

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

Кафедра менеджменту

На правах рукопису

СЬОМАК ВЛАДИСЛАВ СЕРГІЙОВИЧ

**НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Науковий керівник:
ВОЛИНЕЦЬ ІРИНА ГРИГОРІВНА,
кандидат економічних наук

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 6
засідання кафедри менеджменту
від 25 листопада 2025 р.

Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Другий (магістерський) рівень

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«6» грудня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Сьомаку Владиславу Сергійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Напрями удосконалення стратегії управління підприємством
Керівник роботи Волинець Ірина Григорівна, кандидат економічних наук
2. Строк подання здобувачем роботи 05.12.2025 р.
3. Мета та завдання КР Метою даного дослідження є обґрунтування та розробка пропозицій щодо удосконалення стратегії управління підприємством з урахуванням сучасних економічних та управлінських викликів. Для досягнення поставленої мети у роботі визначено наступні завдання: визначити сутнісну характеристику стратегії управління підприємством; дослідити процес розробки стратегій управління та методичні підходи до оцінювання їх ефективності; систематизувати методичні підходи до оцінювання ефективності стратегії управління підприємством; охарактеризувати діяльність підприємства та проаналізувати основні показники його функціонування; здійснити аналіз стратегічного управління підприємства; оцінити ефективність стратегічного управління підприємства; діагностувати проблеми і перспективи розвитку підприємства; обґрунтувати напрями удосконалення стратегії управління підприємством; розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів..
4. Дата видачі завдання 06.12.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Сьомак В. С. Напрями удосконалення стратегії управління підприємством.

У кваліфікаційній роботі розкрито теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення стратегії управління підприємством в умовах динамічного ринкового середовища. Проаналізовано ключові концепції стратегічного управління, підходи до формування, реалізації та оцінювання ефективності стратегії розвитку підприємства. Особлива увага приділена інструментам, що забезпечують підвищення адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах зростаючої невизначеності та трансформації економічного середовища.

Проведено комплексну діагностику системи стратегічного управління конкретного підприємства, досліджено його фінансово-економічні, організаційні та управлінські показники, визначено ключові проблеми та фактори, що стримують ефективність стратегічного розвитку. На основі отриманих результатів розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення стратегії управління: оптимізація стратегічного планування, підвищення ефективності управлінських процесів, уточнення стратегічних цілей та посилення конкурентних переваг підприємства.

Наукова новизна роботи полягає у вдосконаленні теоретико-методичних положень стратегічного управління підприємством та формуванні системних пропозицій щодо підвищення ефективності стратегії розвитку. Уточнено зміст поняття «стратегія управління підприємством» як цілісного процесу стратегічної діагностики, вибору, реалізації та адаптації стратегічних рішень із метою забезпечення сталого зростання та довгострокової конкурентоспроможності.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій підприємствами різних форм власності для вдосконалення системи стратегічного управління, підвищення ефективності

функціонування та забезпечення стабільного розвитку в сучасних ринкових умовах.

Ключові слова: стратегія управління підприємством, ефективність управління, стратегічне планування, удосконалення управління, стратегічний розвиток, конкурентоспроможність.

SUMMARY

Somak V. S. Directions for improving enterprise management strategy.

The work presents the theoretical, methodological, and practical foundations for improving the enterprise management strategy in a dynamic market environment. The study examines the fundamental concepts of strategic management, methodological approaches to the formation, implementation, and evaluation of enterprise development strategies. Special attention is paid to tools that enhance the adaptability, resilience, and competitiveness of enterprises under conditions of market uncertainty and economic transformation.

A comprehensive assessment of the strategic management system of a specific enterprise was conducted, including analysis of financial, organizational, and managerial indicators. The key problems and factors limiting the effectiveness of strategic development were identified. Based on the analysis, practical recommendations were developed to improve the enterprise management strategy, optimize strategic planning, enhance managerial processes, refine strategic goals, and strengthen competitive advantages.

The scientific novelty of the research lies in refining the theoretical and methodological foundations of strategic management and developing systemic proposals aimed at improving the effectiveness of enterprise development strategies. The concept of “enterprise management strategy” is clarified as an integrated process of strategic diagnostics, decision-making, implementation, and adaptation, aimed at ensuring sustainable growth and long-term competitiveness.

The practical significance of the work is reflected in the applicability of the proposed recommendations for enterprises seeking to improve their strategic management systems, increase operational efficiency, and ensure sustainable development in contemporary market conditions.

Keywords: enterprise management strategy, management effectiveness, strategic planning, management improvement, strategic development, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	
1.1. Сутнісна характеристика стратегії управління підприємством	9
1.2. Процес розробки стратегії управління підприємством	14
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності стратегії управління підприємством.....	18
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства.....	24
2.2. Аналіз стратегічного управління підприємства	33
2.3. Оцінка ефективності стратегічного управління підприємства.....	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	
3.1. Проблеми і перспективи розвитку підприємства	41
3.2. Напрями удосконалення стратегії управління підприємством.....	45
3.3. Розрахунок економічної ефективності стратегії управління підприємством.....	50
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Актуальність дослідження. Стратегічне управління підприємством є ключовим чинником забезпечення його довгострокового розвитку, конкурентоспроможності та адаптації до динамічного зовнішнього середовища. Актуальність дослідження теми обумовлена необхідністю вдосконалення методів і механізмів формування та реалізації стратегій управління підприємствами в умовах глобалізації економіки, активного розвитку міжнародної діяльності та зростаючої конкуренції на національному й світовому ринках. Сучасні тенденції економічного розвитку потребують від керівників підприємств ефективного поєднання аналітичних, управлінських та стратегічних інструментів для досягнення стабільного зростання та створення довгострокової цінності для власників і стейкхолдерів.

Мета і завдання дослідження. Метою даного дослідження є обґрунтування та розробка пропозицій щодо удосконалення стратегії управління підприємством з урахуванням сучасних економічних та управлінських викликів. Для досягнення поставленої мети у роботі визначено наступні завдання:

- 1) визначити сутнісну характеристику стратегії управління підприємством;
- 2) дослідити процес розробки стратегій управління та методичні підходи до оцінювання їх ефективності;
- 3) систематизувати методичні підходи до оцінювання ефективності стратегії управління підприємством;
- 4) охарактеризувати діяльність підприємства та проаналізувати основні показники його функціонування;
- 5) здійснити аналіз стратегічного управління підприємства;
- 6) оцінити ефективність стратегічного управління підприємства;

- 7) діагностувати проблеми і перспективи розвитку підприємства;
- 8) обґрунтувати напрями удосконалення стратегії управління підприємством;
- 9) розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління підприємством у контексті забезпечення його сталого розвитку та конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Предметом дослідження виступають методи, інструменти та напрями удосконалення стратегії управління підприємством з урахуванням особливостей його діяльності на зовнішніх ринках та внутрішніх економічних умов.

Матеріалом дослідження слугували дані фінансово-господарської діяльності обраного підприємства, статистичні та аналітичні дані щодо розвитку галузі, а також сучасні наукові праці з теорії стратегічного управління та економічного аналізу.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному підході до оцінки ефективності стратегії управління підприємством та формуванні рекомендацій, спрямованих на оптимізацію стратегічного розвитку з урахуванням ризиків та можливостей глобального ринку.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості впровадження запропонованих методичних та управлінських заходів у практику діяльності підприємств, що дозволить підвищити ефективність управлінських рішень, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити конкурентні переваги.

Апробація результатів та публікації. За результатами дослідження взято участь у V Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми міжнародних відносин і регіональних досліджень» з публікацією тез доповідей [55].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутнісна характеристика стратегії управління підприємством

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкової економіки та зростання конкуренції стратегія управління підприємством набуває особливого значення. Вона виступає фундаментом для забезпечення довгострокової стабільності, формування конкурентних переваг та досягнення цілей організації. Ефективна стратегія дозволяє узгодити ресурси, можливості та внутрішній потенціал підприємства із зовнішнім середовищем, що постійно змінюється. Саме тому дослідження сутності стратегії управління, її ключових компонентів та ролі в забезпеченні результативності діяльності є важливим елементом наукового обґрунтування сучасних управлінських рішень.

Існують різні погляди щодо розуміння сутності поняття «стратегія». Загалом виокремлюють три підходи до стратегії: «як синергія», «як план» та «вектор розвитку».

Стратегія як план являє собою певний план досягнення цілі, а сама розробка стратегії – це процес встановлення мети та плану на перспективу.

Стратегія як вектор розвитку це визначення напрямку розвитку, тобто вектор діяльності підприємства.

Стратегія як синтез – це комплексний підхід, який включає в себе два попередні (рис. 1.1) [1].

У власному науковому дослідженні Злотнік М. Л. підсумовує, що є чотири базових стратегії підприємства:

1. Корпоративна (портфельна) стратегія визначає інвестиційні пріоритети підприємства та забезпечує ефективний розподіл ресурсів. Застосовується для організацій із диверсифікованими видами діяльності та

спрямована на посилення конкурентних позицій у кожній з галузей, а також на створення принципів управління структурними підрозділами.

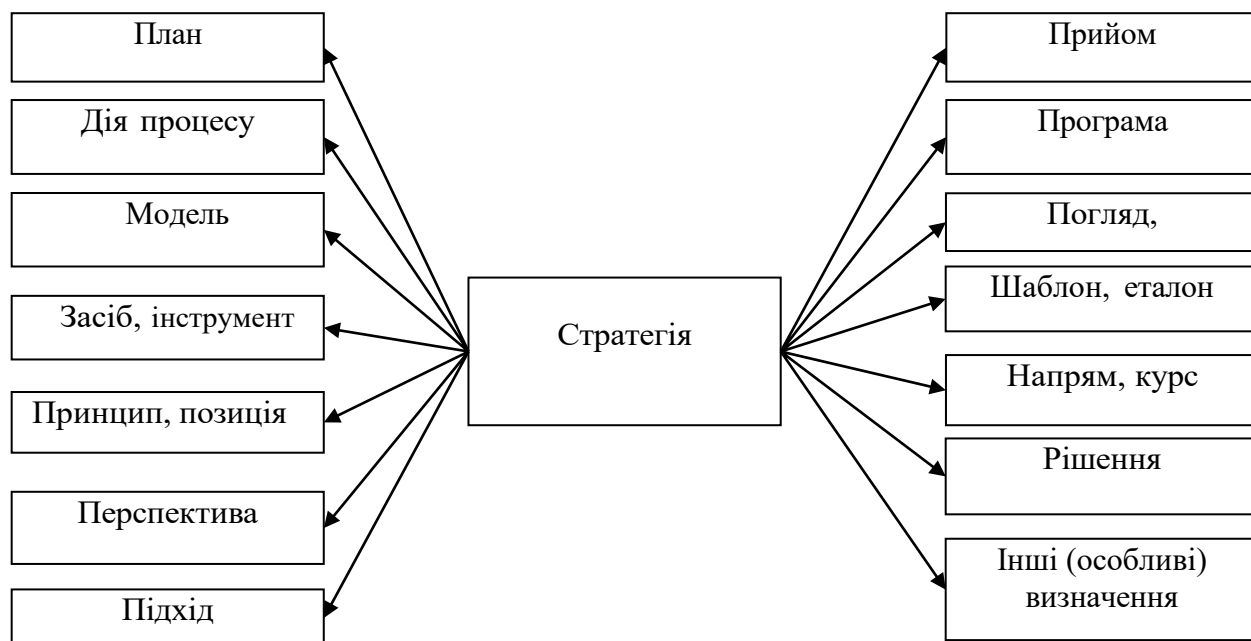


Рис. 1.1. Сукупність підходів до поняття «стратегія»

Примітка: джерело [2]

2. Ділова стратегія передбачає формування підходів для здобуття конкурентних переваг підприємства та забезпечує координацію стратегічних дій ключових функціональних підрозділів.

3. Функціональна стратегія охоплює конкретні заходи для підтримки корпоративної та ділової стратегії, спрямовані на досягнення визначених цілей окремих підрозділів.

4. Операційна стратегія орієнтована на вирішення завдань, пов'язаних із реалізацією цілей підрозділів, та визначення способів виконання стратегічно важливих оперативних завдань [2, с. 35-36].

Крім того, стратегія підприємства описується через чотири ключові складові: визначення стратегічних цілей; визначення сфери діяльності; вибір способу здобуття конкурентної переваги; розробка функціональних стратегій [2, с. 35-36].

Важливим питанням, як зазначає колектив авторів [3] є питання виділення етапів формування стратегії розвитку підприємницьких структур.

Перший етап передбачає аналіз існуючих стратегій та вибір найбільш економічно життєздатних для досліджуваної підприємницької структури.

На другому етапі здійснюється розробка стратегії розвитку підприємницької структури, а також методика оцінки ефективності реалізації та адаптації саме цієї стратегії у діяльність конкретної підприємницької структури.

Третій етап – вибір певної стратегії розвитку.

На четвертому етапі здійснюється перевірка правильності обраної стратегії та прогнозування вектора її довгострокового розвитку.

На п'ятому етапі необхідно провести обґрунтування стратегії розвитку підприємницької структури з урахуванням її особливостей [3].

