

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

Кафедра менеджменту

КРИВКО АНАСТАСІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА

**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ
ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:

ЧУЛПА ІГОР ДМИТРОВИЧ,

кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № _

засідання кафедри менеджменту

від ____ 2025 р.

Завідувач кафедри

_____ Наталія ХОМЮК

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

Кривко Анастасії Олександрівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Стратегічне планування на підприємстві в умовах глобальної економічної нестабільності

Керівник роботи (проєкту) Чуліпа Ігор Дмитрович, кандидат економічних наук, доцент.

(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 теоретико-методичне обґрунтування та розробка прикладних рекомендацій щодо стратегічного планування на підприємстві. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: вивчити сутність та види стратегічного планування на підприємстві в умовах глобальної економічної нестабільності; розглянути складові та етапи стратегічного планування на підприємстві; охарактеризувати методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності стратегічного планування на підприємстві; розглянути загальну характеристику підприємства та його основних техніко-економічних показників; провести аналіз складових стратегічного планування на підприємстві; оцінити ефективність стратегічного планування на підприємстві.

4. Дата видачі завдання 5.11.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Кривко А.О. Стратегічне планування на підприємстві в умовах глобальної економічної нестабільності.

У роботі викладено теоретичні та методологічні основи стратегічного планування на підприємстві на прикладі конкретного господарюючого суб'єкта. Обґрунтовано теоретико-методичні підходи до стратегічного планування, а також розроблено рекомендації щодо оптимізації стратегічного планування і оцінки його ефективності.

Проведено аналіз складових стратегічного планування на підприємстві. Оцінено ефективність стратегічного планування.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо стратегічного планування на підприємстві.

У кваліфікаційній роботі вдосконалено термінологічно-понятійний апарат, зокрема поняття «стратегічне планування на підприємства», яке трактовано як ключовий інструмент адаптації підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища, яке поєднує традиційні підходи з інноваційними методами, забезпечує формування стійкості та конкурентоспроможності. У дослідженні представлено згруповані показники ефективності стратегічного планування. Запропоновано методичні підходи для аналізу складових та оцінки ефективності стратегічного планування на підприємстві в умовах глобальної економічної нестабільності.

У роботі зроблено аналіз основних техніко-економічних показників підприємства, проведено аналіз складових та оцінено ефективність стратегічного планування на підприємстві.

Розроблені рекомендації мають практичне значення для підприємств, які прагнуть покращити ефективність стратегічного планування, забезпечити

сталий розвиток і посилити конкурентні позиції на ринку. Зокрема, для підприємства запропоновано посилити маркетингову складову у стратегічному плануванні та виділити шість пріоритетів стратегічного планування у сфері маркетингу: диверсифікація товарного портфелю, сучасна концепція соціальної відповідальності бізнесу, персоналізований маркетинг, спостереження за конкурентами, створення системи прогнозування, міжфункціональна координація та високорозвинена корпоративна культура.

Ключові слова: стратегічне планування підприємство, складові стратегічного планування, етапи стратегічного планування, методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності стратегічного планування.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	6
1.1. Сутність та види стратегічного планування на підприємстві в умовах глобальної економічної нестабільності	8
1.2. Складові та етапи стратегічного планування на підприємстві.....	13
1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності стратегічного планування на підприємстві.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	24
2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства	24
2.2. Аналіз складових стратегічного планування на підприємстві.....	31
2.3. Оцінювання ефективності стратегічного планування на підприємстві.....	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

Актуальність теми. Роль стратегічного планування в умовах сучасної динамічної економіки постійно зростає. Успіх підприємства значною мірою залежить від здатності визначати довгострокові цілі, адаптуватися до змін ринкового середовища та розробляти ефективні стратегії розвитку. Стратегічне планування дозволяє не лише прогнозувати можливі ризики, а й визначати перспективні напрями розвитку, що сприяють досягненню довгострокових цілей. Воно допомагає оптимізувати ресурси підприємства, підвищити його конкурентоспроможність та забезпечити стійкий розвиток. Аналіз стратегічних альтернатив дає можливість ефективніше приймати управлінські рішення, що враховують тенденції ринку та очікування споживачів.

Визначенням сутності, видів та особливостей стратегічного планування на підприємстві займаються такі науковці та практики: Артюшок В., Буняк Н., Грабовецький Б., Дейнека О., Друкер П., Кузьмін О., Мельник О., Мескон Х., Овсянюк-Бердадіна О., Пастух К., Портер М., Скібіцька Л., Черчик Л., Шершньова З., Шегда А., Шкільняк М. та інші автори. Це зумовлює можливість всебічного аналізу стратегічного планування на підприємстві.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування та розробка прикладних рекомендацій щодо стратегічного планування на підприємстві.

Для досягнення мети поставлені такі завдання:

- вивчити сутність та види стратегічного планування на підприємстві в умовах глобальної економічної нестабільності;
- розглянути складові та етапи стратегічного планування на підприємстві;
- розробити методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності стратегічного планування на підприємстві;

- зробити загальну характеристику та аналіз основних показників діяльності підприємства

- проаналізувати складові стратегічного планування на підприємстві;
- оцінити ефективність стратегічного планування на підприємстві.

Об’єкт дослідження – процес стратегічного планування на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретичні та методичні засади стратегічного планування на підприємстві.

Матеріали досліджень. Для досягнення поставленої мети в роботі були використані різні методи дослідження. Теоретичне узагальнення застосовувалося для уточнення понятійного апарату, зокрема для розширення та доповнення визначення поняття «ефективність стратегічного планування». Методи статистичного аналізу та формалізації використовувалися для дослідження складових стратегічного планування на підприємстві. Крім того, застосовувалися методи узагальнення результатів дослідження, аналізу та синтезу, що дозволило розробити методику оцінки ефективності стратегічного планування на підприємстві.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо стратегічного планування на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що робота містить науково обґрунтовані теоретичні та методичні положення, висновки і пропозиції щодо стратегічного планування на підприємстві, які можуть бути використані з метою зміцнення конкурентних позицій господарюючого суб’єкта.

Апробація результатів та публікації. Основні результати, положення та висновки дослідження обговорено й схвалено на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні технології маркетингу» (12 травня 2025 р., м. Луцьк) [12].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1. Сутність та види стратегічного планування на підприємстві в умовах глобальної економічної нестабільності

Стратегічне планування – це адаптивний процес, за допомогою якого регулярно здійснюються розроблення та корегування системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін ззовні та всередині підприємства.

Міжнародний досвід доводить, що для успішного функціонування підприємству необхідно чітко визначити перспективи розвитку, які формують ключові стратегічні орієнтири. У сучасних умовах стратегія розглядається як деталізований, всебічний план дій суб'єкта господарювання в умовах обмеженої інформації про майбутні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Вона передбачає формулювання місії, генеральної мети, довгострокових цілей та завдань, а також розробку ефективного механізму прийняття управлінських рішень. Це дозволяє оптимально використовувати стратегічні переваги підприємства, мінімізувати слабкі сторони, запобігати потенційним ризикам і забезпечувати гнучкість адаптації до динамічних соціально-економічних умов для досягнення максимальної рентабельності.

Стратегія є ключовою складовою успіху будь-якого конкурентоспроможного підприємства, оскільки саме професійно сформована стратегія задає вектор його розвитку. Таким чином, процес вибору стратегії полягає у тому, що серед усіх можливих варіантів дій і напрямків розвитку керівництво обирає найбільш доцільний та результативний шлях.

Проте в умовах динамізму зовнішнього середовища виникає необхідність формування адаптивного механізму підприємства до змінних умов зовнішнього

середовища, а саме сфери безпосереднього впливу – галузі та сил галузевої конкуренції, що дозволяє реалізувати концепція стратегічного планування [15].

Контроль виступає ключовою умовою реалізації стратегічних завдань, оскільки дає змогу оперативно вносити зміни в управлінські рішення та планові показники у відповідь на зміни зовнішніх умов. Особливої уваги вимагають ситуації суттєвих змін у зовнішньому середовищі (у порівнянні з початковими параметрами при розробці стратегії) – у таких випадках необхідний комплексний аналіз доцільності перегляду поточних планів та механізмів планування. На базі конфігурації чинників, що визначають характер середовища ззовні, формують рекомендації щодо коригування діючої стратегії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Напрями коригування стратегії при зміні параметрів динаміки зовнішнього середовища підприємства

Конфігурація чинників	Управлінські дії
Суттєве зростання нестабільності	Оптимізація процесу впровадження стратегії та аналіз необхідності її корекції
Суттєве зменшення нестабільності	Адаптація механізму реалізації стратегії з огляду на потенційне розширення стратегічного горизонту планування
Помірне зростання нестабільності	Часткова модифікація інструментів стратегічного виконання без суттєвих змін змісту стратегії
Помірне зменшення нестабільності	Потенційна зміна методів імплементації стратегічних ініціатив
Невідчутне зростання чи зменшення нестабільності	Незмінність організаційного механізму стратегічного виконання

Примітка: складено на основі джерела [13].

Зазначені складові контролю реалізації стратегії ілюструють процес оцінки стратегічного розвитку у поєднанні з аналізом рівня змін зовнішнього середовища, що забезпечується завдяки методу попарного аналізу всіх можливих варіантів оцінки зазначених об'єктів. Отримані варіанти конфігурації досліджуваних характеристик дозволяють сформулювати висновки стосовно результатів реалізації стратегії підприємства [23].

Стратегічне планування виступає важливим інструментом управлінської діяльності, спрямованим на визначення довгострокових цілей підприємства та оптимальних шляхів їх реалізації в умовах високої динаміки зовнішнього середовища. Для підвищення ефективності даного процесу необхідно застосовувати різноманітні методичні підходи, що дають змогу аналізувати структурні компоненти стратегії та оцінювати рівень її результативності. До таких підходів належить аналіз внутрішнього потенціалу підприємства, включаючи його сильні та слабкі сторони, а також оцінка зовнішніх факторів, таких як загрози та можливості, що сприяє розробці збалансованої та адаптивної стратегії розвитку.

У літературі існує значна кількість визначень поняття «стратегічне планування» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Поняття «стратегічне планування»

Автор	Визначення поняття «стратегічне планування»
Ле Скурнас	Встановлення системних зв'язків між стратегічними орієнтирами, оперативними цілями та практичними діями задля їх ефективної реалізації.
Дж. Брайсон	Сукупність ключових управлінських рішень, практичних ініціатив та механізмів реалізації, що становлять основу стратегічного розвитку організації.
М. Чаріх	Методичний підхід, що дає змогу організації досліджувати власні перспективи та бар'єри, оцінювати конкурентні переваги й недоліки, переглядати чи підтверджувати ринкову позицію, формувати пріоритетні напрямки діяльності та розробляти механізми їх впровадження..
А. Бергарт	Важливий механізм формування конкурентних переваг організації та стимулювання проактивної позиції працівників.
Дж. Іспай	Концентрація зусиль на досягненні чітко сформованих цілей, спрямованих на максимізацію сукупної ефективності організації.
Х. Дімок	Передбачає визначення цілей, розробку заходів, розподіл ролей, встановлення термінів, вибір методів та розрахунок ресурсів для досягнення бажаного результату.
П. Лоранж	Оптимальне впровадження інновацій та організаційних трансформацій.
Ю. Шаров	Гармонізація організаційних цілей із зовнішніми можливостями та внутрішніми ресурсами на основі комплексного стратегічного аналізу та подальшого синтезу для формування оптимальної стратегії.

Примітка: складено на основі джерела [18, 28].

Для підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах господарювання необхідно дотримуватися ключових принципів формування стратегії розвитку, а саме:

1) адаптація до цифрової економіки – інтеграція бізнес-процесів із сучасними технологічними тенденціями для ефективного функціонування в умовах цифровізації;

2) організаційний динамізм – здатність підприємства до безперервної трансформації та оптимального використання внутрішнього потенціалу з метою підвищення результативності;

3) збалансованість – забезпечення гармонійного співвідношення між структурними елементами потенціалу підприємства та збереження його стабільності у середньо- та довгостроковій перспективі;

4) постійне вдосконалення – систематична оптимізація діяльності на основі аналізу ефективності та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Оптимізація внутрішньо бізнесових процесів, підвищення їх продуктивності та забезпечення сталого розвитку підприємства. У сучасних умовах цифрової трансформації та мінливого бізнес-середовища ключовим чинником розвитку виступають цифрові технології, що обумовлює доцільність розгляду категорії «цифрова стійкість» як інтегрального компонента конкурентних переваг підприємства.

