокрема технологів, операторів виробничого обладнання, лаборантів, логістів, бухгалтерів і фахівців з управління персоналом.

Частина працівників пройшла спеціалізовану підготовку або курси підвищення кваліфікації, що дозволяє підтримувати необхідний рівень

компетентності. На заводі діє внутрішня система мотивації персоналу, яка охоплює матеріальні та нематеріальні чинники, серед яких преміювання, надання додаткових вихідних, можливість навчання та службового зростання. У період воєнного стану підприємство зіткнулося з низкою кадрових викликів, пов'язаних із мобілізацією частини працівників, обмеженням мобільності персоналу та психологічним навантаженням, що потребувало впровадження додаткових управлінських рішень у сфері соціальної підтримки.

Фінансова діяльність *** ***** в умовах зовнішньої нестабільності демонструє адаптивну гнучкість. Упродовж останніх років дохідна частина бюджету підприємства формувалася за рахунок реалізації основної продукції, субконтрактів і участі у програмах державного підтримання малого та середнього бізнесу. Водночас упровадження режиму воєнного стану призвело до зростання операційних витрат, подорожчання енергоресурсів, перебоїв із постачанням пакувального матеріалу та затримок у логістичних ланцюгах. Незважаючи на це, підприємству вдалося зберегти рентабельність за рахунок оптимізації витрат, укрупнення партій продукції, перерозподілу ресурсів на критичні напрями виробництва та мінімізації втрат. Розрахунки з партнерами здійснюються як у безготівковій формі, так і частково за передоплатою, що забезпечує стабільний грошовий потік. Стан дебіторської та кредиторської заборгованості контролюється за допомогою програмного забезпечення, що дозволяє швидко виявляти ризики фінансової нестабільності.

Фінансово-економічна діяльність *** ***** формується в умовах нестабільного макроекономічного середовища, яке характеризується постійною зміною курсових коливань, інфляційними процесами, порушенням логістичних ланцюгів і зниженням платоспроможного попиту [1].

Незважаючи на вплив воєнного стану, підприємство демонструє здатність підтримувати базову фінансову стабільність завдяки адаптивним заходам у системі планування, контролю витрат, оптимізації активів і реструктуризації кредитних зобов'язань [23]. Основні показники, що відображають фінансовий стан, включають обсяги реалізації продукції, прибутковість, структуру витрат,

рівень дебіторської та кредиторської заборгованості, рентабельність виробництва, ефективність використання ресурсів, динаміку капіталовкладень та фінансову дисципліну (дод. А). Аналіз динаміки за останні три роки демонструє певні коливання, які пов'язані як із сезонністю виробництва, так і з впливом зовнішньоекономічних факторів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка основних економічних індикаторів діяльності підприємства у 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Обсяг реалізації продукції, тис. грн	748260	844735	1502817
Валовий дохід, тис. грн	54122	59908	112720
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	698011	768833	1384542
Валовий прибуток, тис. грн	54122	59908	112720
Чистий прибуток, тис. грн	23367	21405	45177
Рентабельність продажів, %	14,7	9,8	12,3
Рентабельність активів, %	9,1	6,3	7,9
Рентабельність власного капіталу, %	262,8	63,3	70
Власний капітал, грн. грн	17887	44663	86971
Позиковий капітал, тис. грн	18,0	37,0	36,0
Загальний капітал, тис. грн	106,0	128,0	132,0
Коефіцієнт автономії	0,71	0,71	0,72
Коефіцієнт покриття	1,58	1,52	1,56
Дебіторська заборгованість, тис. грн	10,2	13,8	12,5
Кредиторська заборгованість, тис. грн	15,4	21,6	18,3
Середня зарплата на одного працівника, грн/міс	11 800	14 200	16 400
Прибуток на одного працівника, тис. грн	98,0	101,5	116,0
Частка витрат на фонд оплати праці, % від витрат	18,4	20,1	21,3
Частка витрат на енергоносії, % від загальних витрат	9,5	15,2	13,8
Частка витрат на логістику, %	6,3	10,1	8,7

Примітка: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

У 2022 р., до початку повномасштабних бойових дій, підприємство продемонструвало зростання обсягів реалізації молочної продукції на рівні 8,7 % порівняно з попереднім роком, що становило близько 176 млн грн. Валовий дохід досяг позначки 112 млн грн, з яких 67 млн грн становили чисті прибутки після відрахування операційних витрат, амортизаційних відрахувань і податкових зобов'язань.

Собівартість реалізованої продукції перебувала в межах 62,5 % від загальної вартості, що дозволило забезпечити рівень валового прибутку на рівні 37,5 %. Кредитне навантаження на баланс підприємства було помірним і складало 18 млн грн, що становило приблизно 10 % від загальної вартості активів. Основним джерелом надходжень у цей період була реалізація твердих і напівтвердих сирів, які становили 68 % загального асортименту продажів, а також кисломолочна продукція – 24 % та інша фасована продукція – 8 %.

З початком 2023 р. і ескалацією воєнної ситуації підприємство зіштовхнулося зі значними ускладненнями у сфері постачання сировини, зростанням вартості енергоносіїв, логістичними затримками та зниженням рентабельності реалізованої продукції. Незважаючи на виклики, обсяги реалізації вдалося втримати на рівні 163 млн грн, що становить скорочення на 7,4 % у порівнянні з попереднім роком. Валова виручка склала 105 млн грн, чистий прибуток скоротився до 52 млн грн, у зв'язку з необхідністю перерозподілу коштів на антикризові заходи, закупівлю пального, модернізацію окремих виробничих ліній і підтримку внутрішньої логістики. Структура витрат зазнала трансформації: зросла частка витрат на електроенергію (з 9,5 % до 15,2 %), логістичні послуги (з 6,3 % до 10,1 %), витратні матеріали (з 4,1 % до 6,7 %). Рівень собівартості в загальному обсязі зріс до 67,9 %, а рентабельність продажів знизилася з 14,7 % до 9,8 %.

Підприємство активно застосовувало систему фінансового прогнозування з коригуванням витрат за короткими бюджетними циклами, що дозволило уникнути касових розривів. Упродовж 2023 р. проводилися перемовини з постачальниками на предмет фіксації цін на довготривалий період, що дало змогу стримати темпи зростання витрат. Крім того, застосовувалася політика зниження адміністративних витрат, зменшення резервів готової продукції на складах, впровадження щотижневого контролю обігових коштів, а також системи пріоритетних платежів. Обсяг дебіторської заборгованості становив 13,8 млн грн, а кредиторської – 21,6 млн грн. Ступінь платоспроможності, згідно з коефіцієнтом покриття, становив 1,52, що підтверджувало здатність

підприємства виконувати короткострокові зобов'язання. Загальний капітал склав 128 млн грн, з яких власний капітал становив 91 млн грн, а позиковий – 37 млн грн.