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасному бізнес-середовищі доцільним є дотримання певних принципів щодо розробки стратегії розвитку:

- адаптація бізнесу до особливостей цифрової економіки;
- організаційний динамізм – можливість підприємств безперервно розвиватися та функціонувати з метою ефективного та результативного використання свого потенціалу;
- баланс між усіма складовими потенціалу підприємства та збереження цілісності підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі;
- постійне удосконалення внутрішніх бізнес-процесів, підвищення їх ефективності та забезпечення розвитку підприємства в цілому [4].

Стратегічне управління є багатогранним процесом, у межах якого менеджери здійснюють довгостроковий вплив на розвиток підприємства, визначають ключові цілі його діяльності та формують стратегії їх досягнення, враховуючи найважливіші зовнішні й внутрішні чинники. Цей процес передбачає не лише розроблення стратегічних планів, а й постійний контроль за їх реалізацією та своєчасне коригування відповідно до змін у середовищі [5].

Автори у своїй науковій праці [6] розглядають управління підприємством у двох вимірах: оперативному та стратегічному. Оперативне управління зосереджується на ухваленні рішень, що впливають на поточні фінансові результати підприємства. Воно орієнтується переважно на внутрішні процеси та ресурси організації й базується на коротко- та середньостроковому плануванні.

У підручнику «Стратегічний менеджмент» Сидоров О. А., Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Фоменко А. Є. зазначили, що загалом «представлено достатню кількість варіантів визначень стратегічного менеджменту, які акцентують увагу на тих чи інших аспектах цього складного управлінського процесу. Однак усі вони зводяться до одного з трьох підходів (або їхньої комбінації):

- аналіз оточення, що акцентує увагу на параметрах організаційного оточення;
- цілі та засоби, що ґрунтуються на визначенні довгострокових цілей організації та шляхів їхнього досягнення;
- діяльнісний підхід, що ставить на чільне місце діяльність із реалізації стратегії» [7, с. 18-19].

Основоположник поняття «стратегічне управління» Ансофф І. «визначив стратегічне управління як діяльність, що пов'язана з постановкою мети, місії компанії та взаємодією із зовнішнім оточенням, завдяки чому підприємство досягає цілей і стає адаптивним до мінливого середовища» [8].

На думку дослідників Єдинака В. Ю. та Перерви І. О., сучасні підходи до визначення стратегічного управління охоплюють такі важливі аспекти, як збереження стабільних конкурентних позицій, забезпечення стійких довгострокових результатів і своєчасна реакція на зміни у зовнішньому середовищі. Науковці зазначають, що стратегічне управління можна розглядати як спосіб програмного мислення, спрямованого на досягнення поставлених цілей, який наголошує на значенні мотивації персоналу, урахуванні їхніх інтересів та залученості до реалізації стратегії підприємства [8].

Разом з цим, Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. розуміють стратегічне управління як «стратегічний інструмент управління бізнесу, який використовується менеджерами для досягнення поставлених цілей та передбачає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства для максимального використання ресурсів відносно встановлених цілей» [9, с. 67].

Саєнко М. Г. визначає стратегічне управління як «вид діяльності, пов'язаний з організацією безперервного процесу розробки, коректування і впровадження набору стратегій на підприємстві задля забезпечення конкурентостійкості, майбутньої прибутковості та досягнення інших стратегічних цілей в умовах ринкової нестабільності середовища, особливо зовнішнього, з врахуванням його стрімких змін, загроз і можливостей, а також сильних і слабких сторін підприємства» [10, с. 67].

Згідно підходу авторів [11] «стратегічне управління підприємством – це така комплексна й узагальнююча категорія, що характеризує в глобальному аспекті такий процес управління, що охоплює весь життєвий цикл підприємства, базується на принципах цілеспрямованості, системності, адаптивності, перманентності й ринкової ефективності, є основою формування стратегічного бачення, стратегічних цілей, місії й видів стратегій функціонування підприємства для певних періодів часу його життєдіяльності».

Захарчук Н. дає авторське бачення стратегічного управління як специфічних процесів «прийняття та реалізації управлінських рішень щодо формування та виконання стратегії з метою досягнення встановлених цілей, які ґрунтуються на об'єктивній оцінці зовнішніх та внутрішніх умов функціонування підприємства» [12].

Таким чином, систематизувавши підходи, під стратегічним управлінням варто розуміти цілісний, безперервний та адаптивний процес формування і реалізації довгострокового розвитку підприємства, який передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення місії й стратегічних цілей, розроблення та впровадження узгоджених рішень, а також мотивацію персоналу до їх досягнення. Це управлінський підхід, що забезпечує стійкість,

конкурентоспроможність і здатність підприємства ефективно реагувати на зміни та виклики бізнес-середовища.

1.2. Процес розробки стратегії управління підприємством

У сучасних умовах високої турбулентності, посиленої воєнними подіями, економічною нестабільністю та глобальною конкуренцією, стратегічне управління підприємством стає ключовою передумовою його стійкого розвитку. Для українських підприємств особливо актуальною постає проблема формування ефективної стратегії, здатної забезпечити адаптивність та конкурентоспроможність навіть у кризових умовах. За останні роки у вітчизняній науковій думці спостерігається зростання уваги до питань стратегічного планування, ризик-орієнтованого підходу, моделювання стратегічних рішень і розробки гнучких механізмів реагування на зовнішні загрози.

Розроблення стратегії розвитку підприємства виступає інструментом, що дозволяє формувати обґрунтовані прогнози майбутнього функціонування компанії, спираючись на концептуальні підходи до діяльності суб'єктів господарювання. Методологія стратегічного управління базується на науково-теоретичному підґрунті, тому під час дослідження необхідно проаналізувати різні наукові позиції та теоретичні концепції щодо стратегічного менеджменту: окреслити цілі підприємства, розглянути стратегічне управління як ключовий напрям його діяльності та дослідити параметри організаційного середовища [13, 14].

При розробці та реалізації стратегії, необхідно постійно враховувати тенденції, які актуальні в даний час, тому вона повинна своєчасно коригуватися і працювати на випередження. З часом в стратегію вносяться доповнення, і вона набуває нових якісних значень [15].

Розробку стратегії підприємства слід проводити, базуючись на таких принципах:

1. Орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарюючого суб'єкта та економічні інтереси його власників.
2. Багатоваріантність можливих напрямків розвитку, що зумовлюється динамічністю зовнішнього оточення підприємства.
3. Безперервність розробки стратегії, постійна адаптація до виникаючих змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому оточенні підприємства [16].

Мануйлов О. В. вважає, що стратегії підприємств повинні формуватися за різними принципами, однак на основі постулатів стратегічного планування та управління, а саме: системного, ситуаційного, процесного підходів. Вони повинні бути доповнені класичним постулатом розробки стратегії, тобто за ієрархічним принципом [17].

Цей підхід є ключовим у роботах представників Гарвардської школи стратегічного управління, які довели необхідність формування стратегії на різних управлінських рівнях підприємства. Вони виокремили такі рівні стратегічного планування: корпоративна стратегія (верхній рівень для багатопрофільних компаній), ділова або конкурентна стратегія (рівень управління для однопрофільних підприємств), функціональні стратегії (середній управлінський рівень) та операційні стратегії (базовий рівень). Таким чином, під час опрацювання стратегій розвитку підприємства важливо забезпечити їхню взаємну узгодженість та комплексність на всіх рівнях управління. Водночас слід враховувати, що особливості інтеграції цих стратегій залежать від масштабів підприємства, його організаційної структури та обраної моделі стратегічного планування принципом [17].

На рис. 1.2 представлено місце процесу розроблення стратегії розвитку в загальному процесі управлінні підприємством.

Процес формування стратегії розвитку передбачає виконання низки взаємопов'язаних етапів, спрямованих на визначення цілей підприємства та

розробку відповідних дій для максимально ефективного використання його потенціалу.



Рис. 1.2. Місце процесу розроблення стратегії розвитку в управлінні підприємством

Примітка: джерело [18]

Водночас цей процес має відповідати кільком ключовим вимогам: логічна послідовність етапів; узгодженість із загальною (корпоративною) стратегією; адаптованість до зовнішнього та внутрішнього середовища [18].

Кононов О. І. розглядає стратегію підприємства на основі комплексної вартості та зауважує, що «прямий зв'язок між стратегією підприємства та формуванням комплексної вартості дозволяє спрямувати процес розробки стратегії в єдине русло з іншими зусиллями щодо здійснення вартості. Але якщо в процесі розробки стратегії спочатку не закладено курс на формування комплексної вартості, то управління підприємством буде менш плідним, оскільки його цілі можуть суттєво розходитися з обраною стратегією [19, 20]. З іншого боку, динаміка конкурентного середовища змушує менеджерів розробляти та впроваджувати системи оцінки та управління, які дозволяють здійснювати управління підприємством на основі системного об'єднання

стратегічного, тактичного та оперативного рівнів управління підприємством» [20].

Узагальнену стратегію управління промисловим підприємством на основі комплексної вартості представлено в додатку А.

На стратегічному рівні відбувається формування та ухвалення загальної стратегії управління промисловим підприємством, заснованої на концепції комплексної вартості. Обрана стратегія слугує інтегральним орієнтиром ефективності господарської діяльності компанії в ринкових умовах.

Тактичний рівень забезпечує практичну реалізацію стратегічних рішень через систему політик підприємства – фінансову, маркетингову, виробничу, інвестиційну та кадрову. Завдання, що виконуються на цьому рівні, мають централізований характер і спрямовані на підтримання узгодженості та горизонтальної взаємодії між підсистемами оперативного рівня.

Оперативний рівень включає безпосередні бізнес-процеси підприємства, що охоплюють діяльність із формування комплексної вартості, а також інформаційні процеси, які забезпечують функціонування організації [20].

Процес розроблення стратегії розвитку відбувається за певними послідовними етапами, що схематично подано в додатку Б.

Перший етап розроблення стратегії передбачає визначення цілей і завдань, яких підприємство прагне досягти протягом усього періоду реалізації стратегії. Другий етап полягає в аналізі зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства, включаючи оцінку його фінансового потенціалу. Третій етап передбачає розроблення критеріїв оптимізації діяльності та формування альтернативних стратегічних варіантів, що залежать від масштабів і специфіки діяльності підприємства. Четвертий етап – оцінка стратегічних альтернатив. П'ятий етап передбачає остаточний вибір найбільш перспективної стратегії, що буде реалізовуватися в наступному стратегічному періоді. Шостий етап – практична реалізація обраної стратегії, яка є завершальним логічним кроком усього процесу стратегічного планування.

Таким чином, процес розробки стратегії управління підприємством в українських реаліях за останні роки трансформується під впливом зовнішніх шоків (зокрема – воєнного стану) та технологічних змін. У сучасному підході українські науковці підкреслюють необхідність гнучкості, адаптивності та постійного моніторингу стратегії. Класичні етапи стратегічного менеджменту залишаються актуальними, але доповнюються елементами кризового планування та моделювання стратегічних процесів.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності стратегії управління підприємством

Оцінювання ефективності стратегії управління є ключовим елементом стратегічного циклу, оскільки дозволяє визначити ступінь досягнення поставлених цілей, виявити відхилення та сформулювати управлінські рішення щодо коригування стратегічного курсу.

Для розробки ефективної стратегії господарювання підприємства необхідно враховувати зовнішні фактори (наприклад, наявність стратегічно важливої інформації про зовнішнє оточення, знання кон'юнктури ринку, конкурентних переваг інших фірм, ефективності маркетингових заходів тощо) та внутрішні фактори (наявності відповідних знань, умінь та навичок у персоналу підприємства, професіоналізм топ-менеджерів компанії, прогнозування змін і т. ін.) [21].

При виборі найбільш прийняттого виду стратегії підприємства слід враховувати наступні фактори:

- вплив факторів зовнішнього оточення на підприємство;
- сильні і слабкі сторони підприємства;
- стадія життєвого циклу підприємства;
- напрямки діяльності;

- базова концепція досягнення конкурентних переваг і галузева позиція [21].

Артеменко Л., Рижикова Н., Лагодієнко В. прийшли до висновку, що існують три основних підходи, які стратегічний менеджмент використовує для успішного досягнення поставлених цілей і завдань: процесний та системний (рис. 1.3) та вважають, що за всіх трьох підходах стратегічне управління має бути орієнтоване на створення довгострокових сталих цінностей, які спроможні одночасно задовольняти інтереси всіх учасників суспільно-господарських відносин [22].

У науковій літературі пропонується застосовувати ряд портфельних методів стратегічного аналізу, а саме матриці BCG, General Electric-McKinsey, Дібба-Сімкіна, Артура Д. Літла (ADL/LC), Shell/DPM, Hofer/ Schendel, Ансоффа, Томпсона-Стріклєнда, тощо [23, 24, 25, 26]. Разом з цим Іванова М. І. та Яшкіна Н. В. рекомендують розглядати ці методи стратегічного управління у сукупності, оскільки кожна матриця надає доволі «однобокий» результат аналізу [27, 28].

Гудзь О. І. та Мусійовська О. Б. вважають, що формування аналітичної бази для прийняття рішення про вибір стратегії розвитку передбачає кількісне оцінювання стратегії розвитку підприємства на підставі розрахунку відповідних фінансово-економічних показників, а саме показники продукції; показники фінансової стійкості; показники виробничої стійкості; техніко-технологічні показники; показники рентабельності; показники соціальної стійкості; показники забезпечення інформацією [29].

Паламаренко Я. В. запропонувала авторську методику PESTELI-FAMIL(Y)-аналіз для розширення меж оцінки рівня стратегічного розвитку та формування в подальшому стратегії інноваційного розвитку підприємства.