Цифрова стійкість – це комплексна здатність організації підтримувати стабільну роботу та забезпечувати проактивний розвиток протягом середньо- та довгострокових періодів. Ця якість досягається шляхом цілеспрямованого впровадження сучасних цифрових інструментів та інтегрованих платформних рішень, які сприяють підвищенню операційної продуктивності та досягненню ключових стратегічних цілей бізнесу.

Цифрова стійкість виступає ключовим чинником конкурентної переваги, забезпечуючи системне підвищення точності управлінських рішень через передову аналітику, глибоку оптимізацію операційних процесів на базі цифрових платформ, та ефективну реалізацію стратегічних ініціатив шляхом

інтеграції інноваційних технологій, що в сукупності дозволяє підприємствам досягати гармонізації бізнес-процесів, адаптивного трансформування виробничих систем та стратегічно збалансованого інвестування в цифрові активи, формуючи таким чином міцний фундамент для стабільного розвитку в умовах стрімкої цифрової трансформації сучасного бізнес-середовища.

Діджиталізація як інтегральний елемент розвитку підприємства обумовлює необхідність розгляду цифрової стійкості як ключового фактора сталого розвитку. Усі типи стійкості потребують комплексного аналізу, оскільки їхня ефективність визначається взаємозалежністю: загальна стійкість бізнесу формується через збалансованість окремих структурних компонентів. Запропоновані компоненти стійкості сприяють динамічній та гармонійній інтеграції різних моделей організаційного розвитку. Враховуючи індивідуальні особливості функціонування кожного підприємства, формування унікальної стратегії стає об'єктивною необхідністю. Стратегічне управління має на меті розробку та реалізацію довгострокових планів, спрямованих на забезпечення адаптації організацій до умов цифрової економіки та максимізацію використання нових конкурентних переваг [5].

Таким чином, стратегічне планування в умовах глобальної економічної нестабільності виступає ключовим інструментом адаптації підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища. Воно поєднує традиційні підходи з інноваційними методами, зокрема цифровізацію, що забезпечує формування стійкості та конкурентоспроможності. Інтеграція принципів адаптивності, балансу та постійного вдосконалення дозволяє підприємствам не лише реагувати на виклики, але й активно формувати стратегії довгострокового розвитку, використовуючи потенціал цифрових технологій для досягнення максимальної ефективності та стабільності в умовах невизначеності.

1.2.Складові та етапи стратегічного планування на підприємстві

Стратегічне планування як інтегрований процес охоплює послідовність взаємопов'язаних етапів: формування місії та бачення організації, комплексний аналіз внутрішнього потенціалу та зовнішніх умов функціонування, визначення стратегічних пріоритетів, генерацію та оцінку альтернативних варіантів розвитку, обґрунтований вибір оптимальної стратегії, її операціоналізацію та подальший моніторинг із можливістю корекції. Така системність забезпечує організаційну адаптивність у умовах ринкової динаміки, сприяючи раціональній алокації ресурсів та досягненню стратегічної конкурентоспроможності.

Формулювання місії та бачення становить концептуальну основу стратегічного планування, де місія визначає фундаментальні принципи діяльності організації, її ринкову позицію та ціннісний внесок для стейкхолдерів, що розробляється через аналіз ключових компетенцій, конкурентних переваг та інтересів зацікавлених груп, тоді як бачення формує стратегічну перспективу на основі довгострокових амбіцій, ринкових трендів та ідеалізованого стану організації, причому обидва елементи повинні мати чіткість, мотиваційний потенціал та однозначне сприйняття усіма учасниками організаційного процесу.

Згідно з дослідженнями вітчизняних науковців О.Г. Дейнеки та Ю.В. Крихтіної, формування місії та бачення має базуватися на ретельному діагностичному аналізі внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішнього середовища його функціонування, з обов'язковим врахуванням особливостей національного бізнес-контексту. Для досягнення оптимальних результатів автори рекомендують застосовувати інтерактивні методи роботи, зокрема організацію колективних дискусій, техніку мозкового штурму та процедуру експертного оцінювання, що дозволяє інтегрувати різні професійні погляди та досягти консенсусу щодо стратегічних орієнтирів організації [6].

Важливим елементом стратегічного планування є формування оптимальної структури ключових показників ефективності (KPI). Вважається,

що кількість показників, які характеризують певний аспект діяльності, має становити від 15 до 25% від загальної кількості KPI. При цьому частка фінансових показників не повинна перевищувати 30%, а кількісних показників, виміряних у натуральних одиницях, – не більше 80%.

Розвиток фінансових показників для оцінки діяльності підприємств розпочався у 20-х роках XX століття, коли спеціалісти американської компанії DuPont створили систему аналізу (The DuPont System of Analysis). Вони запропонували модель розрахунку рентабельності власного капіталу (ROE), яка об'єднувала такі показники, як рентабельність чистих активів (RONA), рентабельність активів (ROA), рентабельність реалізації, коефіцієнт оборотності активів та коефіцієнт економічного росту (SGR). Ця модель дозволила встановити зв'язок між фінансовими показниками та факторами виробництва, що дало можливість оцінювати здатність підприємства отримувати прибуток, збільшувати обсяги продажів, аналізувати причини змін у показниках та визначати темпи економічного розвитку.

Історичний розвиток фінансових показників демонструє послідовне вдосконалення інструментів оцінки ефективності бізнесу: у 1960-х роках з'явився показник залишкового доходу (RI), що відображає різницю між операційним прибутком і вартістю залученого капіталу, а в 1970-80-х роках міжнародна практика запровадила низку нових метрик, включаючи прибуток на акцію (EPS) як співвідношення чистого прибутку до кількості акцій, коефіцієнти М/В (ринкова до балансової вартості) та P/S (ціна до виручки), а також показник грошового потоку (CF), який інтегрує чистий прибуток із амортизаційними відрахуваннями.

У 1990-х роках із розвитком концепції вартісно-орієнтованого управління (Value-Based Management) сформувався новий клас фінансових показників, заснованих на принципах дохідного підходу до оцінки бізнесу. До ключових індикаторів цієї групи належать: економічна додана вартість (EVA), що відображає реальний економічний прибуток; ринкова додана вартість (MVA), яка демонструє ринкове визнання вартості компанії; додана вартість

акціонерного капіталу (SVA) та грошова додана вартість (CVA), що оцінюють ефективність використання капіталу; показник CFROI, що вимірює прибутковість інвестицій на основі грошових потоків; а також загальна акціонерна віддача (TSR), яка інтегрує всі види доходів акціонерів. Ці метрики дозволяють комплексно оцінювати здатність компанії генерувати додаткову вартість у довгостроковій перспективі [20].

Нефінансові ключові показники ефективності (KPI) становлять важливий інструмент стратегічного управління, оскільки дозволяють кількісно оцінити якісні аспекти діяльності організації, що не піддаються фінансовому виміру. Ці показники охоплюють чотири ключові сфери: клієнтоорієнтованість (рівень задоволеності CSAT, індекс лояльності NPS), операційну ефективність, інноваційний потенціал та рівень соціальної відповідальності. Зокрема, такі метрики як CSAT та NPS є індикаторами відповідності продуктів/послуг клієнтським очікуванням, що безпосередньо впливає на формування конкурентних переваг та довгостроковий успіх компанії на ринку.

Показники управління персоналом, зокрема рівень залучення співробітників та індекс плинності кадрів, є ключовими індикаторами ефективності роботи з людськими ресурсами. Вони демонструють здатність організації створювати сприятливе середовище для професійного розвитку та мотивації персоналу. Так, низькі показники плинності свідчать про стабільність колективу та високий рівень задоволеності працівників, тоді як високий рівень залучення сприяє підвищенню операційної ефективності, стимулює креативність та сприяє інноваційному розвитку компанії.

Сучасна система нефінансових показників все більше акцентує увагу на екологічній та соціальній відповідальності бізнесу. Такі метрики, як обсяг скорочення вуглецевих викидів чи частка використання відновлюваної енергії, відображають екологічну свідомість компанії, тоді як участь у соціальних ініціативах (благодійні програми, підтримка місцевих громад) демонструє її внесок у сталий розвиток суспільства. Ці індикатори не лише оцінюють ефективність корпоративної стратегії, а й суттєво впливають на формування

ділової репутації, підвищуючи довіру клієнтів, інвесторів та інших стейкхолдерів до бренду (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Показники ефективності стратегічного планування

Категорія показників	Показник	Опис
Фінансові показники	Рентабельність активів (ROA)	Ефективність використання активів для отримання прибутку.
	Рентабельність власного капіталу (ROE)	Прибутковість інвестицій власників.
	Чистий прибуток	Загальна результативність господарської діяльності підприємства.
	Виручка від реалізації	Динаміка збільшення реалізації продукції як індикатор успішності стратегії.
	Собівартість продукції	Ефективність управління витратами.
Операційні показники	Продуктивність праці	Ефективність використання трудових ресурсів.
	Рівень використання потужностей	Ефективність використання виробничих потужностей.
	Термін окупності інвестицій	Час, необхідний для повернення вкладених коштів.
Ринкові показники	Частка ринку	Конкурентоспроможність організації на ринку.
	Рівень задоволеності клієнтів	Відповідність стратегічних ініціатив клієнтським очікуванням.
	Кількість нових клієнтів	Результативність стратегії виходу на нові ринкові сегменти.
Інноваційні показники	Кількість нових продуктів/послуг	Інтенсивність інноваційних процесів у компанії.
	Витрати на НДДКР	Рівень інвестування в інновації.
Організаційні показники	Рівень виконання стратегічних цілей	Відсоток досягнення запланованих цілей.
	Ефективність комунікацій	Синергія між структурними підрозділами при впровадженні стратегії..
	Рівень залучення персоналу	Участь персоналу у стратегічних ініціативах..
Соціальні та екологічні показники	Рівень соціальної відповідальності	Внесок організації в соціальну сферу.
	Екологічні показники	Ефективність екологічного менеджменту (зокрема, динаміка скорочення шкідливих викидів).
Інтегральні показники	Збалансована система показників (BSC)	Комплексна оцінка стратегії за чотирма перспективами: фінансовою, клієнтською, операційною та розвитку.
	KPI (Key Performance Indicators)	Стратегічні KPI як інструмент моніторингу досягнення цілей.

Примітка: складено на основі джерела [10, 30].

Оцінка ефективності стратегічного планування вимагає комплексного підходу, що передбачає аналіз ключових показників усіх аспектів діяльності організації. Фінансові метрики (ROA, ROE, чистий прибуток) демонструють економічну результативність стратегії, операційні показники (продуктивність праці, коефіцієнт використання потужностей) відображають ефективність ресурсного менеджменту, а ринкові індикатори (частка ринку, індекс задоволеності клієнтів) характеризують конкурентні позиції та здатність задовольняти потреби споживачів. Така багатовимірна система оцінки дозволяє отримати цілісну картину ефективності стратегічного управління.

Інноваційна активність організації може бути кількісно оцінена через спеціалізовані показники, такі як обсяг випущених нових продуктів/послуг та інвестиції в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), які репрезентують її адаптаційний потенціал та здатність до трансформації у відповідь на ринкові зміни.

Внутрішньоорганізаційні показники, зокрема ступінь досягнення стратегічних цілей та продуктивність комунікаційних процесів, демонструють рівень організаційної згуртованості та операційну спроможність колективу щодо впровадження стратегічних ініціатив. Паралельно соціально-екологічні показники відображають рівень корпоративної відповідальності перед суспільством та екосистемою, що набуває дедалі більшого значення в умовах сучасного ринкового середовища.

Системні індикатори, зокрема збалансована система показників (BSC) та ключові показники ефективності (KPI), забезпечують комплексну оцінку результатів стратегічного управління шляхом інтеграції фінансових та нефінансових параметрів. Такі інструменти дозволяють сформувати цілісне уявлення про ефективність стратегії, що є підґрунтям для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо її оптимізації та подальшого вдосконалення.