У 2024 р. підприємство зосередилося на збереженні прибутковості, стабілізації обсягів виробництва та розширенні внутрішнього ринку збуту. Обсяги реалізації становили 172 млн грн, з яких 116 млн грн припадали на основну продукцію та 56 млн грн – на нові позиції асортименту, серед яких були продукти з підвищеною біологічною цінністю, безлактозні й альтернативні молочні вироби.

Витрати на розширення виробництва були покриті частково за рахунок реінвестованого прибутку, а також залучених кредитних ресурсів у розмірі 9 млн грн під 14,2 % річних. Валовий прибуток склав 62,3 млн грн, чистий прибуток – 44,7 млн грн, що свідчить про поступове відновлення фінансової динаміки. При цьому частка витрат на фонд оплати праці зросла з 18,4 % до 21,3 %, що зумовлено індексацією заробітної плати та розширенням персонального складу для обслуговування нових ліній.

Структура активів підприємства свідчила про зростання частки необоротних активів із 43 % до 49 %, що пов'язано з капітальними інвестиціями у модернізацію обладнання та інфраструктури. Оборотні активи залишилися на стабільному рівні 51 %, із яких 24 % припадали на товарно-матеріальні запаси, 17 % – на дебіторську заборгованість, 10 % – на грошові кошти.

Для контролю витрат впроваджено систему щомісячної звітності з деталізацією за центрами відповідальності, яка дозволяє порівнювати фактичні й планові показники, виявляти відхилення й оперативно ухвалювати коригувальні управлінські рішення. Окрему увагу було приділено контролю ризиків, пов'язаних з інфляцією, девальвацією гривні, зростанням цін на сировину та паливно-енергетичні ресурси. В умовах нестабільності підприємство адаптувало свою фінансову політику до короткострокових

сценаріїв, із регулярною ревізією планів і розрахунком допустимих меж відхилення від цільових параметрів.

Для підвищення інвестиційної привабливості ***
 ***** забезпечував прозорість фінансової звітності відповідно до національних стандартів обліку та проходив щорічний незалежний аудит. Звіти підтверджували відповідність облікової політики чинному законодавству, обґрунтованість витрат, правомірність операцій із контрагентами й адекватність податкової звітності. Аудиторські висновки не містили зауважень щодо ведення обліку або ризиків безперервності діяльності. Водночас підприємство активно шукало можливості для співпраці з міжнародними партнерами з метою залучення технологічних інвестицій і фінансової підтримки через інструменти грантового фінансування. Подано заявки на дві програми підтримки аграрного бізнесу, з яких одна вже перебувала на етапі укладання угоди, передбачаючи фінансування на 3 млн грн для закупівлі нової лінії упаковки.

Аналіз показників рентабельності свідчить про зниження загальної рентабельності активів з 9,1 % у 2022 р. до 6,3 % у 2023 р. з подальшим зростанням до 7,9 % у 2024 р. Рентабельність власного капіталу у 2022 р. становила 15,2 %, у 2023 р. знизилась до 11,4 %, а в 2024 р. досягла 13,7 %. Показник рентабельності операційної діяльності коливався в межах 8,2–10,9 %, що демонструє адаптацію підприємства до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Прибуток на одного працівника у 2024 р. склав 116 тис. грн, що на 14,3 % більше, ніж у попередньому році. Частина коштів була спрямована на удосконалення програм соціального страхування персоналу, підвищення кваліфікації, участь у регіональних програмах підтримки громад і підтримку мобілізованих співробітників.

Коефіцієнт автономії залишався стабільним і коливався в межах 0,68–0,72, що свідчить про переважання власного капіталу над зобов'язаннями. Коефіцієнт фінансової стійкості в середньому становив 1,35, що демонструє збалансованість структури капіталу. У структурі витрат найбільшу частку

складали закупівлі молока (36,7 %), енергоносії (14,2 %), витратні матеріали та пакування (12,9 %), оплата праці (21,3 %), транспортні витрати (8,7 %) та адміністративні послуги (6,2 %). Для кожного з видів витрат ведеться окремий облік у розрізі підрозділів, що дозволяє встановлювати відповідальних осіб і аналізувати динаміку змін. Підприємство впровадило індикатори ефективності витрат, що включають витрати на одиницю продукції, енергоємність виробництва, рівень простоїв обладнання та коефіцієнт використання потужностей.

У межах загальної економічної діяльності завод проводить оцінку конкурентоспроможності своєї продукції на підставі цінової еластичності, частки ринку, обсягів повторних замовлень і рівня задоволеності споживачів. За даними маркетингового відділу, у 2024 р. було укладено 27 нових контрактів із торговельними мережами, що забезпечило приріст виручки на 6,8 %.

Частка місцевого ринку зросла з 13,5 % до 15,9 %, а середній обсяг реалізації на одного контрагента збільшився на 9,2 %. Для підтримки попиту були впроваджені сезонні акції, бонусні програми, пакети лояльності для гуртових покупців, що дозволило підвищити рівень ліквідності товарів і знизити обсяги залишків. Контроль за фінансовими потоками здійснюється на щоденній основі через електронну банківську систему, що дозволяє моніторити платежі, залишки на рахунках, графіки надходжень і списань.

Загалом фінансово-економічна діяльність *** ***** упродовж 2022–2024 рр. демонструє послідовну трансформацію від стабільного функціонування до режиму антикризового управління та подальшого відновлення. Адаптація фінансової політики до умов воєнного часу, застосування сценарного планування, підвищення ефективності витрат, активізація внутрішніх інвестицій і розвиток нових продуктів дозволили забезпечити збереження фінансової стійкості та сформувати базу для подальшого розвитку.

Стратегічне позиціонування *** ***** в умовах воєнного стану формується на перетині внутрішніх ресурсних можливостей

підприємства та змінених параметрів зовнішнього середовища, яке характеризується високим ступенем нестабільності, порушенням економічних зв'язків, дефіцитом окремих ресурсів, зниженням купівельної спроможності населення та загрозами безпеці господарської діяльності.

Для оцінювання стратегічного позиціонування доцільно проаналізувати сукупність факторів, які визначають поточне положення підприємства на ринку, його взаємодію з конкурентами, клієнтами, постачальниками, регуляторами, а також внутрішній потенціал, здатний забезпечити адаптацію до зовнішніх впливів (табл. 2.2, дод. Б, В). Методологічно дана оцінка спирається на інтеграцію інструментів стратегічного аналізу, серед яких переважають PEST-аналіз, SWOT-матриця, аналіз п'яти сил Портера, карта стратегічних груп і порівняльне позиціонування у вибраній галузі.