Рис. 1.3. Методичні підходи реалізації стратегічного управління бізнесом

Примітка: джерело [22]

Застосування цієї методики дозволить виокремити найвагоміші фактори, що спричиняють найбільший вплив на розвиток підприємства.

Акронім PESTELI-FAMIL (Y)-аналізу є аббревіатурою перших букв від назви таких зовнішніх факторів: політичні (P – political), економічні (E – economic), соціальні (S – social), технологічні (T – technological), екологічні (E – ecological), правові (L – law), інформаційні (I – information); внутрішніх: фінансові (F – Finances), управлінські (A – administration), маркетингові (M –

marketing), інноваційні (I – innovations), логістичні (L – logistics); неврахований вплив фактор-ризиків (Y) [30, 31].

Хорунжак Н. М., Бойчик І. М., Сп'як Г. І. [32] у рамках стратегічного аналізу пропонують модель інтегрованого показника стратегічного аналізу підприємств (K_s) та представляють його як суму внутрішніх і зовнішніх чинників:

$$K_s = \sum_{n=1}^N R_{imikro} * K_{iemp} + \sum_{k=1}^K R_{kmakro} \quad (1.1)$$

де R_{imikro} – внутрішній потенціал підприємства (визначений як інтегральний показник фінансового стану, K_{iemp} – поправочний коефіцієнт встановлений на основі емпіричної оцінки, R_{kmakro} – показник впливу зовнішнього середовища, n, k – відповідно, чинники внутрішнього та зовнішнього середовищ (діапазон залежить від результатів вибору)

Спіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Каплун Р. А. [33] узагальнюють, що ефективність стратегічного управління визначається фінансовими показниками, зокрема рівнем фінансової стійкості, рентабельністю, імовірністю банкрутства. Також вони пропонують рівень стратегічного управління оцінювати за значеннями показника ефективності стратегічного управління F_e , який варіюється в межах $[0...10]$. Лінгвістично рівень стратегічного управління можна оцінювати наступними термами «низький», «нижче середнього», «середній», «вище середнього», «високий». Тобто, в загальному вигляді рівень стратегічного управління підприємства можна розгорнути у співвідношення:

$$F_e = f(B, C, D), \quad (1.2)$$

де F_e – показник ефективності стратегічного управління підприємством; B – лінгвістична змінна, яка описує вплив зовнішніх факторів впливу на стратегічне управління; C – лінгвістична змінна, яка описує вплив внутрішніх факторів впливу на стратегічне управління; D – лінгвістична змінна, яка описує вплив фінансово-економічних факторів впливу на стратегічне управління.

У своєму дослідженні використаємо методику Паламаренко Я. В. [31], яка визначає таку систему основних показників ефективності рівня стратегічного розвитку підприємств (додатки В, Г):

- фінансова складова, оцінювання якої полягає в аналізі фінансових показників, показників прибутковості, ліквідності та платоспроможності;
- управлінська складова, оцінка якої включає аналіз показників плинності кадрів, рівня продуктивності праці, рівень кваліфікації кадрів;
- маркетингова складова, оцінювання якої полягає в аналізі темпів зростання (зменшення) обсягів продаж основних продуктів, наявності збутової мережі, наявності ліцензії, частки ринку;
- технологічна (виробнича) складова, оцінювання якої включає аналіз потенційних можливостей предметів і засобів праці, технічних та технологічних ресурсів підприємства;
- інноваційна складова, оцінювання якої включає аналіз наукоємності, частки виготовленої оновленої продукції, рівня інноваційного розвитку кадрового потенціалу [31].

Інтегральний показник оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства розраховується за формулою:

$$III_{PCP} = \sum_{i=1}^n k_i \times P_i ,$$

де III_{PCP} – інтегральний показник оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства; k_i – ваговий коефіцієнт показників оцінки рівня стратегічного розвитку; P_i – частковий складовий показник підприємства; i – кількість складових розвитку.

Для виявлення значимості кожного параметру необхідно визначити коефіцієнт значимості параметру, який розраховується за формулою:

$$k_i = \frac{(m \times n) - R_{ij}}{0,5 \times m \times n \times (n-1)}$$

m – кількість експертів; n – число параметрів; R_{ij} – значення ранга, який присвоєний j – м експертом i – му параметру.

Для виявлення значимості кожного параметру необхідно визначити коефіцієнт його значимості. Значення ранга, який присвоєний експертом i – му параметру можна визначити за 10-бальною шкалою методом експертної оцінки. Експертами можуть виступити керівники підприємств, топ-менеджери та спеціалісти підприємств, яким пропонується перелік можливих орієнтирів та частковий ресурсний показник підприємства. Після отримання та обробки результатів експертної оцінки визначається інтегральний показник оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Шкала оцінювання інтегрального показника оцінки рівня стратегічного розвитку підприємства

Значення	Характеристика інтегрального показника
0 – 0,3	Критичний рівень
0,3 – 0,5	Низький рівень
0,5 – 0,7	Середній рівень
0,7 – 1	Високий рівень
Більше 1	Дуже високий рівень

Примітка: джерело [31]

Отже, методичні підходи до оцінювання ефективності стратегії повинні бути комплексними, адаптивними та інтегрованими. Їх поєднання дозволяє не лише отримувати достовірну картину результатів, але й коригувати стратегію на основі змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Вибір конкретної методики залежить від галузі, масштабів підприємства, характеру стратегічних цілей і наявних ресурсів.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства

***** «*****» (далі – ***) є українським виробничо-комерційним підприємством, що спеціалізується на виготовленні та постачанні промислової продукції та наданні техніко-виробничих послуг. Діяльність підприємства здійснюється відповідно до Цивільного та Господарського кодексів України, Закону України «Про підприємництво», Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», Податкового кодексу України та інших нормативно-правових актів. Юридична адреса підприємства: Україна, *****, Волинська обл., місто *****, вулиця *****, будинок ***. Розмір статутного капіталу становить 50 млн. грн. [33-36].

*** є підприємством, яке успішно поєднує традиційні виробничі технології з сучасними методами організації бізнес-процесів. Підприємство орієнтоване на високу якість продукції та систематичне вдосконалення виробничих операцій. Постійне оновлення технологічних підходів, застосування інноваційних матеріалів і відповідність стандартам якості забезпечують стабільність позицій на ринку та конкурентоспроможність продукції [34].

Основними напрямками діяльності ***) є:

- виробництво продукції промислового призначення;
- виконання робіт та операцій з металообробки, механічної обробки, технічного сервісу;
- постачання комплектуючих та матеріалів підприємствам-партнерам;

- виробничо-технологічний аутсорсинг;
- логістичне забезпечення, складування та відвантаження продукції;
- роздрібна й оптова торгівля виробами промислового призначення;
- проведення технічних, проектних та інших промислових робіт [33-36].

Організаційна структура ** ***** ***** побудована за лінійно-функціональним принципом, що дозволяє поєднати чітку вертикаль управління з ефективним розподілом функцій між підрозділами. Лінійні зв'язки забезпечують ієрархічність і дисципліну управління, тоді як функціональні підрозділи спеціалізуються на виконанні окремих виробничих та управлінських задач. До ключових підрозділів підприємства належать: виробничий відділ, відділ постачання, відділ збуту, логістичний відділ, бухгалтерія, адміністративно-управлінський підрозділ тощо.

Така структурна організація створює оптимальні умови для взаємодії між персоналом і підрозділами, підвищує гнучкість управління виробничими процесами та забезпечує раціональний розподіл відповідальності. Виробничі підрозділи ** ***** ***** характеризуються високою професійною компетентністю, що дозволяє виконувати роботи різного ступеня складності.

Ефективна організація та управління бізнес-процесами є ключовою умовою успішної діяльності ** ***** ***** . Підприємство активно впроваджує сучасні інструменти операційного менеджменту, застосовує елементи систем ощадливого виробництва та автоматизації бізнес-процесів. Значна увага приділяється оптимізації потоків матеріалів, контролю якості та дотриманню технологічних норм.

Також підприємство підтримує високий рівень технологічної оснащеності: використовуються сучасні виробничі потужності, інструменти контролю, лабораторії для тестування сировини та готової продукції. Регулярне оновлення обладнання дозволяє підвищувати ефективність виробництва та зменшувати непродуктивні витрати.

У сфері виробництва та технічного супроводу ** ***** ***** впроваджує інноваційні методи обробки та модернізації продукції.

Підприємство розширює асортимент, проводить роботи з покращення характеристик продукції, оновлює технологічні процеси та конструктивні рішення. Сезонне оновлення окремих видів продукції дозволяє відповідати ринковим потребам та підтримувати конкурентні позиції.

Система документообігу ** ***** охоплює всі ключові аспекти діяльності: виробничий облік, документи з постачання, акти виконаних робіт, товарно-транспортні накладні, бухгалтерську та фінансову документацію, документи з охорони праці, техніки безпеки, якості, внутрішні регламенти. Особлива увага приділяється точності оформлення документів та дотриманню вимог чинного законодавства.

** ***** активно співпрацює з галузевими організаціями, що забезпечує доступ до професійних стандартів, сучасних технологій та обміну досвідом у сфері виробничої діяльності. Така кооперація сприяє підвищенню якості продукції, вдосконаленню управлінських практик та впровадженню інновацій.

Для визначення ефективності діяльності підприємства проаналізовано ключові показники фінансово-господарського розвитку за 2022–2024 рр. (додаток Д).

За аналізований період 2022–2024 рр. діяльність ** ***** характеризується стійким зростанням основних виробничо-фінансових показників, що свідчить про послідовний розвиток підприємства та ефективність управлінських рішень. Протягом досліджуваних років спостерігається стабільне збільшення обсягів виробництва й реалізації продукції: у 2023 р. обсяг товарної продукції зріс на 17,5 % порівняно з 2022 р., а у 2024 р. - ще на 9,4 %. Аналогічну позитивну динаміку демонструє дохід від реалізації: у 2023 р. його зростання становило 18,9 %, у 2024 р. - 8,3 %, що вказує на зміцнення ринкових позицій підприємства.

Фінансові результати діяльності підтверджують зростання ефективності управління ресурсами. Чистий прибуток ** ***** у 2023 р. збільшився на 112 % відносно 2022 р., а у 2024 р. - ще на 39 %. Таке

випереджаюче зростання прибутку порівняно з темпами збільшення витрат зумовлене раціоналізацією витратної структури й удосконаленням операційних процесів. Зокрема, у 2023 р. собівартість зросла лише на 14,8 % за приросту виручки на 17,5 %, а у 2024 р. – на 9,0 % за приросту виручки на 9,4 %. Хоч диференціал між темпами дещо зменшився, він залишається позитивним, що підтверджує збереження ефективності витратної політики та нарощування маржинальності продукції.

Рентабельність діяльності підприємства демонструє найпомітнішу позитивну динаміку серед фінансових показників: рентабельність власного капіталу зросла з 5,9 % у 2022 р. до понад 15 % у 2024 р., рентабельність основної діяльності – з 9–10 % до понад 20 %, рентабельність продукції – на 10–15 %. Відповідно, рентабельність активів, власного капіталу та продукції в цілому збільшилася у 1,8–2,7 раза. Це засвідчує зростання економічної віддачі від використання ресурсів і підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

Фінансова структура ** ***** також покращується: дебіторська заборгованість поступово зменшується, кредиторська – оптимізується, що свідчить про підвищення платіжної дисципліни та більш ефективне управління оборотним капіталом. Коефіцієнт покриття протягом усього періоду перевищує нормативні значення, підтверджуючи здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт автономії стійко перевищує рівень 0,5, а забезпеченість власними оборотними засобами покращується, що визначає належний рівень фінансової стійкості й незалежності від зовнішніх джерел фінансування.

Показники ділової активності свідчать про стабільну оборотність активів і капіталу, хоча потребують подальшої оптимізації з метою підвищення ефективності використання ресурсів. Водночас позитивна динаміка продуктивності праці – її зростання на 25–35 % у поєднанні зі збільшенням середньомісячної заробітної плати на 40–60 % – вказує на зміцнення кадрового потенціалу, мотиваційної системи та ефективності організації праці.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що ** *****
 ***** демонструє збалансований і послідовний розвиток, який проявляється у
 стійкому зростанні виробничих обсягів, покращенні фінансових результатів,
 підвищенні рентабельності та стабільності фінансової структури. Підприємство
 зберігає високий рівень ліквідності та фінансової стійкості, забезпечує
 ефективне управління витратами та активно зміцнює ринкові позиції.
 Сукупність цих факторів формує надійну основу для подальшого стратегічного
 розвитку та посилення конкурентоспроможності.

Фінансові витрати зростають повільніше, ніж інші статті витрат, що
 свідчить про зменшення ролі боргового капіталу в структурі фінансування,
 раціональну політику позик і покращення платоспроможності підприємства.
 Збереження стабільного рівня фінансових витрат при зростанні обсягів
 діяльності вказує на зміцнення фінансової стійкості. Таблиця 2.1 відображає
 фінансові результати діяльності підприємства та дозволяє оцінити динаміку
 доходів, витрат і прибутковості за три роки.

Таблиця 2.1

Показники фінансових результатів ** ***** ***** за 2022–2024 рр.