1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності стратегічного планування на підприємстві

Методологічна основа інструментів стратегічного планування підприємства включає загальнонаукові методи – системний, ситуаційний, системний та програмно-цільове програмування, аналітико-прогностичні методи, метод аналогії [12].

Аналіз елементів стратегічного планування може здійснюватися за допомогою різноманітних методів і підходів, серед яких: SNW-аналіз, ланцюг цінностей за Портером, матриця McKinsey, підхід OMAE, концепція життєвого циклу організації, SWOT-аналіз, аналіз розривів (GAP-аналіз), метод побудови організаційного профілю, профіль здібностей за І. Ансоффом, методика PDS, модель 7C McKinsey, проект PIMS, графік прибутковості "Майсїгми", ABC-аналіз, експертні оцінки, а також математичні методи [1, 12, 19, 30].

Узагальнено, стратегічний управлінський аналіз базується на застосуванні зазначених методик і підходів, що подані в таблиці 1.4.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища є невід’ємним етапом стратегічного планування, оскільки дозволяє ідентифікувати чинники, що впливають на ефективність функціонування підприємства. Для оцінювання зовнішнього середовища зазвичай застосовують PEST-аналіз (який охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти) та модель п’яти конкурентних сил Майкла Портера. Зазначені інструменти спрямовані на виявлення можливостей і загроз, що виникають у ринковому середовищі.

Внутрішнє середовище підприємства аналізується за допомогою SWOT-методу, що дозволяє встановити сильні та слабкі сторони організації, а також VRIO-аналізу, який оцінює її ресурси та компетенції. VRIO-методика передбачає аналіз активів підприємства за такими критеріями: цінність (Value), рідкість (Rarity), складність для імітації (Imitability) та організаційне забезпечення їх використання (Organization). Підхід дозволяє встановити, чи може певний ресурс або компетенція забезпечити сталу конкурентну перевагу.

Таблиця 1.4

Методичні підходи до стратегічного управлінського аналізу підприємства

Метод/Підхід	Опис	Основне призначення
SNW-підхід	Дослідження сильних, нейтральних і слабких аспектів діяльності організації	Виявлення внутрішніх переваг та недоліків
Ланцюжок цінностей Портера	Вивчення основних та другорядних процесів, які формують додану вартість	Визначення джерел конкурентних переваг
Система «McKinsey»	Визначення стратегічного положення компанії на ринку	Планування на основі аналізу ринку та конкуренції
Підхід «ОМАС»	Проведення стратегічного аналізу з акцентом на визначальні чинники успіху	Виявлення ключових факторів для успіху фірми
ЖЦО – «Життєвий цикл організації»	Оцінка стадій життєвого циклу організації	Визначення поточного етапу розвитку та перспектив
Крива досвіду	Дослідження впливу ефекту досвіду на зниження витрат у процесі діяльності	Оптимізація витрат та підвищення ефективності
SWOT-аналіз	SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз.	Комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища
Аналіз «GAP»	Виявлення розбіжностей між поточним станом та стратегічними цілями	Визначення цілей для ліквідації розриву
Метод аналізу розривів	Аналіз стратегічних розривів як розширення традиційного GAP-підходу з фокусом на довгострокові цілі	Стратегічне планування на основі виявлених розривів
Побудова профілю організації	Оцінювання ключових характеристик організації з метою формування її стратегічного профілю	Визначення сильних та слабких сторін підприємства
Профіль здібностей І. Ансоффа	Дослідження основних компетенцій, що забезпечують конкурентні переваги	Виявлення конкурентних переваг
Метод «PDS», «Problem Detection Study»	Ідентифікація проблем та аналіз першопричин їх виникнення	Визначення проблемних зон та розробка заходів для їх вирішення
Модель McKinsey «7S»	Аналіз семи елементів: «Strategy», «Structure», «Systems», «Shared Values», «Skills», «Style», «Staff».	Комплексний аналіз організації
Проект PIMS	Застосування даних про ринок і підприємства в межах проекту PIMS для оцінки стратегій впливу на прибутковість.	Стратегічне планування на основі даних
Графік прибутковості «Майсигми»	Побудова графічної моделі взаємозв'язку прибутку і масштабу виробництва	Оптимізація виробництва та прибутковості
ABC-аналіз	Класифікація ресурсів, товарів або клієнтів за ступенем їхньої значущості за допомогою ABC-аналізу	Оптимізація використання ресурсів
Експертні оцінки	Отримання експертних оцінок для обґрунтованих управлінських рішень	Отримання кваліфікованих оцінок та прогнозів
Математичні методи	Аналіз динаміки, факторний аналіз, обчислення середніх значень і показників ефективності	Кількісний аналіз даних для прийняття рішень

Примітка: складено на основі джерела [19, 30].

Наприклад, унікальні технологічні розробки або високий рівень кваліфікації персоналу можуть стати джерелами стратегічної переваги, що виявляються через застосування VRIO-аналізу [33].

Окрему роль у стратегічному плануванні відіграє портфельний аналіз, який дає змогу оцінити поточний стан бізнес-напрямів і забезпечити ефективний розподіл ресурсів між ними. Він базується на дослідженні портфеля підприємства, що охоплює всі його продукти, послуги або напрями діяльності, з метою оцінки їх рентабельності, конкурентоспроможності та потенціалу зростання. Завдяки портфельному аналізу управлінський персонал отримує обґрунтовані підстави для прийняття рішень щодо доцільності інвестування, розвитку або припинення окремих напрямів діяльності, що сприяє збалансованому розвитку компанії в цілому.

Портфельний аналіз, як ключова складова стратегічного планування підприємства, здійснюється із використанням методів, перелічених у представленій нижче таблиці 1.5. У таблиці згруповано методи портфельного аналізу.

Таблиця 1.5

Методи портфельного аналізу

Метод	Опис	Основне призначення
Матриця «BCG» (Boston Consulting Group)	Класифікація бізнес-одиниць за двома параметрами: частка ринку та темп зростання ринку	Ефективний розподіл ресурсів між окремими бізнес-одиницями для досягнення оптимального балансу розвитку.
Модифікована BCG	Модифікований варіант, що доповнюється такими показниками, як рівень прибутковості чи інвестиційна привабливість	Поглиблений аналіз продуктової лінійки з урахуванням додаткових факторів, таких як ризики, рентабельність, інвестиційна привабливість
Матриця McKinsey	Оцінювання напрямів бізнесу за рівнем галузевої привабливості та силою конкурентної позиції	Формування стратегій для окремих сегментів бізнесу, враховуючи їхні особливості, потенціал і ринкові умови.
Матриця Ансоффа	Стратегічний інструмент, що аналізує варіанти зростання через поєднання нових або існуючих ринків і продуктів	Вибір стратегії зростання підприємства згідно з матрицею Ансоффа: ринкове проникнення, розвиток ринку, розвиток продукту, диверсифікація.
Матриця	Оцінка конкурентної позиції	Розробка стратегічних підходів

Метод	Опис	Основне призначення
Артура де Літтла – «ADL/LC»	бізнес-одиниці з урахуванням стадії життєвого циклу галузі (включаючи зародження, зростання, зрілість, занепад)	відповідно до стадії життєвого циклу галузі, включаючи адаптацію бізнес-моделі на кожному етапі (впровадження, зростання, зрілість, спад).
Матриця «Shell/DPM»	Аналіз бізнес-портфеля на основі галузевої привабливості та конкурентних переваг	Планування стратегій для окремих бізнес-одиниць, з урахуванням їх конкурентної позиції та ринкових умов
Модель Стейнера	Поєднання зовнішніх (PEST, Porter) і внутрішніх (SWOT, VRIO) чинників для обґрунтування стратегічного вибору	Інтеграція системного підходу до стратегічного планування, що поєднує внутрішній і зовнішній аналіз, ризики та довгострокові цілі.
Матриця Томпсона і Стрікланда, «Hofer–Schendel»	Вивчення стратегічних альтернатив з урахуванням конкурентної позиції підприємства та динаміки ринкового середовища	Обґрунтування вибору оптимальної стратегії відповідно до рівня конкуренції, галузевої динаміки та ресурсного забезпечення.
Матриця Р. Купера	Оцінка рівня прибутку та потенційних ризиків кожної бізнес-одиниці	Управління продуктовим портфелем з метою підвищення прибутковості та зниження ризиків, зокрема через диверсифікацію і сегментацію.
Концепція життєвого циклу товару	Аналіз етапів розвитку товару: впровадження, зростання, зрілість, занепад	Розробка стратегій для кожного етапу життєвого циклу продукту, що дозволяє ефективно адаптувати маркетингові та виробничі зусилля.
Крива досвіду («experience curve»)	Виявлення залежності між зниженням витрат і накопиченням виробничого досвіду	Оптимізація витрат та підвищення ефективності операційної діяльності, з урахуванням досвіду, масштабу виробництва й технологічних інновацій.
База даних «PIMS» («Profit Impact of Market Strategy»)	Використання великої бази даних для аналізу впливу стратегічних рішень на фінансові результати підприємства.	Застосування емпіричних даних у стратегічному плануванні, зокрема на основі досліджень (наприклад, PIMS-проекту) для підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Примітка: складено на основі джерела [26, 28].

Отже, методологічна база інструментарію стратегічного аналізу ґрунтується на використанні загальнонаукових підходів, таких як системний і ситуаційний аналіз, комплексний підхід та програмно-цільове планування. Водночас у процесі стратегічного аналізу застосовуються аналітико-прогностичні методи, а також методичні прийоми, запозичені з суміжних наукових дисциплін — зокрема соціології, психології, антропології, екології та естетики. Спираючись на напрацювання вітчизняних і зарубіжних дослідників,

методи, моделі та підходи до стратегічного аналізу було структуровано й класифіковано відповідно до типів аналізу, що відображено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Методичний апарат стратегічного аналізу

Вид аналізу	Методи, підходи, моделі
Аналіз далекого зовнішнього середовища	«PEST»-аналіз, «SWOT»-аналіз зовнішнього середовища, метод «5x5» М. Х. Мескона, матриця «Ймовірність посилення фактора – дія фактора на організацію» Дж. Х. Вілсона, аналіз впливу, аналіз «перехресного впливу», матриця фірми «Єврокіп», прогностичні методи, експертні методи, економіко-статистичні методи, імітаційне моделювання.
Аналіз близького зовнішнього середовища	«SWOT»-аналіз, прогностичні методи, економіко-статистичні методи, імітаційне моделювання, сценарний аналіз, матриця «Ймовірність посилення чинника – дія чинника на організацію» Дж. Х. Вілсона, матриця можливостей, матриця загроз, аналіз впливу, аналіз «перехресного впливу», матриця фірми «Єврокіп», експертні методи.
Стратегічний управлінський аналіз	«SNW»-підхід, ланцюжок цінностей Портера, система «McKinsey», підхід «ОМАС», ЖЦО, крива досвіду, «SWOT»-аналіз, аналіз «GAP», метод аналізу розривів, побудова профілю організації, побудова профілю здібностей І. Ансоффа, метод «PDS» («Problem Detection Study»), модель McKinsey «7S», проект PIMS, графік прибутковості «Майсігми», АВС-аналіз, експертні оцінки, математичні методи – аналіз трендів, факторний аналіз, розрахунок середніх показників, спеціальних коефіцієнтів.
Портфельний аналіз	До цієї групи належать такі матриці: «BCG», модифікована «BCG», McKinsey, Ансоффа, Артура де Літтла, Shell, модель Стейнера, матриця Томпсона і Стрікланда, матриця Р. Купера. Теоретичною основою використання матриць є концепція життєвого циклу товару, крива досвіду, база даних «PIMS».
Галузевий аналіз	Концепція рушійних сил галузі, життєвий цикл галузі (ЖЦО) тощо
Конкурентний аналіз	Побудова «карти стратегічних груп», концепція рушійних сил, модель п'яти сил Майкла Портера, побудова конкурентного профілю.
Стратегічний маркетинговий аналіз	Методи сегментації, побудова сітки сегментації, прогнозування попиту, життєвий цикл товару (ЖЦТ).
Аналіз стратегічної проблеми (задачі)	Аналіз розриву, побудова профілю підприємства, метод «PDS», методи експертних оцінок із застосуванням інформаційних технологій і імітаційне моделювання, побудова «дерева проблем», аналіз «перехресного впливу», метод ранжування стратегічних задач.