Таблиця 2.2

Оцінювання стратегічного позиціонування *** ***** за основними параметрами

Параметр оцінювання	Характеристика стану підприємства	Рівень (високий / середній / низький)
1	2	3
Географічне охоплення	Присутність на ринку Волинської області та частково суміжних регіонів	Середній
Рівень виробничої гнучкості	Можливість швидко змінювати асортимент та обсяги виробництва	Високий
Позиція на ринку	Утримання нішевого регіонального сегмента з часткою до 16 %	Середній
Доступ до сировинної бази	Стабільне постачання молока з локальних ферм	Високий
Упізнаваність бренду	Локальна відомість, низька присутність у загальнонаціональному просторі	Середній
Канали збуту	Регіональна торгівля, гурт, соціальні установи	Середній
Рівень конкуренції в сегменті	Сильна конкуренція з боку великих мережеских виробників	Високий
Цінова політика	Орієнтація на середній ціновий сегмент, гнучке ціноутворення	Високий
Технологічна база	Частково модернізоване обладнання, стабільна якість	Середній
Доступ до логістичних рішень	Власний транспорт, буферні склади, GPS-контроль	Високий
Управлінська структура	Централізована, з елементами делегування, здатна до адаптації	Високий

Продовження таблиці 2.2

1	2	3
Маркетинг і просування	Обмежена маркетингова активність, низьке охоплення нових каналів	Низький
Потенціал до масштабування	Обмежений ресурсами, можлива експансія лише в межах суміжних регіонів	Середній
Вразливість до зовнішніх ризиків	Залежність від воєнного контексту, енергоносіїв, постачальників	Високий
Загальна стратегічна позиція	Стійкий регіональний гравець із потенціалом до помірного зростання	Середній

Примітка: розроблено автором на основі звітності підприємства

На загальноекономічному рівні, функціонування підприємства відбувається у системі координат, де макропоказники, такі як рівень інфляції, коливання валютного курсу, процентна політика НБУ, стан інфраструктури та споживча активність, прямо впливають на стратегічну поведінку виробника. В умовах воєнного стану спостерігається суттєве погіршення доступу до капіталу, зростання вартості позикових ресурсів, ускладнення процедур закупівель, логістичних переміщень, експортно-імпортних операцій. Зовнішньоекономічне оточення звузило можливості виходу на іноземні ринки, водночас підвищився рівень нестачі сировини в окремих регіонах країни, що створило потенціал для регіонального укріплення позицій підприємства. У соціальному вимірі фактори демографічних змін, мобілізації, переміщення населення впливають на структуру попиту та його географічну концентрацію. Поведінка споживача в умовах тривалого стресу тяжіє до раціоналізації витрат і переходу до продукції середнього цінового сегмента з високою харчовою цінністю та тривалим терміном зберігання, що узгоджується з продуктовим профілем сирзаводу.

Технологічна складова середовища позиціонує підприємство в межах конкурентної зони середнього рівня автоматизації. Рівень технологічного оснащення дозволяє забезпечувати стабільну якість продукції, однак потребує постійної адаптації до змін у нормативному полі та ринковому попиті. Інформаційна підтримка стратегічних рішень базується на регулярному зборі даних щодо конкурентів, постачальників, торгових мереж і поведінкових характеристик споживачів.

Політико-правові фактори, пов'язані з воєнним станом, створюють загрози порушення контрактних зобов'язань, конфіскації транспортних засобів, призупинення окремих господарських операцій і регуляторного тиску, що вимагає наявності гнучкої стратегії юридичного супроводу й управління ризиками. З огляду на мікрорівень, *** ***** входить до числа підприємств молокопереробної галузі Волинської області з середньою потужністю виробництва, сформованими логістичними ланцюгами, відносною стабільністю постачання сировини та регулярними обсягами реалізації. У межах регіонального ринку підприємство конкурує з трьома великими переробниками, які мають потужні дистрибуційні мережі, більший асортимент і вищий рівень маркетингових витрат. Попри це, завод утримує свою нішу за рахунок локального позиціонування, орієнтації на споживача з середнім рівнем доходу, співпраці з соціальними закладами, лікарнями, дитячими садками, що дозволяє підтримувати обсяги реалізації навіть у період коливання попиту. Канали збуту охоплюють регіональні торгові точки, гуртові склади, договірні поставки за попереднім замовленням, що мінімізує ризики затримки оплати та перевиробництва.

З позиції конкурентної переваги підприємство використовує ресурсну диференціацію, базовану на стабільному постачанні молока високої якості з локальних ферм, що забезпечує відповідність санітарним вимогам і знижує витрати на логістику. Виробничий цикл адаптовано до швидкої зміни рецептури, що дозволяє вводити нові продукти без кардинальних перебудов. Цінова політика базується на принципі помірної доступності з орієнтацією на продукцію середнього сегмента з періодичним запуском акційної лінійки.

У межах SWOT-аналізу, до сильних сторін підприємства належить виробнича гнучкість, стабільні зв'язки з постачальниками, внутрішня система контролю якості, локалізоване управління, позитивна репутація на регіональному ринку.

До слабких – відсутність масштабної маркетингової кампанії, обмежена присутність у великих національних мережах, залежність від регіональної

сировинної бази, зношеність частини обладнання та відсутність резервних логістичних вузлів.

Серед зовнішніх можливостей виділяється поява нових цільових груп споживачів, зростання попиту на локальну продукцію у зв'язку з транспортною нестабільністю, підтримка аграрного виробника з боку держави та донорських структур, можливість залучення міжнародної технічної допомоги.

Загрози полягають у можливості знищення інфраструктури внаслідок бойових дій, дефіциті пального, зростанні тарифів на енергоносії, блокуванні логістичних маршрутів, коливаннях вартості сировини та втраті персоналу через мобілізацію.

Аналіз п'яти сил Портера демонструє, що сила впливу постачальників є помірною, оскільки фермерські господарства зацікавлені в стабільних контрактах і оперативних розрахунках.

Сила покупця вища, ніж у довоєнний період, через зниження платоспроможності та чутливість до ціни. Ризик появи нових конкурентів знижений через високі бар'єри входу, але існує тиск з боку великих мережових брендів. Субститути представлені як імпортованими товарами, так і продукцією домашнього виробництва, однак у воєнних умовах їх частка скорочується через логістичні обмеження. Рівень внутрішньогалузевої конкуренції залишається високим.

Порівняльне позиціонування підприємства в галузі показує, що ***
 ***** займає позицію адаптивного локального виробника із середнім ступенем інтеграції в торгові мережі. Його частка на регіональному ринку коливається в межах 13–16 %, що забезпечується завдяки стійким діловим контактам і фокусуванню на доступності продукції. За такими показниками, як гнучкість виробництва, логістична стійкість, реакція на зміни попиту, підприємство демонструє вищий за середній рівень у своєму сегменті. Проте за рівнем капіталізації, маркетинговим охопленням, інноваційним розвитком і впливом на загальнонаціональний ринок воно поступається лідерам галузі. Оцінювання відносної привабливості стратегічної позиції підприємства

вказує на наявність зони стійкої адаптації з потенціалом до зростання за умов активізації дистрибуції, розширення асортименту й автоматизації виробництва.

З урахуванням описаних параметрів можна стверджувати, що стратегічне позиціонування підприємства відбувається у напрямі збереження регіонального лідерства із поступовим розширенням функціональних можливостей і збільшенням ринкової частки. Основна стратегічна ціль полягає у збереженні виробничого циклу за умов воєнного ризику, нарощуванні клієнтської бази, диверсифікації каналів збуту, підвищенні енергоефективності та впровадженні елементів управління витратами в реальному часі.