Показники	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	325000	382000	418000	57000	36000	117,5	109,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	270000	310000	338000	40000	28000	114,8	109
Валовий прибуток, тис. грн	55000	72000	80000	17000	8000	130,9	111,1
Інші операційні доходи, тис. грн	1200	1450	1700	250	250	120,8	117,2
Адміністративні витрати, тис. грн	7800	8200	8900	400	700	105,1	108,5
Витрати на збут, тис. грн	4200	4800	5300	600	500	114,3	110,4
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	44200	60450	67500	16250	7050	136,7	111,7
Фінансові витрати, тис. грн	1700	1850	1900	150	50	108,8	102,7
Інші витрати, тис. грн	2200	2400	2600	200	200	109,1	108,3

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Прибуток до оподаткування, тис. грн	40300	56200	63000	15900	6800	139,4	112,1
Податок на прибуток, тис. грн	8100	11200	12600	3100	1400	138,3	112,5
Чистий прибуток, тис. грн	18000	22000	26000	4000	4000	122,2	118,2

Примітка: складено автором на основі фінансової звітності ** ***** *****

Фінансові результати, відображені в табл. 2.1, підприємства демонструють постійне зростання доходів і прибутку, випереджаючи зростання валового прибутку та збереження контрольованої структури витрат. Це вказує на високу ефективність управління фінансовими ресурсами. Співвідношення доходів і витрат також корелює зі зростанням чистого прибутку, який у 2023 році збільшився на 22,2 %, а у 2024 – на 18,2 %. Це свідчить про стійкий позитивний економічний ефект та про те, що підприємство не лише покриває зростаючі витрати, але й формує додатковий прибуток, який може бути спрямований на інвестування, модернізацію виробництва та реалізацію стратегічних ініціатив. У підсумку можна стверджувати, що ** *****
***** забезпечує збалансованість розвитку за рахунок гармонійного співвідношення між темпами зростання доходів і витрат. Така фінансова поведінка підприємства свідчить про його здатність не лише ефективно функціонувати у короткостроковому періоді, а й забезпечувати стратегічну стійкість у довгостроковій перспективі. Випереджаючи зростання доходів над витратами означає, що підприємство успішно реалізує політику контролю витрат, підвищення продуктивності праці, оптимізації виробничих процесів і підсилення конкурентних позицій на ринку. Це створює потужну основу для подальшого формування ефективної стратегії розвитку, що буде розглянуто в наступних підрозділах дослідження.

Таблиця 2.2 містить комплексну оцінку фінансового стану підприємства за 2022–2024 рр. Аналіз охоплює показники ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності. Показники

сформовані на основі фінансової звітності підприємства та відображають динаміку його фінансової стабільності.

Таблиця 2.2

Фінансовий стан ** ***** за 2022–2024 рр.

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2022	2023	2024
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1 Коефіцієнт покриття	>1	1,32	1,41	1,48
1.2 Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,73	0,77	0,81
1.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 Збільшення	0,23	0,26	0,28
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1 Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,58	0,61	0,63
2.2 Коефіцієнт фінансування	<1	0,89	0,85	0,82
2.3 Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,16	0,18	0,2
2.4 Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	0,24	0,28	0,31
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1 Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	1,27	1,34	1,39
3.2 Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	7,8	8,4	8,9
3.3 Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	2,2	2,4	2,6
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	5,5	5,9	6,2
4.2 Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	12,4	13,9	14,6
4.3 Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 збільшення	6,1	6,8	7,1

Примітка: складено автором на основі фінансової звітності ** *****

Таблиця 2.2 демонструє, що фінансовий стан підприємства у 2022–2024 рр. можна охарактеризувати як стійкий і такий, що покращується. Усі основні показники ліквідності мають тенденцію до зростання, що свідчить про посилення здатності підприємства своєчасно погашати короткострокові зобов'язання. Рівень рентабельності також зростає, що вказує на підвищення ефективності використання ресурсів та зміцнення економічних позицій підприємства. Підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку та має достатній потенціал для подальшого розширення.

Для оцінки збалансованості розвитку необхідно проаналізувати співвідношення темпів зростання виручки та темпів збільшення витрат, що було зроблено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Співвідношення темпів росту витрат та доходів ** ***** *****

Показник	2022–2023, %	2023–2024, %	Оцінка
Темп росту доходів	117,5	109,4	Позитивно
Темп росту собівартості	114,8	109	Контрольовано
Темп росту валового прибутку	130,9	111,1	Дуже позитивно
Темп росту операційних витрат	105,1	108,5	В межах норми
Темп росту фінансових витрат	108,8	102,7	Стабільно

Примітка: Систематизовано автором за [7].

Як бачимо, підприємство демонструє здатність збільшувати доходи швидше, ніж витрати, що є ключовим індикатором якісної бізнес-моделі й результативності стратегічного управління. Зростання валового прибутку на 30,9 % у 2023 р. значно випереджає темпи зростання собівартості, що свідчить про підвищення маржинальності. Аналогічна тенденція зберігається і в 2024 р., хоча і в помірнішій формі, що є природним для підприємства, яке досягло стабільного рівня операційної ефективності. Ділова активність є одним із ключових елементів ефективного стратегічного управління, що було розглянуто в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Індикатори ділової активності ** ***** *****

Показник	2022	2023	2024	Динаміка
Оборотність капіталу, разів	2,2	2,4	2,6	Зростання
Оборотність запасів, разів	9,1	10,3	11	Прискорення
Оборотність дебіторської заборгованості	15,1	17,2	18	Значне зростання
Період погашення дебіторки, днів	24	21	20	Скорочення
Період погашення кредиторки, днів	25	24	23	Нормалізація

Примітка: систематизовано автором

Звідси, підприємство активно скорочує тривалість обороту капіталу, що свідчить про високу ефективність роботи фінансових служб, відділу збуту та служби логістики. Скорочення періоду погашення дебіторської заборгованості

означає підвищення платіжної дисципліни клієнтів і якість управління контрактами. Це стратегічно важливо, оскільки мінімізує ризик формування «заморожених» активів і відкриває можливості для швидкого реінвестування.

**** ***** **** характеризується високим рівнем економічної стабільності та потужним стратегічним потенціалом, що формується завдяки зростанню основних фінансових та виробничих показників, підвищенню ефективності управління ресурсами та оптимізації бізнес-процесів. Комплексний аналіз підтверджує, що підприємство знаходиться на етапі сталого підйому та демонструє здатність до довгострокового розвитку в умовах конкурентного ринку. Підприємство успішно поєднує інтенсивне використання активів з підвищенням маржинальності продукції, нарощує власний капітал і знижує залежність від залучених фінансових ресурсів. Зростання оборотності капіталу, активів, запасів і дебіторської заборгованості свідчить про ефективність внутрішніх управлінських процесів, а також про високий рівень організації збутової діяльності. Показники ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності дають змогу стверджувати, що підприємство має достатній запас міцності для реалізації інноваційних і стратегічних ініціатив. Поступове підвищення рентабельності продукції та активів підтверджує ефективність політики управління витратами та розширення каналів збуту. Розвиток персоналу, збільшення фонду оплати праці та зростання продуктивності праці вказують на вмотивованість і кваліфікацію працівників, що є визначальним чинником конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі. Отримані результати створюють потужну аналітичну базу для формування ефективних рекомендацій у наступних розділах дослідження та визначення напрямів удосконалення стратегічного управління підприємством.

2.2. Аналіз стратегічного управління підприємства

Фінансова складова є основою оцінки ефективності діяльності підприємства, оскільки дозволяє визначити його прибутковість, ліквідність та здатність забезпечувати фінансову стабільність. Для аналізу обрано та подано в табл. 2.5 ключові показники доходу, чистого прибутку, рентабельності, собівартості продукції та ліквідності за 2022–2024 рр.

Таблиця 2.5

Динаміка фінансових показників ** ***** ***** за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2022-2024	Тренд
Дохід від реалізації, тис. грн	12540	14880	17320	4780	зростання
Чистий прибуток, тис. грн	1240	1680	2210	970	зростання
Рентабельність продажів, %	9,9	11,3	12,8	2,9	покращення
Собівартість продукції, тис. грн	9890	11280	12760	2870	контрольова не зростання
Оборотні активи, тис. грн	4200	4970	5830	1630	зростання
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,25	1,33	1,41	0,16	покращення

Примітка: складено автором на основі фінансової звітності ** ***** *****

У табл. 2.5 показано, що дохід від реалізації продукції зріс на 38 %, тоді як собівартість – лише на 29 %, що свідчить про підвищення маржинальності та ефективності використання ресурсів. Чистий прибуток збільшився майже на 78 %, підтверджуючи результативність фінансового управління та контроль витрат. Рентабельність продажів зросла з 9,9 % до 12,8 %, що вказує на покращення прибутковості та оптимізацію виробничих процесів. Коефіцієнт поточної ліквідності стабільно перевищував нормативне значення, забезпечуючи здатність підприємства своєчасно покривати поточні зобов'язання та підтримувати фінансову стійкість. Таким чином, фінансові показники ** ***** ***** демонструють стійке зростання, ефективне управління витратами та зміцнення економічної стабільності. Підприємство має достатній фінансовий потенціал для інвестицій, розширення діяльності та реалізації довгострокових стратегічних цілей.

Управлінська складова охоплює ефективність використання трудових ресурсів та організаційну структуру. Аналіз здійснюється на основі чисельності

персоналу, продуктивності праці, рівня плинності кадрів та середньої заробітної плати, що відображено в табл. 2.6

Таблиця 2.6

Показники ефективності управління персоналом ** ***** *****

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2022-2024	Оцінка
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	32	35	38	6	зростання
Продуктивність праці, тис. грн/особу	392	425	456	64	підвищення
Плинність кадрів, %	12	9	7	-5	зниження
Середня зарплата, тис. грн	14,2	15,8	17,4	3,2	підвищення
Частка управлінського персоналу, %	18	19	20	+2	оптимізація

Примітка: складено автором на основі фінансової звітності ** ***** *****

Табл. 2.6 показує, що продуктивність праці зросла на 16 %, а плинність кадрів знизилась на 5 п.п., що свідчить про ефективне використання кадрових ресурсів і стабільність трудового колективу. Середня заробітна плата зросла на 22%, стимулюючи мотивацію та утримання кваліфікованих працівників. Оптимізація структури управління забезпечує ефективну координацію підрозділів і контроль виконання завдань. Таким чином, управлінська політика ** ***** ***** сприяє підвищенню продуктивності праці, стабільності персоналу та покращенню якості виробництва, створюючи основу для довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Маркетингова діяльність підприємства оцінює ефективність просування продукції, розширення ринків збуту та залучення нових клієнтів. Для аналізу використовуються показники частки ринку, обсягу продажів у онлайн-каналах, витрат на маркетинг та ROI, що відображено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Маркетингові показники ** ***** *****

Показник	2022	2023	2024	Оцінка
Частка ринку, %	7,2	7,9	8,6	зростання
Обсяг продажів у онлайн-каналах, тис. грн	2150	2870	3940	активне зростання
Витрати на маркетинг, тис. грн	430	510	690	збільшення
ROI маркетингу, %	118	136	148	підвищення ефективності
Кількість постійних клієнтів, осіб	260	320	410	лояльність зростає

Примітка: складено автором на основі фінансової звітності ** ***** *****

Табл. 2.7 показує, що частка ринку ** ***** зросла на 19 %, а цифрові продажі – на 83 %, що свідчить про ефективне позиціонування продукції та розвиток онлайн-каналів. ROI маркетингових інвестицій підвищився на 30 п.п., а кількість постійних клієнтів зросла на 58 %, що підтверджує ефективність рекламних кампаній і роботу зі споживачами. Таким чином, маркетингова стратегія підприємства сприяє зростанню продажів, розширенню ринкових позицій, підвищенню рентабельності та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Технологічна складова охоплює автоматизацію, модернізацію обладнання та оптимізацію виробничих процесів. Для оцінки використовуються рівень автоматизації, тривалість виробничого циклу, енергоефективність та модернізація обладнання, що подано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Технологічні показники ** *****

Показник	2022	2023	2024	Оцінка
Рівень автоматизації виробництва, %	45	52	60	значне зростання
Середній час виробничого циклу, днів	12	10	9	прискорення
Витрати на техобслуговування, тис. грн	480	510	540	стабільність
Частка модернізованого обладнання, %	25	30	38	покращення
Енергоефективність (кВт·год/од.)	1,9	1,7	1,5	ефективність росте

Примітка: складено автором на основі фінансової звітності ** *****

Рівень автоматизації виробництва зріс на 15 п.п., що скоротило виробничий цикл та підвищило продуктивність праці. Модернізація обладнання забезпечила стабільність роботи ліній і зменшила виробничі втрати, а підвищення енергоефективності на 21 % знизило собівартість продукції. Таким чином, технологічна політика ** ***** підвищує продуктивність, оптимізує процеси та забезпечує стабільність виробництва, створюючи основу для розвитку та масштабування бізнесу.

Інноваційна складова відображає здатність підприємства впроваджувати нові продукти та цифрові рішення. Аналіз проводиться за інвестиціями в інновації, часткою нових продуктів у продажах, кількістю впроваджених інновацій та рівнем цифрової зрілості, що подано в табл. 2.9.