Примітка: складено на основі джерела [1].

Отже, стратегічний управлінський аналіз передбачає комплексне застосування різноманітних методів та підходів, які дозволяють всебічно оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, визначити його

конкурентні переваги, потенційні ризики та перспективи розвитку. Використання таких інструментів, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, портфельні матриці (BCG, McKinsey тощо), а також спеціалізованих методів (VRIO, ланцюжок цінностей Портера) забезпечує формування обґрунтованих стратегій, спрямованих на досягнення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Це дозволяє керівництву приймати ефективні управлінські рішення, оптимально розподіляти ресурси та адаптувати бізнес-модель до сучасних викликів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства

**** ***** було засновано 2001 році. Основною спеціалізацією підприємства є повний цикл переробки деревини, кінцевою продукцією – пиляний дубовий шпон та опалювальні пелети (паливні гранули).

**** ***** є лідером на українському ринку серед виробників аналогічної продукції та успішно освоює європейський ринок.

Види діяльності **** *****:

16.10 Лісопильне та стругальне виробництво

41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

56.30 Обслуговування напоями

56.29 Постачання інших готових страв

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням

46.37 Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами

46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту

10.39 Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів

31.02 Виробництво кухонних меблів

31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі

16.29 Виробництво інших виробів з деревини; виготовлення виробів з корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння

16.21 Виробництво фанери, дерев'яних плит і панелей, шпону

11.05 Виробництво пива

11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв

10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.

10.83 Виробництво чаю та кави

Пиляний дубовий шпон (ламель) слугує ключовою сировиною у виробництві паркету (табл. 2.1), представляючи собою високоякісні тонкі списи натуральної деревини. На відміну від струганого аналогу, даний матеріал характеризується відсутністю внутрішніх дефектів структури, що істотно знижує ризик утворення поверхневих тріщин при експлуатації. Важливою технологічною перевагою є повна ідентичність текстури шпону до масивного дерев'яного матеріалу, що забезпечує автентичний зовнішній вигляд та підвищує естетичну цінність готових паркетних покриттів преміум-класу.

Технологічний процес виготовлення пиляного шпону передбачає багатоступеневий контроль якості на кожній виробничій стадії. Використання сучасного високотехнологічного обладнання – від спеціалізованих сушильних камер до точних розпилювальних комплексів – гарантує стабільні параметри продукції та її повну відповідність вимогам замовників. Такий підхід забезпечує не лише високу якість готового шпону, а й його відмінні експлуатаційні характеристики.

Таблиця 2.1

Основні характеристики пиляного дубового шпону

Характеристика продукції	Пиляний дубовий шпон (ламель)
Максимальна товщина	4,5 мм
Ширина максимальна мінімальна	310 мм (обрізна) 20 мм
Довжина	не лімітована
Допуски	відповідно до бажань клієнта
Волога	+1%

Примітка: сформовано автором

**** ***** здійснює виробництво екологічних паливних гранул з дубової тирси – вторинної сировини, що утворюється під час виготовлення ламелей. Підприємство випускає 1400 тонн біопалива щомісяця, якість якого підтверджена сертифікованими результатами лабораторних досліджень SGS.

Паливні гранули виготовлені із дубової тирси, без жодних домішок і кори, що гарантує високу тепловіддачу і якість продукту (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні характеристики паливних гранул

Характеристика продукції	Опалювальні пелети (паливні гранули)
Волога (робочий стан)	8,07%
Зола робочий стан	0,34%
сухий стан	0,37%
Хлор робочий стан	0,004%
сухий стан	0,004%
Теплота згорання нижча	3995 кал/кг
вища	4689 кал/кг
Вища теплота згорання (сухий стан за відсутності золи)	4706 кал/кг

Примітка: сформовано автором

**** ***** забезпечує високі стандарти якості завдяки сучасним технологіям та спеціалізованому обладнанню. Виробничий процес включає 21 сушильну камеру власного виробництва, розроблену згідно з індивідуальними технічними вимогами, що гарантує оптимальну вологість матеріалу. Контроль якості здійснюється точним ваговим методом. Використання власних ресурсів, зокрема дубової тирси (без домішок кори), дозволяє підтримувати стабільний обсяг виробництва – 1400 тон/місяць високоякісних паливних гранул з відмінною тепловіддачею. Обладнання європейського виробництва було спеціально адаптовано під виробничі потреби. Інноваційний підхід до переробки відходів, ефективне використання ресурсів та постійне вдосконалення технологій є основою динамічного розвитку компанії та гарантією надійності для клієнтів.

**** ***** отримало сертифікат ланцюжка постачань і контрольованої деревини FSC у 2010 році. У міжнародну базу даних FSC (<http://www.fsc.org>)

// info.fsc.org) були внесені відповідні дані компанію з нижченаведеним переліком лісопродукції: 3151 – продукція, отримана поздовжнім пилянням, товщиною, не більше 6 мм (дуб звичайний).

**** ***** є успішним підприємством у м. Рожище. Основні техніко-економічні показники **** ***** представимо у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Основні техніко-економічні показники **** *****

Показники	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Власний капітал, млн. грн.	1277,2	1374,7	1438,5	97,5	63,8	7,6	4,6
Чистий дохід від реалізації продукції, млн. грн.	1657,9	971,7	1396,7	-686,2	425	-41,4	43,7
Собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	1242,2	823,9	1302,8	-418,3	478,9	-33,7	58,1
Чистий прибуток, тис. грн.	350021	116535	74631	-233486	-41904	-66,7	-36,0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	341	320	322	-21	2	-6,2	0,6
ФОП, тис. грн.	49128,6	50415,4	61746,7	1286,8	11331,3	2,6	22,5
Фондовіддача, грн	1,7	1,0	1,6	-0,7	0,6	-41,2	60,0
Середньомісячна ЗП одного працівника, грн	12006	13129	15980	1123	2851	9,4	21,7
Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн.	966939	968786	902867	1847	-65919	0,2	-6,8
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	586138	696532	642228	110394	-54304	18,8	-7,8
Продуктивність праці, млн. грн. /ос.	4,9	3,0	4,3	-1,9	1,3	-38,8	43,3
Рентабельність продажів, %	21,1	11,9	5,3	-9,2	-6,6	-43,6	-55,5
Рентабельність підприємства, %	28,2	14,2	5,7	-14	-8,5	-49,6	-59,9
Дебіторська заборгованість за товари, тис. грн.	59644	23444	23884	-36200	440	-60,7	1,9
Кредиторська заборгованість за товари, тис. грн.	76192	92438	51923	16246	-40515	21,3	-43,8

Примітка: розроблено автором

Власний капітал демонструє зростання у 2022–2024 роках, але у 2025 році спостерігається значне уповільнення. Це може свідчити про зменшення інвестиційної активності або прибутковості підприємства.

Чистий дохід від реалізації у 2022 році значно знизився, але в наступні роки відбулося часткове відновлення. Однак коливання в 2024–2025 роках вказують на нестабільність ринку. Собівартість реалізованої продукції має схожу тенденцію з доходом: різке зниження в 2022 році, зростання в 2023 та незначні коливання надалі. Це свідчить про вплив виробничих обсягів та потенційну оптимізацію витрат. Чистий прибуток різко скоротився у 2022 році та продовжив зменшення у 2023. Така динаміка говорить про серйозні проблеми з прибутковістю підприємства.

Середньооблікова чисельність працівників незначно зменшилася у 2022 році, після чого стабілізувалася. Це може бути результатом оптимізації штату. Фонд оплати праці зростає протягом усього періоду, особливо у 2024 році, що свідчить про збільшення витрат на персонал або перегляд зарплатної політики. Середньомісячна заробітна плата одного працівника постійно зростає, що є позитивним соціально-економічним сигналом або наслідком інфляції.

Середньорічна вартість оборотних активів зросла у 2022–2023 роках, однак у 2024 році знизилась. Це може бути пов'язано з реалізацією запасів або змінами у виробничому циклі.

Продуктивність праці різко знизилась у 2022 році, але у 2024 суттєво зросла. Це може бути результатом внутрішніх реформ або змін у підходах до управління.

Рентабельність продажів щороку знижувалася, що свідчить про поступове зменшення прибутку від реалізації продукції. Рентабельність підприємства також демонструє сталу тенденцію до зниження, що є свідченням загального погіршення фінансових результатів.

Дебіторська заборгованість суттєво знизилась у 2022 році та залишалась стабільною надалі. Це позитивний сигнал, який вказує на покращення

платіжної дисципліни клієнтів. Кредиторська заборгованість зросла у 2022 році, але значно зменшилась у 2024. Це свідчить про зменшення зобов'язань перед постачальниками та покращення ліквідності.

У таблиці 2.4 представимо показники фінансового стану підприємства.

Таблиця 2.4

Показники фінансового стану *****

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023
Коефіцієнт поточної ліквідності, %	192,97	217,97	333,35	25	115,38
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, %	73,42	66,22	110,95	-7,2	44,73
Коефіцієнт швидкої ліквідності, %	118,45	88,77	152,51	-29,68	63,74
Коефіцієнт автономії, %	78,85	78,76	85,60	-0,09	6,84
Рентабельність активів (ROA), %	21,61	6,68	4,44	-14,93	-2,24
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	31,57	8,79	5,31	-22,78	-3,48
Чиста маржа, %	21,11	11,99	5,34	-9,12	-6,65
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом, %	123,57	131,06	138,55	7,49	7,49
Коефіцієнт заборгованості, %	18,75	18,31	11,46	-0,44	-6,85

Примітка: розроблено автором на основі джерела [24].

У період з 2022 по 2024 рік підприємство демонструє позитивну динаміку за низкою показників, що характеризують фінансову стійкість і ліквідність. Зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 192,97% у 2022 році до 333,35% у 2024 році, суттєво перевищуючи нормативний рівень у 100–200%. Це свідчить про здатність підприємства безперешкодно покривати поточні зобов'язання з оборотних активів, хоча надмірно високі значення можуть вказувати на неефективне використання ресурсів. Подібну тенденцію має й коефіцієнт абсолютної ліквідності, який у 2024 році досяг 110,95% при нормативі не нижче 20–25%, що вказує на надлишкові грошові активи або дуже обережну політику управління ліквідністю.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також коливався протягом періоду: у 2023 році спостерігалось тимчасове зниження до 88,77%, але вже у 2024 році

він зріс до 152,51%, що вище нормативного рівня (80–100%) і свідчить про добру фінансову гнучкість без урахування запасів.

Фінансова незалежність підприємства залишалась стабільно високою: коефіцієнт автономії у 2024 році становив 85,60%, що значно вище рекомендованого мінімуму (50%). Це говорить про мінімальну залежність від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт заборгованості підтверджує цю стабільність: він поступово знизився з 18,75% у 2022 році до 11,46% у 2024 році, що вважається дуже позитивним показником.

Водночас, рентабельність діяльності підприємства значно знизилась. Так, рентабельність активів (ROA) зменшилась із 21,61% у 2022 році до 4,44% у 2024 році, а рентабельність власного капіталу (ROE) – із 31,57% до 5,31% відповідно. Обидва показники втратили понад 20 процентних пунктів за період, що свідчить про суттєве падіння ефективності використання ресурсів і зниження прибутковості. Подібне спостерігається й щодо чистої маржі, яка знизилась із 21,11% до 5,34%, тобто з кожної гривні доходу підприємство отримує менше чистого прибутку.

Попри зниження рентабельності, підприємство продовжує стабільно фінансувати свою діяльність за рахунок власного капіталу. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом покращився і в 2024 році становив 138,55%, перевищуючи норматив ($>100\%$). Це говорить про збалансовану структуру джерел фінансування та відсутність надмірного кредитного навантаження. Таким чином, можна зробити висновок, що у 2022–2024 роках підприємство зберігає високий рівень ліквідності та фінансової стійкості, водночас воно втрачає ефективність і прибутковість, про що свідчить зниження показників рентабельності. Надалі доцільно спрямувати зусилля на підвищення операційної ефективності, оптимізацію витрат та збільшення маржі прибутку, щоб зберегти конкурентоспроможність і забезпечити стабільне зростання.