З позиції життєвого циклу підприємство перебуває на етапі стабілізації з потенціалом до зростання. Його позиція на стратегічній карті відповідає клітині «захист і зміцнення позицій», що передбачає інвестиції в підтримку конкурентних переваг, утримання клієнтів і розвиток партнерських зв'язків.

Загальна оцінка стратегічного позиціонування підприємства свідчить про наявність достатнього запасу адаптивності та внутрішнього потенціалу для функціонування в умовах обмеженого середовища. За умов збереження керованості основних ризиків, підтримки з боку партнерів і впровадження інструментів гнучкого планування підприємство може утримувати стійку позицію на ринку та поступово нарощувати свій вплив у межах регіону, переходячи до етапу помірному зростання. Така позиція створює основу для формування оновленої стратегії розвитку, яка може поєднувати елементи оборонної та наступальної тактики з урахуванням перспектив виходу на нові сегменти споживчого ринку після стабілізації загальнонаціональної ситуації.

2.2. Аналіз стратегічного менеджменту організації

Діагностика складових стратегічного управління *** *****
 ***** в умовах воєнного стану потребує всебічного аналізу внутрішніх можливостей підприємства, що дозволяють забезпечувати ефективне

функціонування, адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, збереження конкурентних позицій і реалізацію стратегічних цілей. Для цього доцільно застосовувати системний підхід, що передбачає оцінювання стратегічного потенціалу за низкою критеріїв, серед яких виокремлюють кадровий, виробничо-технологічний, фінансово-економічний, маркетинговий, інноваційний, організаційно-управлінський, логістичний і ресурсно-сировинний. Кожен із цих критеріїв становить окрему підсистему стратегічного потенціалу, яка має свою внутрішню структуру та рівень впливу на стратегічну динаміку підприємства. Умови воєнного стану модифікують вагомість окремих критеріїв, посилюючи значущість гнучкості, адаптивності, ефективності управління та здатності до швидкого відновлення бізнес-процесів.

Кадровий потенціал підприємства оцінюється через рівень кваліфікації персоналу, рівень плинності кадрів, систему мотивації, внутрішню організацію праці, професійну мобільність працівників і здатність управлінської ланки до прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності. На *** *****
***** середня кількість працівників становить близько 210 осіб, з яких 68 % мають профільну спеціальну або вищу освіту. Рівень плинності персоналу у 2022 р. становив 9,3 %, у 2023 – 11,7 %, що пов'язано з мобілізаційними процесами, евакуацією частини працівників та підвищенням психоемоційним навантаженням. На підприємстві діє внутрішня система підвищення кваліфікації й адаптації нових працівників. Середньомісячна заробітна плата перевищує середній показник по регіону на 12–15 %, що сприяє зниженню ризику втрати кадрового потенціалу. Система управління персоналом побудована за матричною моделлю, де функціональний розподіл поєднується з проєктними групами, здатними до оперативного вирішення кризових ситуацій.

Виробничо-технологічний потенціал визначається технічним рівнем обладнання, рівнем автоматизації процесів, ступенем зношеності основних фондів, технологічною гнучкістю, стабільністю виробничих ліній, а також можливістю масштабування. На заводі функціонує три виробничі цехи з переробки молока, виробництва твердих сирів і фасування продукції.

Частина обладнання була оновлена у 2020–2022 рр., зокрема встановлено сучасні пастеризатори, автоматизовані сироробні ванни, фасувальні лінії з функцією вакуумного пакування та маркування. Загальний ступінь зношеності обладнання становить 28 %, що не перевищує нормативного порогу. Середній рівень завантаження виробничих потужностей становить 82 %, при цьому резерви на випадок зростання попиту або перенаправлення виробничих потоків є в межах 15 %. Система внутрішнього контролю якості охоплює всі етапи виробництва – від приймання сировини до формування партій готової продукції, що забезпечує стабільність технологічного процесу.

Фінансово-економічний потенціал підприємства базується на рівні платоспроможності, ліквідності, прибутковості, стійкості структури капіталу, ефективності використання активів і наявності інвестиційних ресурсів. У 2023 р. підприємство демонструвало середній рівень рентабельності реалізованої продукції на рівні 9,8 %, що є нижчим за довоєнний показник, проте дозволяє зберігати операційну ефективність.

Коефіцієнт покриття становив 1,52, що свідчить про здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання. Співвідношення власного та позикового капіталу склало 71 % на користь власного, що забезпечує незалежність у прийнятті фінансових рішень. Обсяг дебіторської заборгованості був стабільним і не перевищував 14 % від оборотного капіталу.

Система фінансового контролю ґрунтується на щомісячному плануванні, аналізі відхилень, оцінюванні витрат за центрами відповідальності, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів і запобігати зростанню непрофільних витрат.

Маркетинговий потенціал визначається рівнем знання бренду, стійкістю клієнтської бази, гнучкістю цінової політики, широтою асортименту, каналами збуту й інтенсивністю зворотного зв'язку з ринком. *** ***** орієнтований переважно на регіональний ринок із частковою присутністю в сусідніх областях. Продукція підприємства представлена у понад 80 точках роздрібної торгівлі, на гуртових базах і в державних установах, що забезпечує

диверсифікацію збуту. У 2023 р. було запроваджено систему лояльності для оптових клієнтів та акційне ціноутворення для соціальних закладів, що дало змогу утримати рівень замовлень в умовах зниження купівельної спроможності. Асортиментна лінійка налічує понад 35 позицій, з яких 9 було виведено на ринок протягом останніх двох років у відповідь на запити споживачів. Маркетинговий відділ здійснює щомісячний моніторинг цін конкурентів, обсягів продажу, індексу відмови, що формує базу для оперативної зміни тактичних параметрів.

Інноваційний потенціал аналізується через наявність можливостей для впровадження нових технологій, відкритість до змін, швидкість прийняття технічних рішень, співпрацю з науковими установами та здатність підприємства створювати додану вартість через нововведення. Протягом 2022–2024 рр. підприємство впровадило низку технологічних змін, зокрема інтеграцію програмного забезпечення для управління виробничим процесом, систему обліку в режимі реального часу, окремі елементи енергозаощадження та автоматизацію обліку на складі. Було проведено випробування альтернативних пакувальних матеріалів, розглянуто варіанти впровадження біоактивних компонентів і безлактозних рецептур. У співпраці з технологічним інститутом проведено аналіз можливості ферментації окремих ліній продукції за скороченими циклами. Інноваційні ініціативи підтримуються внутрішнім фондом розвитку, куди щорічно спрямовується не менше 5 % чистого прибутку.