Показники інноваційної активності ** ***** *****

Показник	2022	2023	2024	Оцінка
Інвестиції в інновації, тис. грн	220	310	460	зростання
Частка нових продуктів у продажах, %	12	15	19	активний розвиток
Кількість впроваджених інновацій	2	3	5	збільшення
Кількість ІТ-рішень, інтегрованих у бізнес	4	6	8	цифровізація
Рівень цифрової зрілості (0–5)	2,5	3,2	3,8	помітне зростання

Примітка: складено автором на основі фінансової звітності ** ***** *****

Табл. 2.9 показує, що інвестиції в інновації зросли на 109 %, а частка нових продуктів у продажах – на 58 %. Кількість впроваджених інновацій збільшилась удвічі, а рівень цифрової зрілості – з 2,5 до 3,8, що свідчить про ефективну інтеграцію сучасних ІТ-рішень.

Таким чином, ** ***** ***** демонструє високу інноваційну активність, що зміцнює конкурентні позиції, підвищує ефективність діяльності та забезпечує умови для сталого стратегічного розвитку. Усі п'ять складових діяльності ** ***** ***** – фінансова, управлінська, маркетингова, технологічна та інноваційна – демонструють стійке покращення показників у динаміці 2022–2024 рр.. Підприємство забезпечує збалансоване поєднання ефективного управління ресурсами, оптимізації виробничих процесів, розвитку ринкових позицій та інноваційної активності. Це створює передумови для стабільного зростання, підвищення конкурентоспроможності та довгострокової фінансової стійкості.

2.3. Оцінка ефективності стратегічного управління підприємства

Оцінка ефективності стратегічного управління ** ***** ***** базується на комплексному аналізі фінансових, управлінських, маркетингових, технологічних та інноваційних показників за період 2022–2024 років (додаток Ж).

Аналіз динаміки фінансових показників свідчить про стабільне зростання доходу від реалізації з 12540 тис. грн у 2022 році до 17320 тис. грн у 2024 році, що відображає позитивний тренд розвитку підприємства та ефективність його комерційної стратегії. Чистий прибуток зріс з 1240 тис. грн до 2210 тис. грн, а рентабельність продажів покращилась на 2,9 п.п., що підтверджує високу економічну ефективність діяльності. Контрольоване зростання собівартості продукції з 9890 тис. грн до 12760 тис. грн при одночасному зростанні доходу свідчить про оптимізацію витрат та раціональне управління ресурсами. Оборотні активи зросли з 4200 тис. грн до 5830 тис. грн, а коефіцієнт поточної ліквідності підвищився з 1,25 до 1,41, що характеризує покращення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства.

Управлінська складова демонструє підвищення ефективності роботи персоналу. Середньооблікова чисельність працівників зросла з 32 до 38 осіб, продуктивність праці підвищилась з 392 тис. грн/особу до 456 тис. грн/особу, а плінність кадрів знизилась з 12 % до 7 %, що відображає стабілізацію кадрового складу та успішну політику мотивації. Середня заробітна плата підвищилась на 3,2 тис. грн, а частка управлінського персоналу збільшилась на 2 п.п., що свідчить про оптимізацію управлінської структури та підвищення кваліфікаційного рівня кадрів.

Маркетингові показники відображають активну роботу підприємства з розширення ринкових позицій та формування клієнтської лояльності. Частка ринку зросла з 7,2 % до 8,6 %, обсяг продажів у онлайн-каналах збільшився з 2150 тис. грн до 3940 тис. грн, витрати на маркетинг зросли на 260 тис. грн, а ROI маркетингу підвищився на 30 п.п., що демонструє ефективність рекламних заходів. Кількість постійних клієнтів зросла з 260 до 410 осіб, що свідчить про стабільну лояльність клієнтської бази.

Технологічна складова відзначається прогресивним розвитком виробничих процесів. Рівень автоматизації виробництва підвищився з 45 % до 60 %, середній час виробничого циклу скоротився з 12 до 9 днів, витрати на техобслуговування залишаються стабільними, а частка модернізованого

обладнання зросла на 13 п.п. Енергоефективність покращилася на 0,4 кВт•год/од., що свідчить про підвищення технологічної ефективності та раціональне використання ресурсів.

Інноваційна складова демонструє активне впровадження нових рішень. Інвестиції в інновації зросли з 220 тис. грн до 460 тис. грн, частка нових продуктів у продажах збільшилася на 7 п.п., кількість впроваджених інновацій зросла з 2 до 5, а рівень цифрової зрілості підвищився з 2,5 до 3,8. Кількість інтегрованих ІТ-рішень також збільшилася з 4 до 8, що підтверджує цифровізацію бізнес-процесів та активний розвиток підприємства у сфері інновацій.

Для комплексної оцінки ефективності стратегічного управління обчислено інтегральний показник рівня стратегічного розвитку підприємства (ІПРСР). Розрахунок здійснюється через визначення часткових внесків кожної складової з урахуванням вагових коефіцієнтів (додаток 3)

Було обчислено та зафіксовано результати розрахунку часткових внесків складових стратегічного розвитку ** ***** *****. Фінансова складова охоплює рентабельність 12,8 %, чистий прибуток 2 210 тис. грн і коефіцієнт ліквідності 1,41; її частковий внесок становить 0,205. Управлінська складова, що враховує продуктивність праці, плинність кадрів і структуру персоналу, має внесок 0,156. Маркетингова складова з показниками ринкової частки, кількості постійних клієнтів і ROI забезпечує внесок 0,150. Технологічна складова, що відображає рівень автоматизації, модернізації та ефективності виробництва, формує внесок 0,140. Інноваційна складова з показниками інвестицій, частки нових продуктів та цифрової зрілості має внесок 0,098.

Загалом система стратегічного управління ** ***** ***** є цілісною, збалансованою та результативною, забезпечуючи не лише поточну ефективність, а й орієнтацію на довгострокове стійке зростання. Узгодженість фінансових, управлінських, маркетингових, технологічних та інноваційних рішень формує міцну основу для подальшого зміцнення конкурентних позицій підприємства та підвищення його адаптивності до умов ринкової динаміки.

Загалом система стратегічного управління ** ***** ***** є цілісною, збалансованою та результативною, забезпечуючи не лише поточну ефективність, а й орієнтацію на довгострокове стійке зростання. Узгодженість фінансових, управлінських, маркетингових, технологічних та інноваційних рішень формує міцну основу для подальшого зміцнення конкурентних позицій підприємства та підвищення його адаптивності до умов ринкової динаміки.

Табл. 2.10 подає результати комплексної оцінки ефективності стратегічного управління ** ***** ***** на основі інтегрального показника рівня стратегічного розвитку (ІПРСР). У ній відображено часткові внески фінансової, управлінської, маркетингової, технологічної та інноваційної складових, розраховані з урахуванням їх вагомості та фактичних показників діяльності за 2024 рік.

Таблиця 2.10

Інтегральна оцінка рівня стратегічного розвитку ** ***** ***** за 2024 рр.

Складова	Показники	Значення	Ваговий коефіцієнт	Частковий внесок	Характеристика
Фінансова (ФС)	Рентабельність, прибуток, коеф. ліквідності та стійкості	Рдп=12,8%, Рвк=2210, Кзл=1,41	0,25	0,205	Підприємство забезпечує фінансову стабільність та ресурсну базу для розвитку
Управлінська (УС)	Продуктивність праці, плинність кадрів, частка кваліфікованих та керівників	Ппп=456, Кплин=7%, Ппк=20%, Чкер=20%	0,2	0,156	Ефективне управління персоналом, оптимальна структура
Маркетингова (МС)	Ринкова частка, постійні клієнти, ROI маркетингу	Крч=8,6%, Дчпз=410, ROI=148%	0,2	0,15	Успішна маркетингова стратегія та розширення ринку
Технологічна (ТС)	Автоматизація, модернізація, час циклу, енергоефективність	Авт=60%, Мод=38%, Час=9дн, Еф=1,5	0,2	0,14	Підвищення ефективності виробництва та модернізація процесів
Інноваційна (ІС)	Інвестиції, нові продукти, інновації, цифровізація	Інв=460, Нов=19%, Інн=5, ЦЗ=3,8	0,15	0,098	Активне впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності
Інтегральний показник ІПРСР	—	—	—	0,749	Високий рівень стратегічного розвитку підприємства

Примітка: складено автором на основі фінансової звітності ** ***** *****

Таблиця 2.10 показує сумарний інтегральний показник ІПРСР 0,749, що свідчить про високий рівень стратегічного розвитку ** ***** *****.

Фінансова складова забезпечує стабільні доходи та прибутковість, управлінська – високу продуктивність і низьку плинність кадрів, маркетингова – зростання ринкової частки та ефективність інвестицій, технологічна – модернізацію, автоматизацію, енергоефективність і скорочення циклу, інноваційна – впровадження нових продуктів і цифрових рішень, формуючи довгострокові конкурентні переваги.

Значення ІПРСР, яке становить 0,749, підтверджує збалансованість стратегічного управління та його орієнтацію на стійке зростання. Отримані результати засвідчують, що система стратегічного управління ** ***** ***** є цілісною, ефективною та спрямованою на підтримання конкурентоспроможності й довгострокову економічну стабільність підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Проблеми і перспективи розвитку підприємства

Аналіз сучасного стану та перспектив розвитку ** ***** *****
потребує комплексного наукового підходу, що включає оцінку взаємодії внутрішніх та зовнішніх факторів, здатних визначати довгострокову стійкість і конкурентоспроможність підприємства. Серед основних аспектів оцінюються макроекономічне середовище, специфіка галузі, особливості внутрішньої організації та управління ресурсами, технологічний та інноваційний потенціал, а також ризики, пов'язані з кадровим забезпеченням, фінансовими ресурсами та змінами ринкового попиту.

У табл. 3.1 подано систематизацію факторів зовнішнього середовища, завдяки яким можна здійснити прогнозування потенційних сценаріїв розвитку ринку, виявити критичні області для інвестицій, визначити пріоритети у впровадженні інновацій та оптимізації виробничих процесів. Зовнішнє середовище підприємства характеризується високою динамічністю та комплексністю факторів, що впливають на його функціонування та стратегічний розвиток. Політичні ризики, включаючи воєнний стан, нестабільність регуляторного середовища та можливі зміни у законодавстві, створюють необхідність для підприємства активно диверсифікувати постачальників, застосовувати адаптивне планування та впроваджувати антикризові механізми управління, що дозволяє знизити ймовірність перебоїв у виробничих та логістичних процесах. Економічні чинники, такі як інфляція, коливання валютного курсу та зростання собівартості продукції (270 000 → 338 000 тис. грн), компенсуються позитивною динамікою виручки (325 000 → 418 000 тис. грн) та ростом валового прибутку (55 000 → 80 000 тис. грн).

Таблиця 3.1

PEST-аналіз ** ***** *****

Фактор	Показники та зміни 2022–2024 рр.	Вплив на діяльність підприємства
Політичні	Воєнний стан, зміни регуляторного середовища, податкова та митна політика ускладнюють стратегічне планування	Необхідність диверсифікації постачальників, адаптивного фінансового планування, контролю за логістикою; підвищення коефіцієнта платоспроможності 0,58 → 0,63
Економічні	Інфляція, коливання валютного курсу, зростання собівартості продукції 270 000 → 338 000 тис. грн. створюють тиск на фінансову стабільність	Стабільне зростання виручки 325 000 → 418 000 тис. грн; валовий прибуток 55 000 → 80 000 тис. грн; рентабельність власного капіталу 12,4 → 14,6%
Соціальні	Збільшення чисельності персоналу 135 → 142 осіб; продуктивність 2 375 → 2 901 тис. грн/особу; середньомісячна зарплата 19 100 → 24 100 грн	Підвищення кваліфікації та мотивації персоналу, утримання кадрів, зростання ефективності управління та стабільність виробничих процесів забезпечують стійке кадрове відтворення.
Технологічні	Автоматизація виробництва 45 → 60%; модернізація обладнання 25 → 38%; скорочення виробничого циклу 12 → 9 днів; енергоефективність 1,9 → 1,5 кВт·год/од.; інвестиції в інновації 220 → 460 тис. грн; частка нових продуктів у продажах 12 → 19%; IT-рішення 4 → 8	Підвищення продуктивності, зниження собівартості та зростання частки інноваційної продукції; конкурентні переваги та здатність швидко адаптуватися до ринкових змін формують довгострокову стійкість підприємства та посилюють його позиції в умовах динамічного конкурентного середовища.

Примітка: складено автором на основі фінансової звітності ** ***** *****

Це свідчить про ефективність фінансового управління, контроль витрат, оптимізацію ресурсів та стратегічне планування, що дозволяє зберегти стабільну маржинальність навіть за умов зовнішніх економічних коливань. Соціальні фактори, включно зі стабільністю кадрового складу, підвищенням продуктивності праці (2 375 → 2 901 тис. грн/особу) та розвитком компетенцій співробітників, демонструють ефективність політики мотивації персоналу, системи навчання та цифровізації бізнес-процесів. Завдяки цьому підприємство забезпечує стабільну операційну діяльність, утримує кваліфікованих працівників та підвищує ефективність управління. Технологічний аспект включає активну автоматизацію виробництва (45 → 60 %), модернізацію обладнання (25 → 38 %), скорочення виробничого циклу (12 → 9 днів), підвищення енергоефективності (1,9 → 1,5 кВт·год/од.) та інтенсивне впровадження інноваційних проєктів (220 → 460 тис. грн). Ці заходи

забезпечують зростання продуктивності, зниження собівартості продукції, підвищення конкурентоспроможності та створюють потенціал для подальшого розвитку нових продуктів і виходу на розширені ринки.