2.2. Аналіз складових стратегічного планування на підприємстві

Планування є однією з базових функцій менеджменту, яка відіграє ключову роль у діяльності **** *. Цей процес спрямований на формування цілей підприємства, розроблення стратегічних і довгострокових планів, а також визначення конкретних завдань та дій, необхідних для їх реалізації.

Стратегічне планування виступає важливим інструментом досягнення довгострокових цілей організації. Воно забезпечує визначення основних напрямків розвитку, ефективний розподіл ресурсів та своєчасну реакцію на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Для **** *, яке спеціалізується на виробництві якісної продукції та підтриманні стабільних партнерських відносин з клієнтами, стратегічне планування є основою забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Оцінювання ефективності стратегічного планування дозволяє з'ясувати ступінь реалізації стратегічних цілей, а також виявити проблемні ділянки, які потребують удосконалення. У контексті діяльності **** * такий аналіз охоплює оцінку досягнення фінансових результатів, рівень задоволеності клієнтів, ефективність використання ресурсів та здатність адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Отримані результати стають основою для корекції стратегічного курсу, оптимізації внутрішніх процесів і забезпечення стабільного зростання в довгостроковій перспективі.

Методичне забезпечення аналітичної та планової діяльності **** * включає підготовку нормативно-розпорядчих документів, організацію процесів збору та перевірки інформації, визначення функціоналу аналітичного персоналу та вибір відповідних методичних підходів до аналізу.

Основні функції планово-економічної роботи підприємства узагальнено в таблиці 2.5. У **** * у процесі аналітичної діяльності застосовуються класичні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез, узагальнення,

порівняльний аналіз, групування, спостереження, метод «мозкового штурму» та метод експертних оцінок.

Таблиця 2.5

Функції планово-економічної діяльності *****

Сфера застосування	Зміст реалізації функції
Планування	Координація та загальне управління процесом розробки перспективних і поточних планів розвитку підприємства
	Участь у формуванні планів виробничо-господарської діяльності підприємства
	Обґрунтування необхідності коригування планових показників у зв'язку зі змінами у виробничо-господарській ситуації.
Організація планово-економічної діяльності	Підготовка матеріалів для розгляду проектів планів та підбиття підсумків діяльності підприємства
	Організація впровадження системи господарського розрахунку на підприємстві
	Забезпечення організації процесів нормування праці, оплати праці та формування цінової політики
	Координація розробки заходів щодо реалізації планових завдань
Аналіз та оперативно-статистичний облік	Здійснення контролю за виконанням річних і поточних (оперативних) планів
	Організація та керівництво процесом проведення комплексного економічного аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства
	Підготовка узагальнюючих аналітичних матеріалів і довідок за результатами проведеного аналізу

Примітка: побудовано автором на основі [17].

Система економічних показників підприємства являє собою взаємопов'язану сукупність індикаторів, що характеризують економічні процеси в конкретних умовах, часових межах та просторових координатах. Її структура формується шляхом диференціації та інтеграції показників залежно від поставлених цілей та необхідної глибини аналітичного дослідження.

Місія організації визначає її призначення в економічному та соціальному контексті, а також окреслює потреби клієнтів, працівників та інших зацікавлених сторін, які підприємство прагне задовольнити. Вона виступає стратегічним орієнтиром, що формує єдине бачення та ціннісну основу для всіх учасників бізнес-процесів.

Місія **** * полягає у створенні високоякісної продукції та забезпеченні стабільної, надійної співпраці з клієнтами, які можуть розраховувати на довготривалі продуктивні відносини.

У свою чергу, дерево цілей виступає ефективним інструментом стратегічного планування, що дає змогу систематизувати завдання підприємства та забезпечити послідовне досягнення місії (рис. 2.1).

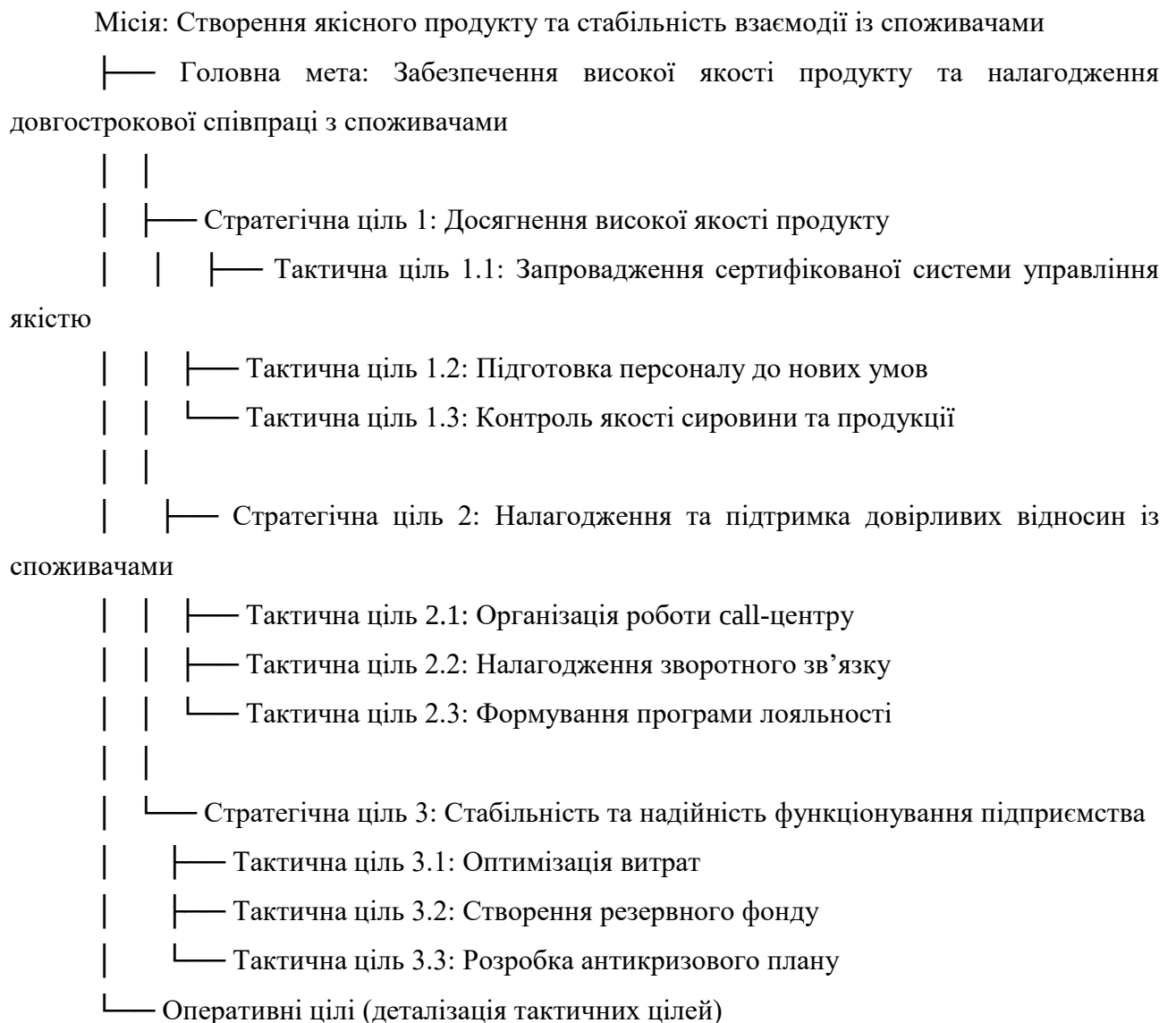


Рис. 2.1. Дерево цілей **** *

Примітка: побудовано автором.

Відображаючи ключові цілі та завдання, воно сприяє структуруванню діяльності та розстановці пріоритетів у роботі **** *. Цей інструмент

дає змогу скеровувати зусилля та ресурси, а також діяти згідно зі стратегічними орієнтирами підприємства.

Оцінка ефективності стратегічного планування в **** * дає змогу встановити, наскільки успішною є реалізація визначених цілей. Побудова дерева цілей сприяє структуруванню завдань і розподілу ресурсів для реалізації стратегічних намірів. Для зростання ефективності потрібно здійснювати регулярний аналіз досягнутих результатів, брати до уваги зовнішні й внутрішні фактори та впроваджувати інноваційні рішення.

У рамках системи стратегічного планування SWOT-аналіз виконує значущу функцію, адже він уможлиблює ідентифікацію сильних і слабких сторін компанії, а також перспектив і загроз, що походять із зовнішнього оточення. Для виконання SWOT-аналізу першочергово слід визначити головний вектор розвитку підприємства, а саме його місію. Далі необхідно проаналізувати внутрішні можливості та зовнішні чинники, щоб оцінити реальність руху в обраному напрямку та знайти найефективніші шляхи. На фінальному етапі важливо сформулювати для підприємства чіткі цілі, що відповідають його реальному потенціалу та стратегічним перспективам.

Проведення SWOT-аналізу роботи **** * уможливило ідентифікацію прорахунків у стратегії компанії, які потенційно могли спричинити невдачу під час виконання намічених планів.

Матриця SWOT-аналізу дала змогу розглянути переваги та недоліки підприємства, здійснити аналіз можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища, що в підсумку дозволило сформувати нову стратегію діяльності компанії. Отже, найбільш доцільними для **** * на сьогодні є стратегії зосередження зусиль (нішеві стратегії).

SWOT-аналіз діяльності **** * допомагає ідентифікувати головні сильні сторони та перспективи для зростання, а також уразливі місця й загрози, що вимагають реагування. Для зміцнення конкурентоспроможності підприємству варто сфокусуватися на оновленні виробничих потужностей, зменшенні собівартості товарів та інтеграції інноваційних технологій.

Паралельно з цим необхідно зважати на зовнішні ризики, зокрема на економічний спад, рівень інфляції та зміни у законодавчій базі, і формувати стратегії задля нівелювання їхнього ефекту.

Стратегічні вектори, що були окреслені у SWOT-аналізі, значно впливають на результативність стратегічного планування в **** *.

У таблиці 2.6 ми представили матрицю SWOT-аналізу, яка аналізує зовнішні умови функціонування **** *.

Таблиця 2.6

Матриця SWOT-аналізу зовнішні умови функціонування **** *

Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Слабкі сторони
	Висока якість продуктів та стабільне її вдосконалення	Недостатнє забезпечення високотехнологічним обладнанням
	Наявність власної сировинної бази	Недостатньо розвинена соціальна інфраструктура
	Висококваліфікований та досвідчений персонал	
	Вигідна локалізація	
	Вміння топ-менеджменту помірковано приймати ризикові рішення	
	Задовільний рівень фінансового стану	
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	Зниження рівня конкуренції на локальному ринку	Військові дії та економічний спад.
	Наявність чіткого та прозорого законодавства, згідно з європейськими стандартами	Високі темпи інфляції. Є ризик переходу до галопуючої інфляції
	Активний розвиток та впровадження на підприємстві інформаційних технологій.	Зниження купівельної спроможності населення та суб'єктів бізнесу
	Формування ринку екологічно чистих та безпечних продуктів	Зміна податкової бази
	Підвищення рівня освіти та культури населення.	Зростання залежності від інновацій
Стратегічні напрямки	Можливості для розвитку	Потенційні ризики
	Реорганізація виробництва за рахунок кредитів та енергоощадних технологій. Доступ до грантових коштів	Зміни в регулюванні підприємницької діяльності
	Збільшення чистого прибутку за рахунок інвестування	Потреба значного фінансування для утримання позицій ринкового лідера
	Зниження собівартості продукту за рахунок модернізації основних засобів	Високі витрати на освоєння новітніх технологій
	Можливість зниження цін для споживачів	

Примітка: побудовано автором.