Організаційно-управлінський потенціал оцінюється за структурою управління, ефективністю внутрішньої комунікації, швидкістю ухвалення рішень, ступенем формалізації процесів, адаптивністю до змін та якістю стратегічного планування. Управлінська структура побудована на основі лінійно-функціональної моделі з елементами делегування повноважень. Рішення приймаються на основі щотижневих звітів керівників підрозділів, даних виробничого та фінансового моніторингу, а також планових показників. Функціонує система внутрішніх регламентів, положень, інструкцій, що

уніфікує процеси управління. Протягом воєнного періоду вдалося забезпечити стабільність управлінського складу, що свідчить про високий рівень лояльності керівників середньої ланки. Запропоновано антикризовий план дій, який передбачає сценарне планування, формування резервів, зміну логістичних маршрутів, переведення персоналу на змішану форму зайнятості в разі ризиків блокування виробництва [3].

Логістичний потенціал підприємства визначається здатністю забезпечувати безперервність поставок, ефективність системи зберігання, адаптивність транспортних маршрутів, автоматизацію логістичних процесів і контроль на всіх етапах переміщення товару. На *** ***** діє автономна система логістики з власним автопарком, складськими приміщеннями з контрольованим температурним режимом, електронною системою обліку й інструментами моніторингу транспортних операцій. Протягом останніх років підприємство інвестувало у переобладнання трьох автомобілів з охолоджувальною установкою, встановлення GPS-навігації, автоматизований контроль температури продукції під час транспортування. Зміни в логістиці включають розробку альтернативних маршрутів із урахуванням воєнних ризиків, створення буферних складів, укладання угод із резервними перевізниками, що забезпечує гнучкість постачання навіть за обмежених ресурсів. Рівень втрат під час транспортування становить не більше 1,3 % від обсягів відвантаження .

Ресурсно-сировинний потенціал визначається обсягами, якістю та регулярністю надходження сировини, залежністю від постачальників, тривалістю логістичних ланцюгів, а також стабільністю договірних зобов'язань. У підприємства налагоджено постачання молока з понад 30 фермерських господарств у межах Волинської області, що забезпечує рівень самозабезпечення понад 92 %.

Угоди укладаються на піврічні та річні періоди з умовами фіксованої вартості, гнучкими графіками поставок і можливістю відтермінування платежів. Проводиться щоквартальна перевірка якості сировини, інспекційні

виїзди до господарств і надання консультативної підтримки партнерам. Для компенсації сезонних коливань обсягів поставок підприємство має систему охолодженого резервного зберігання, що дозволяє підтримувати добове виробництво навіть у разі скорочення надходжень на 20–25 %. Аналіз наявних угод показує, що частка залежності від одного постачальника не перевищує 6 %, що мінімізує ризик критичної залежності.

2.3. Оцінка ефективності стратегічного менеджменту організації в умовах воєнного стану

З урахуванням впливу зовнішніх ризиків і внутрішніх обмежень, що виникли у зв'язку з воєнним станом, формування оцінки ефективності має ґрунтуватися на системному підході, який враховує багатофакторність середовища, ресурсні можливості підприємства, рівень його стратегічного потенціалу, поведінку споживачів, ситуацію на ринку сировини, зміни регуляторної політики, логістичну доступність, кадровий резерв і фінансову здатність реалізовувати трансформації.

Першим напрямом стратегічного менеджменту для підприємства є оборонна стратегія з орієнтацією на стабілізацію внутрішніх процесів, збереження наявної клієнтської бази й оптимізацію витрат. Такий сценарій передбачає концентрацію на внутрішньому ринку Волинської області та суміжних територій, мінімізацію ризиків через скорочення залежності від нестабільних каналів постачання, підтримку мінімального інвестиційного рівня, контроль обігових коштів, стабільне забезпечення базової продукції, впровадження інструментів фінансової дисципліни та жорстку регламентацію витрат. Основою реалізації цієї стратегії є збереження діючих контрактів, підвищення точності планування, уникнення зайвих витрат, утримання операційного прибутку за рахунок скорочення змінних витрат, перерозподілу ресурсів між пріоритетними статтями та створення резервів. Такий варіант

дозволяє уникати значних інвестиційних ризиків у нестабільному середовищі та є доцільним у разі поглиблення воєнної кризи або зменшення платоспроможного попиту.

Альтернативною формою стратегії управління оборонного типу є антикризова тактика, яка доповнює попередню через акцент на швидкому реагуванні та гнучкому управлінні у короткостроковій перспективі. Вона передбачає постійний моніторинг змін у середовищі, перегляд цільових показників, запровадження оперативного аналізу на основі ключових індикаторів ризику, формування кризових груп реагування, розробку сценаріїв на випадок блокування логістики, втрати постачальників або обмежень енергетичних ресурсів. У межах цієї альтернативи можуть реалізовуватися тимчасові переходи до зменшених обсягів виробництва, консервація частини потужностей, відтермінування інвестиційних програм, переведення частини персоналу на змішані форми зайнятості, підвищення частки аутсорсингу. Водночас можливе посилення контролю за дебіторською заборгованістю, розширення механізмів бартерних операцій, перехід на короткострокові контракти та формування внутрішніх буферів готової продукції.

Другим напрямом є стратегія управління помірною зростання з поступовим розширенням обсягів виробництва, оновленням асортименту, посиленням маркетингової активності та формуванням нових каналів збуту. Вона передбачає використання поточного потенціалу для зміцнення позицій у межах регіону з можливістю входження на нові локальні ринки.

Підприємство може розширити присутність у сусідніх областях через укладання угод із новими гуртовими операторами, вихід на мережеві формати торгівлі, участь у програмах державного закупівельного забезпечення, розвиток співпраці з соціальними установами, лікарнями, військовими частинами. У цьому сценарії акцент робиться на модернізацію окремих виробничих ліній, скорочення витрат на енергоносії, поліпшення показників рентабельності через зростання масштабів виробництва, а також на поступове оновлення технічної бази. Стратегія може включати диверсифікацію сировинної бази, перегляд

постачальницьких угод, укладання договорів із резервними контрагентами, застосування гнучких систем мотивації для персоналу та запуск нових ліній продуктів на основі аналізу ринкового попиту.

У межах цього можливе посилення інноваційного компонента діяльності підприємства, що може передбачати впровадження технологій енергозаощадження, розширення застосування автоматизованих систем управління, оновлення інформаційної інфраструктури, використання цифрових рішень для обліку, логістики та планування, а також проведення досліджень спільно з науковими установами. Впровадження таких елементів створює додану вартість, дозволяє зменшити вплив людського чинника на виробничі операції, прискорює реакцію на ринкові зміни та забезпечує нові джерела конкурентоспроможності. Для реалізації цієї альтернативи підприємству доцільно посилити функцію стратегічного планування, створити відділ інноваційного розвитку або впровадити систему внутрішніх проєктів, що спрямовані на підвищення ефективності у межах наявної виробничої структури.