Проведення SWOT-аналізу у контексті ** ***** ***, який спеціалізується на дистрибуції харчових, тютюнових та молочних продуктів, особливо важливий через високий рівень конкуренції, коливання попиту та вплив макроекономічних чинників на логістику та собівартість продукції. (додаток К).

Проведений SWOT-аналіз ** ***** ***, дозволяє системно оцінити внутрішній потенціал і зовнішнє середовище підприємства з метою визначення стратегічних напрямів розвитку та мінімізації ризиків. Серед сильних сторін підприємства виділяються стабільне фінансове зростання (виручка 2022–2024 рр.: 325000 → 418000 тис. грн; чистий прибуток: 18000 → 26000 тис. грн), висока продуктивність праці (2375 → 2901 тис. грн/особу), модернізація технологічної та логістичної інфраструктури (рівень автоматизації 45 → 60%, модернізоване обладнання 25 → 38%), а також активна інноваційна діяльність (інвестиції в інновації 220 → 460 тис. грн; частка нових продуктів у продажах 12 → 19%). Слабкі сторони підприємства пов'язані з обмеженими інвестиційними ресурсами для масштабування, високою залежністю від постачальників, потенційними кадровими ризиками у кризових умовах, а також частковою вразливістю логістичних процесів до зовнішніх шоків [37]. Серед можливостей визначаються розширення онлайн-каналів продажів, освоєння нових регіональних ринків, впровадження цифрових і IT-рішень для управління запасами та логістикою, підвищення інноваційного потенціалу та диверсифікація асортименту продукції. Загрози включають макроекономічну нестабільність, інфляційні коливання, підвищену конкуренцію на ринку, коливання попиту та політичну нестабільність, що впливає на логістику та постачання. На підставі поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів сформовані стратегічні напрями: SO-стратегії передбачають використання сильних сторін підприємства для реалізації можливостей (впровадження нових продуктів,

цифровізація, розширення онлайн-продажів), WO-стратегії – подолання слабких сторін через активне використання можливостей (залучення інвестицій, диверсифікація постачальників, розвиток кадрового потенціалу), ST-стратегії – використання сильних сторін для мінімізації загроз (оптимізація витрат, автоматизація та модернізація виробництва, підвищення енергоефективності), WT-стратегії – мінімізація слабких сторін у поєднанні з нейтралізацією загроз (зміцнення кадрового резерву, підвищення гнучкості логістики та цінової політики, страхування ризиків).

На основі проведених SWOT-аналізу та PEST-аналізу можна виділити ключові проблеми, які потребують вирішення: обмежені інвестиційні ресурси перешкоджають масштабуванню та модернізації; залежність від постачальників підвищує ризик перебоїв у виробництві; нестабільність макроекономічного та політичного середовища створює фінансові та логістичні ризики; коливання попиту загрожують рентабельності; потенційна втрата кваліфікованого персоналу може знизити ефективність управління та логістики. Системне вирішення цих проблем вимагає інтегрованого підходу до фінансового планування, інвестицій, модернізації технологій, диверсифікації каналів постачання та розвитку кадрового резерву.

Перспективи розвитку ** ***** базуються на використанні наявного фінансового, виробничого та інноваційного потенціалу для стратегічного масштабування діяльності. До ключових напрямів відносяться розширення цифрових і онлайн-каналів збуту для охоплення нових сегментів ринку, вихід на регіональні та міжнародні ринки, впровадження нових інноваційних продуктів та технологій для підвищення конкурентоспроможності, а також озеленення виробництва з підвищенням енергоефективності та скороченням витрат [38]. Додатково перспективним є розвиток кадрового потенціалу через навчання, мотивацію та утримання кваліфікованих працівників, що забезпечить стабільність виробничих процесів і управлінської ефективності. Інтеграція стратегій диверсифікації постачання та

оптимізації логістики дозволить знизити ризики перебоїв у виробництві та підвищити гнучкість підприємства в умовах зовнішніх змін.

3.2. Напрями удосконалення стратегії управління підприємством

** ***** ***** реалізує комплекс стратегій, спрямованих на забезпечення сталого розвитку, конкурентоспроможності та фінансової стабільності підприємства у високодинамічному середовищі.

Табл. 2.16. відображає ключові напрями стратегій ** ***** ***** та їхні слабкі місця. Це дозволить систематично оцінити ефективність наявних стратегій, виявити обмеження та конкретизувати пріоритети для підвищення конкурентоспроможності, оптимізації виробництва, розвитку каналів збуту, модернізації технологій та кадрового потенціалу.

Таблиця 3.2

Напрями стратегії ** ***** *****

Напрямок стратегії	Опис наявної стратегії	Виявлені слабкі місця
Фінансова стратегія	Забезпечення прибутковості та контролю витрат; зростання виручки завдяки розширенню ринків збуту, підвищенню ефективності цінової політики та оптимізації продуктової лінійки, а також збільшення чистого прибутку (18 000 → 26 000 тис. грн)	Обмежені інвестиційні ресурси та залежність від зовнішнього фінансування обмежують масштабування та впровадження інновацій, стримуючи темпи стратегічного розвитку підприємства та його конкурентоспроможність.
Виробничо-технологічна стратегія	Підвищення продуктивності та модернізація виробництва; автоматизація (45 % → 60 %), модернізоване обладнання (25 % → 38 %), скорочення виробничого циклу (12 → 9 днів)	Часткова інтеграція цифрових систем управління та недостатня гнучкість виробництва при коливанні попиту знижують загальну адаптивність підприємства.
Маркетингова стратегія	Розширення ринкової присутності та розвиток онлайн-каналів; частка нових продуктів у продажах зросла 12 % → 19 %	Недостатня диверсифікація каналів збуту; часткова персоналізація маркетингових кампаній
Кадрова стратегія	Стабільність персоналу та підвищення продуктивності праці (2 375 → 2 901 тис. грн/особу); мотиваційна система	Лише 35 % працівників проходить системне навчання; недостатньо сформований кадровий резерв
Антикризова стратегія	Контроль витрат, адаптація логістики та управління ризиками	Недостатньо інтегрована система прогнозування ризиків; обмежена ефективність превентивних заходів

Примітка: складено автором на основі фінансової звітності ** ***** *****

Табл. 3.2 фінансова стратегія зосереджена на підтримці стабільного росту виручки та прибутку, оптимізації структури капіталу та контролю витрат. Протягом 2022–2024 рр. виручка підприємства збільшилася з 325 000 до 418 000 тис. грн, чистий прибуток – з 18 000 до 26 000 тис. грн, а валовий прибуток – з 55 000 до 80 000 тис. грн. Наявна стратегія фінансового управління демонструє ефективність, однак обмежені інвестиційні ресурси та залежність від зовнішніх джерел фінансування створюють ризики для масштабування виробництва та впровадження технологічних інновацій, що обмежує гнучкість фінансового планування та адаптивність до змін ринку.

Виробничо-технологічна стратегія спрямована на підвищення продуктивності, модернізацію виробництва та оптимізацію виробничих циклів. Автоматизація виробництва досягла 60 %, частка модернізованого обладнання – 38 %, виробничий цикл скорочено з 12 до 9 днів, а енергоефективність покращена з 1,9 до 1,5 кВт•год/од. Водночас лише частково інтегровані цифрові системи управління виробництвом, що обмежує швидкість реагування на зміну попиту та гнучкість виробничих процесів. Таким чином, виробничо-технологічна стратегія потребує удосконалення для підвищення ефективності, зниження собівартості та забезпечення масштабованості без пропорційного збільшення витрат [48].

Маркетингова стратегія підприємства орієнтована на розширення ринкової присутності та вихід на нові регіональні та онлайн-канали збуту. Частка нових продуктів у продажах зросла з 12 % до 19 %, проте канали збуту залишаються недостатньо диверсифікованими, а персоналізація маркетингових кампаній не охоплює весь потенційний ринок. Це обмежує можливості підприємства щодо залучення нових клієнтів і адаптації до змін попиту, підвищуючи ризики падіння продажів.

Кадрова стратегія спрямована на забезпечення стабільності персоналу, підвищення продуктивності та мотивації. Продуктивність праці зросла з 2375 до 2 901 тис. грн/особу, чисельність персоналу збільшилась, а система мотивації дозволяє утримувати кваліфікованих працівників. Проте лише 35 %

персоналу проходить системне підвищення кваліфікації, а кадровий резерв недостатньо сформований, що підвищує ризики втрати ключових спеціалістів у кризових умовах.

Антикризова стратегія орієнтована на управління ризиками та оперативне реагування на зовнішні та внутрішні зміни. Хоча підприємство активно контролює витрати та адаптує логістику, інтеграція системи прогнозування ризиків у щоденні процеси залишається недостатньою, що знижує ефективність превентивних заходів.

Удосконалення стратегічного розвитку ** ***** базується на комплексному аналізі внутрішніх ресурсів підприємства та динаміки зовнішнього середовища. Для кожного напрямку діяльності визначено конкретні цілі, пріоритетні дії та очікувані економічні ефекти, що забезпечують зростання конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

У таблиці 3.3 представлені напрями удосконалення стратегій підприємства за ключовими складовими: фінанси, виробництво, маркетинг і збут, кадровий потенціал та антикризове управління. Для кожного напрямку окреслено конкретні дії та очікуваний економічний ефект, що дозволяє наочно оцінити внесок стратегії у стабільність і розвиток підприємства.

Таблиця 3.3

Напрями удосконалення стратегій ** *****

Напрямок стратегій	Конкретні дії	Очікуваний ефект / показники
Фінансові	Залучення інвестицій, оптимізація капіталу, планування витрат на інновації	Зростання виручки 418 000 → 460 000 тис. грн; прибутку 26 000 → 32 000 тис. грн
Виробничо-технологічні	Автоматизація 60 % → 75 %, модернізація обладнання 38 %, скорочення циклу 9 → 7 днів, підвищення енергоефективності	Зниження собівартості, підвищення продуктивності праці 2 901 → 3 200 тис. грн/особу
Маркетингові та збутові	Розвиток онлайн-продажів, вихід на нові ринки, персоналізований маркетинг, оптимізація логістики	Збільшення ринкової частки, скорочення часу доставки, зменшення залежності від окремих клієнтів
Кадрові	Розвиток внутрішніх навчальних програм, підвищення мотивації, утримання ключових працівників	Стабільність виробничих процесів, зростання кваліфікації та продуктивності персоналу
Антикризові	Страховання ризиків, прогнозування попиту, адаптація портфелю продуктів	Мінімізація фінансових та логістичних ризиків, підвищення стійкості до макроекономічних та політичних факторів

Примітка: складено автором на основі фінансової звітності ** *****

Табл. 3.3 демонструє, що фінансова стратегія ** ***** наразі спрямована на підтримку стабільного зростання виручки та прибутку, контроль витрат і забезпечення ліквідності. Основною перевагою є стійке підвищення фінансових показників: виручка зросла з 325000 до 418000 тис. грн, чистий прибуток – з 18000 до 26000 тис. грн. Проте існує слабе місце: обмежені інвестиційні ресурси, які ускладнюють масштабування та модернізацію виробництва, а також адаптацію до змін макроекономічного середовища [49]. Вдосконалення фінансової стратегії доцільне для підвищення стійкості підприємства, зниження ризиків інфляційних та валютних коливань. Напрямом вдосконалення є системне залучення додаткових інвестицій, оптимізація структури капіталу, активне використання кредитних та лізингових механізмів, контроль маржинальності та підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю. Очікуваний результат – збільшення виручки до 460 000 тис. грн, прибутку – до 32000 тис. грн та зниження фінансових ризиків.

Виробничо-технологічна стратегія орієнтована на підвищення продуктивності та модернізацію виробництва. Наявна стратегія забезпечила автоматизацію виробництва з 45 % до 60 %, частку модернізованого обладнання – з 25 % до 38 %, скорочення виробничого циклу з 12 до 9 днів та підвищення енергоефективності до 1,5 кВт•год/од. Основним слабким місцем є недостатній рівень інтеграції цифрових технологій у плануванні та контролі виробничих процесів, що обмежує можливості оперативного реагування на зміни попиту. Вдосконалення цієї стратегії полягає у підвищенні автоматизації до 75 %, модернізації обладнання до 50 %, впровадженні цифрових систем управління виробництвом, оптимізації логістики та скороченні циклу до 7 днів. Це дозволить підвищити продуктивність праці з 2901 до 3200 тис. грн/особу, знизити собівартість та зміцнити конкурентні переваги.

Маркетингова стратегія передбачає активний розвиток каналів збуту та формування стабільної ринкової позиції. Перевагою є розширення онлайн-продажів, збільшення частки нових продуктів у продажах з 12 % до 19 % та вихід на нові регіональні ринки. Слабкою стороною є недостатня

диверсифікація каналів збуту та недостатня персоналізація маркетингових кампаній, що обмежує охоплення потенційних клієнтів [39]. Напрямом вдосконалення є активна цифровізація маркетингових процесів, розвиток міжнародних каналів збуту, оптимізація логістики, скорочення часу доставки з 7 до 4 днів та використання аналітики попиту. Це дозволить збільшити частку ринку, підвищити рентабельність та зменшити ризики надлишкових запасів.