Так, оновлення виробництва за допомогою залучених кредитів та впровадження енергозберігаючих технологій дає змогу скоротити витрати й посилити конкурентоспроможність продукції. Це допомагає в досягненні стратегічних завдань, що стосуються гарантування високої якості та стабільності функціонування. До того ж, скорочення собівартості продукції внаслідок модернізації створює передумови для зниження цін для покупців, що посилює їхню лояльність та розширює присутність на ринку. Отже, втілення цих заходів має прямий вплив на фінансові показники та довгострокову стабільність підприємства.

Водночас стратегічні напрямки пов'язані і з конкретними ризиками, здатними позначитися на ефективності планування. До прикладу, потреба у великих капіталовкладеннях для модернізації виробничих ліній та впровадження інновацій може тимчасово погіршити фінансові показники компанії. Також зміни в регуляторній політиці, як-от збільшення податкового навантаження чи запровадження нових законодавчих норм, здатні ускладнити виконання стратегічних ініціатив. Відтак, для підвищення результативності стратегічного планування слід враховувати зазначені ризики та створювати механізми для їхнього пом'якшення, наприклад, через формування резервних капіталів або диверсифікацію джерел прибутку.

Дослідження компонентів стратегічного планування на підприємстві дає змогу оцінити результативність управлінських дій, ступінь конкурентної спроможності та потенціал для розвитку компанії у тривалій перспективі. Невід'ємними складовими стратегічного планування є формулювання місії та цілей підприємства, дослідження внутрішнього й зовнішнього середовища, створення стратегічних альтернатив та обрання найкращої стратегії.

Підсумки аналізу дають змогу ідентифікувати сильні та слабкі аспекти діяльності підприємства, оцінити ринкові перспективи та загрози, що уможливорює адаптацію бізнес-стратегії до мінливих ринкових умов. Таким чином, якісне стратегічне планування є основним інструментом для

забезпечення сталого зростання підприємства, посилення його конкурентних позицій та реалізації поставлених цілей.

Для **** * стратегічне планування є ключовим процесом, що структурує діяльність компанії навколо місії створення якісного продукту та стабільних відносин з клієнтами. Застосування аналітичних інструментів, зокрема дерева цілей та SWOT-аналізу, дозволило виявити внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози. На основі цього комплексного аналізу було розроблено стратегічні напрямки, що включають модернізацію виробництва для зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності. При цьому ефективне планування передбачає не лише використання можливостей, а й врахування та мінімізацію пов'язаних із ними фінансових і регуляторних ризиків.

2.3. Оцінювання ефективності стратегічного планування на підприємстві

Сучасні умови глобальної економіки характеризуються високим рівнем нестабільності, що зумовлено геополітичними конфліктами, коливаннями ринків, технологічними зрушеннями та іншими непередбачуваними факторами. У таких умовах стратегічне планування на підприємстві стає ключовим інструментом для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності. Воно дозволяє компаніям не лише адаптуватися до змін, але й проактивно формувати власну майбутню траєкторію розвитку, мінімізуючи ризики та використовуючи нові можливості.

Однак традиційні підходи до стратегічного планування часто виявляються неефективними в умовах швидкозмінного середовища. Тому сучасні підприємства повинні інтегрувати гнучкі методи управління, такі як сценарне планування, постійний моніторинг зовнішніх загроз та інноваційні інструменти аналізу даних. Це дозволить їм оперативно реагувати на виклики,

підтримувати фінансову стабільність та забезпечувати довгострокове зростання навіть у періоди криз.

Business Model Canvas (BMC) – це стратегічний інструмент для візуалізації та проектування бізнес-моделі, розроблений Олександром Остервальдером. Він структурує бізнес-логіку у 9 взаємопов'язаних блоках, які охоплюють усі ключові аспекти: від цінності для клієнтів до фінансової стійкості. BMC дозволяє компактно представити складні процеси на одному аркуші, що спрощує аналіз, комунікацію в команді та ітеративне вдосконалення моделі. Його універсальність робить його популярним серед стартапів, малого бізнесу та корпорацій.

Основу BMC складають чотири ключові області: клієнти (сегменти, відносини, канали), пропозиції (цінність), інфраструктура (ресурси, дії, партнери) та фінанси (витрати, доходи). Кожен блок визначає критичні елементи бізнесу. Наприклад, «Цінні пропозиції» описують, чому клієнти оберуть саме цей продукт, а «Ключові ресурси» — що необхідно для його створення. Інтеграція цих блоків показує, як компанія генерує прибуток і вирішує проблеми ринку (Osterwalder, 2004). Цей підхід нагадує системне мислення, де зміна одного елементу впливає на інші [35].

BMC відрізняється від традиційних бізнес-планів простотою, гнучкістю та орієнтацією на тестування гіпотез. Він особливо корисний у умовах невизначеності, коли потрібно швидко адаптуватися до змін. Наприклад, стартапи використовують його для пошуку продукт-маркет fit, а великі компанії — для оцінки нових напрямків. Інструмент часто доповнюють «Value Proposition Canvas» для деталізації потреб клієнтів. Таким чином, BMC служить не лише шаблоном, а й мовою для обговорення інновацій у бізнесі [36].

Запропонована бізнес-модель демонструє комплексний підхід до ведення деревообробного бізнесу, який поєднує високотехнологічне виробництво з принципами сталого розвитку. Компанія створила замкнутий цикл виробництва, де основна продукція (пиляний дубовий шпон) та побічні вироби (паливні гранули) забезпечують стабільні джерела доходу. Ключовою

конкурентною перевагою є вертикальна інтеграція - від власних сировинних ресурсів і FSC-сертифікації до контролю якості на всіх етапах, що дозволяє гарантувати стабільність поставок і відповідність європейським стандартам.

Модель також виявляє високу адаптивність до ринкових викликів завдяки диверсифікації каналів збуту (від прямих продажів до європейських дистриб'юторських мереж) і клієнтських сегментів. Використання власних торгових представників і персоналізований підхід до ключових клієнтів створюють міцні довгострокові відносини. При цьому акцент на екологічність продукції (нульові відходи, FSC-сертифікація) відкриває додаткові можливості для просування на європейських ринках, де попит на сталі рішення постійно зростає (табл. 2.7).

Сертифікація ланцюга поставок (FSC) підтверджує, що використовувана деревина постачається із відповідальних лісових господарств і рух деревини можна відстежити у всіх виробничих та торгових процесах – від топ-менеджера лісового господарства до виробника кінцевої продукції.

Під час освоєння європейських ринків вітчизняні підприємства лісової галузі дедалі частіше постають перед необхідністю мати сертифікат FSC. На ринках таких держав, як Велика Британія, Німеччина та країни Бенілюксу, покупці надають перевагу виключно продукції, що пройшла сертифікацію. Численні експортери, що працюють на європейському напрямку, зокрема з Фінляндії, Швеції, Росії, Польщі та Латвії, інтенсивно сертифікують власні лісові масиви. На сьогодні частка України на цих ринках залишається досить скромною. Проте, проходження лісової сертифікації здатне значно поліпшити екологічний стан, вдосконалити управління лісовими господарствами, підняти престиж української лісопродукції серед споживачів у Західній Європі та полегшити доступ на нові, більш вигідні ринки збуту. [15].

Аналіз канви ціннісної пропозиції (табл. 2.8) демонструє, що ****
***** ефективно вибудовує свою діяльність навколо реальних потреб клієнтів у деревообробній галузі.

Таблиця 2.7

Бізнес-модель ***** за шаблоном Остервальдера

Ключові партнери	Ключові види діяльності	Цінні пропозиції	Відносини з клієнтами
Постачальники дубової деревини	Виробництво пиляного дубового шпону	Високоякісний пиляний дубовий шпон	Персональний менеджер для ключових клієнтів
FSC-сертифіковані лісгоспи	Виробництво паливних гранул	Екологічно чисті пелети з нульовими відходами	Гнучкі умови оплати
Європейські дистриб'ютори	Контроль якості на всіх етапах	Стабільні обсяги поставок	Технічна підтримка
Логістичні компанії	Дослідження та розвиток	FSC-сертифікована продукція	Довгострокові контракти
Ключові ресурси	Канали збуту		Клієнтські сегменти
Власне сучасне обладнання	Прямі продажі		Виробники паркету та підлогових покриттів
21 сушильна камера	B2B-платформи		Будівельні компанії
FSC-сертифікація (з 2010 р.)	Участь у тендерах		Оптові покупці біопалива
Власні сировинні ресурси	Європейські дистриб'юторські мережі		Європейські імпортери
Кваліфікований персонал	Власні торгові представники		Виробники меблів
Структура витрат		Потоки доходів	
Закупівля сировини		Продаж пиляного дубового шпону	
Витрати на енергію		Реалізація паливних гранул	
Обслуговування обладнання		Оренда нерухомості	
Логістичні витрати		Додаткові послуги (меблі)	
Сертифікація та контроль якості		Експортні операції	
Маркетинг та просування			

Примітка: складено автором

Компанія не лише задовольняє базові потреби у високоякісній сировині та стабільних поставках, але й активно вирішує ключові «болі» споживачів, такі як дефіцит якісної деревини та логістичні виклики.

Таблиця 2.8

Канва ціннісної пропозиції для *****

Профіль клієнта	Карта ціннісних пропозицій
1. Потреби клієнтів:	1. Продукти/послуги:
Висока якість деревини для виробництва паркету	Пиляний дубовий шпон (ламель) з ідеальною текстурою
Стабільні поставки матеріалів	Гарантовані обсяги виробництва
Екологічно чиста сировина	FSC-сертифікована деревина
Конкурентна ціна	Оптимальне співвідношення ціна/якість
2. «Болі» клієнтів:	2. Зниження «болів»:
Нестача якісної деревини на ринку	Постійна наявність сировини
Високі витрати на логістику	Власна логістична підтримка
Ризик отримання невідповідних матеріалів	Суворий контроль якості на всіх етапах
3. Вигоди для клієнтів:	3. Підвищення вигод:
Зменшення витрат на обробку (шпон без тріщин)	Готовий до використання матеріал
Підвищення престижу продукції (FSC-сертифікація)	Додаткова маркетингова цінність для клієнтів
Ефективне використання ресурсів (відходи → пелети)	Можливість купівлі супутньої продукції (пелети)

Примітка: складено автором.

Запропоновані рішення – від FSC-сертифікації до власної логістичної підтримки – створюють комплексну цінність, яка виходить за рамки звичайної продуктової пропозиції.

Особливо варто відзначити, як компанія трансформує технологічні переваги у маркетингові вигоди для клієнтів. Використання замкнутого циклу виробництва (переробка відходів у пелети) та сертифікація продукції не просто

підвищують ефективність бізнесу, але й стають потужними конкурентними перевагами на ринку. Такий підхід дозволяє підприємству позиціонувати себе не просто як постачальника матеріалів, а як стратегічного партнера, який сприяє розвитку бізнесу своїх клієнтів через підвищення якості їхньої кінцевої продукції та зміцнення екологічного іміджу.

Представимо ABC-аналіз для **** * (див. табл. 2.9, 2.10).

Таблиця 2.9

ABC-аналіз асортименту **** *

Категорія	Продукція	Частка у виручці, %	Значимість для бізнесу
A	Пиляний дубовий шпон	65	Основний продукт, високий попит на європейському ринку, ключовий драйвер прибутку
B	Паливні гранули (пелети)	25	Стабільний попит, додатковий дохід від переробки відходів
C	Додаткові послуги (меблі, оренда)	10	Допоміжні джерела доходу, не є стратегічними

Примітка: складено автором

Аналіз структури асортименту компанії чітко демонструє, що пиляний дубовий шпон є абсолютним лідером за рівнем значущості для бізнесу, формуючи 65% від загального обсягу виручки.

Таблиця 2.10

ABC-аналіз клієнтської бази **** *

Категорія	Тип клієнтів	Частка у продажах, %	Стратегія роботи
A	Європейські імпортери, виробники паркету	70	Персональний менеджмент, пріоритетні поставки
B	Українські будівельні компанії	20	Стандартні умови, гнучкість при великих замовленнях
C	Місцеві дрібні покупці пелет	10	Мінімальні ресурси на обслуговування

Примітка: складено автором.