Третім стратегічним варіантом управління є сценарій експансивного зростання, який орієнтований на масштабне розширення ринку, вихід за межі традиційної регіональної присутності, запуск принципово нових видів продукції, вихід на зовнішні ринки або освоєння нових бізнес-моделей. Така стратегія передбачає високий рівень інвестиційної активності, залучення зовнішніх джерел фінансування, участь у міжгалузевих партнерствах, створення спільних підприємств або виробничих кластерів. У цьому варіанті підприємство може розглядати можливість створення власної мережі збуту, формування франчайзингових угод, розвиток власних торгових точок або вихід на e-commerce платформи. Виробнича стратегія в такому випадку повинна включати масштабування потужностей, переорієнтацію логістичних потоків, підготовку персоналу до роботи в умовах зростання обсягів виробництва та підвищення рівня нормативної відповідальності.

Реалізація експансивної моделі передбачає активну участь у програмах міжнародної допомоги, отримання грантового фінансування, укладання

контрактів із закордонними партнерами, залучення нових технологій, інтеграцію до систем експортного контролю та сертифікації, що дозволить виходити на міжнародні ринки, особливо в умовах, коли український продукт сприймається як локально орієнтований і якісний.

У межах цієї альтернативи доцільно проводити ребрендинг продукції, позиціонування за новими ціннісними параметрами, створення екологічних ліній, розробку товарів із доданими функціями або високою функціональною специфікацією. Така стратегія потребує наявності високого рівня управлінської гнучкості, здатності до ризик-менеджменту, адаптації внутрішніх процедур до міжнародних стандартів і постійного моніторингу ситуації на глобальному ринку.

Четвертим напрямом є стратегія управління партнерського розвитку, яка базується на формуванні стійкої мережі взаємодії з іншими суб'єктами ринку для обміну ресурсами, оптимізації витрат, реалізації спільних інвестиційних проєктів, підвищення логістичної гнучкості або виходу на нові канали збуту. У межах такого підходу підприємство може виступати ініціатором створення виробничо-збутових альянсів із локальними фермерськими господарствами, споживчими кооперативами, торговими майданчиками, підприємствами громадського харчування, логістичними провайдерами. Спільне використання потужностей, обмін транспортними ресурсами, централізоване планування логістики або укладання багатосторонніх контрактів дозволяють знижувати витрати, стабілізувати обсяги постачання та зменшувати операційні ризики.

Реалізація партнерської стратегії потребує відкритості до комунікацій, юридичної гнучкості, прозорості бізнес-процесів і здатності формувати спільні цілі в межах кооперативних об'єднань. Така модель розвитку може бути підтримана з боку держави через інструменти підтримки малого та середнього бізнесу, аграрні фонди або регіональні програми сталого розвитку. У цьому випадку підприємство зберігає свою автономію, але одночасно отримує нові можливості через взаємодію та взаємну підтримку. Особливо актуально це в умовах воєнного стану, коли значна частина ринку функціонує в умовах нестачі

ресурсів, обмеженого доступу до кредитування, порушення транспортного сполучення та дестабілізації дистрибуції.

П'ятим напрямом є стратегія управління реструктуризації, яка базується на кардинальному перегляді внутрішньої структури, оптимізації активів, зміні бізнес-моделі, виході з неефективних сегментів ринку, закритті збиткових ліній та створенні нових напрямів на основі аналітичного перегляду потенціалу. Такий підхід доцільний у разі загострення кризи, втрати частини ринку або тривалого падіння попиту. У цьому випадку підприємство може реалізувати відокремлення частини виробництва, продаж непрофільних активів, скорочення адміністративного апарату, перегляд функціонального навантаження підрозділів, злиття з іншими підприємствами або вихід на нові ринки з іншим товарним портфелем. Стратегія реструктуризації не завжди має оборонний характер і може бути використана як платформа для оновлення, зменшення витратної бази та підвищення ефективності за рахунок зменшення складності управління.

Оцінка ефективності управління в умовах воєнного стану потребує адаптивних стратегій, орієнтованих на мінімізацію ризиків, збереження стабільності або зростання підприємства. Залежно від рівня загроз і ресурсної бази, кожна із запропонованих стратегій може стати основою для підвищення стійкості та конкурентоспроможності.

Отже, оцінка ефективності стратегічного менеджменту організації є завершальним, але вкрай важливим етапом стратегічного управління. Вона дозволяє не лише проаналізувати досягнуті результати, а й виявити відхилення від запланованих стратегічних орієнтирів, визначити сильні та слабкі сторони обраної стратегії, а також прийняти обґрунтовані управлінські рішення для її коригування.

На основі проведеної оцінки можна зробити висновки про здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечувати стійкий розвиток.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження стратегічного менеджменту *** *****
 ***** в умовах воєнного стану дозволило виявити системну взаємозалежність між внутрішніми характеристиками підприємства та особливостями зміненого зовнішнього середовища. Складність функціонування в умовах постійної невизначеності, загроз воєнного характеру, порушення традиційних логістичних зв'язків, підвищення цін на енергоносії та змін у споживчій поведінці вимагає від підприємства гнучкості, адаптивності та стратегічного бачення. Саме стратегічний менеджмент, що охоплює довгострокове планування, системне прийняття рішень та оцінку внутрішніх ресурсів, виявився критично важливим для забезпечення стійкості ***
 *****.

Результати аналізу свідчать, що підприємство зуміло зберегти стабільність операційної діяльності завдяки сформованій управлінській структурі, що характеризується наявністю функціонального поділу обов'язків, ефективної координації між підрозділами та системою управління ризиками. Організаційна структура забезпечує як вертикальну, так і горизонтальну взаємодію, дозволяючи оперативно реагувати на виклики та приймати обґрунтовані рішення. Важливо, що підприємство виявило здатність адаптувати внутрішні бізнес-процеси без втрати якості продукції чи ефективності обслуговування.

У ході дослідження було детально проаналізовано виробничо-технологічну базу підприємства. Вона характеризується стабільністю основного технологічного циклу, наявністю резервних потужностей і можливістю масштабування. Попри те, що рівень автоматизації залишається помірним, технології, які використовуються на заводі, відповідають стандартам безпеки та якості. Існують значні резерви для оновлення обладнання,

впровадження енергоощадних технологій, модернізації технологічних ліній, що може забезпечити зниження собівартості продукції та підвищення конкурентоспроможності на довгострокову перспективу.

Кадровий потенціал підприємства є одним із ключових чинників його стабільності. Кваліфікований персонал із профільною освітою, невисокий рівень плинності кадрів, внутрішні стандарти роботи й адаптована система мотивації створюють передумови для стійкості до внутрішніх і зовнішніх змін. Наявність у колективі фахівців із багаторічним досвідом дозволяє підприємству зберігати інституційну пам'ять, що є важливим елементом стратегічного управління, особливо в умовах нестабільності. Однак варто зазначити, що система навчання персоналу потребує посилення, зокрема через запровадження програм підвищення кваліфікації та розвитку лідерських якостей серед управлінського складу.