Кадрова стратегія спрямована на утримання кваліфікованого персоналу та підвищення ефективності управління. Наявна стратегія забезпечила стабільність кадрового складу, зростання продуктивності та мотиваційних показників. Вразливістю є потенційний ризик втрати ключових фахівців у кризових умовах та обмежена частка персоналу, що проходить системне підвищення кваліфікації (35 %). Напрям удосконалення включає збільшення частки навчання та розвитку до 60 %, підвищення середньої зарплати на 12 %, впровадження системи внутрішніх наставництв та розвитку кадрового резерву. Це дозволить забезпечити стабільність виробництва, оперативність управлінських рішень та зниження ризиків відтоку персоналу.

Антикризова стратегія включає управління ризиками, прогнозування попиту та оперативне реагування на макроекономічні та політичні загрози. Потенційною слабкістю є обмежена інтеграція системи моніторингу ризиків у щоденну операційну діяльність. Вдосконалення стратегії передбачає впровадження комплексної системи моніторингу макроекономічних та політичних ризиків, страхування виробничих процесів та адаптивне планування портфелю продукції. Це дозволить знизити ризики перебоїв у постачаннях, коливань цін та падіння рентабельності.

Інтегроване впровадження зазначених напрямів удосконалення стратегій забезпечує системне підвищення фінансової стабільності, ефективності виробництва, ринкової позиції та кадрового потенціалу ** ***** ***, що підвищує стійкість підприємства до зовнішніх і внутрішніх ризиків та сприяє довгостроковому розвитку.

3.3. Розрахунок економічної ефективності стратегії управління підприємством

Економічна ефективність стратегій ** ***** оцінюється через аналіз фінансових, виробничих та операційних показників, що відображають результативність реалізації фінансової, виробничо-технологічної, маркетингової, кадрової та антикризової стратегій. Для комплексної оцінки ефективності реалізованих стратегій ** ***** доцільно здійснити детальний аналіз ключових фінансових, виробничих та операційних показників, які безпосередньо відображають результативність фінансової, виробничо-технологічної, маркетингової, кадрової та антикризової стратегій [10]. Таблиця 3.4 узагальнює дані щодо приросту виручки, прибутку, продуктивності праці, ефективності виробництва та оптимізації витрат, демонструючи як окремі стратегії вплинули на економічні результати підприємства. Такий підхід дозволяє не лише оцінити фінансову доцільність кожної стратегії, але й виділити напрями подальшого удосконалення, спрямовані на максимізацію прибутковості та стабільності діяльності.

У табл. 3.4 обчислено ефективність фінансової стратегії через приріст виручки (325 000 → 418 000 тис. грн) та чистого прибутку (18 000 → 26 000 тис. грн) за період 2022–2024 рр., а також зміну рентабельності продажів (16,9 % → 19,6 %). Розрахунок економічного ефекту проводився як приріст прибутку на одиницю витрат, що склав +5,8 %. Це дозволяє оцінити, наскільки фінансова стратегія вплинула на ефективність використання ресурсів для отримання прибутку. Це демонструє, що фінансова стратегія забезпечила зростання виручки з 325 000 до 418 000 тис. грн (+28,5 %) та чистого прибутку з 18 000 до 26 000 тис. грн (+44,4 %), підвищивши рентабельність продажів із 16,9 % до 19,6 % та активів із 10,8 % до 13,2 %. Валовий прибуток зріс до 80 000 тис. грн, а приріст прибутку на одиницю витрат становив +5,8 %.

Розрахунок економічної ефективності стратегій ** ***** *****

Напрямок стратегії	Короткий опис стратегії	Ключові показники (2022–2024)	Розрахунковий економічний ефект	Метод розрахунку ефекту
Фінансова	Забезпечення стабільного фінансового зростання, підвищення прибутковості та рентабельності продажів	Виручка: 325 000 → 418 000 тис. грн; прибуток: 18 000 → 26 000 тис. грн; рентабельність продажів: 16,9 % → 19,6 %	Приріст валового прибутку на одиницю витрат: +5,8 %	(Чистий прибуток 2024 – прибуток 2022) ÷ витрати 2022
Виробничо-технологічна	Оптимізація виробничих процесів, модернізація обладнання, автоматизація та підвищення енергоефективності	Автоматизація виробництва: 45 % → 60 %; модернізація обладнання: 25 % → 38 %; виробничий цикл: 12 → 9 днів; енергоефективність: 1,9 → 1,5 кВт•год/од	Зниження собівартості продукції на 5,3 %, приріст операційного прибутку +21,6 %	Відношення скорочення витрат на виробництво до первісної собівартості; приріст операційного прибутку = (прибуток 2024 – 2022) ÷ прибуток 2022
Маркетингова	Розширення каналів збуту підприємства, оптимізація продажів продукції та логістики, збільшення онлайн-продажів	Онлайн-продажі продукції: 8 % → 17 % (+23 000 тис. грн); оптимізація запасів: -15 % простоїв	Приріст виручки +28,5 %, додаткова рентабельність каналів +5,5 %	Приріст виручки підприємства = виручка 2024 – 2022; рентабельність каналів = додатковий прибуток ÷ інвестиції у канали
Кадрова	Розвиток персоналу, підвищення продуктивності праці, утримання кваліфікованих кадрів	Продуктивність праці: 2 375 → 2 901 тис. грн/особу (+22 %); чисельність персоналу +12 %; навчання 460 тис. грн	Збільшення прибутку на одного працівника +22 %	Приріст = (виручка/працівник 2024 – 2022) ÷ прибуток на працівника 2022
Антикризова	Підтримка стабільності діяльності підприємства в умовах зовнішніх та внутрішніх ризиків, ефективна мінімізація втрат	Зниження виробничих втрат від перерв та простоїв: -13 %, забезпечення стабільного рівня виручки та маржинальності підприємства	Додаткова економія ресурсів 11 000 тис. грн, стабілізація маржинальності 19–20 %	Зменшення втрат = втрати підприємства 2022 – втрати 2024; маржинальність стабілізована порівняно з 2022

Примітка: складено автором на основі фінансової звітності ** ***** *****

Ефективність виробничо-технологічної стратегії: оцінювалася за змінами автоматизації (45 % → 60 %), частки модернізованого обладнання (25 % → 38 %), скорочення виробничого циклу (12 → 9 днів) та підвищення

енергоефективності ($1,9 \rightarrow 1,5$ кВт·год/од.). На цій основі розрахований економічний ефект – зниження собівартості продукції на 5,3 % і приріст операційного прибутку на 21,6 %, що показує фінансову віддачу від модернізації та оптимізації виробничих процесів. Виробничо-технологічна стратегія реалізована через модернізацію та автоматизацію ($45 \% \rightarrow 60 \%$, $25 \% \rightarrow 38 \%$), скорочення циклу $12 \rightarrow 9$ днів і підвищення енергоефективності $1,9 \rightarrow 1,5$ кВт·год/од., що знизило собівартість на 5,3 % та підвищило операційний прибуток на 21,6 %.

Економічний ефект маркетингової стратегії визначався через зростання онлайн-продажів ($8 \% \rightarrow 17 \%$) та оптимізацію запасів (-15% простоїв). Приріст виручки становив +28,5 %, додаткова рентабельність каналів збуту +5,5 %. Розрахунок базувався на додаткових доходах від каналів продажу та економії на логістиці, що дозволяє оцінити ефективність маркетингових заходів. Маркетингова стратегія збільшила частку онлайн-продажів із 8 % до 17 % (+23000 тис. грн), оптимізація логістики зменшила запаси та простої на 15 %, що дало приріст виручки +28,5 % та додаткову рентабельність каналів +5,5 %.

Ефективність кадрової стратегії розрахована через підвищення продуктивності праці ($2375 \rightarrow 2901$ тис. грн/особу, +22 %), збільшення чисельності персоналу (+12 %) та інвестиції в навчання (460 тис. грн). Розрахунок економічного ефекту – приріст валового прибутку на працівника +22 %, що відображає вклад кадрових заходів у фінансовий результат підприємства. Кадрова стратегія підвищила продуктивність праці з 2375 до 2901 тис. грн/особу (+22 %), чисельність персоналу +12 %, витрати на навчання та мотивацію 460 тис. грн, приріст валового прибутку на працівника +22 %.

Ефективність антикризової стратегії визначена за показниками зменшення втрат від простоїв (-13%) та стабільного рівня виручки. Економічний ефект – додаткова економія ресурсів 11000 тис. грн та стабілізація маржинальності на рівні 19-20 %, що демонструє здатність підприємства утримувати фінансову стійкість у кризових умовах.

Антикризова стратегія знизилла втрати від перерв та простоїв на 13 %, скоротила простої обладнання на 8 %, забезпечила стабільний рівень виручки, економію ресурсів 11000 тис. грн та маржинальність 19-20 %.

Для науково обґрунтованої оцінки ефективності стратегій ** *****
 ***** доцільно структурувати показники економічної результативності за кожним напрямом: фінансовим, виробничо-технологічним, маркетинговим, кадровим та антикризовим. Табл. 3.5 узагальнює ключові дані щодо приросту виручки, прибутку, продуктивності праці, скорочення собівартості та оптимізації ресурсів. Такий підхід дозволяє наочно відобразити економічний ефект кожної стратегії, а також визначити сумарний вплив на фінансову стабільність і рентабельність підприємства. Таблиця демонструє, як реалізація стратегій забезпечила приріст прибутковості, підвищення ефективності виробництва та стабільність діяльності в умовах макроекономічних та політичних коливань.

Аналіз у табл. 3.5 показує, що найбільш значний внесок у зростання прибутковості та рентабельності внесла фінансова стратегія, яка забезпечила приріст виручки на 28,5 % та чистого прибутку на 44,4 %, а також підвищення рентабельності продажів із 16,9 % до 19,6 %. Одночасно, виробничо-технологічна стратегія дозволила зменшити собівартість продукції на 5,3 % та підвищити операційний прибуток на 21,6 % завдяки модернізації обладнання, автоматизації процесів та скороченню виробничого циклу.

Маркетингова стратегія забезпечила додаткову виручку від розширення онлайн-каналів продажів (+23 000 тис. грн) та підвищила рентабельність каналів збуту на 5,5 %, а кадрова стратегія сприяла росту продуктивності праці на 22 %, що безпосередньо підвищило ефективність використання людських ресурсів та додатковий прибуток на працівника. Антикризова стратегія дозволила стабілізувати діяльність підприємства в умовах макроекономічної та політичної нестабільності, забезпечивши економію ресурсів на 11 000 тис. грн та утримання маржинальності на рівні 19–20 %.

Рентабельність стратегій ** ***** **

Напрямок стратегії	Основні показники ефективності	Кількісний результат	Примітка / економічний ефект
Фінансова стратегія	Приріст виручки та чистого прибутку, рентабельність продажів	Виручка +28,5 % (325 000 → 418 000 тис. грн), прибуток +44,4 % (18 000 → 26 000 тис. грн), рентабельність продажів 19,6 %	Підвищення фінансової стабільності та прибутковості, забезпечення ресурсів для інвестицій
Виробничо-технологічна стратегія	Скорочення виробничого циклу, автоматизація, модернізація обладнання, зниження собівартості	Виробничий цикл 12 → 9 днів, автоматизація 45 % → 60 %, модернізація 25 % → 38 %, зниження собівартості на 5,3 %	Оптимізація витрат, підвищення операційного прибутку на 21,6 %, покращення ефективності виробництва
Маркетингова стратегія	Розширення каналів збуту, оптимізація логістики	Онлайн-продажі 8 % → 17 % (+23 000 тис. грн), зменшення простоїв на 15 %	Підвищення оборотності обігових коштів, збільшення рентабельності каналів збуту на 5,5 %
Кадрова стратегія	Підвищення продуктивності, розвиток персоналу, мотивація	Продуктивність праці 2 375 → 2 901 тис. грн/особу (+22 %), чисельність персоналу +12 %, витрати на навчання та мотивацію 460 тис. грн	Зростання ефективності людських ресурсів, додатковий прибуток на одного працівника
Антикризова стратегія	Стабілізація діяльності при макроекономічних та політичних коливаннях	Економія ресурсів 11 000 тис. грн, утримання маржинальності 19–20 %	Забезпечення безперервності бізнес-процесів, мінімізація фінансових ризиків
Сумарний ефект	Об'єднаний вплив усіх стратегій	Приріст виручки +28,5 %, прибуток +44,4 %, підвищення рентабельності активів +2–3 %	Комплексне стратегічне управління забезпечує стійке фінансове зростання та конкурентоспроможність

Примітка: складено автором на основі фінансової звітності ** ***** **

Сумарний економічний ефект від реалізації всіх стратегій складається із поєданого впливу фінансового зростання, зниження собівартості, оптимізації виробництва, підвищення продуктивності праці та стабілізації діяльності в кризових умовах. Разом це дозволяє підприємству підтримувати конкурентоспроможність, забезпечувати стійке фінансове зростання та підвищувати рентабельність активів на 2–3 % щорічно, підтверджуючи доцільність комплексного стратегічного управління.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена вирішенню актуального науково-практичного завдання – поглибленню теоретичних положень, науково-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища та зростаючих вимог конкурентного ринку. У рамках дослідження здійснено всебічну системну оцінку діяльності ** *****, що дозволило не лише визначити реальний стан підприємства, але й сформуванати науково обґрунтований комплекс стратегічних рішень для довгострокового розвитку.