Цей продукт, що належить до категорії A, визначає конкурентні переваги підприємства на європейському ринку та є основним джерелом прибутку. Така концентрація доходів на одному ключовому продукті підкреслює необхідність

пріоритетного інвестування у його виробництво, контроль якості та розширення збуту, водночас вимагає уваги до диверсифікації ризиків.

Продукція категорій В (паливні гранули) та С (додаткові послуги) грає допоміжну роль у бізнес-моделі компанії. Особливо цікавим є потенціал паливних гранул, які не лише забезпечують 25% виручки, але й реалізують принцип циклічної економіки через переробку відходів. Для підвищення ефективності рекомендується оптимізувати витрати на їхнє виробництво та логістику, тоді як до додаткових послуг доцільно застосовувати стратегію мінімальної достатності ресурсів.

Аналіз клієнтської бази компанії виявив чітку диференціацію за рівнем значущості для бізнесу. До категорії А належать європейські імпортери та виробники паркету, які забезпечують 70% обсягів продажів і є ключовими драйверами доходу компанії. Ця група клієнтів вимагає пріоритетного обслуговування, індивідуального підходу та стабільності поставок, що обумовлює необхідність розробки спеціалізованої програми лояльності та постійного моніторингу їх потреб.

Категорії В (українські будівельні компанії) та С (місцеві дрібні покупці) формують менш значні частки у продажах (20% та 10% відповідно), проте виконують важливу роль у підтримці загального обсягу реалізації. Для категорії В доцільно застосовувати стандартизовані умови співпраці з елементами гнучкості, тоді як обслуговування дрібних покупців варто оптимізувати шляхом автоматизації процесів, щоб мінімізувати витрати на їх обслуговування при збереженні стабільних продажів.

Аналіз бізнес-моделі підприємства за допомогою інструментів Business Model Canvas, Value Proposition Canvas та ABC-аналізу демонструє їхню високу ефективність для стратегічного планування в умовах економічної нестабільності. Використання цих підходів дозволило компанії чітко ідентифікувати ключові пріоритети, зосередившись на 20% найважливіших продуктів (пиляний шпон) та клієнтів (європейські імпортери), які

забезпечують 80% доходу. Таке фокусування дозволяє оптимально розподіляти обмежені ресурси, мінімізуючи ризики нестабільності ринків.

Особливу цінність у сучасних умовах становить комбінація вертикальної інтеграції та принципів циклічної економіки, що реалізовано в моделі *****. Виробництво пелет з відходів не лише збільшує ефективність використання ресурсів, але й створює додаткове джерело доходу, що особливо важливо в періоди коливань попиту на основну продукцію. FSC-сертифікація як конкурентна перевага та диверсифікація каналів збуту (європейські та українські ринки) додатково підвищують стійкість бізнесу до економічних потрясінь, забезпечуючи можливість маневрування між різними сегментами споживачів.

Коефіцієнти рентабельності комерційної діяльності відіграють визначальну роль у оцінюванні результативності стратегічного планування *****. Вони надають можливість встановити рівень досягнення стратегічних завдань та ідентифікувати слабкі місця в діяльності. Для забезпечення високої результативності потрібно систематично досліджувати показники, покращувати структуру витрат та брати до уваги зовнішні фактори, зокрема кон'юнктуру ринку та економічний стан.

Таблиця 2.11

Показники рентабельності збутової діяльності підприємства

Показник	2022	2023	2024	Прогноз 2025	Прогноз 2026	Прогноз 2027
Рентабельність продажів, %	21,1	11,9	5,3	8	10	12
Рентабельність підприємства, %	28,2	14,2	5,7	7	10	11
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	31,57	8,79	5,31	7	8	9

Примітка: складено автором

У 2023 році зафіксовано кардинальне погіршення усіх коефіцієнтів рентабельності: показники прибутковості власного капіталу, основної діяльності та валового прибутку знизилися до нульових значень. Це переважно обумовлено розгортанням повномасштабної агресії та воєнного конфлікту, який спричинив економічну нестабільність, порушення логістичних мереж,

скорочення споживчого попиту та подорожчання сировинних ресурсів і енергоносіїв. У 2024 році тенденція змінилася на позитивну: усі коефіцієнти рентабельності продемонстрували зростання, проте не відновилися до рівня 2022 року. Це засвідчує поступову адаптацію компанії до змінених обставин та відновлення операційної активності.

Прогнозні розрахунки на 2025–2027 роки демонструють стійке підвищення всіх показників, що може свідчити про пристосування до воєнних реалій, раціоналізацію витратної частини та освоєння альтернативних каналів реалізації.

Для підвищення прибутковості в умовах воєнного стану компанії доцільно сконцентруватися на раціоналізації витрат, передусім через застосування енергоефективних рішень та формування довгострокових угод на закупівлю сировини з фіксованими тарифами. Диверсифікація ринків реалізації, включаючи освоєння нових територій або зарубіжних ринків, може сприяти нарощуванню доходної бази.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У роботі було викладено теоретико-методичні аспекти стратегічного планування підприємства.

На основі зазначених завдань роботи можна зробити такі висновки.

Визначено сутність та види стратегічного планування на підприємстві в умовах глобальної економічної нестабільності. Стратегічне планування є інтегрованим адаптивним механізмом управління, що забезпечує підприємствам можливість системно реагувати на трансформації внутрішнього та зовнішнього середовища. Його реалізація передбачає формулювання місії, стратегічних цілей і завдань, розроблення інструментарію управлінських рішень, орієнтованих на довгострокову перспективу. В умовах зростаючої турбулентності ринкового середовища контроль за реалізацією стратегії відіграє ключову роль у забезпеченні гнучкості та ефективності стратегічного курсу. Концептуально важливими засадами сучасного стратегічного планування є принципи адаптивності, балансування ресурсного потенціалу та безперервного вдосконалення. Стратегічне планування виступає ключовим інструментом формування стабільного розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації та глобальної економічної нестабільності.

Розглянуто складові та етапи стратегічного планування на підприємстві. Стратегічне планування охоплює такі етапи: формулювання місії та бачення підприємства, вибір, реалізація та моніторинг стратегії. Кожен з цих етапів спрямований на забезпечення гнучкості та адаптивності організації в умовах динамічного зовнішнього середовища. Визначення місії та бачення є ключовими для окреслення стратегічних орієнтирів, відображення цінностей компанії та формування довгострокового бачення її розвитку. Ефективність реалізації обраної стратегії значною мірою залежить від системи оцінки результатів, що базується на фінансових і нефінансових показниках,

включаючи соціальні, інноваційні та екологічні аспекти. Комплексне застосування ключових показників ефективності (KPI) та збалансованої системи показників (BSC) дозволяє об'єктивно оцінити досягнення стратегічних цілей та виявити потенціал для подальшого вдосконалення. Стратегічне планування є невід'ємним елементом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

Розроблено методичні підходи до аналізу складових та оцінка ефективності стратегічного планування на підприємстві. Методологічна основа стратегічного планування підприємства базується на поєднанні загальнонаукових підходів, аналітико-прогностичних методів та спеціалізованих інструментів стратегічного аналізу. Комплексне застосування таких методів, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель п'яти сил Портера, VRIO-аналіз та портфельні матриці (BCG, McKinsey), дозволяє забезпечити всебічну оцінку внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Це сприяє виявленню ключових факторів успіху, оцінці стратегічних розривів і формуванню ефективних управлінських рішень. Використання математичних, експертних і імітаційних підходів розширює можливості прогнозування та обґрунтування стратегічних ініціатив. Застосування різнорівневих аналітичних моделей дає змогу підприємствам адаптуватися до динамічних умов ринку та підвищити свою конкурентоспроможність. Системний і інтегративний підхід до стратегічного аналізу формує підґрунтя для довгострокового розвитку підприємства.

Зроблено загальну характеристику та аналіз основних показників діяльності підприємства. **** * є виробником високоякісного пиляного дубового шпону, що застосовується у виробництві паркету та характеризується стабільністю розмірів, відсутністю внутрішніх дефектів і природною текстурою. Виробничий процес здійснюється на сучасному обладнанні з дотриманням високих стандартів якості, що забезпечує конкурентоспроможність продукції на ринку. Рациональне використання ресурсів компанії дозволило організувати переробку відходів на екологічно

чисті паливні гранули з високими енергетичними показниками, підтвердженими результатами лабораторних досліджень. Високий рівень технічного оснащення, зокрема наявність власних сушильних камер, сприяє досягненню стабільних виробничих результатів і якості продукції. Отримання сертифікату FSC підтверджує дотримання вимог сталого управління лісовими ресурсами, що підвищує довіру до компанії з боку клієнтів і партнерів. Таким чином, діяльність **** ***** базується на поєднанні інноваційного підходу, екологічної відповідальності та ефективного управління виробництвом.

Проаналізовано складові стратегічного планування на підприємстві. Стратегічне планування виступає фундаментальною складовою системи управління **** *****, спрямованою на забезпечення сталого розвитку, ефективного використання ресурсів та досягнення довгострокових цілей. Чітке формулювання місії, побудова дерева цілей та впровадження інструментів планово-економічної роботи сприяють стратегічній орієнтації підприємства та послідовній реалізації управлінських рішень. Важливу роль відіграє регулярне оцінювання ефективності планування, що дозволяє виявляти відхилення від цілей та оперативно коригувати дії. Застосування SWOT-аналізу дає змогу глибше проаналізувати внутрішні сильні та слабкі сторони, а також враховувати зовнішні можливості й загрози, що формує основу для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Реалізація стратегічних напрямків, таких як модернізація виробництва і зниження собівартості, підвищує конкурентоспроможність підприємства, але потребує управління потенційними ризиками. Отже, стратегічне планування у **** ***** має бути адаптивним, аналітично обґрунтованим та спрямованим на зміцнення позицій підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Оцінено ефективність стратегічного планування підприємства. Оцінка ефективності стратегічного планування **** ***** засвідчує його ключову роль у забезпеченні адаптивності підприємства до кризових викликів та формуванні конкурентних переваг. Попри тимчасове зниження рентабельності в умовах воєнної нестабільності, підприємству вдалося зберегти фінансову

стійкість завдяки впровадженню інноваційних управлінських інструментів, зокрема Business Model Canvas, Value Proposition Canvas та ABC-аналізу. Вдале фокусування на високоприбуткових продуктах і клієнтах категорії А, а також ефективне використання замкнутого циклу виробництва (власна сировинна база – шпон – пелети) дозволило мінімізувати ризики й оптимізувати ресурсне забезпечення. Поступове відновлення показників рентабельності у 2024 році та позитивні прогнози на 2025–2027 роки свідчать про результативність прийнятих стратегій. Стратегічна орієнтація на сталість, енергоефективність та екологічну відповідальність підсилює привабливість компанії на міжнародних ринках. Таким чином, стратегічне планування в умовах глобальної нестабільності довело свою ефективність як фундамент управлінських рішень, що забезпечують зростання та розвиток підприємства.

Дедалі більша кількість західноєвропейських замовників наголошує, що обов'язковою умовою продовження партнерських відносин з українськими постачальниками лісової продукції є наявність FSC-сертифікації товарів. ТзОВ «*****» – експортно-орієнтоване деревопереробне підприємство, що спеціалізується на виготовленні пиляного дубового шпону, здійснило сертифікацію власної продукції, що стало заходом для поліпшення репутації лісогосподарської галузі України, інструментом зростання конкурентних позицій української лісопродукції, підтвердженням законності придбаної деревини, забезпеченням урахування впливу лісових масивів та виробничих процесів на водні ресурси, ґрунтовий покрив тощо, враховує питання збереження біологічного різноманіття; сприяє покращенню екологічної ситуації. Серед важливих секторів національної економіки виділяються підприємства лісопереробної індустрії, які відіграють суттєву роль у забезпеченні споживачів високоякісною продукцією та формуванні трудових ресурсів.

**** ***** належить до провідних підприємств міста Рожище та прилеглого району. Компанія відзначається своїми успіхами в сфері

деревопереробної індустрії та високими стандартами якості випущеної продукції.

Інтенсифікація маркетингових заходів для притягнення потенційних замовників становить принципово важливий напрям діяльності. Підвищення якісних характеристик продукції завдяки запровадженню системи якісного контролю та створенню інноваційних товарів, що задовольняють вимоги споживачів, здатне забезпечити конкурентні переваги.