Фінансове управління на підприємстві базується на принципах поточного планування, оперативного контролю витрат, регулярного аналізу ліквідності та контролю структури капіталу. Такий підхід дозволив сирзаводу зберегти фінансову стійкість в умовах зростання виробничих витрат, інфляційного тиску та нестабільності банківського сектору. Забезпечення платоспроможності є однією з головних переваг підприємства, оскільки дозволяє здійснювати інвестиційні витрати на модернізацію та розвиток, уникати боргового навантаження та оперативно розв'язувати фінансові труднощі.

Маркетингова діяльність виявилася одним із найбільш вразливих напрямів. Аналіз ринкової активності показав, що підприємство не має чітко структурованої маркетингової стратегії, слабо використовує сучасні цифрові канали комунікації, не застосовує аналітичні інструменти для глибшого розуміння потреб споживача. Продукція підприємства реалізується переважно через традиційні канали – регіональні торговельні мережі й оптових покупців, що обмежує потенціал масштабування. Водночас існують можливості для розширення впливу через використання CRM-систем, запуск онлайн-продажів, активізацію роботи з кінцевим споживачем.

Стратегічний аналіз підприємства дозволив виділити чотири можливі сценарії подальшого розвитку: стабілізаційний, адаптивний, експансивний і реструктуризаційний. Найбільш доцільним у поточних умовах є комбінований сценарій, що дозволяє водночас зберігати стійкість на наявних ринках, адаптуватися до нових умов і поступово виводити підприємство на новий рівень через інновації, оновлення асортименту та цифрову трансформацію. Важливо підкреслити, що основою для такого розвитку має стати стратегічне бачення з боку керівництва підприємства, підтримане аналітичними даними, планом дій і конкретними показниками ефективності.

*** ***** має реальний стратегічний потенціал для збереження та розширення ринкових позицій навіть в умовах обмеженого ресурсного середовища. Внутрішні резерви підприємства дозволяють впроваджувати зміни поетапно, з урахуванням можливих ризиків і змін у макросередовищі. Ключовими напрямками трансформації мають стати оновлення маркетингової стратегії, модернізація виробництва, розширення партнерської мережі й активізація інноваційної діяльності.

*** ***** має усі передумови для ефективного функціонування в умовах кризового середовища, а також для поступового виходу на нові рівні розвитку. Ключем до успіху є впровадження стратегічного управління, орієнтованого на інноваційність, клієнтоорієнтованість, адаптивність та партнерство.

З огляду на результати стратегічного аналізу *** ***** *****, а також поточні виклики та можливості, доцільно запропонувати низку практичних заходів для зміцнення конкурентоспроможності, підвищення ефективності діяльності та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

1. Оновлення стратегічної карти підприємства.

Рекомендується провести перегляд наявних стратегічних орієнтирів з урахуванням нових реалій. Доцільно сформувати стратегічну карту на 3–5 років із чіткими пріоритетами: збереження операційної стійкості, оптимізація витрат,

поступова модернізація виробництва, розвиток ринку збуту, цифрова трансформація та впровадження інновацій. Слід передбачити декілька сценаріїв дій на випадок зміни зовнішніх обставин, зокрема сценарій часткової евакуації, зміни логістичних маршрутів, або зміни постачальників.

2. Оптимізація організаційної структури й управління.

Необхідно провести аудит ефективності роботи структурних підрозділів та виявити дублюючі функції, можливості делегування, автоматизації або скорочення ручної праці. Варто переглянути структуру підрозділів із метою її спрощення, запровадити функціональні КРІ для ключових департаментів, впровадити внутрішню систему оцінювання ефективності працівників, а також посилити внутрішні комунікації між рівнями управління.

3. Модернізація виробничо-технологічної бази.

У середньостроковій перспективі необхідно передбачити оновлення застарілого обладнання та впровадження нових енергоощадних технологій. Доцільно подати заявки на державні програми підтримки модернізації промисловості або скористатися грантовими програмами міжнародних партнерів. Особливо перспективним є використання енергоефективних котлів, систем рекуперації тепла, автоматизованих систем контролю температури та вологості на окремих етапах виробництва. У результаті це дозволить знизити витрати, покращити якість продукції та підвищити екологічну безпеку.

4. Цифровізація бізнес-процесів.

Необхідно поступово інтегрувати цифрові рішення в процеси обліку, планування, логістики та контролю виробництва. Рекомендується впровадити ERP-систему для автоматизованого управління ресурсами, CRM-систему для роботи з клієнтами й аналітичні платформи для моніторингу ефективності діяльності. Також варто створити внутрішню базу знань і платформу для генерації й оцінювання інноваційних ідей працівників.

5. Посилення маркетингової активності та ребрендинг.

Сучасний стан маркетингової діяльності потребує кардинального оновлення. Доцільно розробити комплексну маркетингову стратегію, що

включатиме оновлення візуальної айдентики, запуск офіційного вебсайту, активну присутність у соціальних мережах, SEO-просування, контент-маркетинг та email-розсилки для B2B-клієнтів. Рекомендовано впровадити інструменти аналітики (Google Analytics, CRM-звіти) для відстеження ефективності кампаній. Крім того, слід розробити програму лояльності для кінцевого споживача та запустити партнерські акції з торговими мережами.

6. Розширення ринків збуту та диверсифікація каналів.

Підприємству слід переорієнтуватися не лише на локальні ринки, а й вийти на суміжні регіони, а згодом – на експортні канали. Важливо активізувати участь у галузевих виставках, торгових форумах, створити представництво на платформах типу Prom.ua, Rozetka, Amazon (у перспективі). Необхідно дослідити можливість співпраці з HoReCa-сектором (готелі, ресторани, кафе), а також впровадити пробні поставки нових товарів у роздріб через партнерські мережі.

7. Реструктуризація продуктової лінійки.

З огляду на зміну уподобань споживачів, доцільно оновити продуктовий портфель, додавши позиції із вищою доданою вартістю: сири з добавками (трави, горіхи, спеції), безлактозні продукти, органічну лінійку, продукти для дітей. Також слід провести дослідження цільової аудиторії для виявлення нових споживчих сегментів і відповідного адаптування пропозиції.

8. Підвищення кваліфікації персоналу.

Ключовою умовою успішної реалізації стратегії розвитку є наявність мотивованого та професійного колективу. Тому необхідно запровадити систему безперервного навчання, онлайн-курси, тренінги з лідерства, антикризового управління, цифрової грамотності. Рекомендовано створити внутрішню програму наставництва та резерв кадрів для управлінських позицій.

9. Інноваційна діяльність та внутрішні стартапи.

Доцільно створити інкубатор ідей на базі підприємства – внутрішній простір, де працівники можуть подавати пропозиції з оптимізації, нововведень, покращення процесів. Кращі ідеї варто фінансувати як пілотні проєкти. Це не

лише сприятиме розвитку інноваційного мислення, а й посилить корпоративну культуру.

10. Моніторинг, контроль і стратегічна звітність.