У межах пункту 1.1. систематизовано наукові підходи до трактування поняття стратегії та стратегічного управління, що дозволило сформуванати узагальнене визначення як безперервного адаптивного процесу довгострокового розвитку підприємства, який інтегрує аналіз середовища, формування місії, стратегічних цілей і комплекс функціональних рішень, узгоджених між усіма управлінськими рівнями.

У пункті 1.2. обґрунтовано логічно послідовну, багаторівневу систему формування стратегії, засновану на принципах ієрархічності, безперервності, багатоваріантності й адаптивності; встановлено ключові етапи стратегічного циклу – від визначення цілей до впровадження – та доведено необхідність їх узгодження зі змінами зовнішнього середовища, особливо в умовах кризових і воєнних ризиків.

У межах пункту 1.3. систематизовано сучасні методичні інструменти оцінювання стратегічної результативності та підтверджено доцільність комплексного вимірювання через поєднання портфельних моделей, фінансово-економічних індикаторів і інтегральних методик (зокрема підходу

Паламаренко), що забезпечує кількісну оцінку ефективності та дає можливість коригувати стратегічний курс підприємства.

У межах пункту 2.1. продемонстровано позитивну динаміку діяльності підприємства: виручка зросла з 325000 до 418000 тис. грн (+28,5 %), чистий прибуток – з 18000 до 26000 тис. грн (+44,4 %), валовий прибуток – з 55000 до 80000 тис. грн. Підвищення рентабельності продажів (16,9 → 19,6 %) та активів (10,8 → 13,2 %) підтверджує ефективність управління ресурсами. Підприємство має стійку фінансову позицію та потенціал до масштабування.

У пункті 2.2. обґрунтовано, що управління реалізується у п'яти ключових напрямках – фінансовому, виробничо-технологічному, маркетинговому, кадровому та антикризовому. Кожен напрям демонструє високий рівень узгодженості: автоматизація виробництва досягла 60 %, частка онлайн-продажів зросла до 17 %, продуктивність праці – до 2901 тис. грн/особу. Управлінські процеси є системними, структурно збалансованими та орієнтованими на підвищення ефективності.

У межах пункту 2.3. обчислено інтегральний показник стратегічного розвитку (ІПРСР), що становить 0,749, що свідчить про високий рівень стратегічного управління. Найвищі внески належать фінансовій (0,205) та управлінській (0,156) складовим. Реалізація стратегій забезпечила зростання операційного прибутку на 21,6 %, зниження собівартості на 5,3 %, приріст продуктивності праці на 22 % та скорочення виробничих втрат на 13 %. Система управління є ефективною та стійкою до зовнішніх ризиків.

У межах пункту 3.1. виявлено проблеми, що включають недостатню цифровізацію окремих процесів, невисоку частку інноваційної продукції, залежність від сезонних коливань та нерівномірність завантаження виробничих потужностей. Перспективи розвитку пов'язані з подальшою автоматизацією, розширенням онлайн-каналів продажів, впровадженням продуктових інновацій та підвищенням енергоефективності.

У пункті 3.2. запропоновано напрями, що передбачають: модернізацію виробництва, розширення ринків збуту, впровадження CRM та ERP-рішень,

посилення HR-стратегії (тренінги, KPI, внутрішня мотивація), розвиток інноваційних продуктів. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити рентабельність продажів на 2–3 %, зменшити собівартість на 4–6 % та збільшити продуктивність праці на 10–12 %.

У межах пункту 3.3. проведено оцінку економічної ефективності удосконаленої стратегії, що показала можливість приросту виручки на 12–15 %, чистого прибутку на 18–22 %, зниження витрат на 6–8 % і підвищення рентабельності активів на 2–3 п.п. Комплекс запропонованих заходів формує стійку траєкторію розвитку, посилює конкурентоспроможність та забезпечує довгострокову фінансову стабільність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковальов В. В., Дітковський Д. В. Сутність та принципи стратегічного управління підприємницькою діяльністю: теоретичний аспект. *Науковий вісник Херсонського університету*. 2024. № 51. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/840/801> (дата звернення 11.04.2025)
2. Злотнік М. Л. Стратегічне управління підприємствами в умовах циркулярної економіки: дис. докт. філос. 073 – Менеджмент. Львів, 2023. 259 с. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/radaphd/24080/disertaciya-zlotnik-ml.pdf> (дата звернення 11.04.2025)
3. Коненко В. В., Рудаченко О. О., Тараруєв Ю. О. Стратегічне управління діяльністю суб'єктів господарювання України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 27-32. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.27>
4. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Каліберда М. С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*, 2023. Випуск № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>
5. Харченко Ю.А., Марченко В.О. Напрями формування стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища. *Проблеми системного підходу в економіці : зб. наук. пр.* К. : НАУ, 2022. Вип. 2 (88). С. 172-178. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-2-10>
6. Ковальчук В. Г., Шопіна А. М., Пономарьова А. Ю. Удосконалення стратегічного управління підприємством. *Фінансовий простір*, 2020. № 1(37). С. 66-75. [https://doi.org/10.18371/fp.1\(37\).2020.201559](https://doi.org/10.18371/fp.1(37).2020.201559)
7. Стратегічний менеджмент: підручник: Сидоров О. А., Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Фоменко А. Є. Дніпро: Арт-Прес, 2024. 352 с.
8. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and*

Sustainability. 2022. № 3. С. 159-164. URL: <https://inns.vn.ua/web/uploads/pdf/Pererva%20Yedynak.pdf> (дата звернення 25.04.2025).

9. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2021. № 25. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>

10. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства. Тернопіль: «Економічна думка». 2016. 390 с.

11. Турило А. М., Турило А. А., Короленко Р. В., Непша А. О. Стратегічне управління підприємством: сутність і ознаки. *Вісник Криворізького національного університету*, 2024. Випуск 58. С. 89-94. <https://doi.org/10.31721/2306-5451-2024-1-58-89-94>

12. Захарчук Н. Сутність та еволюція стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*, 2022. Том 312 № 6(2). С. 110-114. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-20](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-20)

13. Kryshchanovych M., Akimova L., Akimov O., Kubiniy N., and Marhitich V., Modeling the Process of Forming the Safety Potential of Engineering Enterprises. *International Journal of Safety and Security Engineering*. 2021. Vol. 11. № 3. P. 223–230. URL: <http://iijeta.org/journals/ijssse> (дата звернення 26.04.2025)

14. Маліношевська, К. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 2022. Вип. 41. С. 74–78. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/41_2022ua/15.pdf

15. Кадирус І. Г., Донських А. С., Терещенко В. А. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8063> (дата звернення: 24.05.2025).

16. Клочковський О. В., Гуцол Д. С. Методологічні засади визначення пріоритетних напрямків розробки стратегії розвитку підприємства. *Економіка і*

організація управління. 2022. № 3(47). С. 47-56. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.5>

17. Мануйлов О. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 60-64. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae_2024_r02_a10.pdf (дата звернення 06.06.2025)

18. Дем'яненко О. М. Процес розроблення стратегії розвитку підприємств. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/25421ebe-83b6-46bb-be52-4c71844157aa/content> (дата звернення 06.06.2025)

19. Задерей В. Методи оцінки вартості компаній. *Агросвіт*. 2017. С. 48-54.

20. Кононов О. І. Формування стратегії управління промисловими підприємствами на основі комплексної вартості. *Проблеми економіки*. 2022. № 4 (54). С. 171-176. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-171-176>

21. Олійник Л. В., Кузнецова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3(31). С. 118-126. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.3.13>

22. Артеменко Л., Рижикова Н., Лагодієнко В. Стратегічне управління як інструмент створення довгострокової цінності бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6, Том 1. С. 75-82. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-11](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-11)

23. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. Вип. 2. С. 96-99. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20152\(112\)/sep20152\(112\)_096_ShurpenkovaRK.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20152(112)/sep20152(112)_096_ShurpenkovaRK.pdf) (дата звернення 17.06.2025)

24. Тимошенко К. В. Технологія стратегічного управління підприємством. Modern research in world science. Proceedings of the 10th International scientific and practical conference. SPC "Sci-conf.com.ua". Lviv, Ukraine. 2022. Р. 1179-1185. URL:

https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/28729/1/%d0%a2%d0%b8%d0%bc%d0%be%d1%88%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be %d0%a2%d0%b5%d0%b7%d0%b8_25.12.2022.pdf (дата звернення 23.06.2025)

25. Маковецька І. М., Байдін М. В., Король В. О. Удосконалення інструментів стратегічного аналізу в управлінні підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4(40). С. 67-71. DOI: 10.31673/2415-8089.2022.036771

26. Артюшок В. С. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство*, 2022. № 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61>

27. Іванова М. І., Яшкіна Н. В. Використання комплексу матричних методів стратегічного аналізу діяльності виробничих підприємств. *Економіка та держава*. 2014. № 6. С. 86-90.

28. Яшкіна Н. В. Сутність та методологія стратегічного управління: теоретичний аспект. *Економічний простір*, 2018. № 129. С. 208-215. <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/180> (дата звернення 07.09.2025)

29. Гудзь О. І., Мусійовська О. Б. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 22. С. 334-340. <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/66.pdf> (дата звернення 07.09.2025)

30. Паламаренко Я. В. Адитивна модель оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємств спиртової промисловості на основі методики PESTEL-FAMIL(Y)-аналізу. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 265- 270.

31. Паламаренко Я. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7902> (дата звернення: 17.06.2025).

32. Хорунжак Н. М., Бойчик І. М., Спьяк Г. І. Обґрунтування показників та формалізація інтегрального індексу стратегічного аналізу підприємств.

- Сучасна економіка, 2019. № 17. С. 239-243. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V17\(2019\)-38](https://doi.org/10.31521/modecon.V17(2019)-38)
33. ** ***** ***** URL: ***** (дата звернення 27.08.2025).
34. ***** URL: ***** (дата звернення 27.08.2025).
35. ** ***** ***** URL: ***** (дата звернення 27.08.2025).
36. ** ***** ***** URL: ***** (дата звернення 27.08.2025).
37. Бурик З. М., Багмій І. І. Оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ.* 2023. № 3. С. 144–150. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-144-150>
38. Кокоть Л. Г. Моделі та інструменти стратегічного вибору на підприємствах. *Економіка і суспільство.* 2024. № 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-52-28>
39. Сторожук Н. В., Карпінська О. Б. Система стратегічного контролю як складова стратегічного управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід.* 2023. № 17. С. 48–53. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.17.48>
40. Ковальчук В. Г., Петровська І. М. Механізми реалізації стратегій підприємств у періоди економічної нестабільності. *Економіка та управління підприємствами.* 2022. № 5. С. 102–110.
41. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Каплун Р. А. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability.* 2023. № 4. С. 64-71. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.64.71>
42. Лук'янець Т. І., Сафронова Т. В. Стратегічні підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ».* 2023. № 1. С. 45–52. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.2023.1.284020>

43. Стеценко С. Г., Чечетова-Терашвілі Т. М. Стратегічне управління підприємством у мінливому середовищі. *Економіка промисловості*. 2022. № 4. С. 33–41. <https://doi.org/10.15407/econindustry2022.04.033>
44. Бондаренко О. О., Яковенко Р. В. Формування стратегічних пріоритетів розвитку підприємств. *Проблеми економіки*. 2023. № 1. С. 114–120. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-1-114-120>
45. Коренєв В. І., Алтунін А. В. Стратегічне планування діяльності підприємства в умовах економічної турбулентності. *Бізнес Інформ*. 2022. № 11. С. 203–209. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-11-203-209>
46. Кузнєцова Г. В. Методи стратегічного аналізу та їх застосування в управлінні підприємством. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 42–46. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.12.42>
47. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л. Стратегічні імперативи розвитку підприємств реального сектору економіки. *Економічний аналіз*. 2023. № 2. С. 17–25. <https://doi.org/10.35774/econa2023.02.017>
48. Стеченко Д. М., Ковтун О. І. Стратегічний менеджмент: сучасні моделі та практики. *Вчені записки ТНУ ім. Вернадського*. 2024. Т. 35 (74) № 3. С. 85–89. <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2024.3/14>
49. Мельник Л. Г., Ільяшенко С. М. Інноваційні аспекти стратегічного управління підприємствами. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. № 3. С. 150–165. <https://doi.org/10.21272/mmi.2020.3-13>
50. Канцір І. В. Управління стратегічними змінами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-43>
51. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Стратегічні орієнтири розвитку підприємств в умовах цифровізації. *Ефективна економіка*. 2023. № 12. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=12433>
52. Полякова О. В., Романенко О. Р. Інструменти стратегічного аналізу в управлінні промисловими підприємствами. *Економіка розвитку*. 2021. № 2. С. 57–64. <https://doi.org/10.32782/ekr.2021.2.8>

53. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. Стратегічне управління розвитком підприємства: сучасні концепції. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 4. С. 28–36. <https://doi.org/10.32782/econ.2022.4.4>

54. Porfyriou, H., & Ntolgkovia, M. Strategic management and corporate performance: evidence from European companies. *Journal of Management and Strategy*. 2020. Vol. 11(1). P. 44–56. <https://doi.org/10.5430/jms.v11n1p44>

55. Сьомак В. Напрями удосконалення стратегії управління підприємством в умовах міжнародної діяльності. Актуальні проблеми міжнародних відносин і регіональних досліджень: Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Луцьк, 11 листопада 2025 р.) / укладачі: С. Кулик, О. Борисюк. Луцьк, Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2025. С. 256-258.

ДОДАТКИ