Інвестиції в інновації, зокрема впровадження нових технологій для підвищення продуктивності та розвиток цифрових інструментів для управління бізнес-процесами, є важливими для довгострокового зростання. Управління ризиками, включаючи страхування бізнесу від економічних та політичних ризиків, а також диверсифікація джерел доходів, допоможе зменшити вплив зовнішніх чинників на рентабельність.

Можна виділити шість пріоритетів стратегічного планування у сфері маркетингової діяльності:

1. Диверсифікація товарного портфелю. Однією з ключових проблем у стратегічному управлінні бізнес-портфелем залишається питання: як під час реалізації стратегій диверсифікації та інтеграції зберегти або підвищити цілісність бізнес-процесів, які необхідно контролювати.

Оптимально сформований бізнес-портфель підприємства повинен поєднувати стратегічно взаємопов'язані бізнеси у ключових ринкових сегментах, уникаючи надмірної інтеграції, виключати активи, що підсилюють системні ризики, та відповідати наявним компетенціям, технологічним потужностям і ресурсним можливостям компанії.

2. Персоналізований маркетинг. Персоналізований маркетинг – це сучасний та ефективний інструмент брендингу, який дозволяє оптимізувати використання ресурсів і скоротити витрати. Завдяки індивідуалізації компанії можуть досягти ключових цілей: створення конкурентної переваги, підтримки довгострокових відносин із клієнтами та закріплення власної ніші на ринку.

3. Спостереження за конкурентами. Для успішної роботи на депресивних ринках необхідно ретельно аналізувати дії конкурентів та передбачати їх наступні кроки, що передбачає створення ефективної системи моніторингу, яка включає чотири ключові етапи: формування методології спостереження, збір релевантних даних, їх аналітичну обробку з подальшою інтерпретацією, а також оперативний розподіл отриманих висновків між відповідальними підрозділами для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

4. Створення системи прогнозування. У сучасних умовах бізнесу традиційні методи прогнозування втрачають актуальність, що змушує підприємства впроваджувати інноваційні системи планування, здатні забезпечити організаційну адаптивність та ефективне управління в умовах невизначеності. Прогнозування як ключовий інструмент стратегічного менеджменту дозволяє не лише передбачити ймовірні сценарії розвитку подій, а й оцінити наслідки управлінських рішень на всіх рівнях, зокрема щодо виробничо-фінансових показників, що є критично важливим для формування середньо- та довгострокових стратегій компанії.

Варто зауважити, що оскільки методи статистичного прогнозування «осмислюють» лише формалізовану частину інформації, на практиці їх необхідно доповнювати неформальними методами прогнозування.

5. Сучасна концепція соціальної відповідальності бізнесу передбачає гармонізацію інтересів компанії, споживачів та стейкхолдерів, що безпосередньо впливає на формування маркетингових пріоритетів. У цьому контексті соціально-відповідальний маркетинг виходить за межі простої етичної поведінки, оскільки охоплює комплексний підхід до ведення бізнесу, що враховує як комерційні цілі, так і соціальні наслідки діяльності підприємства.

Соціально-орієнтований маркетинг ставить за мету не лише задоволення споживчих потреб через доступність, якість та вартісні характеристики продукції, а й комплексне покращення життєвого рівня суспільства, включаючи екологічний аспект. Таке розширене розуміння маркетингової діяльності

трансформує традиційну споживацько-орієнтовану модель, доповнюючи її принципом мультистейкхолдерської взаємодії, де до ключових учасників відносяться не тільки клієнти, а й бізнес-партнери, інвестори, державні інституції, громадські об'єднання, персонал компанії, ЗМІ та навіть конкуруючі організації, що формує новий вимір соціальної відповідальності у бізнес-стратегіях.

6. Міжфункціональна координація та високорозвинена корпоративна культура. Ефективне засвоєння маркетингової концепції підприємством залежить від узгодженості міжпідроздільної взаємодії та розвинутої корпоративної культури, яка виконує стратегічну роль, об'єднуючи персонал навколо спільних цілей, активізуючи ініціативу та формуючи лояльність. Значний вплив корпоративної культури на стратегічний розвиток проявляється у двох аспектах: при гармонійному поєднанні з довгостроковими планами вона стає потужним драйвером зростання, тоді як у випадку розбіжностей - перешкодою для впровадження змін. Оптимальне стратегічне управління маркетинговою діяльністю вимагає використання спеціалізованих підходів, індивідуально підібраних для кожного структурного підрозділу, задіяного у маркетингових процесах, що забезпечує цілісність функціонування організації. При формуванні організаційно-методичного підґрунтя стратегічного керування програмами розвитку компанії, що сприяє зростанню її конкурентних позицій, визначаються такі завдання:

а) вивчення факторів, що обумовлюють маркетингову стратегію підприємства в сучасних економічних реаліях функціонування;

б) встановлення функцій структурних одиниць та управлінського персоналу, ґрунтуючись на системному дослідженні зовнішніх факторів: маркетингові департаменти контролюють ринкові коливання, фінансові відділи аналізують економічні загрози, виробничі структури пристосовують операційні механізми, а керівництво оперативно ухвалює стратегічні рішення – такий метод гарантує всебічне та своєчасне реагування на виклики зовнішнього оточення;

в) формування організаційно-методичних засад керування програмами розвитку в установі, що забезпечують їх високу швидкодію в умовах нестабільної ринкової кон'юнктури завдяки структуруванню процедур ухвалення рішень і їх алгоритмічним механізмам;

г) створення структурно-логічних моделей процедури ухвалення ключових управлінських рішень, заснованої на дослідженні організаційно-правових заходів, що реалізуються керівним персоналом.

Створення та застосування організаційно-методичного підґрунтя має суттєве практичне значення, адже дає змогу підвищити результативність управлінських рішень в умовах ринкової нестабільності, що сприяє зростанню конкурентоспроможності як окремих компаній, так і цілих секторів економіки. Основною характеристикою такого підґрунтя є його системність, яка виявляється у комплексному підході до підготовки управлінських рішень, урахуванні особливостей маркетингових процесів та чіткій структуризації процедури ухвалення рішень, що гарантує їх обґрунтованість і оперативність.

Слід відзначити, що на даний момент не повністю досліджене питання методів стратегічного керування розвитком маркетингової діяльності компанії. Жодне управління підприємством не може обійтися без виконання функції контролю. Контроль маркетингової діяльності підприємства здійснюється за нижче наведеними напрямками.

1. Контроль за реалізацією та аналіз перспектив збуту.
2. Контроль прибутковості і аналіз маркетингових витрат.
3. Стратегічний контроль і ревізія маркетингу.

Моніторинг реалізації та аналіз збутового потенціалу передбачають систематичне вимірювання фактичних показників продажів і їх зіставлення з плановими значеннями за ключовими параметрами: асортиментними позиціями, географічними ринками, цільовими сегментами, ціновими категоріями, часовими періодами, типами клієнтів, каналами дистрибуції та відповідальними підрозділами. Контроль рентабельності та аудит маркетингових витрат дозволяє точно ідентифікувати взаємозв'язок між

операційними витратами та конкретними маркетинговими ініціативами, що забезпечує обґрунтованість управлінських рішень щодо оптимізації бюджету.

Стратегічний контроль охоплює аналіз ключових цілей маркетингових стратегій та розробку корегувальних заходів для їх досягнення. В рамках контролю використовуються два підходи до ревізії маркетингової діяльності: горизонтальний (комплексна оцінка організаційної структури та функціонування маркетингової системи в цілому) та вертикальний (поглиблений аналіз окремої маркетингової функції у всіх аспектах діяльності підприємства).

Ефективне стратегічне планування на підприємстві вимагає постійного моніторингу, аналізу та вдосконалення всіх процесів. Критично важливим є систематичне оцінювання виконання програм, реалізації стратегічних ініціатив та досягнення поставлених цілей. Навіть ідеально налаштована система потребує регулярної оптимізації – її чутливість до ринкових коливань, інноваційних тенденцій та глобальних бізнес-процесів безпосередньо впливає на конкурентні переваги та довгостроковий успіх підприємства.

Запропоновані заходи повинні забезпечити підвищення ефективності стратегічного планування підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артюшок В. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство*. 2022. (44). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1851>
2. Божидарнік Т. В., Кривов'язюк І. В. Обґрунтування господарських рішень і діагностика промислового підприємства: сучасний формат: монографія. Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2014. 160 с.
3. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 224 с.
4. Грабовецький Б.Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія. Вінниця : ВНТУ. 2010. 171 с.
5. Гринько, Т., Гвініашвілі, Т., & Каліберда, М. (2023). Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>
6. Дейнека О. Г., Крихтіна Ю. В. Стратегічне управління на залізничному транспорті: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2021. 84 с.
7. Діксіт А., Нейлбафф Б. Мистецтво стратегії. Путівник до успіху в житті та бізнесі від експертів теорії гри. Львів : Видавництво Старого Лева, 2019. 608 с.
8. Дячун О. Д. Сутність стратегічного маркетингового планування, його завдання та принципи. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2015. Том 48. № 1. С. 140-147. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/48/142.pdf>
9. Краснокутська Н.С. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.
10. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. 2-ге вид. [текст]: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2017. 456 с.

11. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Петришин Н. Я. Менеджмент. Навч. посібник. Львів: Видавництво «Академвидав». 2021. 296 с.
12. Кривко А.О., Чуліпа І.Д. Теоретичні аспекти стратегічного планування на підприємстві. *Сучасні технології маркетингу: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. 12 травня 2025 р.* Відп. ред. проф. В.С. Рейкін. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2025.
13. Кулакова С. Ю., Притула А. І. Технології стратегічного планування діяльності підприємств України в умовах нестабільності розвитку економіки. *Ефективна економіка*. № 5, 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=495>
14. Менеджмент. Практичний курс : навч. посіб. Н.М. Буняк, Н.В. Коленда, Л.М. Черчик; за заг. ред. Л. М. Черчик Луцьк : Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2017. 278 с.
15. Менеджмент: навч. посіб. А.В. Бардась, М.В. Бойченко, А.В. Дудник. Д.: Національний гірничий університет, 2012. 381 с.
16. Основи менеджменту: Конспект лекцій : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.
17. Офіційний сайт *****. URL: https://www.*****.com.ua/
18. Пастух К. В. Стратегічне управління : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 60 с.
19. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш Формат, 2020. 424 с.
20. Серединська В.М., Загородна О.М. Напрямки удосконалення стратегічного управління на підприємстві. *Економіка та суспільство*.

Мукачівський державний університет, 2016. № 3.
URL:http://economyandsociety.in.ua/journal/3_ukr/49.pdf.

21. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

22. Скібіцька Л.І., Матвєєв В.В., Щелкунов В.І., Подреза С.М. Стратегічне управління корпораціями : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 480 с.

23. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації. Моногр. К.: КНЕУ, 2004. 346 с., с. 332

24. Фінансова звітність *****. URL: https://clarity-project.info/edr/*****

25. Черчик Л.М., Буняк Н.М. Методичні вказівки до проходження фахової практики. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2021. 36 с.

26. Шульга О.А. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2022. Випуск 25. С. 110-113. URL: <http://ejournal.in.ua/index.php/journal/article/view/552/537>

27. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб і доп. Київ : Вид-во КНЕУ, 2004.

28. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.

29. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

30. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Бухгалтерський облік, аналіз і аудит*. 2015. Випуск 2 (112). С. 96–99.

31. Drucker P.F. The Practice of Management, Harper Business New York : NY, 1993. 32 p

32. Mescon M. H., Albert M., Franklin K. Management: Individual and Organizational Effectiveness. Harper & Row, 2nd edition. 1985. 756 p.

33. Strategic Management Insight URL:
<https://strategicmanagementinsight.com/tools/vrio/>

34. What Is Strategic Management? URL:
<https://www.investopedia.com/terms/s/strategic-management.asp>

35. Osterwalder, A. (2004) The Business Model Ontology – A Proposition in a Design Science Approach. PhD Thesis, University of Lausanne, Switzerland.

36. Alexander Osterwalder, Trish Papadacos. Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want : Get Started With. John Wiley & Sons, 2014. p.290.

ДОДАТКИ