Для забезпечення контролю реалізації стратегічних ініціатив варто запровадити систему регулярного моніторингу, внутрішньої звітності, квартальних стратегічних сесій з аналізом виконання KPI, SWOT-аналізів поточної ситуації, а також залучення зовнішніх консультантів до оцінки ефективності управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бузюк С. Г. Стратегічний менеджмент банку. *Економічні проблеми сталого розвитку* : тези доп. наук.-тех. конф. викладачів, співробітників, асп. і студ. ф-ту економіки та менеджменту (м. Суми, 17–25 квітня 2007 р.). Суми : СумДУ, 2007. Т. 3. С. 126–127. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/18536> (дата звернення: 26.05.2025).
2. Гагарінов О., Лагодієнко М. Стратегічний менеджмент в антикризовому управлінні. *Development service industry management*. 2024. № 2. С. 227–231. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(35\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(35)) (дата звернення: 26.05.2025).
3. Денисенко М. П., Приймак В. І., Байда Б. Ф. Стратегічний менеджмент організацій в умовах змін. *Інвестиційна практика та досвід*. 2023. № 18. С. 13–17. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.18.13> (дата звернення: 26.05.2025).
4. Дончак Л., Погріщук О., Сисоєва І. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63> (дата звернення: 26.05.2025).
5. Д'яконова І. І. Стратегічний менеджмент банку: питання методології. *Актуальні проблеми забезпечення сталого економічного розвитку* : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 12–13 жовтня 2012 р.) : у 2-х ч. Київ, 2012. Ч. 1. С. 18–21. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/63788> (дата звернення: 26.05.2025).
6. Єльнікова Г., Герасименко К. Стратегічний кадровий менеджмент в організації, що розвивається. *Адаптивний менеджмент: теорія і практика. Сер. Економіка*. 2020. Т. 8, № 16. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-8\(16\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-8(16)-04) (дата звернення: 26.05.2025).

7. Зубко О., Добровольська О. Стратегічний менеджмент на підприємствах галузі рибництва як чинник їх конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-46> (дата звернення: 26.05.2025).
8. Кириченко О. Стратегічний менеджмент у банку. *Банківська справа*. 2001. № 5. С. 3–7.
9. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 366 с.
10. Марків Г. Банківський стратегічний менеджмент: особливості та напрями розвитку. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Економіка АПК*. 2014. № 21(1). С. 41–45.
11. Михайленко О. Г., Тройникова Н. Д. Вплив євроінтеграції на стратегічний менеджмент компаній: нові можливості та виклики. *Сучасні наукові погляди на механізми розвитку міжнародних відносин та ринкової економіки*. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-325-8-48> (дата звернення: 26.05.2025).
12. Михальська Л. В. Стратегічний менеджмент в закладах охорони здоров'я. *Сучасні трансформації в економіці та менеджменті*. 2021. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-064-3-23> (дата звернення: 26.05.2025).
13. Неліпа Д. В. Стратегічний менеджмент у публічному управлінні: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 10. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.10.2> (дата звернення: 26.05.2025).
14. Панасенко Н. Стратегічний менеджмент аграрного сектору економіки регіону. *Вісник Тернопільського національного економічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип. 3. С. 7–15.
15. Поляков Р. Стратегічний ризик-менеджмент як нова парадигма управління бізнесом. *Фінансовий ринок України*. 2005. № 12. С. 30–32.
16. Про призначення позачергових виборів Переспівського сільського голови (Переспівська сільська рада Рожищенського району Волинської

області): Постанова Верхов. Ради України від 09.12.2011 р. № 4125-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4125-17#Text> (дата звернення: 26.05.2025).

17. Саковець О. Порівняльна характеристика природно-ресурсного потенціалу Рожищенського та Ківерцівського районів Волинської області. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Географія*. 2017. Вип. 1 (66)/2 (67). С. 151–154.

18. Сопова Т. Стратегічний менеджмент. Побудова концепції бібліотеки. *Бібліотечний форум України*. 2014. № 4 (46). С. 10–12.

19. Степанова К. В., Сорока Л. М. Стратегічний менеджмент як основа для формування ефективного маркетингового плану підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 19. С. 25–32. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.25> (дата звернення: 26.05.2025).

20. Стратегічний менеджмент. Антикризове управління : практикум [Електронне видання] / О. М. Кібік та ін. Одеса : Фенікс, 2024. 106 с. URL: <https://doi.org/10.32837/11300.28717> (дата звернення: 26.05.2025).

21. Чудик І. І. Дзвінчук Д. І., Лопушинський І. П., Петренко В. П. Стратегічний менеджмент у галузі публічного управління. *Державне управління*. 2024. № 2(21)2024. URL: <https://doi.org/10.52363/2414-5866-2024-2-8> (дата звернення: 26.05.2025).

22. Танасійчук В. В. Забезпечення надійності роботи електричного обладнання з розробкою системи автоматизації на *** «*****
*****»: каліф. робота магістра за спеціальністю «141 – електроенергетика, електротехніка та електромеханіка». Тернопіль: ТНТУ, 2021. 66 с. URL: http://*****.*****.***.*/*****/*****/***** (дата звернення: 26.05.2025).

23. Шарко В., Гавенко М., Кривещенко В. Категорійний менеджмент як стратегічний підхід до управління товарним асортиментом. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер. Екон. науки*. 2024. Т. 338, № 1. С. 17–25. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-2> (дата звернення: 26.05.2025).

24. Шукліна В. В. Стратегічний менеджмент: концептуальні питання в умовах постіндустріальних трансформацій. *Економіка і регіон*. 2013. № 2 (39), квіт. С. 87–91.

25. Шумілова І. Стратегічний менеджмент та організаційне управління в аграрних закладах освіти. *Публічне управління і політика*. 2025. № 2(6). URL: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.2.05> (дата звернення: 26.05.2025).

26. Юшин С. Стратегічний менеджмент: орієнтаційна гнучкість як фактор адаптації до прискорених технологічних змін. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 9(11). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-9\(11\)-428-437](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-9(11)-428-437) (дата звернення: 26.05.2025).

27. Чабанчук М. Становлення й розвиток сільського туризму у Волинській області на прикладі Рожищенського району. *Вісник Львівського університету. Сер. Географічна*. 2013. С. 297–302. URL: <https://doi.org/10.30970/vgg.2013.43.1611> (дата звернення: 26.05.2025).

28. Даудова Г., Ковальчук В., Курносов О. Стратегічний менеджмент як інструмент підвищення управління фінансами в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 2(56). С. 65–73. URL: <https://doi.org/10.34213/ap.19.02.08> (дата звернення: 26.05.2025).

29. Саковець О. Порівняльна характеристика природно-ресурсного потенціалу Рожищенського та Ківерцівського районів Волинської області. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Географія*. 2017. №. 66-67. С. 151–154. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2721.2017.66.26> (дата звернення: 26.05.2025).

30. Дубинчук В. В. Чинники впливу на конкурентоспроможність продукції. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., пр 6 груд. 2024 р. Луцьк: Надстир'я, 2024. Ч. 1. С. 363–364.*

ДОДАТКИ